

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

**Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención de los Títulos
de Contador Público y de Licenciado en Administración-Contador (sector privado)
(Plan 1990)**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Caso de estudio: Círculo de Tenis de Montevideo



María Carolina Isasa García
Viviana Krause Beretervide

Cr. Roberto De Luca (Coordinación)
Cr. Diego Chabaneau (Tutoría)

Montevideo, Noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestras familias y amigos por su paciencia y apoyo incondicional en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

También agradecemos a nuestro tutor, Cr. Diego Chabaneau, por su invaluable asesoramiento, dedicación y compromiso fundamentales para realizar nuestro trabajo, y al Cr. Roberto De Luca por la orientación brindada desde el comienzo de la investigación.

Por último agradecemos muy especialmente al Gerente y a la Comisión Directiva del Círculo de Tenis de Montevideo, por habernos permitido realizar nuestro trabajo de investigación monográfica en la Institución y por su disposición y apoyo brindado al desarrollar el mismo.

ABSTRACT

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una herramienta de gestión que permite a la organización traducir, comunicar y medir su estrategia en todos sus niveles. Si bien es de gran utilidad para las empresas lucrativas, es también sumamente valioso para las instituciones sin fines de lucro.

Particularmente para estas últimas, puede resultar dificultoso medir el cumplimiento del fin para el cual fueron creadas. Es en este sentido que el CMI proporciona los elementos claves para evaluar si todos los recursos de la organización están orientados hacia su alcance.

El núcleo principal de este trabajo se centra en la investigación empírica y elaboración conceptual del CMI para el Círculo de Tenis de Montevideo, institución deportiva sin fines de lucro, que tiene como objetivos fomentar la práctica de tenis y desarrollar otras actividades deportivas y sociales.

Se concluye sustancialmente que la implementación del Cuadro de Mando Integral diseñado para el Círculo de Tenis, permitirá superar las debilidades estratégicas y operativas identificadas, logrando una fuerte mejora en su gestión organizacional.

ÍNDICE

PARTE I – ASPECTOS INTRODUCTORIOS	5
Capítulo 1. Introducción	5
1.1 Justificación del tema	5
1.2 Objetivos del trabajo	6
1.3 Alcance y limitaciones	6
1.4 Metodología de estudio empleada	6
1.5 Estructura del trabajo	7
PARTE II – MARCO DE REFERENCIA	9
Capítulo 2. Marco teórico	9
2.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral y del Mapa Estratégico	10
2.2 Mapa Estratégico	12
2.2.1 Concepto de estrategia	12
2.2.2 Concepto de objetivos estratégicos	13
2.2.3 Desarrollo de perspectivas	13
2.2.3.1 Perspectiva financiera	15
2.2.3.2 Perspectiva del cliente	17
2.2.3.3 Perspectiva de procesos internos	20
2.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	24
2.2.4 Concepto de relaciones causa – efecto	27
2.3 Cuadro de Mando Integral	28
2.3.1 Concepto	28
2.3.2 Conceptos vinculados al Cuadro de Mando Integral	28
2.3.2.1 Definición de misión	28
2.3.2.2 Definición de visión	29
2.3.2.3 Definición de estructura organizacional.....	29
2.3.2.4 Concepto de indicador	29
2.3.3 Utilidad del Cuadro de Mando Integral	30
2.3.4 Importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral	32
2.3.5 Vinculación del Cuadro de Mando Integral con las instituciones sin fines de lucro	33
2.4 Vinculación entre el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico	37
PARTE III – ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	39
Capítulo 3. Presentación del Círculo de Tenis de Montevideo	39
3.1 Historia	39
3.2 Marco jurídico y regulador	42
3.3 Misión y visión	42
3.4 Estructura organizacional	43
3.5 Servicios prestados	46
3.6 Entorno	46

Capítulo 4. Mapa Estratégico del Círculo de Tenis de Montevideo	48
4.1 Estrategia	48
4.2 Análisis de las perspectivas del Mapa Estratégico	49
4.2.1 Perspectiva del socio	49
4.2.1.1 Características	49
4.2.1.2 Objetivos estratégicos	55
4.2.2 Perspectiva financiera	56
4.2.2.1 Características	56
4.2.2.2 Objetivos estratégicos	63
4.2.3 Perspectiva de procesos internos	64
4.2.3.1 Características	64
4.2.3.2 Objetivos estratégicos	67
4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	68
4.2.4.1 Características	68
4.2.4.2 Objetivos estratégicos	70
4.3 Relaciones causa – efecto	71
4.4 Diseño gráfico del Mapa Estratégico	73
Capítulo 5. Cuadro de Mando Integral del Círculo de Tenis de Montevideo	75
5.1 Perspectiva del socio	75
5.2 Perspectiva financiera	79
5.3 Perspectiva de procesos internos	83
5.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	87
5.5 Diseño gráfico del Cuadro de Mando Integral	91
PARTE IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
Capítulo 6. Conclusiones	95
Capítulo 7. Recomendaciones	100
7.1 Recomendaciones orientadas a las debilidades identificadas	100
7.2 Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral en el Círculo de Tenis de Montevideo	110
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	115
ANEXO A – Solicitud para desarrollar el trabajo de campo en la Institución	115
ANEXO B – Estatuto del Círculo de Tenis de Montevideo	116

PARTE I – ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Capítulo 1. Introducción

En el presente capítulo se presentarán, en primer lugar, los motivos que llevaron a elegir el tema de este trabajo.

Posteriormente se plantearán los objetivos y el alcance del mismo, así como las limitaciones que se presentaron durante su desarrollo.

Seguidamente, se expondrá la metodología de estudio empleada y por último se realizará una breve explicación de la estructura del trabajo.

1.1 Justificación del tema

En el transcurso de nuestra carrera universitaria, hemos adquirido conocimientos acerca de diversas herramientas utilizadas para administrar a las organizaciones. Es así que descubrimos un interés particular en el Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión estratégica desarrollada por los autores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990.

Si bien durante el curso de las materias *Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión y Dirección de Empresas* tuvimos la posibilidad de aplicar la herramienta en forma práctica a través del análisis de diversos casos de estudio, nos surgió la inquietud de investigar y analizar de qué manera las organizaciones la implementan y aplican a su realidad.

Asimismo, pudimos constatar que este instrumento no solo es de utilidad en organizaciones con fines de lucro sino también, aunque en menor medida, en instituciones gubernamentales y en las no lucrativas.

A partir de lo anterior, se nos presentó el desafío de aplicar el Cuadro de Mando Integral a una organización de nuestro entorno. A su vez, teniendo en cuenta que su implementación se observa con menor frecuencia en las organizaciones no lucrativas, consideramos que si enfocábamos nuestra investigación en una institución de dicha naturaleza, el desafío sería aún mayor.

Habiendo decidido el tema de investigación, procedimos a la selección de la organización a la cual aplicaríamos la herramienta de gestión. Entre las instituciones sin fines de lucro a las que estábamos vinculadas, optamos por un club deportivo, del cual una de nosotras es socia desde hace varios años, el Círculo de Tenis de Montevideo. A partir de dicha vinculación,

teníamos conocimiento de ciertas debilidades en su funcionamiento que consideramos que podrían ser superadas a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

1.2 Objetivos del trabajo

El presente trabajo tiene como primer objetivo elaborar una primera aproximación del Cuadro de Mando Integral del Círculo de Tenis de Montevideo, con el fin de superar debilidades estratégicas y operativas y lograr una mejora en la gestión organizacional. Para cumplir con dicho fin, es fundamental remarcar la importancia que tiene para el Círculo de Tenis de Montevideo, la correcta formulación y el alcance de los objetivos estratégicos en lo que respecta a la creación de valor para sus socios.

Un segundo objetivo es analizar los recursos necesarios que debe poseer la Institución objeto de estudio para utilizar la herramienta y concluir acerca de la viabilidad de su implementación.

1.3 Alcance y limitaciones

El trabajo trata del análisis de una herramienta de gestión estratégica aplicada a un caso de estudio, concretamente a una institución deportiva de nuestro país. Por lo tanto, no es posible realizar generalizaciones de los hallazgos y conclusiones del trabajo a otras organizaciones de similar naturaleza.

Una de las limitaciones que surgieron al desarrollar el trabajo, fue la confidencialidad en la exposición de la información económica y financiera de la Institución, por lo que se acordó con la misma en no presentar dicha información en forma numérica sino en términos porcentuales.

Por otra parte, se presentó una limitante en relación al sistema informático, en la medida que el mismo no permite emitir reportes con información histórica, lo que representó un impedimento para realizar análisis de mayor profundidad en cuanto a las bases de datos con información relevante.

1.4 Metodología de estudio empleada

Para desarrollar el trabajo monográfico fue necesario, en primer lugar, realizar un análisis e investigación bibliográfica consultando diferentes fuentes de información, tales como libros de

texto de reconocidos autores, monografías realizadas en nuestra Facultad y artículos extraídos de diversas páginas de Internet. Esta etapa finalizó con la elaboración de un marco de referencia que sirvió de base para el posterior análisis del caso práctico.

En una segunda etapa, con el fin de obtener un conocimiento profundo de la Institución, se llevaron a cabo entrevistas con la Comisión Directiva y la Gerencia, quienes adicionalmente proporcionaron información extracontable vinculada a estadísticas de socios. Asimismo, se realizó la lectura del Estatuto del Club y de los Estados Contables del ejercicio finalizado al 31 de Mayo de 2008, así como de diversas revistas y folletos proporcionados por la Administración.

La siguiente fase comprendió la recopilación, clasificación y análisis de la información recabada, seguida de la elaboración de una primera aproximación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral. Para ello fue necesario realizar entrevistas adicionales con la Gerencia, de modo de evacuar dudas e inquietudes que fueron surgiendo durante el análisis de la información.

Finalmente, una vez culminada la etapa de análisis y habiendo diseñado el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, se extrajeron las principales conclusiones y se plantearon las recomendaciones pertinentes para la Institución.

1.5 Estructura del trabajo

La estructura de este trabajo se divide en cuatro grandes partes: Introducción, Marco de referencia, Análisis del caso de estudio y Conclusiones y recomendaciones.

La *Parte I* se constituye por el Capítulo 1, dentro del cual se desarrollan los motivos que condujeron a la elección del tema, los objetivos del trabajo, el alcance y limitaciones y la metodología de estudio empleada.

La *Parte II* está compuesta por el Capítulo 2, en el cual se definen los conceptos teóricos que constituyen la base del análisis práctico posterior. Entre ellos se establecen los conceptos de Mapa Estratégico y de Cuadro de Mando Integral, así como otros conceptos vinculados a ambas herramientas necesarios para lograr una mejor comprensión de las mismas.

En la *Parte III* se desarrolla el trabajo de campo y está estructurada en tres capítulos. En el Capítulo 3 se expone una breve presentación de la Institución objeto de estudio y en los Capítulos 4 y 5 se elabora el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral

respectivamente, propuestos para la misma. Particularmente en el Capítulo 4 se realiza un análisis detallado del Club en función de las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, el cual es fundamental para el posterior diseño del Mapa Estratégico. En el Capítulo 5 se efectúa el desarrollo de los indicadores que se utilizan para construir el Cuadro de Mando Integral.

En la *Parte IV*, en el Capítulo 6, se detallan las principales conclusiones resultantes del análisis del caso de estudio y en el Capítulo 7, se plantean determinadas recomendaciones para la Institución con el objetivo de que pueda aplicar en forma eficiente las herramientas de gestión analizadas y de esta manera, mejore su gestión estratégica y operativa.

En la parte final se presentan los *Anexos* que incluyen la solicitud enviada a la Institución para desarrollar el trabajo y el Estatuto de la misma.

PARTE II – MARCO DE REFERENCIA

Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo se realizará en primer lugar una breve reseña de cómo fue creada la herramienta de gestión estratégica en la que está basado el presente trabajo: el Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI). Dado que para el desarrollo de la misma es fundamental diseñar previamente el Mapa Estratégico, éste se presentará junto con el CMI.

En segundo lugar, se definirán ambas herramientas así como los conceptos vinculados a las mismas.

Si bien el desarrollo de la herramienta Mapa Estratégico fue posterior a la creación de la de CMI, si se aplicaran ambas herramientas en forma conjunta en una organización, en una primera instancia debería confeccionarse el Mapa Estratégico para luego crear el CMI. En consecuencia, se comenzará a desarrollar el Mapa Estratégico y posteriormente se expondrá el concepto de CMI.

Finalmente, se desarrollará la vinculación entre el Mapa y el CMI, analizando las similitudes y diferencias existentes entre ellos.

2.1 Orígenes del Cuadro de Mando Integral y del Mapa Estratégico¹

El **Cuadro de Mando Integral** fue creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990 como consecuencia de un proyecto de investigación impulsado por una empresa consultora, titulado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Dicho estudio fue promovido por la percepción de que los enfoques sobre la medición de la actuación empresarial que existían en ese entonces, se estaban tornando obsoletos por estar basados sustancialmente en la gestión de la contabilidad financiera.

Los esfuerzos de los ejecutivos estaban centrados en gran medida en modificar los resultados de corto plazo y muy poco en gestionar los activos intangibles, los cuales se estaban volviendo claves para el éxito competitivo de las empresas. Por lo tanto, la única manera de desarrollar dichos activos en forma eficaz era a través de la creación de un nuevo modelo de desempeño organizacional.

Para realizar el proyecto, Kaplan y Norton examinaron durante un año varios casos de empresas que aplicaban sistemas innovadores de medición de la actuación y mantuvieron extensas reuniones con empresarios de diversas ramas.

El resultado fue la creación de un cuadro de mando multidimensional, el cual en forma inmediata condujo a un Cuadro de Mando Integral organizado en base a cuatro perspectivas concretas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

Algunos empresarios vieron al CMI no sólo como un sistema de medición sino también como un medio para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lo que representaría posteriormente una ampliación de la aplicación de la herramienta.

Kaplan y Norton estudiaron nuevamente el tema con los empresarios a través de aplicaciones empíricas en las organizaciones, y descubrieron la importancia de relacionar los indicadores del cuadro con la estrategia de la organización.

Las experiencias manifestaron que los ejecutivos comenzaron a aplicar la herramienta para clarificar y comunicar la estrategia así como para gestionarla, lo que demostró la utilidad y los beneficios resultantes del nuevo sistema de medición. De esta manera, **el CMI pasó de ser un sistema de indicadores mejorado a convertirse en un sistema de gestión estratégica.**

¹ El origen del CMI fue extraído de Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000, 1997. El origen del Mapa Estratégico fue extraído de Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

Con el transcurso del tiempo, una mayor cantidad de organizaciones fueron implementando el CMI, en la búsqueda de una forma más completa para medir su desempeño. Kaplan y Norton efectuaron un seguimiento analizando las aplicaciones del CMI en dichas instituciones y observaron que las empresas continuaban con la dificultad de ejecutar las nuevas estrategias.

En consecuencia, vieron que antes de definir los indicadores, los ejecutivos debían definir cuáles eran los objetivos en cada una de las perspectivas del CMI. Observaron que, una vez que se definían los mismos, la selección de indicadores resulta mucho más sencilla.

La inclusión de los objetivos en el CMI trajo aparejado que los mismos deberían estar vinculados por *relaciones de causa y efecto*: “A medida que los ejecutivos iban haciendo su lista de objetivos en las cuatro perspectivas, instintivamente comenzaron a trazar flechas que relacionaban un objetivo con otro”,² afirman Kaplan y Norton.

Lo anterior condujo a que las empresas describieran su estrategia con explícitas relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. De esta manera surgió lo que los autores denominaron el **Mapa Estratégico**.

² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. Cit.

2.2 Mapa Estratégico

En una primera aproximación, podría definirse al Mapa Estratégico como una herramienta que intenta ubicar la estrategia en un primer plano para que pueda ser comprendida y estudiada por los distintos niveles de una organización.

Si bien el concepto de Mapa Estratégico ha sido desarrollado por diferentes autores, se entiende que la definición de Alejandro Toculescu es la que proporciona una visión más amplia del concepto.

“El Mapa permite describir la estrategia de una organización utilizando diferentes perspectivas, desagregando la misma en objetivos individuales relacionados entre sí por una lógica de causa y efecto”.³

A partir de este enunciado, se pueden identificar los elementos clave de un Mapa Estratégico que serán definidos en los apartados siguientes:

- Estrategia
- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Relaciones de causa y efecto

2.2.1 Concepto de estrategia

La palabra estrategia deriva del griego, strategia, y significa arte, traza para dirigir un asunto. ⁴

La estrategia consiste en definir la forma en que la organización se insertará en su medio ambiente, es decir, la manera como interactuará con el mismo con el fin de alcanzar una posición mejor que la de sus competidores.⁵

Kaplan y Norton basan su enfoque del Mapa Estratégico en el concepto de estrategia desarrollado por Michael Porter, quien indica que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.⁶

³ Toculescu, Alejandro E. Citado en Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

⁴ www.rae.es 16.08.2009

⁵ Comas, Javier; Cuneo, Moris. *Las organizaciones y su administración*. Primera edición. Oficina de apuntes del CECEA de la UDELAR, 2002.

⁶ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

Para formular la estrategia se debe realizar un análisis interno y externo de la organización.

El análisis interno consiste en identificar fortalezas y debilidades de la organización, mientras que el externo comprende el análisis de oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente.

Toda organización tiene una estrategia que puede ser activa o pasiva. Es activa cuando la organización realiza un plan para influir en las condiciones del medio ambiente en el cual desarrolla sus operaciones. Por otro lado, la estrategia es pasiva cuando sólo responde a los estímulos del medio ambiente, sin realizar un plan para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

2.2.2 Concepto de objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen la expresión de una situación que la organización desea vivir en el futuro, por lo que son una transición entre lo deseado y lo posible.⁷

Según Stonner y Freeman, la definición de objetivos es importante para toda organización ya que los mismos le proporcionan sentido de dirección, le permiten enfocar los esfuerzos, así como guiar y evaluar los planes y decisiones.⁸

Los objetivos organizacionales determinan los límites dentro de los cuales deberán fijar sus objetivos las distintas unidades de negocio comprendidas en la organización. Esto significa que todos los integrantes de la organización deben planificar sus actividades, dentro del marco general planificado.

2.2.3 Desarrollo de perspectivas

Según la Real Academia Española, *perspectiva* se define como “punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto”.⁹

Según Kaplan y Norton los objetivos estratégicos deben ordenarse en función de al menos cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo (véase figura 2.1).¹⁰

⁷ Comas, Javier; Cuneo, Moris. 2002. Op. cit.

⁸ Stonner; Freeman. Citado en Comas, Javier; Cuneo, Moris. 2002. Op. cit.

⁹ www.rae.es 06.08.2009

¹⁰ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

Las mismas permiten obtener un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre resultados deseados y resultados efectivamente alcanzados y entre medidas objetivas y subjetivas.¹¹

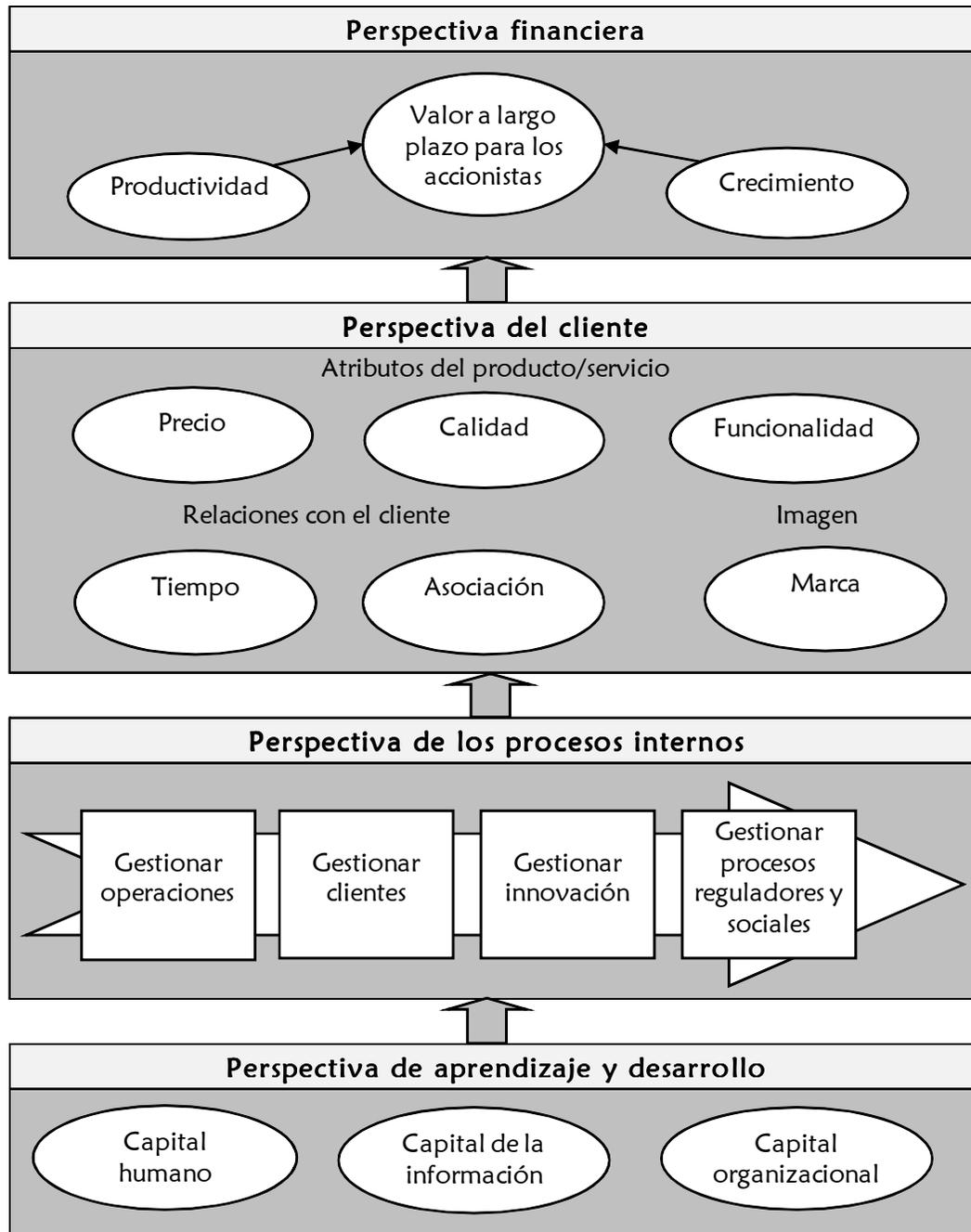


Fig. 2.1 – Relaciones entre perspectivas
Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

¹¹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

2.2.3.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros que se ubican dentro de esta perspectiva, constituyen los objetivos primordiales para las empresas que buscan maximizar sus beneficios, dado que los mismos generalmente están relacionados con la rentabilidad de las mismas.

Para las organizaciones no lucrativas, el fin último no se encuentra dentro de esta perspectiva sino dentro de la perspectiva del cliente, tal como se analizará en el apartado 2.3.5.

Kaplan y Norton señalan que *“cualquier programa (...) crea más valor para la empresa sólo si consigue vender más o gastar menos”*, por lo que identifican dos enfoques a través de los cuales puede mejorar el desempeño financiero de la organización: el crecimiento y la productividad.¹² Los mismos se representan en la siguiente figura.

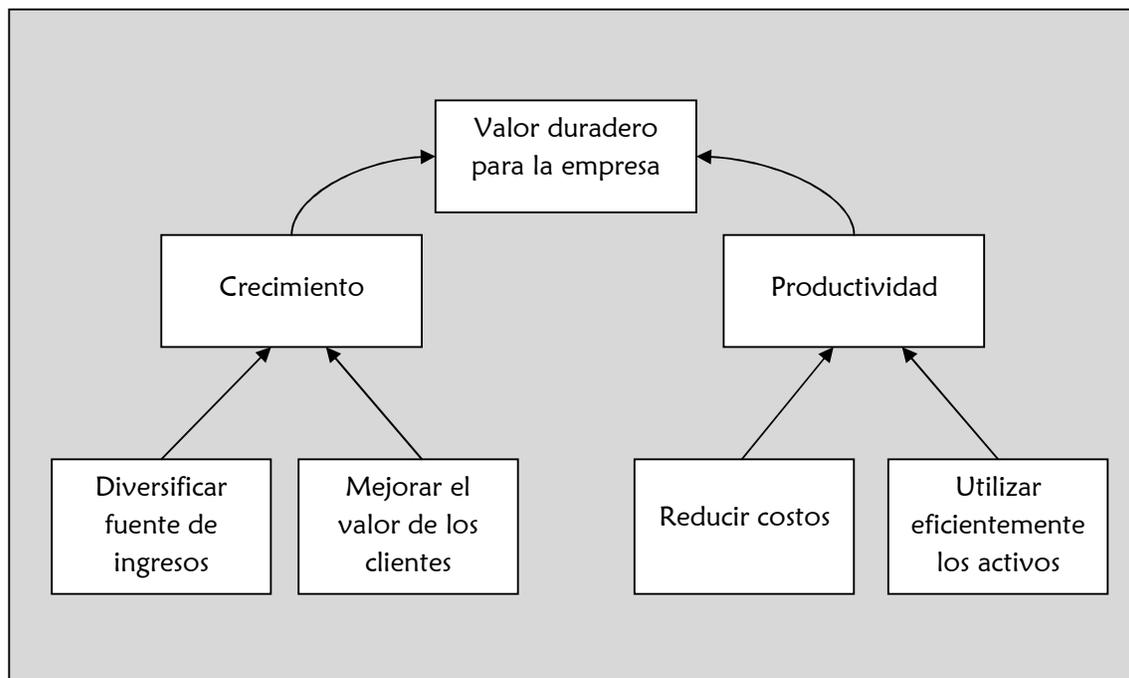


Fig. 2.2 – Enfoques de la perspectiva financiera
Fuente: basado en Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

El **crecimiento** se logra, por un lado, diversificando la fuente de ingresos de la empresa de forma de reducir sus riesgos. Ello implica expandir la oferta de productos y servicios tratando de llegar a nuevos clientes y mercados.

¹² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

Por otra parte, el crecimiento puede alcanzarse mejorando el valor de los clientes existentes, lo que se obtiene modificando la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, o modificando el precio de dichos productos y servicios.¹³

La mejora de **productividad** puede obtenerse reduciendo los costos directos e indirectos o utilizando los activos en forma más eficiente.

En el primer caso, la empresa podría enfocarse en aumentar la productividad de los ingresos, reducir los costos unitarios de producción, mejorar el mix de los canales de comunicación con los clientes o reducir los gastos de explotación.

En el segundo caso, el énfasis podría hacerse en mejorar la eficiencia del capital circulante, reduciendo los niveles del ciclo de caja, o en mejorar la productividad de los proyectos de inversión, modificando las estrategias de inversión.¹⁴

El énfasis en el crecimiento o en la productividad dependerá de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el negocio. La etapa del ciclo de vida de una organización es una medida fundamental para interpretar los objetivos a los que aspira la misma.

Para facilitar el estudio, se identifican tres fases en el ciclo de vida de los negocios que permiten agrupar la diversidad de estrategias que pueden adoptar las organizaciones en cada una de ellas: ¹⁵

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

El **crecimiento** es la fase más prematura del ciclo de vida de una organización. Los negocios en esta fase presentan productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Habitualmente invierten considerables cantidades de dinero en desarrollar nuevos productos, mejorar sus instalaciones, aumentar su capacidad instalada, tecnificarse y realizar cualquier otro tipo de actividades que tengan el fin de mejorar su capacidad de oferta y su posicionamiento ante los clientes.

¹³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

¹⁴ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

¹⁵ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit

El objetivo financiero general en esta etapa será entonces crecer en ventas, en los mercados, en los grupos de clientes y regiones seleccionadas, permitiéndoles operar con rendimientos bajos sobre el capital invertido.

En la fase de **sostenimiento** se espera que las empresas mantengan su cuota de mercado actual y, si es posible, la incrementen anualmente. Asimismo se requiere que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido.

El objetivo financiero en esta fase se relaciona con la rentabilidad medida ya sea con los ingresos contables, con los beneficios de explotación o con el margen bruto.

Por último, la fase de **cosecha** es la más madura del ciclo de vida de los negocios, en la cual se busca recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Aquí no se requiere de grandes inversiones, a no ser las necesarias para mantener los equipos y las capacidades.

El objetivo en esta última fase será aumentar al máximo el flujo de caja y reducir la necesidad de capital circulante.

2.2.3.2 Perspectiva del cliente

Dentro de esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que las empresas desean competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.¹⁶

La perspectiva del cliente permite a las empresas equiparar los **indicadores**¹⁷ **clave** sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, así como también identificar y medir las **propuestas de valor** añadido que se entregarán a dichos segmentos.

En su libro *Cuadro de Mando Integral*, Kaplan y Norton identifican cinco **indicadores centrales**¹⁸ de los resultados de los clientes, comunes a todo tipo de organización:

- Cuota de mercado
- Incremento de los clientes
- Retención de los clientes
- Satisfacción de los clientes
- Rentabilidad de los clientes

¹⁶ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

¹⁷ Véase definición en Capítulo 2, apartado 2.3.2.4.

¹⁸ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

La *cuota de mercado* refleja la proporción de ventas, en un mercado dado y se mide en términos de número de clientes, dinero gastado o volúmen de unidades vendidas que realiza una empresa.

El *incremento de clientes* mide la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos clientes o negocios.

La *retención de clientes* cuantifica la tasa a la que la organización mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

La *satisfacción del cliente* evalúa el nivel de satisfacción de clientes según criterios de actuación específicos, dentro de la propuesta de valor añadida.

La *rentabilidad del cliente* mide el beneficio neto de un cliente o segmento de mercado después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente o segmento.

Estos cinco indicadores centrales pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, la que se representa en la figura 2.3.

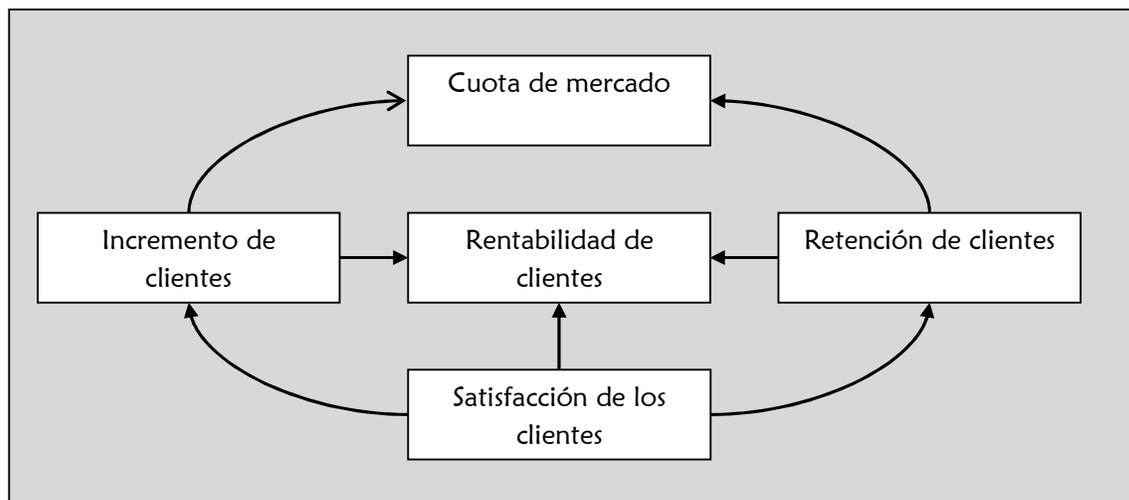


Fig. 2.3 – Indicadores centrales de la perspectiva del cliente
Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

Con posterioridad, en su libro *Mapas Estratégicos*, agregan el indicador *participación en las compras del cliente*, que refiere a la participación de la empresa en las compras de un determinado cliente.¹⁹

¹⁹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

En cuanto a la **propuesta de valor**, la misma puede ser definida de la siguiente manera:

Constituye los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La misma debe comunicar lo que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, los atributos se pueden categorizar en:

- Atributos del producto y/o servicio
- Relaciones con el cliente
- Imagen y prestigio

Los **atributos del producto y/o servicio** son aquellas cualidades que hacen al producto deseable por el cliente como por ejemplo el precio, la calidad y la funcionalidad.

Las **relaciones con el cliente** se componen del servicio anterior y posterior a la compra, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega y la sensación que el cliente tiene respecto a comprar a esa empresa.

Por último, la **imagen y prestigio** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Es aquel atributo que el cliente tiene en cuenta cuando no posee razones suficientes para diferenciar los atributos del producto, por lo que se guiará por la marca como garantía de calidad.

Es importante que la empresa conozca bien a sus clientes a los que va a dirigir su propuesta de valor. Si bien es habitual que en primer lugar la empresa analice y elija los segmentos de clientes que atenderá, y luego defina una propuesta de valor acorde con sus necesidades y expectativas, puede suceder que en primera instancia se presente una propuesta de valor y luego se deban elegir los clientes en función de la misma.

2.2.3.3 Perspectiva de procesos internos

A través de esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, los que constituyen la **cadena de valor**.

Esto le permite a la empresa por un lado, entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a sus clientes, y por otro, satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas. Por este motivo es que las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores para esta perspectiva con posterioridad a los de las perspectivas financiera y del cliente.

Para las empresas, poseer un modelo de la cadena de valor les da la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos, para poder cumplir con las expectativas del cliente, mejorar los costos y ser más eficientes.

Kaplan y Norton recomiendan que los directivos definan una cadena de valor de los procesos internos, que inicialmente se componía de tres procesos principales: innovación, operativos y servicio postventa.²⁰

Posteriormente, en su libro Mapas Estratégicos, desarrollan un modelo actualizado de cadena de valor que busca alinearse al modelo planteado por Michael Porter, el cual se compone de los siguientes procesos²¹, tal como se plantea en la figura 2.4.

- Procesos de gestión de operaciones
- Procesos de gestión de clientes
- Procesos de innovación
- Procesos reguladores y sociales

²⁰ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

²¹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

Procesos de gestión de operaciones	Procesos de gestión de clientes	Procesos de innovación	Procesos reguladores y sociales
Procesos que producen y entregan productos y servicios	Procesos que mejoran el valor de los clientes	Procesos que crean nuevos productos y servicios	Procesos que mejoran comunidades y el medio ambiente
<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento - Producción - Distribución - Gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección - Adquisición - Retención - Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de oportunidades - Investigación - Diseño y desarrollo - Lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Protección del medio ambiente - Seguridad y salud - Empleo - Interacción con la comunidad

Fig. 2.4 – Los procesos internos
 Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

Los **procesos de gestión de operaciones** son los procesos básicos mediante los cuales la empresa produce y entrega los productos y servicios a sus clientes. A su vez, están comprendidos por cuatro procesos los cuales se desarrollan a continuación.

- ***Desarrollar y sostener relaciones con proveedores***

El objetivo principal en esta etapa es que la empresa pueda reducir el costo total de compra, el cual se compone del precio de compra más los costos de las actividades necesarias para realizar la compra. Otro objetivo es el de obtener los productos con la calidad prevista y en el tiempo acordado. Un tercer objetivo vinculado a los proveedores es el de mejorar el servicio recibido de los mismos.

- ***Producir bienes y servicios***

A través de este proceso, la empresa busca reducir el costo y el tiempo de producir los bienes y servicios, así como mejorar la calidad del ciclo.

- ***Distribuir los productos y servicios***

Para ser excelente en la entrega de los productos, la empresa debe preocuparse por reducir el costo del servicio, mejorar la calidad y reducir el tiempo de entrega al cliente.

- ***Gestionar el riesgo***

Kaplan y Norton plantean tres formas de reducir el riesgo de la empresa: modificando las operaciones (gestión del riesgo operativo), ajustando la estructura de capital (gestión del riesgo tecnológico) o utilizando instrumentos financieros especiales (gestión del riesgo financiero).

Los **procesos de gestión de clientes** deben ayudar a que la empresa pueda captar, mantener y consolidar relaciones duraderas y rentables con los clientes a los cuales desea vender sus productos y servicios.²² En consecuencia, se identifican cuatro procesos de gestión de clientes:

- ***Seleccionar clientes***

Esta primera etapa implica segmentar el mercado y luego seleccionar los segmentos objetivo en los cuales la empresa buscará posicionarse.

- ***Adquirir clientes***

La empresa debe comunicar la propuesta de valor a los segmentos de mercado elegidos en la etapa anterior, y de esta manera asegurar sus potenciales clientes.

- ***Retener clientes***

La lealtad de los clientes constituye un elemento fundamental para la retención de los mismos por parte de la empresa. Los clientes leales valoran la calidad de los productos y generalmente están dispuestos a pagar precios más altos por ellos. Asimismo, es importante lograr que los clientes se comprometan con la empresa, es decir, que comuniquen a los demás su satisfacción con los productos de la misma.

- ***Desarrollar las relaciones con los clientes***

Para ampliar estas relaciones y diferenciar los productos y servicios básicos, la empresa puede formar asociaciones con sus clientes para desarrollar soluciones específicas para sus necesidades, así como incorporar servicios adicionales luego de la venta.

Los **procesos de innovación** ocupan un lugar clave en toda organización dado que a través de la innovación la empresa puede penetrar en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye los siguientes procesos:

²² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

- ***Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios***

En esta instancia, la empresa no debe centrar toda su atención en los procesos internos sino más bien en aspectos fuera de la misma, principalmente en proveedores y clientes, de modo de poder anticiparse a sus futuras necesidades.

- ***Gestionar la cartera de investigación y desarrollo***

En esta etapa se seleccionan los proyectos a realizar y se decide si serán financiados con fondos propios o de terceros. La organización debe revisar los proyectos en forma continua para estar atenta a nuevas oportunidades y limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

- ***Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios***

El objetivo en esta etapa es desarrollar un producto de la funcionalidad deseada, atractivo para el mercado meta, que sea de calidad y que se pueda producir a un margen de utilidad satisfactorio.

- ***Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado***

Esta última etapa tiene como objetivo que la empresa alcance por un lado los niveles de ventas y producción previstos, y a su vez obtenga los niveles esperados de funcionalidad, calidad y costo del producto.

Los **procesos reguladores y sociales** son los que ayudan a que las organizaciones puedan desempeñarse en las comunidades donde producen y venden, dado que para poder operar las empresas deben respetar ciertos estándares impuestos por los gobiernos.

Sin embargo, cada vez más las organizaciones deciden no solamente cumplir con los niveles mínimos requeridos, sino alcanzar un desempeño que les permita aumentar su reputación y ser una empresa en donde toda la comunidad desee trabajar. En este sentido, existen cuatro dimensiones que forman parte de la gestión de los procesos reguladores y sociales, las cuales se exponen a continuación:

- ***Desempeño medioambiental***

Comprende las acciones que realiza la organización vinculadas al efecto que el desarrollo de sus operaciones provoca en el medio ambiente. Tal es el caso del consumo de energía y recursos naturales, la producción y eliminación de residuos y el reciclaje.

- ***Desempeño en seguridad y salud***

En esta dimensión se incluyen las prácticas que lleva a cabo la organización, tendientes a prevenir accidentes de trabajo, así como el análisis de las lesiones y enfermedades de los empleados en el horario laboral.

- ***Prácticas de empleo***

Esta dimensión se relaciona con la diversidad de empleados que existe en la empresa, dado que una mayor diversidad contribuye a potenciar las capacidades de todo el personal. También incluye aspectos tales como políticas de beneficios, de contratación y de ascenso de empleados.

- ***Inversiones en la comunidad***

Refiere a las contribuciones monetarias que la empresa realiza a organizaciones sin fines de lucro y al voluntariado de los empleados en las comunidades. Asimismo, comprende fundaciones creadas por la empresa en las que ésta aporta dinero en forma sistemática.

2.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Los objetivos que se establecen en esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos definidos en las tres perspectivas desarrolladas anteriormente.

Es habitual que las empresas inviertan en áreas tradicionalmente importantes, tales como nuevos equipos e investigación y desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, también se deben tener en cuenta otras áreas de inversión, como lo es la de los activos intangibles. Esta perspectiva tiene la función de alinear los activos intangibles con la estrategia de la organización.

Kaplan y Norton plantean las siguientes categorías de activos intangibles²³, que se exponen en la figura 2.5:

- Capital humano
- Capital de la información
- Capital organizacional

²³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

Capital humano	Capital de la información	Capital organizacional
- Puestos estratégicos - Perfil de competencias - Disponibilidad - Desarrollo	- Infraestructura tecnológica - Aplicación del capital de la información	- Cultura - Liderazgo - Alineación - Trabajo en equipo

Fig. 2.5- Categorías de activos intangibles
Fuente: basado en Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

El **capital humano** refiere a las habilidades, talentos y conocimientos de los empleados, que se requieren para llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia.

Kaplan y Norton identifican en el proceso para medir el activo capital humano, los siguientes pasos:²⁴

1) Identificar familias de puestos estratégicos

En esta primera etapa, la organización debe determinar cuáles son aquellos puestos de trabajo que tienen un mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos y en consecuencia, en la estrategia.

2) Establecer el perfil de competencias

El segundo paso consta de una selección de los conocimientos, habilidades y valores necesarios que deberán tener los empleados que ocuparán los puestos estratégicos identificados en la etapa anterior.

3) Evaluar la disponibilidad de capital humano

La evaluación de las capacidades y competencias de los empleados, constituye una herramienta fundamental para que los mismos comprendan qué es lo que la organización espera de ellos.

4) Programa de desarrollo de capital humano

En esta etapa la organización se focaliza en los programas de selección, capacitación y planeación de la carrera profesional del personal. Si las inversiones en estos programas se concentran en un número pequeño de empleados que ocupan los puestos estratégicos, se lograrán mejores resultados con mayor rapidez y costos menores.

²⁴ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

El **capital de la información** está constituido por los sistemas de información, redes e infraestructura que se requieren para respaldar la estrategia de la organización. El capital de la información debe ser gestionado para que esté alineado con la estrategia. El mismo presenta dos componentes: infraestructura tecnológica y aplicaciones del capital de la información.

- ***Infraestructura tecnológica***

Incluye la tecnología y la experiencia en la gestión que se requieren para una efectiva entrega y utilización de las aplicaciones del capital de la información.

- ***Aplicación del capital de la información***

Se trata de una combinación de información, conocimientos y tecnología, que se basa en la infraestructura tecnológica para respaldar los procesos internos principales de la organización.

El **capital organizacional** refiere a la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que se necesita para ejecutar la estrategia. Kaplan y Norton identifican cuatro elementos que lo componen: cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.²⁵

- ***Cultura***

Refleja las actitudes y comportamientos básicos que caracterizan el funcionamiento de la organización. Para poder llevar a cabo la estrategia en forma adecuada, la cultura debe estar alineada a la misma, para lo cual es fundamental que todos los empleados compartan las actitudes y conductas que forman parte de la cultura organizacional.

- ***Liderazgo***

Es la disponibilidad de líderes en los distintos niveles de la organización necesarios para que el personal esté movilizado hacia la estrategia. Se pueden identificar dos enfoques para determinar el papel del líder: el proceso de formación de líderes o la aplicación de un modelo de competencias que defina las características de los mismos.

- ***Alineación***

La misma se obtiene cuando los objetivos individuales de las personas y de los equipos de trabajo están vinculados con el logro de los objetivos organizacionales. Peter Senge sostiene que la alineación es la condición necesaria previa a la delegación de autoridad,

²⁵ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

dado que las acciones individuales estarían enfocadas a la consecución de los objetivos globales.²⁶

- ***Trabajo en equipo***

El mismo es fundamental dado que los conocimientos estratégicos deben ser compartidos en toda la organización. Para ello, las empresas deben preocuparse en cómo generar, organizar, desarrollar y distribuir el conocimiento a todo el personal.

2.2.4 Concepto de relaciones causa – efecto

En todo Mapa Estratégico es fundamental desarrollar las cadenas de relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos. Un Mapa Estratégico adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la organización, a través de dicha secuencia de relaciones.

Los objetivos están mutuamente encadenados en el marco de relaciones de causalidad, es decir, para que un objetivo pueda lograrse se requiere que se cumplan los objetivos que lo causan. Si un objetivo se lograra sin que se cumplan los objetivos que lo causan, habría que revisar las cadenas de relaciones causa - efecto, pues no estarían reflejando la realidad.

²⁶ Senge, Peter. Citado en Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

2.3 Cuadro de Mando Integral

2.3.1 Concepto

El concepto de Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton, ha evolucionado en el tiempo. Comenzó siendo un conjunto de indicadores que brindaban a la alta dirección una visión comprensiva del negocio.

Posteriormente, Kaplan y Norton lo definieron tal como se expone a continuación:

Herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.²⁷

A partir de esta definición surgen los elementos principales de un CMI: estrategia²⁸, misión e indicadores, los cuales serán desarrollados junto con los conceptos de visión y estructura organizacional en los apartados siguientes.

2.3.2 Conceptos vinculados al Cuadro de Mando Integral

2.3.2.1 Definición de misión

Es una declaración concisa de la razón de ser de la organización, la orientación de sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. Debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes.²⁹

Una adecuada declaración de misión debería responder a las siguientes preguntas:

- Qué es lo que hacemos?
- En dónde lo hacemos?
- Para quién lo hacemos?

²⁷ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

²⁸ Véase definición en Capítulo 2, apartado 2.2.1.

²⁹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

2.3.2.2 Definición de visión

Si bien la visión no es mencionada en forma explícita dentro del concepto de CMI, la misma debe ser tomada en cuenta por la organización al momento de desarrollar dicha herramienta. La visión se define como:

Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización. Debe ser externa y orientarse hacia el mercado así como expresar qué percepción quiere la empresa que la comunidad tenga de ella.³⁰

2.3.2.3 Definición de estructura organizacional

Es un esquema por el que se establecen los órganos o unidades administrativas de una organización y las relaciones que guardan entre sí.³¹

Esta estructura conduce a la asignación de autoridad y deberes. Cada órgano se especializa en una función y tiene una jerarquía asignada, así como una responsabilidad.

A su vez, dentro de cada órgano se realiza una división de actividades de la cual surgen los cargos que constituyen un conjunto de tareas de similar naturaleza que, agrupadas, son asignadas a un individuo. Por su parte, los puestos son la personalización de los cargos.

2.3.2.4 Concepto de indicador

Es un instrumento utilizado para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de una actividad, cuya expresión puede ser cualitativa o cuantitativa.

Existen diversas formas de clasificar a los indicadores. A continuación se plantean algunas de ellas.

Por un lado, se pueden distinguir indicadores **financieros** y **no financieros** en el sentido de que los primeros pueden expresarse en unidades monetarias.

Los indicadores no financieros pueden a su vez clasificarse en indicadores **cuantitativos** o **cualitativos**, en el entendido que pueden expresarse en términos numéricos o no, mientras que los indicadores financieros son siempre cuantitativos.

³⁰ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

³¹ Comas, Javier; Cuneo, Moris. 2002. Op. cit.

Por otro lado, existen los **indicadores de actuación**, que miden los recursos que influirán sobre los resultados de la empresa, y los **indicadores de efecto**, que miden qué logra la organización en relación a las metas que se propone.

Esta última clasificación es particularmente importante dado que estos indicadores sirven para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización.

Los indicadores financieros son instrumentos limitados, porque solo explican lo que ha pasado y permiten una gestión reactiva en lugar de proactiva. Por lo tanto, para que los directivos puedan proyectar la información financiera en el futuro, necesitan complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros.

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. A través del mismo, los ejecutivos de la empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones de personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. A su vez, el CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

2.3.3 Utilidad del Cuadro de Mando Integral ³²

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que las empresas lo utilizan como un sistema de gestión estratégica.

En este sentido, resulta de gran utilidad para llevar a cabo los siguientes procesos de gestión de la organización:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y la formación estratégica

A continuación se desarrollará cada uno de ellos.

³² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

- ***Aclarar y traducir la visión y la estrategia***

El proceso de elaboración del CMI comienza cuando la alta dirección trabaja para traducir la estrategia en objetivos estratégicos específicos. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión. Los mismos pueden poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujos de caja positivos.

Seguidamente, en lo que refiere a la perspectiva del cliente, se deben establecer los segmentos de clientes y del mercado en los que se ha decidido competir.

Una vez que se han fijado los objetivos financieros, de clientes y servicios, la organización debe identificar los procesos críticos en los que debe ser excelente. Estos procesos permitirán a la organización por un lado, entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a los clientes de los mercados seleccionados, y por otro, satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Al finalizar esta etapa, se debe contar con una estrategia bien definida, así como con los objetivos e indicadores asociados a cada una de las perspectivas.

- ***Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos***

El CMI proporciona las bases para comunicar y obtener el compromiso de toda la organización con la estrategia. La base de la comunicación es convertir los objetivos de alto nivel en objetivos operativos, para lograr que el personal de menor nivel comprenda cuáles son las acciones que debe realizar para que la estrategia de la organización tenga éxito. La alineación de los objetivos permite que las acciones de las personas estén alineadas con los mismos.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, toda la organización debe comprender tanto los objetivos a largo plazo, como la estrategia para conseguirlos.

- ***Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas***

Para alcanzar los objetivos financieros, los directivos deben identificar objetivos relacionados con sus clientes, los procesos internos y los recursos humanos. Una vez establecidos los objetivos para los indicadores, es preciso alinear todos los procesos de mejora o cambio a efectos de enmarcarlos a dichos objetivos, logrando coordinación de esfuerzos de la organización en su conjunto.

- ***Aumentar el feedback y la formación estratégica***

En esta última etapa se completa el ciclo de la gestión estratégica del CMI y es en este momento donde se transforma la planificación estratégica en un proceso continuo.

Dicho proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Permite a la organización vigilar y ajustar la puesta en práctica de su estrategia y, de ser necesario, hacer cambios en la misma. Es de similar importancia revisar y controlar los objetivos financieros, así como los objetivos relativos a clientes, procesos y empleados.

2.3.4 Importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton, las mediciones son importantes: *“si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”*.³³ Lo que no se mide y lo que no se avalúa, no mejora.

El sistema de medición afecta en gran medida a las personas, tanto del interior como del exterior de la empresa. En escenarios complejos como los de la actualidad, es necesario que las empresas dispongan y utilicen sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales de los empleados y las capacidades organizativas, pero miden y motivan la actuación sólo con indicadores financieros.

Es en este contexto que el CMI aparece como un elemento diferenciador.

El CMI es una de las herramientas de gestión más importantes y completas con las que cuentan los directivos de cualquier empresa con el fin de mejorar la gestión de la misma. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para transitar el camino hacia el éxito competitivo futuro, en tanto se tengan claros los objetivos y métodos que deben utilizarse.

*“El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”*³⁴

³³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

³⁴ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

Esta herramienta no solo dirige su enfoque hacia los resultados financieros, sino que además aporta los inductores de actuación que será necesario perseguir para alcanzar esos objetivos financieros y controlar sus resultados.

Sin embargo, el CMI debe utilizarse no sólo como un sistema de control, sino como una herramienta de comunicación, información y formación, que articula la estrategia y los intereses individuales para conseguir el objetivo común.

2.3.5 Vinculación del Cuadro de Mando Integral con las instituciones sin fines de lucro

Inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se han producido en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro. Las empresas son responsables de su gestión ante sus accionistas y monitorean la misma a través de la perspectiva financiera.

A medida que se desarrollaba la herramienta, el CMI fue también adoptado por las instituciones sin fines de lucro, definidas como aquellas que persiguen una finalidad distinta a la obtención de ganancias por parte de sus propietarios.

Las instituciones sin ánimo de lucro tienen la particularidad de que deben centrar su atención en la satisfacción de las necesidades de sus clientes de forma eficiente y eficaz para cumplir con su misión, y a su vez deben limitar sus gastos a las cantidades de dinero presupuestadas. Su éxito se mide por la cantidad y calidad de los servicios que proveen, expresado por la contribución que dan al bienestar público.

Por lo tanto, dado que el obtener ganancias no constituye el fin último de las entidades sin fines de lucro, Kaplan y Norton proponen **modificar la estructura** del CMI para **colocar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía** y de esta manera representar la estrategia de forma más ajustada a la realidad de este tipo de organizaciones.³⁵

Ellos plantean que en una empresa con fines de lucro, los indicadores financieros son los que indican si la misma cumple o no con su misión, mientras que en una entidad no lucrativa, la misión debería describirse y medirse en el nivel más alto del CMI, tal como se expone en la figura 2.6.³⁶

³⁵ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

³⁶ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2001. Op. cit.



Fig. 2.6 – Mapas Estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor
Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

La figura anterior muestra en forma gráfica la diferencia en el diseño del Mapa Estratégico para las organizaciones lucrativas y las no lucrativas.

El Mapa Estratégico que aquí está representado para las organizaciones sin ánimo de lucro, se aplica particularmente en aquellas organizaciones donde existen por un lado, los donantes que proporcionan los recursos financieros y por otro, los beneficiarios que reciben el servicio. Tal es el caso de organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y fundaciones benéficas.

Lo antedicho se observa claramente en el cuadro, donde las perspectivas financiera y del cliente se ubican en el mismo nivel del Mapa Estratégico, sin estar vinculadas por relaciones de causa y efecto.

En este caso, las instituciones deberán desarrollar objetivos para cada una de estas perspectivas y luego identificar los procesos internos que definirán las propuestas de valor

buscadas para satisfacer por un lado, a los aportantes de los recursos financieros y por otro, a los clientes que utilizarán los servicios.

Existen asimismo organizaciones no lucrativas cuyo funcionamiento depende del dinero que reciben por parte de sus clientes, por lo que quienes proveen los recursos financieros son a su vez quienes utilizan los servicios prestados por la organización.

Como ejemplo de este tipo de organizaciones pueden mencionarse las instituciones deportivas y los colegios religiosos. En la figura 2.7 se presenta el Mapa Estratégico para este tipo de organizaciones. Se observa que la perspectiva del cliente se ubica en la cima del mismo, existiendo una relación directa entre dicha perspectiva y la perspectiva financiera.

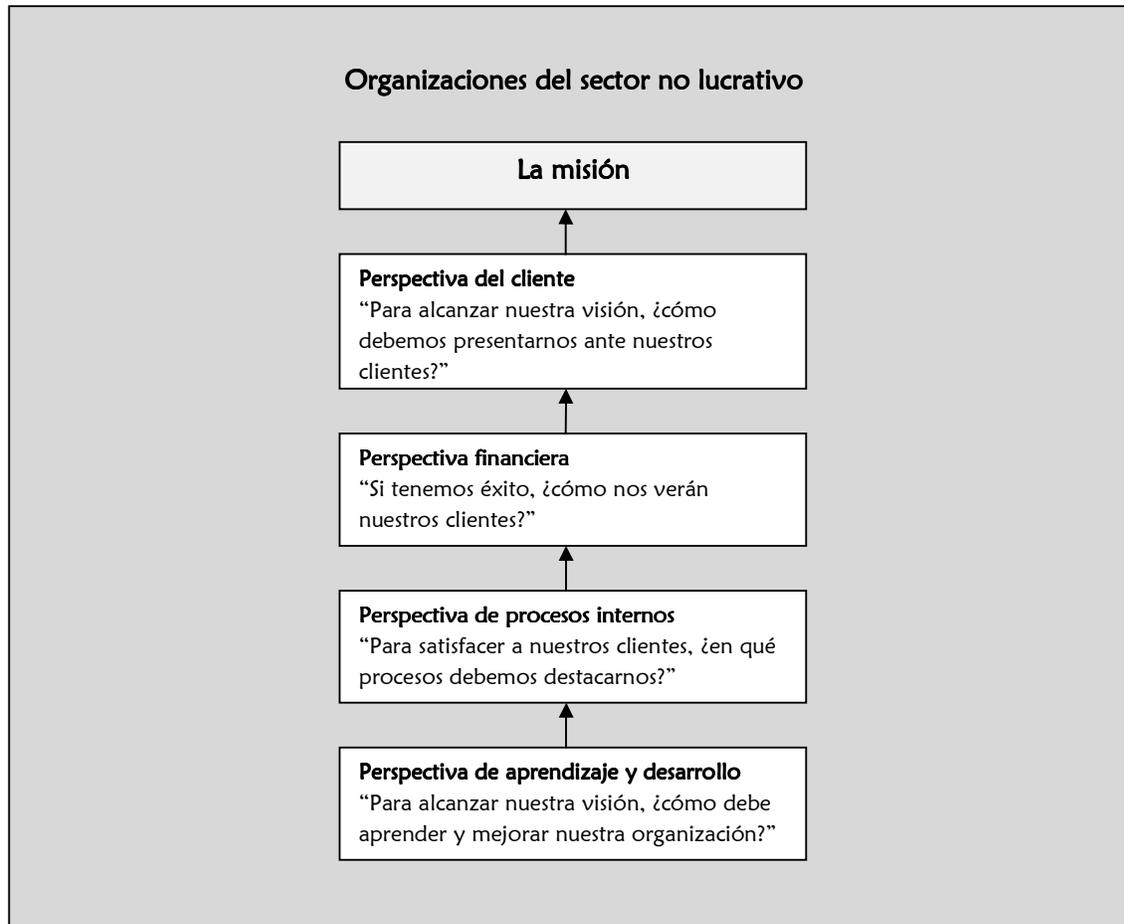


Fig. 2.7 – Mapa Estratégico para organizaciones no lucrativas
Fuente: Elaboración propia

Este último modelo es el que se desarrollará para confeccionar el Mapa Estratégico del caso de estudio, dado que se trata de una institución deportiva.

2.4 Vinculación entre el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico

En lo que respecta a la **representación gráfica** del CMI y del Mapa Estratégico, a continuación se exponen las principales semejanzas y diferencias existentes entre ellos.

Una primera diferencia es que en el Mapa Estratégico se establecen las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, mientras que en el CMI las mismas no figuran.

Otra diferencia es que los indicadores de efecto y de actuación aparecen en el CMI y no en el Mapa Estratégico.

Como similitud puede establecerse que ambas herramientas plantean los objetivos estratégicos de la organización agrupados en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

En cuanto a los aspectos de **contenido**, se expone la siguiente ecuación planteada por Kaplan y Norton ³⁷, que refleja la diferencia en el fin de cada herramienta:

Resultados sobresalientes	=	Describir la estrategia	+	Gestionar la estrategia
		Mapas Estratégicos		Cuadro de Mando Integral

En esta ecuación se representa claramente la frase de Kaplan y Norton *“no se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir”* ³⁸.

Por lo tanto, mientras que los Mapas Estratégicos constituyen la base para describir la estrategia, el CMI es una herramienta para gestionar la misma.

En la figura 2.8 se representa la ubicación del CMI y del Mapa Estratégico en el proceso de gestión estratégica.

³⁷ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

³⁸ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 1997. Op. cit.

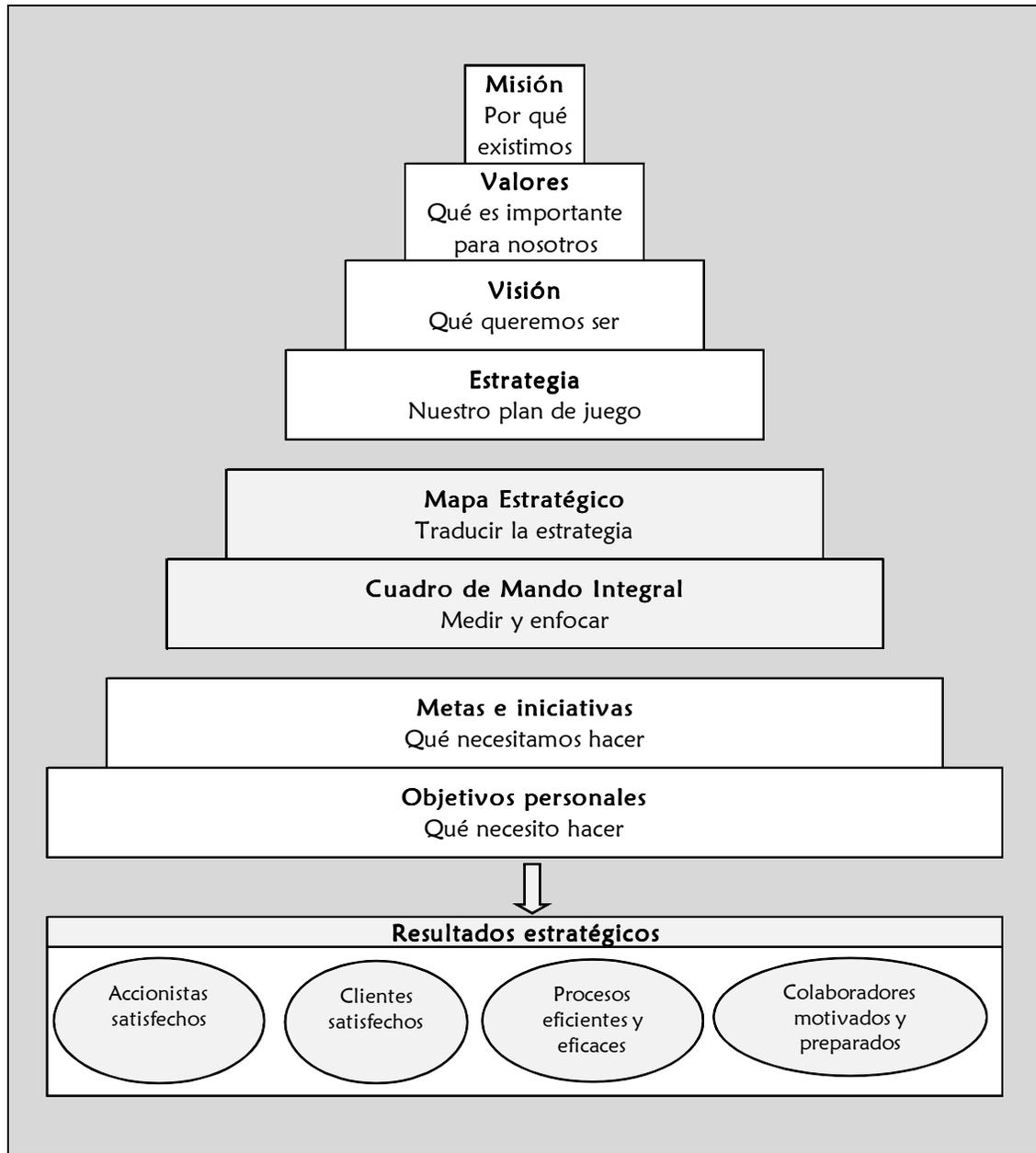


Fig. 2.8 – El Cuadro de Mando Integral es un paso dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y cómo se crea.

Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

La figura anterior demuestra que la definición de la estrategia no se trata de un hecho aislado, sino que constituye un paso en un proceso continuo y lógico que parte desde la declaración de la misión de la organización y finaliza con el detalle de los objetivos individuales y la implantación de un sistema de medición de resultados estratégicos.

PARTE III – ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

Capítulo 3. Presentación del Círculo de Tenis de Montevideo

El propósito del presente capítulo es realizar una descripción de los principales aspectos que caracterizan a la Institución objeto de estudio: el Círculo de Tenis de Montevideo.

Los temas a desarrollar son los siguientes: historia, marco jurídico y regulador, misión y visión, estructura organizacional, servicios prestados y entorno.

3.1 Historia ³⁹

El Círculo de Tenis de Montevideo (en adelante CTM) fue fundado el 26 de mayo de 1915 por un grupo de jóvenes deportistas amigos quienes jugaban tenis por sus cercanas relaciones comerciales y sociales con la comunidad británica, sociedad caracterizada por ser la cuna del tenis mundial.

Ya desde unos 10 años antes se reunían en dos canchas rudimentarias ubicadas en la entonces Estación Pocitos, ubicada en Av. Rivera y Soca. Allí fue cuando el grupo de amigos se auto bautizó informalmente “Círculo de Tennis”.

La razón que movió a este grupo a organizarse formalmente como institución está vinculada a la creación de la Comisión Nacional de Educación Física en el año 1911, la cual centralizó las numerosas actividades deportivas que se encontraban dispersas. Estableció un plazo para que los grupos que practicaran cada deporte, se organizaran en clubes para ser reconocidos por el organismo oficial.

Los primeros estatutos definían al CTM como un “centro sportivo y de sociabilidad” teniendo “como principal objeto el juego de lawn tennis”. Según los mismos, la admisión de los socios era votada en forma secreta por la Comisión Directiva y bastaba dos votos contrarios para que el candidato fuera rechazado. La cantidad de socios estaba limitada en 115 socias desde los 15 años y 115 socios desde los 18 años.

El primer emplazamiento del Club se encontraba en el barrio Pocitos, en la calle Gabriel A. Pereira, predio arrendado al Consejo de Instrucción Primaria.

³⁹ Morales, Franklin. 1915 – 1995. *Círculo de Tenis. 80 años liderando*. Montevideo, 1995

En los años '20 el Club continuaba con una incesante expansión, lo que ocasionó que se recibieran solicitudes de distintos núcleos interesados en practicar tenis. La más fuerte de estas solicitudes fue la de los vecinos del Prado, barrio caracterizado por quintas habitadas por tradicionales familias de Montevideo. Fue así como en agosto de 1924 se adquirió una filial frente a la calle Lucas Obes, llamada la "Seccional Prado", la cual funcionaba paralelamente a la casa central de Gabriel Pereira.

Sorpresivamente en octubre de 1926, el Consejo de Instrucción Primaria comunicó que no renovarían el contrato del predio arrendado en Gabriel Pereira. Esto último, sumado a que no había tiempo para instalar el Club en otra ubicación y a que el Prado se trataba de una zona prestigiosa y extensa, determinó que desde ese momento pasara a ser el Prado la sede oficial del CTM.

También en esa misma década el Club inauguró tres canchas arrendadas a la Intendencia Municipal, ubicadas junto al Hotel Casino, en la zona de Carrasco. Fue allí que comenzó la "Copa Círculo de Tennis" que se disputaba entre diciembre y febrero de cada año contra jugadores argentinos que viajaban especialmente para dicho campeonato.

Los mejores tenistas del país se encontraban en el Círculo, dado que durante quince años los campeonatos nacionales fueron ganados por sus jugadores.

En la década del '20 comenzaron a realizarse los torneos Sudamericanos, participando el Círculo como colaborador de la organización a cargo del Buenos Aires Lawn Tennis Club. En el año 1930 el CTM fue sede del primer torneo Sudamericano jugado en nuestro país.

Como consecuencia de los grandes sucesos deportivos, se planteó la posibilidad de contratar un entrenador profesional de tenis, en ansias de superar el nivel competitivo del Club. En 1931 se contrató por doce meses a un maestro entrenador alemán, con el fin de dar lecciones de tenis a los socios activos.

En cuanto a las instalaciones, la estructura original de la edificación se mantuvo hasta 1958, año en que se construyó la terraza, se amplió el vestuario masculino y se construyó una nueva ubicación del restaurant y la cocina.

En 1969 comenzó a surgir la idea de construir una piscina abierta que atendería la carencia en una zona alejada de la playa, lo que podría presumirse que provocaría un fuerte ingreso de asociados. Luego de tratativas realizadas con la Dirección de Paseos Públicos, hacia fines de 1970 fue inaugurada la actual piscina abierta lo que provocó un significativo incremento en el número de socios, pasando de ser 300 a 900 socios.

La masificación del tenis registrada en la década del '70 tanto a nivel mundial como a nivel nacional, determinó el crecimiento de la práctica de tenis en el Círculo como un deporte competitivo. Esto quedó demostrado en el otorgamiento de becas a los profesores para asistir a diversos cursos, en el año 1975.

La Comisión Directiva elegida en el año 1986, se caracterizó por realizar una labor eficiente y práctica, resolviendo los problemas que hacían al día a día de la Institución, tales como la escasez de agua, el mal estado de las canchas y el deterioro de la sede social.

En el año 1990 se inauguraron tres nuevas canchas de tenis y dos canchas de padel. Dado que estas últimas se tornaron inutilizadas a los pocos años de construidas, una de ellas fue convertida en gimnasio techado en el año 1995 y la otra en sala de musculación en el año 2002.

En el período comprendido entre los años 1991 y 1994 se realizaron obras en respuesta a las demandas de los asociados, las cuales surgieron a partir de la figura del “Comisionado”, miembro de la Comisión Directiva de rotación semanal, que escuchaba al socio e informaba sus inquietudes a la referida Comisión.

Como ejemplos de dichas obras se destacan: la construcción de dos quinchos de múltiples usos para socios y no socios, la reforma de los vestuarios masculino y femenino y la construcción de una sala de musculación sobre el vestuario femenino, la cual luego fue mudada en el año 2002 al predio donde estaba ubicada una de las la canchas de padel.

En el año 1995 fueron realizadas las obras de mayor envergadura desde el momento de la fundación de la Institución, dentro de las cuales se destaca la reforma de la sede social. Con esta reforma la sede adquirió una distribución funcional de espacios y un moderno aspecto, que mantiene hasta el día de hoy.

Dentro de las inversiones realizadas en forma más reciente se encuentran la reforma del vestuario femenino y la adquisición de aparatos de musculación de alto rendimiento.

3.2 Marco jurídico y regulador

El CTM es una asociación civil sin fines de lucro.

El predio sobre el cual está ubicado pertenece a la Intendencia Municipal de Montevideo, por lo que por dicha concesión la Institución abona un canon mensual y realiza prestaciones de servicios a la comunidad.

Tal es el caso de la construcción de baños públicos en el Parque del Prado, la vigilancia del área correspondiente al Rosedal, las clases de tenis dictadas a niños de escuelas públicas en forma gratuita en la cancha del Parque Posadas, entre otros.

En lo que respecta a la regulación impositiva, según el inciso segundo del artículo 1º del Título 3 del Texto Ordenado 1996 vigente según ley Nº 18.083 de 27.12.2006, las federaciones o asociaciones deportivas, así como las instituciones que las integren, siempre que éstas y aquéllas gocen de personería jurídica, se encuentran exoneradas de todo impuesto nacional o departamental así como de todo tributo, aporte y/o contribución.

3.3 Misión y visión

Misión

El Círculo de Tenis es una Institución deportiva sin fines de lucro cuyo objeto principal es fomentar la práctica de tenis ofreciendo a sus socios la posibilidad de formarse como jugadores de este deporte, así como de practicar otras actividades, en un ambiente familiar y acogedor.

Dado que no existe una declaración formal de la misión del CTM, se extrajo el artículo primero del Estatuto del CTM al que se le realizaron ciertas modificaciones, en base a conversaciones mantenidas con la Gerencia y la Comisión Directiva de la Institución.

Visión

En cuanto a la visión del CTM, no se encuentra formalmente documentada. Sin embargo, de un folleto promocional se extrae el siguiente enunciado que a los efectos del presente trabajo, podría considerarse como la declaración de la visión:

“En el Círculo de Tenis, todo está dispuesto para disfrutarlo plenamente en un entorno verde y natural. A 10 minutos del Centro. Las instalaciones sociales y deportivas se extienden en armonía con el marco intransferible del Prado. Cada preferencia, cada necesidad está aquí contemplada, todos los deportes con un destacado plantel de profesores para cada disciplina. Actividades sociales y culturales, exposiciones, conferencias, galas de música, teatro. Socio anual o socio de verano ambos con clínicas gratuitas de tenis. Los rincones infantiles, la placidez de la lectura en los jardines, simplemente una charla en la cafetería o una comida en el restaurant. Todo al más alto nivel. Una elección placentera y accesible para cultivar el cuerpo y el espíritu. Una privilegiada opción de vida.”

3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, tal como se observa en el organigrama en la figura 3.1, diseñado por la Gerencia del Club. En dicho organigrama figuran los nombres de las personas que ocupan los cargos, pero por cuestiones de reserva los mismos fueron omitidos en la representación que se expone a continuación.

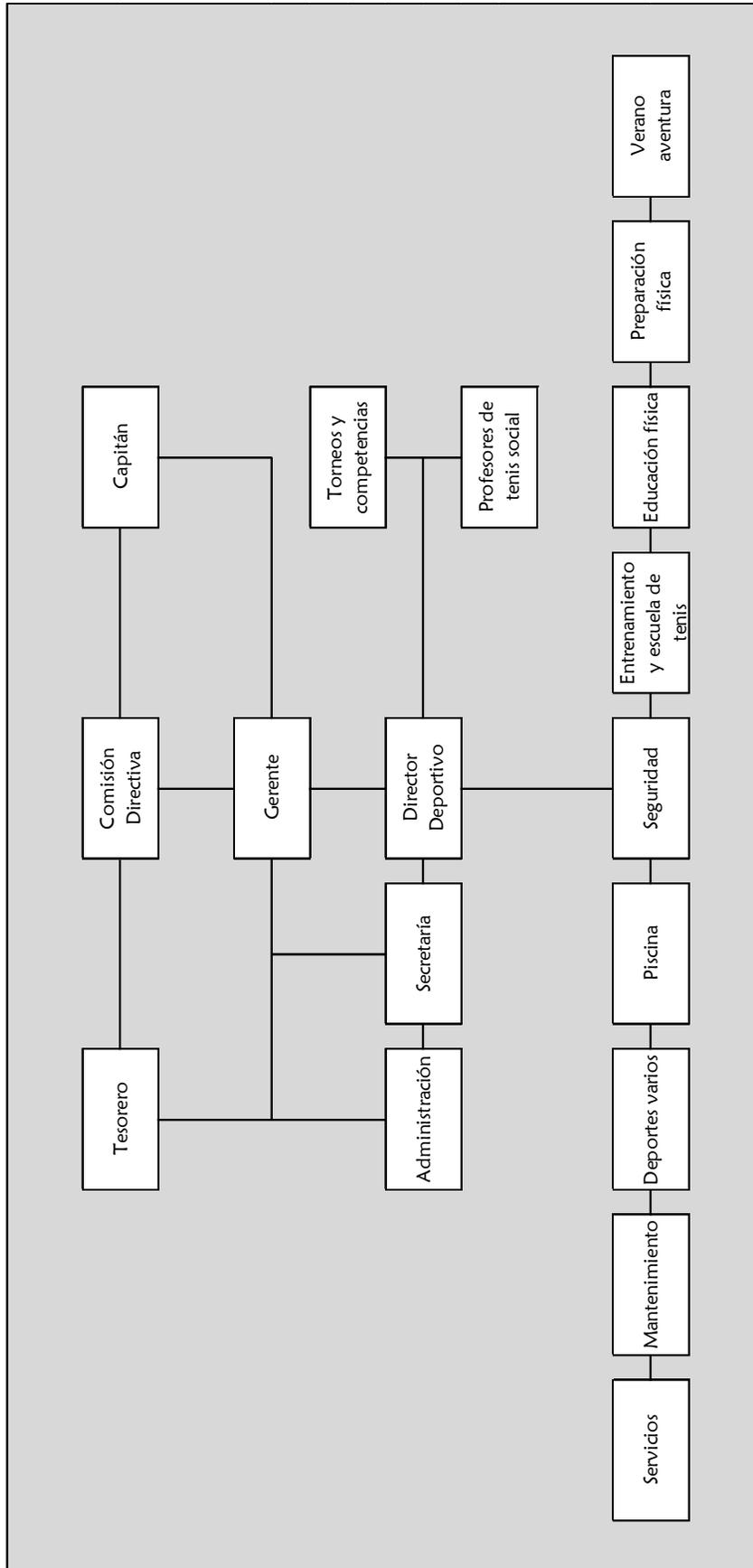


Fig. 3.1 – Organigrama del Círculo de Tenis de Montevideo
Fuente: Gerencia del CTM

Según el estatuto, la máxima autoridad de la Institución es la **Asamblea General**, la cual está integrada por los socios activos que se encuentran al día en el pago de sus cuotas. La misma se reúne en forma ordinaria cada dos años, sin perjuicio de reunirse en cualquier momento en forma extraordinaria.

La **Comisión Directiva** es el órgano ejecutivo de la Institución, encontrándose sometida a la autoridad de la Asamblea General. Posee *“las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales”*.⁴⁰

La misma está conformada por socios ocupando los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Capitán y Vicecapitán.

El *Presidente* es la máxima autoridad dentro de la Comisión y es el responsable de ejecutar las resoluciones de la Asamblea General y de la Comisión Directiva.

El *Secretario* realiza tareas de índole administrativa, tales como llevar el libro de actas de la Asamblea y Comisión Directiva y firmar los negocios jurídicos junto con el Presidente, entre otras.

El *Tesorero* se encarga de la supervisión del área financiera de la Institución, siendo el responsable de la confección del balance anual.

Al *Capitán* le compete la reglamentación de los torneos internos de tenis, la representación del Club en torneos externos y la vigilancia del orden interno en la sede social.

Por último, el *Vicepresidente*, el *Prosecretario* y el *Vicecapitán* no tienen ninguna tarea establecida en el Estatuto, sino que cumplen las funciones del Presidente, Secretario y Capitán, respectivamente, en caso de ausencia de éstos.

Además de los ya mencionados, existe otro órgano con cometidos vinculados al control del área financiero contable de la Institución, la **Comisión Fiscal**. Es la responsable de aprobar el balance y presentarlo en forma anual a la Comisión Directiva y en forma bianual a la Asamblea General, así como de fiscalizar los fondos sociales y el destino dado a los mismos.

La elección de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal se realiza cada dos años en forma directa, en votación secreta, y en ella pueden participar todos los socios habilitados para votar según lo establecido en el Estatuto.

⁴⁰ Estatuto del Círculo de Tenis, artículo 14.1.

Quien organiza y controla los actos eleccionarios es la **Comisión Electoral**, la cual es designada por la Asamblea General en el año que correspondan realizar elecciones.

Los cargos de la Comisión Directiva, la Comisión Fiscal y la Comisión Electoral son honorarios.

Finalmente, es importante mencionar las funciones de la **Gerencia General** y de la **Gerencia Deportiva**. La primera se encarga de ejecutar las decisiones tomadas por la Comisión Directiva, ejerciendo una supervisión sobre la Administración y el funcionamiento general del Club, mientras que la Gerencia Deportiva, tal como su nombre lo indica, es responsable por el funcionamiento de las actividades deportivas.

3.5 Servicios prestados

Las actividades deportivas que constituyen los servicios primarios que el CTM ofrece a sus asociados son las siguientes: tenis, natación, hidrogimnasia, gimnasia, musculación, spinning, boxeo, pilates, rugby, yoga, karate, fútbol y verano aventura.

Asimismo, el Club ofrece actividades sociales y culturales, entre las que se destacan campeonatos de tenis social y competitivo, fiestas de fin de año, campeonatos de rummy, olimpiadas para niños, clases de ajedrez, exposiciones de pintura, entre otras.

La Institución proporciona los siguientes servicios adicionales que no forman parte de la actividad principal del Club: alquiler de cuatro quinchos a socios y no socios para fiestas y reuniones particulares, boutique de artículos deportivos y restaurant, siendo estos dos últimos servicios tercerizados.

3.6 Entorno

El CTM se encuentra ubicado en el barrio Prado, en la intersección de las calles Lucas Obes y Buschental, a unas pocas cuadras de distancia de la Avenida Agraciada.

Si bien es el único club de tenis de la zona, existen varios clubes en las inmediaciones que ofrecen los mismos servicios que el CTM, a excepción del tenis. Entre ellos se encuentran el Club Urunday Universitario y el Flex Club.

Es importante destacar que dichos clubes, además de contar con una piscina cerrada, disponen de gimnasios y salas de musculación de una calidad superior, lo que marca una diferencia con el CTM en lo que respecta a la infraestructura para la prestación de dichos servicios.

También en el barrio existen gimnasios de pequeñas dimensiones que no se consideran competencia directa para la Institución analizada.

El club de tenis más próximo es el Club Nacional de Fútbol – Sección Tenis, que se encuentra ubicado en el barrio La Blanqueada. Por su cercanía, podría considerarse competencia para el CTM, aunque es de destacar que en los últimos años éste ha recibido nuevos socios provenientes de Club Nacional.

Además de los clubes deportivos de la zona que constituyen la competencia del CTM, existen diversos factores externos positivos y negativos que afectan el desarrollo de la Institución.

Dentro los **factores positivos** podrían remarcarse por un lado, el emplazamiento en medio de un parque natural, a pocos minutos de distancia del centro de la ciudad pero a su vez aislado del ruido y movimiento propio de la zona céntrica; y por otro, la proximidad de diversas escuelas y liceos.

En este sentido, cabe destacar que en el horario del mediodía concurren diariamente al Club una gran cantidad de socios adultos para practicar tenis, que desarrollan su actividad laboral en la zona del Centro y Ciudad Vieja.

Como **factores externos negativos** se destaca la ubicación en una zona no densamente poblada, así como la lejanía de barrios donde se concentra el mayor poder adquisitivo de la población, tales como Punta Carretas, Carrasco y Punta Gorda.

Dentro de este tipo de factores, también se encuentra la crisis financiera internacional y sus consecuencias en el ámbito socio – económico nacional, en la medida que los servicios ofrecidos por el Club no son de primera necesidad y generalmente son suspendidos por las familias en momentos de escasez de dinero.

Capítulo 4. Mapa Estratégico del Círculo de Tenis de Montevideo

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el Mapa Estratégico del Círculo de Tenis de Montevideo (CTM).

En primer lugar, se comenzará definiendo la estrategia de la Institución.

Seguidamente, se realizará el análisis de las cuatro perspectivas comprendidas en el Mapa Estratégico, desarrollando las características y los objetivos estratégicos para cada una de ellas.

En tercer lugar, se describirán las relaciones causa – efecto identificadas entre los objetivos estratégicos.

Finalmente, a partir de los puntos anteriores, se representará el Mapa Estratégico en forma gráfica.

4.1 Estrategia

Si bien la estrategia no está explícitamente documentada, a continuación se presentan posibles lineamientos estratégicos, formulados a partir de entrevistas mantenidas con la Comisión Directiva y la Gerencia del Club.

Se entiende que dicho enunciado se trata de una aproximación adecuada del plan de acción estratégico de la Institución, dado que contiene elementos propios de las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton.

- *Incrementar el número de socios*
- *Aumentar los ingresos fijos*
- *Formar jugadores de tenis de alto nivel competitivo*
- *Ofrecer actividades deportivas, sociales y culturales orientadas a socios de todas las edades y a las familias*
- *Fomentar una cultura enfocada al socio*

4.2 Análisis de las perspectivas del Mapa Estratégico

Previo al desarrollo de cada perspectiva cabe señalar que, tal como se expuso en el apartado 2.3.5 del marco teórico, se planteará un cambio en la disposición gráfica de las perspectivas en el Mapa Estratégico.

Al tratarse de una institución sin fines de lucro, el fin último no consiste en la obtención de recursos financieros sino en la satisfacción de las necesidades de los socios. De esta manera es que la perspectiva del cliente se situará en el nivel superior del Mapa Estratégico, seguida por la perspectiva financiera, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

4.2.1 Perspectiva del socio

4.2.1.1 Características

Dado que los clientes de la Institución objeto de estudio son los socios, se considera más apropiada la denominación de *perspectiva del socio*, en lugar de *perspectiva del cliente*.

El análisis de esta perspectiva se realizará en el marco de la propuesta de valor desarrollada en el marco teórico, apartado 2.2.3.2. La misma está compuesta por los siguientes aspectos: atributos de los servicios, las relaciones con los socios e imagen y prestigio.

Atributos de los servicios

Kaplan y Norton identifican tres atributos del producto: precio, calidad y funcionalidad.

En un club deportivo el **precio** generalmente se comprende por una matrícula de ingreso y una cuota fija mensual.

En el caso del CTM, hasta hace algunos años existía una *matrícula* que no se cobra en la actualidad, lo que representa un factor atractivo para la captación de nuevos socios.

En lo que respecta a la *cuota social*, dentro de la propuesta de valor de la Institución y como forma de atraer a los socios, existen diversas categorizaciones que se describen a continuación.

En primer lugar, se identifican cuotas por edad en base a las siguientes categorías: **mayores** (socios mayores a 24 años), **sub 24** (socios entre 18 y 23 años), **cadetes** (socios entre 15 y 17 años) y **menores** (socios menores a 15 años), y se establecen cuotas por **núcleo familiar** desde 2 hasta 5 o más integrantes.

Una segunda categoría la integran aquellos socios que pagan una cuota reducida. Por un lado, existen los socios **protectores**, que son aquellos que desean abonar una cuota menor perdiendo el derecho de utilizar las instalaciones deportivas. Por otra parte, se ofrece una cuota diferencial para socios que practican **fútbol** y **rugby** en forma exclusiva, no teniendo derecho a usar las canchas de tenis ni la piscina.

En tercer lugar, existen categorías de socios que no deben abonar la cuota social: menores de 5 años de edad, vitalicios, deportivos y honorarios.

Los socios **vitalicios** son aquellos que cumplen con al menos una de las siguientes condiciones: abonaron una suma de dinero equivalente a 120 mensualidades de los socios mayores, previa aprobación de la Comisión Directiva, o bien son socios desde hace cuarenta años o más sin interrupción y a su vez tienen más de 65 años de edad.

Los socios **deportivos** son aquellos que practican algún deporte en el club y tienen una gran cantidad de años de antigüedad, pero que por razones económicas no pueden afrontar el pago de la cuota social.

Por otro lado, los socios **honorarios** son aquellos que la Comisión Directiva designa como tales, por sus méritos personales o porque prestaron relevantes servicios a la Institución.

El Club otorga la posibilidad para que aquellos socios que se **ausenten del país** por un período no menor de 3 meses ni mayor de 2 años, soliciten la suspensión en su calidad de asociados y en consecuencia, se los libere del pago de la cuota social por dicho período.

Por último, cabe destacar que existe una cuota especial para aquellas personas que se inscriben exclusivamente en los **meses de verano** (15 de noviembre al 15 de marzo), período en el cual se habilita la piscina abierta. Si bien el “socio de verano” concurre al Club durante cuatro meses, debe abonar el valor equivalente a seis cuotas mensuales.

Asimismo, existen **convenios** con escuelas, colegios y vecinos de la zona a los cuales se les ofrece un descuento del 15% sobre la cuota básica.

A partir de la descripción realizada, se observa que el Club atiende las necesidades de los socios en lo que refiere a la cuota, dado que existe una amplia diversificación de la misma en función de las distintas edades.

Asimismo, la cuota por núcleo familiar es una alternativa que invita a las familias a inscribirse al Club en forma conjunta, lo que resulta ser económicamente conveniente y a su vez atractivo ya que les permite compartir actividades sociales y deportivas.

En lo que respecta a la **calidad** de los servicios ofrecidos, la misma se refleja en aspectos claves que inciden en forma directa en la satisfacción del socio, entre los cuales se destaca por un lado, el estado de las instalaciones, implementos y equipos y por otro, la formación de los profesores y su relacionamiento con el socio.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos se observa que al momento de realizar un desembolso de fondos, la Gerencia prioriza la mejora de las instalaciones y dentro de ellas, el mantenimiento de las canchas de tenis.

La **funcionalidad** de los servicios en una institución deportiva se encuentra ligada a la disposición física de las instalaciones, así como a la disponibilidad de horarios de las distintas actividades ofrecidas.

Los horarios de las actividades son fijados teniendo en cuenta la demanda de los socios. A modo de ejemplo, las clínicas de tenis y las clases de gimnasia que antiguamente se dictaban exclusivamente en la noche, actualmente también se realizan en el horario de la mañana en respuesta a la solicitud de los socios.

La relación con los socios

Otro de los factores que constituyen la propuesta de valor es el relacionamiento con los socios. Para mantener y fortalecer dicha relación, es necesario establecer los medios apropiados que garanticen una efectiva y oportuna comunicación.

Si bien en la Institución se han identificado diversas formas de comunicación, algunas de ellas presentan debilidades que distorsionan la relación entre la Dirección y la Gerencia del Club y los socios.

A continuación se detallan los medios de comunicación que se encuentran en funcionamiento actualmente.

- ***Correo electrónico***

Es un medio utilizado para enviar información a los socios en forma rápida, pero que no abarca a la totalidad de la masa social, dado que la base de datos no se encuentra actualizada. Si los socios realizan un cambio en su dirección de correo electrónico, es su responsabilidad informarlo a la Administración del Club.

- ***Página web***

La Institución cuenta con una página web ⁴¹ recientemente diseñada, la cual informa sobre las actividades y servicios que se ofrecen y brinda la posibilidad de acceder a una casilla de correo para que el usuario se contacte con la Institución. Si bien se observa que la página cuenta con diversas secciones con información útil e interesante, la misma no se encuentra adecuadamente estructurada, ya que los datos no están presentados en forma ordenada y ciertos aspectos resultan ser poco claros para el usuario.

- ***Buzón de sugerencias***

Está situado en la sede social frente a la Secretaría con el objetivo de que los socios depositen cartas dirigidas a la Comisión Directiva manifestando sus inquietudes. Sin embargo, este medio no es utilizado con frecuencia por los asociados.

- ***Cartelera***

Las carteleras se encuentran ubicadas en varios lugares de la sede social en donde se expone información de las distintas actividades y servicios. Si bien cada cartelera contiene temas de similar naturaleza, la información se exhibe en forma desordenada.

Considerando que la utilización de estos cuatro medios de comunicación son de fácil y rápida implementación y teniendo en cuenta que no requieren un desembolso elevado de fondos, se entiende que debería ser prioritario para la Institución revisarlos en forma periódica y mantenerlos actualizados.

- ***Encuesta de satisfacción***

A principios del año 2008, la nueva Gerencia realizó una encuesta dirigida a los socios a efectos de conocer y evaluar sus distintas opiniones acerca de la calidad de los servicios y las instalaciones del Club (véase figura 4.1).

Se observa que el diseño de la misma resulta ser poco amigable, ya que no define los parámetros en base a los cuales evaluar los servicios. Si bien se estructura en un cuadro de doble entrada, lo que podría resultar práctico para el procesamiento de los datos, propone al encuestado una evaluación genérica de cada uno de los servicios.

Dado que la encuesta fue de carácter global, la Gerencia del Club sólo pudo extraer de la misma pocas conclusiones sobre la opinión de los socios. A pesar de ello, le fue de utilidad para enfocar los recursos en servicios que claramente necesitaban una mejora, como fue el caso de la reparación de las duchas en el vestuario de damas.

⁴¹ www.ctmprado.com 28.08.2009



Círculo de Tenis de Montevideo
 Fundado en 1915

Sr.SOCIO: ¡ Su opinión vale mucho y nos interesa !
 ¿cómo ve su club?: Mal - Regular - Bueno - Muy bueno - Excelente.
 ¿Recibe CTM NEWS ? Si - No Si es no, por favor su e-mail.....
 Categoría de socio: Anual - Verano - Rugby - Fútbol - Vitalicio - Honorario
 Sexo: M - F
 Califique los servicios que utiliza:

	1	2	3	4	5
Gimnasia					
Musculación					
Gimnasio					
Spining					
Pilates					
Yoga					
Karate					
Boxeo					
Piscina					
Hidrogimnasia					
Secretaría					
Secretaría deportiva					
Contaduría					
Quinchos					
Ajedrez					
Boutique					
Cafetería					
Restaurante					
Servicio de Caf. y Rest.					
Canchas de Tenis					
Vestuarios					
Duchas					
Verano Aventura					
Limpieza e Higiene					
Eventos Culturales					
Circuito Americano					

Sugerencias y comentarios:

Fig. 4.1 – Encuesta realizada por la Gerencia, febrero 2008
 Fuente: Gerencia del CTM

Imagen y prestigio

El concepto de imagen puede ser analizado desde dos puntos de vista.

Existe por un lado el concepto de **imagen visual**, el cual se manifiesta a través del cuidado de las instalaciones, el mantenimiento de las canchas de tenis, la limpieza de la piscina, el funcionamiento de los aparatos de la sala de musculación y el mantenimiento del entorno natural, entre otros aspectos.

La imagen visual del Club se ve fortalecida por estar ubicado en medio de un parque natural, lo que brinda aire puro y tranquilidad a sus socios. A efectos de aprovechar al máximo dicha ventaja, se requiere de un mantenimiento de las instalaciones en forma continua.

En este sentido, se observa que si bien existe una preocupación constante por el mantenimiento, existen ciertas debilidades, por ejemplo, a nivel del equipamiento de las salas de musculación y de spinning, ya que no se encuentran en óptimas condiciones.

Por otro lado, es importante lograr un alto nivel de **prestigio** del Club frente a los socios, a otros clubes de tenis y a la Asociación Uruguaya de Tenis. Asimismo, debe considerarse la imagen que la Institución mantiene ante la comunidad, ya que es en ella donde se encuentran los potenciales socios.

Una de las maneras de mejorar esta imagen es mediante la organización de los ya mencionados torneos de tenis social abiertos y del torneo internacional de juveniles llevado a cabo por la Confederación Sudamericana de Tenis (COSAT) una vez al año en la Institución.

Es importante destacar que en el correr del presente año, el Club ofreció a los socios bonos de colaboración con el fin de financiar la iluminación de algunas canchas de tenis. A cambio de ello, los socios adquirieron el derecho de invitar a un familiar o amigo a hacer uso de las instalaciones del Club por un mes en forma gratuita. Esta medida le permitió a la Institución darse a conocer a posibles futuros socios.

4.2.1.2 Objetivos estratégicos

En función de la información relevada, se plantean los siguientes objetivos vinculados a la perspectiva del socio:

- Aumentar la satisfacción de los socios
- Atraer nuevos socios y retener los actuales
- Fortalecer la imagen percibida

Es importante destacar que el alcance de estos tres objetivos permitirá cumplir con la misión de la Institución, dado que se encuentran directamente relacionados con la misma.

4.2.2 Perspectiva financiera

4.2.2.1 Características

Tal como fue desarrollado en el apartado 2.2.3.1 del marco teórico, Kaplan y Norton establecen dos alternativas para obtener un valor duradero en una organización: el crecimiento y la productividad.

Crecimiento

Los ingresos de la Institución se pueden agrupar en tres categorías:

- Ingresos por cuota social
- Ingresos por contratos de sponsorización
- Ingresos por otros conceptos

La **cuota cobrada a los socios** en forma mensual constituye la principal fuente de ingresos de la Institución. Para incrementar dicho ingreso, el Club puede actuar sobre las variables **precio** o **cantidad**.

En lo que respecta al *precio*, en la figura 4.2 se expone el valor de la cuota social por categoría en el período comprendido entre enero 2007 y julio 2009.

Dado que la misma se incrementa en enero y julio como consecuencia de los ajustes de sueldos establecidos por el Consejo de Salarios, la siguiente tabla muestra únicamente el valor de las cuotas para dichos meses.

Categorías	Ene.07	Jul.07	Ene.08	Jul.08	Ene.09	Jul.09
Mayores	1.115	1.160	1.230	1.295	1.360	1.415
Sub 24	881	916	972	1.023	1.075	1.120
Cadetes	750	780	830	875	920	960
Menores	700	730	770	810	850	885
Grupo 2	2.100	2.185	2.315	2.430	2.550	2.650
Grupo 3	2.670	2.775	2.940	3.090	3.250	3.380
Grupo 4	2.840	2.955	3.130	3.290	3.460	3.600
Grupo 5+	3.300	3.430	3.635	3.820	4.010	4.170
Fútbol y rugby	490	510	540	570	600	625
Protectores	405	420	445	470	495	515
Socio especial	-	-	800	840	880	915
Socio especial sub 24	-	-	-	630	660	690

Fig. 4.2 – Valor de la cuota social
Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que el porcentaje de variación en las cuotas es el mismo para todas las categorías y responde únicamente a los ajustes del Consejo de Salarios. Por lo tanto, cualquier inversión en mantenimiento o mejora en los servicios no repercuten en el valor de la cuota. En el caso de que se realice una obra de grandes dimensiones, se convoca a Asamblea de socios y en ella se resuelve si el proyecto será financiado con un incremento en la cuota social.

En la siguiente figura se representa en forma gráfica los incrementos en la cuota social para el período en cuestión, de modo de visualizar con claridad la magnitud de los mismos.

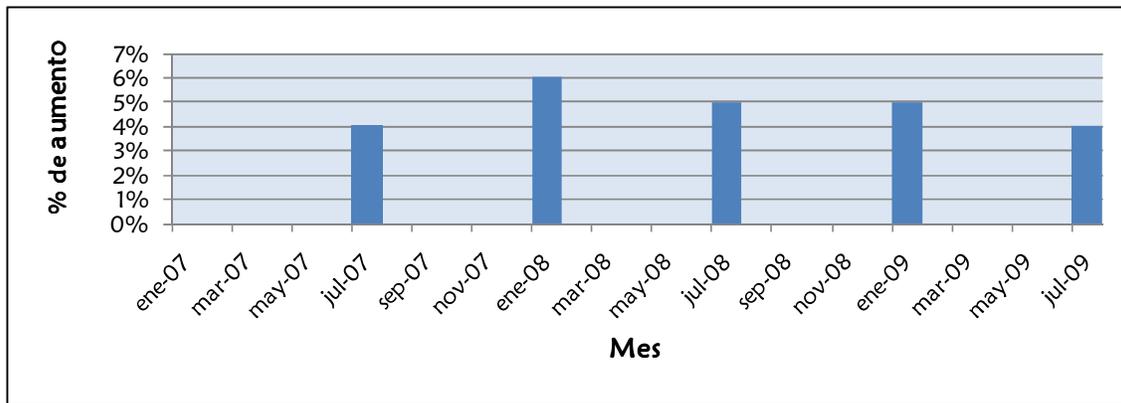


Fig. 4.3 – Incremento de la cuota social en términos porcentuales
Fuente: Elaboración propia

Dado que la Institución no posee un amplio margen de acción sobre el valor de la cuota, para aumentar el ingreso por cuota social, debe enfocarse en incrementar la masa social. Por lo tanto, es de utilidad conocer la *cantidad* de socios que componen cada categoría, de modo de saber en cuál de ellas radica la mayor fuente de ingresos.

A continuación se expone la cantidad de socios de cada categoría, en relación al total de socios del Club. Los datos corresponden al mes de agosto de 2009.

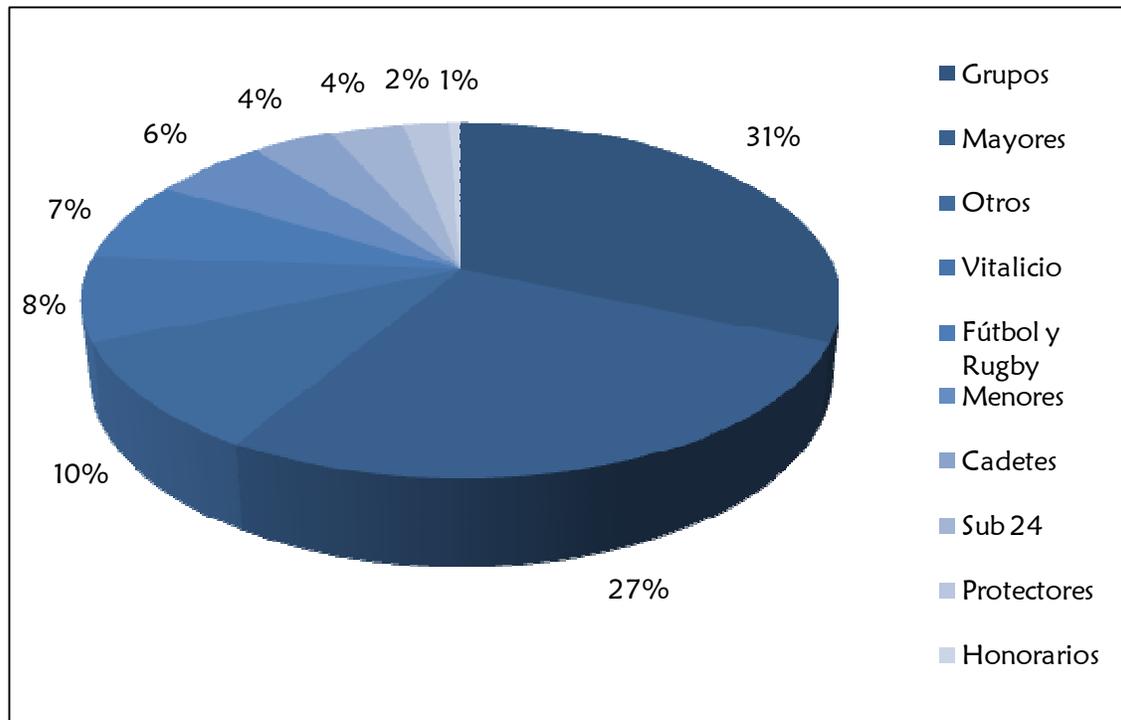


Fig. 4.4 – Cantidad de socios por categoría en términos porcentuales
Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado un análisis de la cuota social y de la cantidad de socios en forma independiente, es preciso conocer en qué medida cada categoría incide en el ingreso por cuota social.

En la figura 4.5 se ilustra gráficamente la composición de dicho ingreso para el mes de agosto de 2009, en función de las distintas categorías.

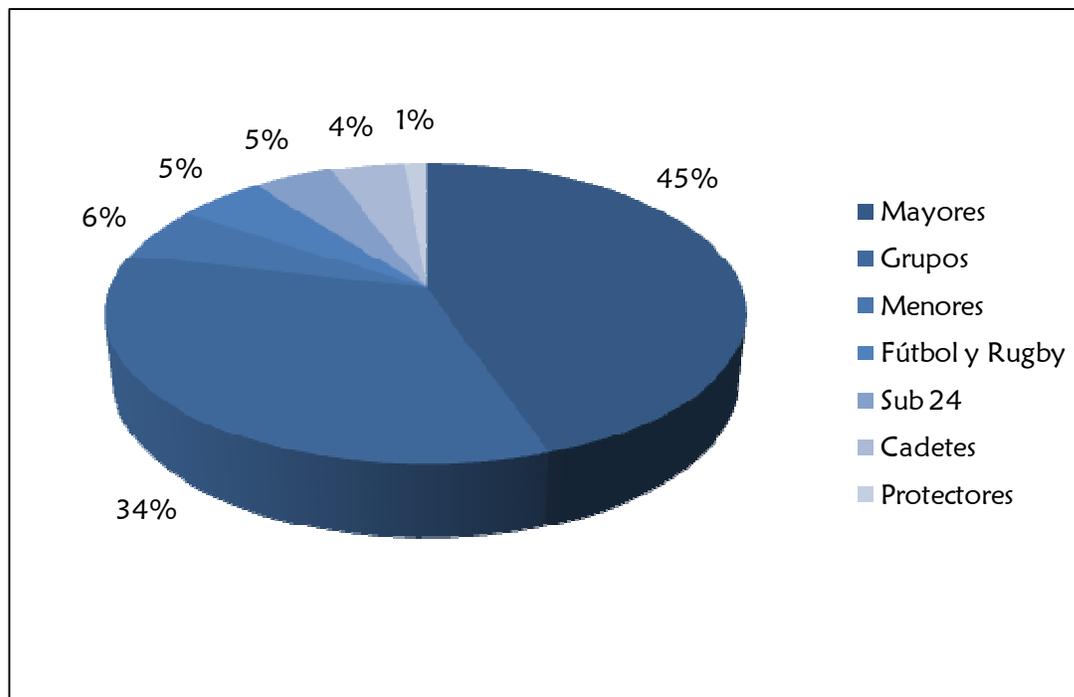


Fig. 4.5 – Composición del ingreso por cuota social por categoría
Fuente: Elaboración propia

Una segunda fuente de ingresos se obtiene mediante la realización de **contratos de sponsorización** con empresas reconocidas de plaza, los cuales en general tienen una vigencia de dos años.

El Club considera dichos ingresos como *“ahorros genuinos que se han volcado a nuevas obras, compras de activos físicos y desarrollo deportivo”*⁴².

Una de las maneras que posee el Club para atraer sponsors es a través de la organización de campeonatos de tenis social los fines de semana. Las empresas contratadas participan como patrocinadoras en tres campeonatos y como auspiciantes en el resto de los torneos del año.

Asimismo, los logos de dichas empresas figuran en carteles, banderas y sombrillas que se colocan en las instalaciones del Club durante la vigencia del contrato.

⁴² Memoria del Círculo de Tenis, ejercicio 2006 – 2008.

En tercer lugar, el Club percibe **ingresos por otros conceptos** que ayudan a solventar su operativa. Entre ellos se encuentran:

- ***Escuela y entrenamiento de tenis***

Los niños y adolescentes que asisten a la “escuelita” y entrenamiento deben pagar un plus sobre la cuota social, en forma mensual.

- ***Campeonatos de tenis***

Se realizan veintiocho torneos abiertos de tenis al año, veinticinco de ellos son sociales y los otros tres son profesionales. Socios y no socios deben abonar un precio para su inscripción, el cual es menor para los socios. Los **torneos sociales** se llevan a cabo los fines de semana y se juegan dobles damas, caballeros y mixtos, sin límite de edad. En cada uno de ellos participan aproximadamente 150 jugadores. En los **campeonatos profesionales** participan jugadores que forman parte de la categoría Primera, la más alta divisional del país a nivel de la Asociación Uruguaya de Tenis.

- ***Alquiler de quinchos***

Tal como se mencionó en el apartado 3.5 del Capítulo 3, la Institución cuenta con cuatro quinchos de distinta capacidad para fiestas y reuniones que se alquilan a socios y no socios.

- ***Invitaciones***

Los socios pueden invitar a amigos y familiares para que hagan uso de las instalaciones abonando un determinado precio por día.

- ***Alquiler anual de casilleros***

En los vestuarios de damas y caballeros existen casilleros que los socios pueden alquilar en forma anual abonando el equivalente a dos cuotas mensuales.

- ***Concesión de cantina***

La cantina se encuentra tercerizada por lo cual el Club percibe un ingreso por su alquiler.

- ***Venta de membresías***

Tal como se explicó en el desarrollo de la perspectiva del socio, la venta de bonos colaboración constituyó una nueva forma de obtener ingresos para la institución.

Los ingresos por cuota social, así como por otros servicios son variables, exceptuando el alquiler de casilleros y la concesión de la cantina, por los cuales se percibe un ingreso fijo mensual.

A continuación se ilustra la proporción de los distintos tipos de ingreso en el total de ingresos de la Institución, para el ejercicio finalizado al 31 de mayo de 2009.

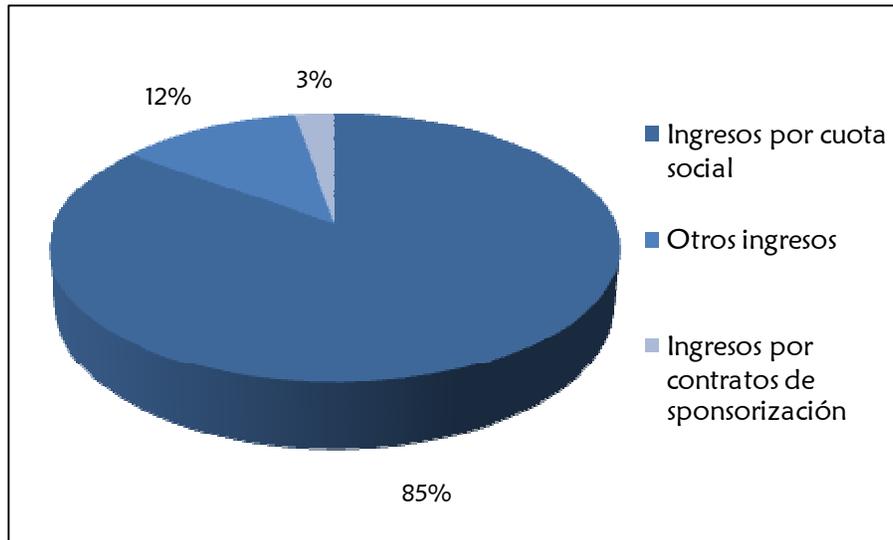


Fig. 4.6 – Fuentes de ingresos del CTM en términos porcentuales
Fuente: Elaboración propia

Productividad

Tal como se desarrolló en el marco teórico, la productividad puede ser mejorada a través de la reducción de costos o utilizando los activos más eficientemente.

En cuanto a los **costos**, resulta de utilidad realizar un análisis de su estructura. En la figura 4.7 se presenta en forma gráfica la composición de los mismos.

En el gráfico se observa por un lado, que los gastos de *Retribuciones al personal* constituyen el mayor egreso de la Institución ya que representan el 55% del total de costos, y por otro, que el resto de los costos se encuentran atomizados.

Dentro de estos últimos predominan *Otros costos*, entre los cuales se encuentran gastos administrativos, comisiones sobre las cobranzas, seguros, servicio de vigilancia y las cuotas sociales incobrables.

Los gastos por *servicios deportivos* ocupan el tercer lugar en cuanto al volumen de costos. Dicha categoría está comprendida por gastos vinculados a los distintos deportes, tales como trofeos, viáticos, traslados e indumentaria, entre otros.

Finalmente, existen *gastos comunitarios* que comprenden los gastos vinculados al convenio con la Intendencia Municipal de Montevideo (vigilancia en el Prado, clases de tenis en el Parque Posadas y alquiler del predio del Club) y el costo de los permisos municipales.

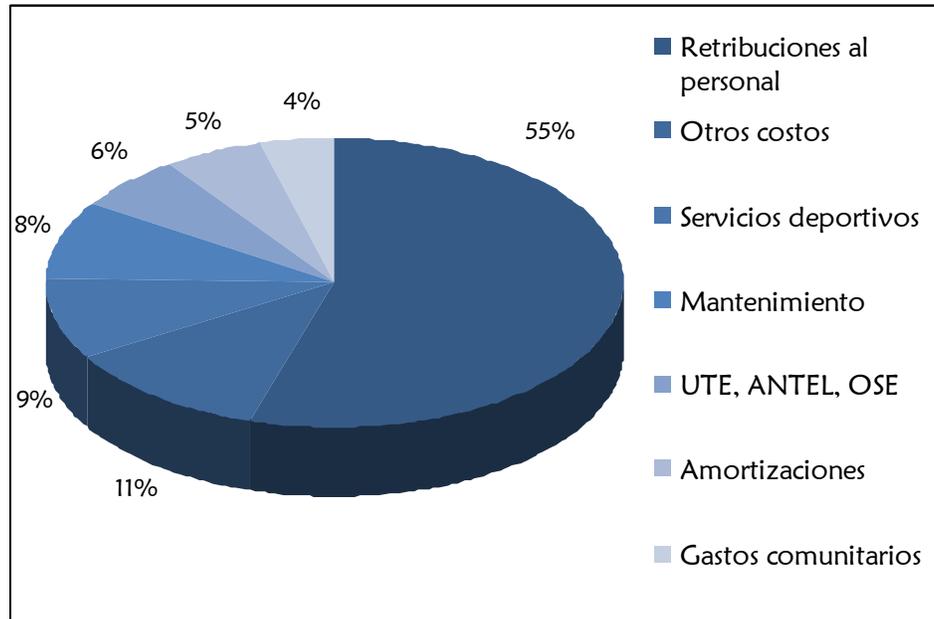


Fig. 4.7 – Estructura de costos
Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis segregado de los costos, se identifica que el gasto de energía eléctrica ocupa el tercer lugar, luego de las retribuciones personales y los costos de mantenimiento, lo que se explica por la intensa iluminación que requiere el uso de las canchas de tenis en horarios nocturnos.

En relación al **mejor aprovechamiento de los activos**, no se visualiza claramente en la Institución, ya que no se realizan inversiones en activos financieros y el nivel de inversiones en activos físicos es insuficiente para competir con las instituciones deportivas de la zona.

Concretamente, el Club intenta mejorar la productividad a través de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos más significativos. Por ejemplo, para evitar altos costos de energía eléctrica, las luces de las canchas de tenis son encendidas al anochecer, siempre y cuando las mismas estén siendo utilizadas.

Asimismo, el Club posee una máquina de producción de polvo de ladrillo, lo que representa un ahorro significativo en el costo de mantenimiento de las canchas, ya que el valor de mercado del mismo es elevado.

Por último, en cuanto al suministro de agua caliente para los vestuarios existe una caldera a leña que calienta el agua proveniente de un pozo. En este sentido, la Institución entiende que existe cierta ineficiencia en los costos, dado que el agua podría ser calentada a través de paneles solares. Por ello, existe un proyecto a largo plazo de instalación de paneles como una posible alternativa para reducir dichos costos.

4.2.2.2 Objetivos estratégicos

A partir de lo desarrollado anteriormente, se desprenden los siguientes objetivos en la perspectiva financiera:

- Aumentar y mejorar la rentabilidad de los recursos financieros
- Aumentar los ingresos por cuota social
- Aumentar los ingresos provenientes de sponsors con empresas reconocidas
- Aumentar y diversificar los ingresos por otros servicios

4.2.3 Perspectiva de procesos internos

4.2.3.1 Características

Esta perspectiva se analizará tomando como base el concepto de cadena de valor que desarrollaron Kaplan y Norton, basándose en el pensamiento de Michael Porter, tal como se expuso en el apartado 2.2.3.3 del marco teórico.

Dicha cadena de valor se compone de los siguientes procesos: de gestión de operaciones, de gestión de los socios, de innovación y reguladores y sociales.

A continuación se detallan los procesos que fueron identificados en la Institución.

Procesos de gestión de operaciones

- *Relacionamiento con proveedores*

Para satisfacer sus necesidades habituales de mantenimiento, el Club cuenta con proveedores fijos. Entre ellos se encuentran por ejemplo, proveedores de bloques de ladrillo, materiales de construcción, artículos de electricidad y papelería. Sin embargo, para desembolsos significativos de efectivo, se buscan diferentes presupuestos que se discuten a nivel de la Gerencia y la Comisión Directiva, seleccionando la alternativa más conveniente.

- *Prestación de servicios*

Tal como fue explicado en la perspectiva financiera, el Club presta una gran variedad de servicios a sus socios. La práctica de tenis es el servicio por excelencia de la Institución.

Por un lado, busca **formar y entrenar jugadores de tenis**. Para ello, existen clases regulares en la “escuelita” de tenis para niños de 5 a 11 años. Aquellos que deseen continuar con su formación pasan al plantel de “entrenamiento”, donde reciben clases de tenis diarias complementadas con preparación física. En esta etapa, los jóvenes compiten a nivel nacional en el Circuito Nacional Juvenil, organizado por la Asociación Uruguaya de Tenis.

Por otro lado, la Institución incentiva el **tenis social**, ofreciendo clínicas gratuitas y clases para adultos. Asimismo, se organizan campeonatos sociales internos y abiertos a jugadores de otros clubes. En la escuelita de tenis, se realizan meriendas compartidas y campamentos. En cuanto a las **actividades culturales**, se realizan torneos mensuales de rummy, exposiciones de arte, fiestas de fin de año, entre otras. A través de la mejora y variedad de estas actividades, el Club busca promover la integración entre los socios.

Procesos de gestión de los socios

- ***Segmentación de socios***

Si bien no existen bases explícitas de segmentación, se observa que la Institución segrega al mercado en función de un criterio geográfico. La misma es consciente que no puede competir con clubes de tenis de otros barrios, por lo que se enfoca en los potenciales socios que viven en las inmediaciones del Club.

Cabe señalar que en cuanto al aspecto demográfico, el Club intenta satisfacer las necesidades de los socios de todas las edades y de ambos géneros por igual. Sin embargo, se observa una segmentación a nivel de los servicios que se ofrecen, dado que las diversas actividades se diferencian por sexo y edad. Por ejemplo, se dictan clases de gimnasia para hombres y mujeres en distintos horarios, así como clases de tenis diferenciadas por edades.

- ***Adquisición y retención de socios***

Uno de los métodos que el Club implementa para atraer nuevos socios es la entrega de folletos publicitarios en los que se expone información sobre los distintos servicios y actividades que ofrece. Asimismo, dicha información se encuentra disponible en forma más amplia en la página web de la Institución, donde a su vez le permite al usuario interactuar con la misma.

Se considera de vital importancia que los actuales socios recomienden el Club a sus amigos y familiares, por lo que se promueve el uso de invitaciones para que los no socios puedan disfrutar de los servicios y las instalaciones por un día.

- ***Relacionamiento con los socios***

De acuerdo a lo desarrollado en la perspectiva del socio, el Club cuenta con determinadas herramientas que le permiten al socio manifestar su opinión. Entre las más destacadas se encuentran la encuesta de satisfacción.

Procesos de innovación

- ***Identificar oportunidades y desarrollar nuevos servicios***

Para incrementar la cantidad de socios, el club intenta **mejorar la calidad de sus servicios** a través de la **inversión en mantenimiento y mejora**. Para ello, el Club busca invertir en el mejoramiento y acondicionamiento de la infraestructura, así como en la adquisición de nuevos materiales y herramientas para realizar los distintos deportes. A modo de ejemplo, actualmente se está desarrollando un proyecto para construir una piscina cerrada y un gimnasio social junto a los actuales vestuarios, de modo de aprovechar las instalaciones existentes y como forma de ofrecer un nuevo servicio a los socios. Sin embargo, para que los proyectos sean llevados a cabo, deben contar con la aprobación de la Intendencia Municipal de Montevideo, autorización que no resulta fácil de obtener.

- ***Gestionar la cartera de investigación y desarrollo***

La Comisión Directiva es la encargada de analizar las diferentes alternativas de inversión y financiación, así como de aprobar los proyectos propuestos, con el apoyo de la Gerencia. Una vez aprobado el proyecto, ambos se encargan de monitorear su ejecución, revisando constantemente la adecuada utilización de los recursos.

Procesos reguladores y sociales

- ***Desempeño en seguridad y salud***

Si bien no existe un alto riesgo de accidentes laborales dada la operativa de la Institución, existen riesgos para los socios al practicar actividades físicas. Por lo tanto, el Club cuenta con cobertura médica en sus instalaciones, así como con un desfibrilador que los profesores y otros funcionarios están capacitados para utilizar.

- ***Inversiones en la comunidad***

Como consecuencia del contrato de arrendamiento mantenido con la Intendencia Municipal de Montevideo, el Club debe prestar determinados servicios a la comunidad en forma gratuita, tal como fue explicado en el apartado 3.2.

4.2.3.2 Objetivos estratégicos

En función de la información obtenida, se definen los siguientes objetivos dentro de la perspectiva de procesos internos:

- Mejorar la calidad de los servicios
- Aumentar la inversión en mantenimiento y mejora
- Formar jugadores de tenis de alto nivel competitivo
- Mejorar la oferta de actividades deportivas, sociales y culturales orientadas a socios de todas las edades y a las familias

4.2.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

4.2.4.1 Características

El análisis de esta perspectiva se realizará en función de las tres variables identificadas por Kaplan y Norton, las cuales fueron desarrolladas en el marco teórico, apartado 2.2.3.4: capital humano, capital de la información y capital organizacional.

Capital humano

En este nivel, se ha detectado que la Institución utiliza diferentes criterios para gestionar a los funcionarios de los distintos sectores, los cuales pueden agruparse en: personal administrativo, personal de mantenimiento y servicios y staff deportivo.

En este sentido, una de las diferencias se observa en los **procesos de reclutamiento y selección de personal**.

En lo que respecta al personal administrativo, quien realiza tareas de manejo de fondos fijos para compras y pagos menores, atención de secretaría, reserva de canchas y quinchos y cobro de cuotas, la selección se realiza considerando referencias personales.

En cuanto al staff de profesores, los criterios de reclutamiento se basan en el nivel académico, la formación docente y la experiencia laboral, mientras que para la selección del personal de mantenimiento y servicios, el Club intenta economizar sus recursos, exigiendo menores requerimientos. Esta menor exigencia de requisitos se explica porque las tareas vinculadas a dichas áreas pueden ser aprendidas durante el desarrollo del trabajo, a diferencia de las funciones que desempeña el staff deportivo.

Otra diferencia se registra a nivel de la **capacitación**, la cual es considerada por la Institución como una herramienta para mantener al **personal motivado** y en consecuencia lograr una mejor prestación de servicios. Aunque no existe un plan de capacitación, la Institución ha colaborado parcialmente con el costo de cursos de capacitación para los profesores interesados en mejorar su formación, en la medida que ello representaba un beneficio para el Club.

Sin embargo, debido a la limitada disponibilidad de recursos financieros, éstos fueron asignados exclusivamente en la capacitación de algunos integrantes del staff deportivo.

Capital de la información

El Club cuenta con dos sistemas de información básicos: por un lado el **sistema contable** donde se registran los movimientos contables y la liquidación de sueldos y por otro lado un sistema con la **base de datos** de los socios.

Este último se trata de un sistema estándar, que si bien permite extraer reportes en tiempo real con datos de los socios segregados en función de diversos parámetros, no se adecua totalmente a las necesidades de información de la institución. Por ejemplo, el mismo no permite obtener información histórica.

La Gerencia extrae reportes del sistema de socios en forma mensual para controlar los ingresos y egresos de socios por categoría, el cual es analizado en las reuniones de la Comisión Directiva.

En el caso de que el número de egresos sea significativo, se intenta determinar sus causas dado que ello podría estar reflejando la existencia de una debilidad en el funcionamiento de la Institución.

Capital organizacional

Tal como se expuso en el apartado 3.4 en el Capítulo 3, la organización cuenta con un organigrama (véase figura 3.1). Sin embargo, el mismo no representa fielmente la realidad, ya que figuran conceptos que no deben incluirse.

En primer lugar, junto a los cargos figuran los nombres de quienes los ocupan, lo que implica que la vigencia del organigrama sea de muy corto plazo, ya que estaría sujeta a cambios en el personal.

En segundo lugar, la definición de los órganos no es apropiada, debido a que algunos de ellos corresponden a servicios y actividades y no a áreas. A modo de ejemplo, no constituyen órganos “Torneos y Competencias”, “Piscina” y “Profesores de tenis social”.

En lo que respecta a la **cultura** organizacional, la misma no se encuentra claramente identificada. La misión, la visión y los valores centrales no están difundidos entre los empleados, por lo que se entiende que la Institución cuenta con una cultura organizacional débil.

A pesar de lo anterior, se observa una constante preocupación por la satisfacción de los socios por parte de la Comisión Directiva y algunos de los funcionarios, lo que demuestra la existencia de una incipiente cultura orientada a los mismos.

Se ha constatado que existe una oportunidad de mejora en este aspecto, en la medida que si se logra una mayor motivación y compromiso por parte del personal, la cultura enfocada en el socio será compartida entre todos los empleados.

Por último, es importante destacar el trabajo en equipo que se manifiesta a nivel de cada grupo de personas que realizan las distintas actividades, que van desde la Comisión Directiva hasta el staff de profesores, el personal de mantenimiento y limpieza y el personal administrativo.

4.2.4.2 Objetivos estratégicos

A partir de lo planteado anteriormente, los objetivos que pueden establecerse para el Círculo de Tenis dentro de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo son los siguientes:

- Contar con un plantel de profesores altamente calificado contribuyendo a su capacitación y motivación
- Mantener equipos y sistemas informáticos y bases de datos actualizadas
- Fomentar una cultura enfocada al socio

4.3 Relaciones causa – efecto

El análisis de las relaciones causa – efecto se realizará partiendo de los objetivos que se definieron para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, continuando con la explicación de la relación causal entre los objetivos identificados en las distintas perspectivas.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se definen tres objetivos que corresponden a las tres categorías de activos intangibles identificados en dicha perspectiva: capital de la información, capital humano y capital organizacional.

En primer lugar, se encuentra el objetivo de **mantener equipos y sistemas informáticos y bases de datos actualizadas**. El mismo incide en los procesos internos de la Institución, contribuyendo en forma directa a **aumentar las inversiones en mantenimiento y mejora**.

Un segundo objetivo identificado dentro de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es el de **contar con un plantel de profesores altamente calificado, contribuyendo a su capacitación y motivación**. Si los profesores están adecuadamente preparados y se sienten satisfechos con su trabajo, lograrán formar **jugadores de tenis de alto nivel competitivo**, objetivo definido en la perspectiva de procesos internos.

Por último, dentro de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, el Club busca **fomentar una cultura enfocada al socio**. Una fuerte cultura orientada a los socios incrementará la inquietud del Club por satisfacer las necesidades de los mismos, lo que influirá en los procesos internos, ya que la Institución **intentará ampliar la oferta de actividades deportivas, sociales y culturales** como forma de cumplir con esa meta.

Dentro de la perspectiva de procesos internos, se observa que si se incrementa la inversión en mantenimiento y mejora, se forman jugadores de tenis de alto nivel competitivo y se mejora la oferta de actividades para los socios y sus familias, se alcanzará una **mejora en la calidad de los servicios**, principal objetivo de esta perspectiva.

La perspectiva de procesos internos y la perspectiva financiera se encuentran relacionadas a través del objetivo de mejorar la calidad de los servicios, en la medida que el cumplimiento del mismo contribuirá a incrementar las tres principales fuentes de ingresos que posee la Institución: **ingresos por cuota social, ingresos por otros servicios e ingresos provenientes de los contratos de sponsorización**.

A su vez, dentro de la perspectiva financiera, obteniendo un aumento en las tres fuentes de ingreso previamente descritas, el Club logrará **incrementar y mejorar la rentabilidad de sus recursos financieros**, lo que constituye el principal objetivo financiero de la organización.

En lo que respecta a la relación entre la perspectiva financiera y la perspectiva del socio, un aumento y una mejora en la rentabilidad financiera de la Institución conllevarán al **fortalecimiento de su imagen percibida por la comunidad**, ya que la solidez y la estabilidad financiera contribuirán a mantener un alto nivel de prestigio de la Institución.

El poseer una imagen fuerte ante la comunidad favorecerá la **atracción de nuevos socios**, siendo éste un objetivo relevante dentro de la perspectiva del socio.

Otro de los objetivos sustanciales dentro de esta perspectiva es **aumentar la satisfacción de los socios**. A través del mismo, existe una marcada relación con la perspectiva de procesos internos, dado que dicho objetivo se podrá alcanzar directamente si se obtiene una mejora en la calidad de los servicios que ofrece el Club.

Asimismo, si se logra que los socios se sientan satisfechos con la Institución, seguirán concurriendo a la misma, y de este modo se estará alcanzando otro de los objetivos primordiales de la perspectiva del socio, la **retención de los socios**.

Finalmente, en la medida que aumente la satisfacción de los socios, la imagen de la Institución se vea fortalecida, se incremente la cantidad de socios y se mantengan los actuales, se estará actuando acorde a lo que el Club establece en su **misión**.

4.4 Diseño gráfico del Mapa Estratégico

Una vez definidas las perspectivas, así como los objetivos estratégicos y las relaciones causales entre ellos, se está en condiciones de representar gráficamente el Mapa Estratégico, el cual se expone en la siguiente figura.

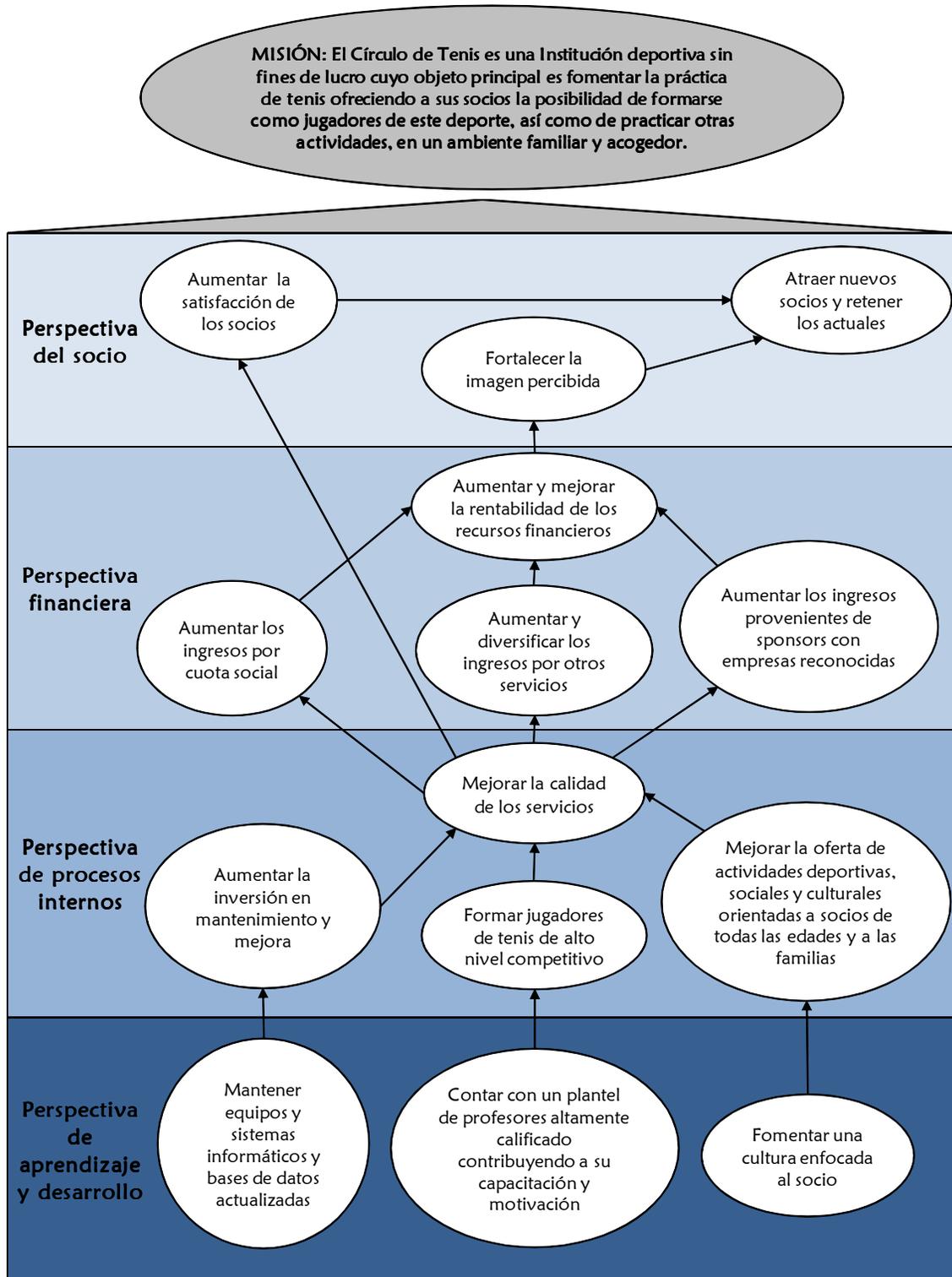


Fig. 4.8 - Mapa Estratégico del Círculo de Tenis de Montevideo
 Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Cuadro de Mando Integral del Círculo de Tenis de Montevideo

Luego de haber definido los objetivos y el Mapa Estratégico, se desarrollarán los **indicadores de efecto**, las **acciones** necesarias para cumplir los objetivos estratégicos y los **indicadores de actuación**, para cada objetivo dentro de cada perspectiva.

El desarrollo de los indicadores de cada perspectiva, se realizará respetando el orden expuesto en el Mapa Estratégico planteado en el capítulo anterior.

5.1 Perspectiva del socio

Objetivo 1: Aumentar la satisfacción de los socios

1a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Grado de satisfacción de los socios	Efectuar una encuesta de satisfacción de los socios	Cantidad de encuestas respondidas/Total de socios
	Promover el uso de la casilla de correo por parte de los socios para que realicen sugerencias y reclamos	Número de reclamos recibidos en el mes/Total de socios del mes

El objetivo de este **indicador de efecto** es informar en qué medida los socios se encuentran satisfechos con la Institución. El mismo se podría construir a partir de los datos obtenidos de una encuesta de satisfacción llevada a cabo en forma anual, la cual debería contemplar este aspecto en forma concreta.

Por lo tanto, como **acción** necesaria para cumplir con este primer objetivo, se plantea realizar una encuesta de satisfacción, que permita al socio manifestar su opinión respecto a los servicios ofrecidos. La misma deberá difundirse entre un número significativo de socios, de modo de obtener resultados representativos que faciliten la toma de decisiones.

El **indicador de actuación** propuesto para medir dicha acción tiene como fin, dar a conocer el número de personas que respondieron a la encuesta de satisfacción, en relación al número total de socios. Dado que la encuesta debería aplicarse anualmente, se sugiere que el indicador se mida con la misma frecuencia.

Una segunda **acción** sugerida es incentivar a los socios a que utilicen el correo electrónico como un medio para comunicar sus inquietudes a la Gerencia. Para ello, podría difundirse la dirección de correo en las carteleras y crearse un link en la página web.

El objetivo del **indicador de actuación** planteado en relación a la acción anterior es comunicar la proporción de reclamos que se reciben por parte de los socios en un mes, en el total de socios del mes.

Objetivo 2: Atraer nuevos socios y retener los actuales

2a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Variación en el número de socios respecto al año anterior	Analizar la efectividad de los convenios con los colegios de la zona	Cantidad de socios nuevos por convenios con colegios/Total de socios
	Analizar la efectividad de las campañas publicitarias	Cantidad de socios nuevos atraídos por campañas publicitarias/Total de socios

El presente **indicador de efecto** contribuye a medir *la atracción de nuevos socios* por parte de la Institución y tiene como fin cuantificar el aumento o disminución de la cantidad de socios en un año, respecto al año anterior.

Considerando que una de las formas para atraer nuevos socios, es a través de la realización de convenios con colegios y escuelas de la zona, una de las **acciones** sugeridas para cumplir con el objetivo es evaluar la eficacia de los mismos.

El **indicador de actuación** sugerido para medir dicha acción tiene como finalidad informar la cantidad de socios inscriptos a través de los convenios con colegios y escuelas de la zona, en relación al total de la masa social. Es conveniente que el mismo se aplique con una periodicidad anual.

Otra manera para incrementar el número de socios es a través del desarrollo de campañas publicitarias. En este caso, la **acción** propuesta es analizar si dichas campañas son efectivas.

El **indicador de actuación** propuesto en relación a dicha acción, tiene el fin de comunicar qué proporción de los socios conocieron el Club a través de una campaña publicitaria. Se recomienda que este indicador sea aplicado en forma anual.

2b)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Rotación de socios= $\frac{[(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2]}{(\text{Cantidad de socios al inicio del período} + \text{Cantidad de socios al final del período})/2} * 100$	Fomentar que los socios de verano se asocien en el invierno mediante el desarrollo de planes promocionales	Número de socios de verano que se asocian en forma permanente

Para medir el nivel de *retención de los socios*, se sugiere el presente **indicador de efecto**, que tiene como objetivo dar a conocer la relación porcentual entre los ingresos y egresos de socios en relación al promedio de socios en un período. La información para su construcción surge de la base de datos de socios. Dado que en los meses de verano el número de socios aumenta en forma significativa, este indicador puede utilizarse en forma mensual contemplando, por un lado, exclusivamente a los socios anuales, y por otro, únicamente a los socios de verano.

Como **acción** se propone desarrollar promociones de forma de incentivar a que los socios de verano continúen siendo socios durante el resto del año.

El propósito del **indicador de actuación** es manifestar la cantidad de socios de verano que luego de la temporada estival se inscriben en forma definitiva. Es recomendable su aplicación a fin de cada temporada.

Objetivo 3: Fortalecer la imagen percibida

3a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de respuestas positivas de percepción sobre la imagen/Total de encuestas recibidas por los socios	Realizar un plan anual de actividades de responsabilidad social destinadas a la Comunidad	Grado de ejecución del plan de responsabilidad social

Este **indicador de efecto** tiene como objetivo dar a conocer cuántos socios poseen una imagen positiva sobre la Institución, determinando la proporción de respuestas a favor en relación al total de encuestas respondidas. La información necesaria para su construcción debería surgir de una encuesta de satisfacción realizada en forma anual a los socios, en la que se consulte concretamente acerca de la imagen que los socios poseen del Club.

Se propone como **acción** formular un plan de actividades de responsabilidad social que constituyan un aporte a la Comunidad.

El fin del **indicador de actuación** correspondiente, es revelar en qué medida el plan de actividades es llevado a cabo a lo largo del año.

5.2 Perspectiva financiera

Objetivo 1: Aumentar y mejorar la rentabilidad de los recursos financieros

1a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Utilidad bruta= (Ingresos totales - Costos totales)/Ingresos totales	Incrementar los ingresos totales	Variación de los ingresos totales respecto al año anterior
	Reducir los costos totales realizando planes de ahorro	Grado de avance en el cumplimiento de planes de ahorro y de reducción de costos

El presente **indicador de efecto** tiene como fin obtener el porcentaje de utilidad sobre los ingresos totales. La fuente de datos para su construcción es el Estado de resultados. Es conveniente aplicarlo en forma mensual de modo de tener un control acotado de los gastos e ingresos.

En relación a los ingresos, la **acción** que se propone es la de incrementar los ingresos totales. Asimismo, se pueden tomar acciones específicas sobre los distintos tipos de ingresos, las cuales serán explicadas al desarrollar los restantes objetivos de la presente perspectiva.

El **inductor de actuación** vinculado a dicha acción, tiene como objetivo comunicar los aumentos y disminuciones de los ingresos totales respecto al año anterior. La información necesaria para elaborarlo surge del Estado de resultados.

Como **acción** relacionada con los costos se sugiere realizar planes de ahorro para poder reducirlos. Por ejemplo, monitorear el consumo de energía eléctrica derivada de la iluminación de las canchas de tenis y la cancha de fútbol.

La finalidad del **inductor de actuación** correspondiente, es realizar un seguimiento del grado de cumplimiento del plan de ahorro implementado. Para obtener mejores resultados, se sugiere aplicarlo en forma mensual.

Objetivo 2: Aumentar los ingresos por cuota social

2a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Variación de los ingresos por cuota social respecto al año anterior	Incrementar el número de socios adultos	% de crecimiento de los socios adultos respecto al año anterior
	Incrementar el número de familias que se asocian por grupo familiar	% de crecimiento de los grupos familiares respecto al año anterior

El fin del **indicador de efecto** es cuantificar los aumentos o disminuciones en los ingresos obtenidos por cuota social en relación al año anterior.

Como **acción** concreta para el logro de este objetivo, se propone promover el ingreso de personas que integrarán las categorías más rentables para la Institución, como son los adultos y los grupos familiares.

Por lo tanto, los **inductores de actuación** correspondientes, tienen como finalidad determinar el porcentaje de crecimiento en la cantidad de socios adultos y grupos familiares en relación al año anterior.

Objetivo 3: Aumentar los ingresos provenientes de sponsors con empresas reconocidas

3a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Variación de los ingresos provenientes de sponsors respecto al año anterior	Revisar y evaluar la conveniencia de los contratos de sponsorización ya existentes, y promover la renovación de aquellos más beneficiosos para la Institución	Cantidad de contratos de sponsorización renovados/Total de contratos de sponsorización beneficiosos
	Buscar nuevas empresas de sponsor con propuestas más atractivas para el Club	Cantidad de nuevas empresas de sponsor/Total de empresas de sponsor

El fin de este **indicador de efecto** es cuantificar los aumentos o disminuciones en los ingresos obtenidos por contratos de sponsorización realizados. Dado que el plazo de vigencia de los contratos varía entre uno y dos años, el indicador debería aplicarse en un período no menor al año.

Se propone como **acción**, revisar y evaluar la conveniencia de los actuales contratos para determinar si la continuidad de los mismos es beneficiosa para la Institución y de esta manera, mantener aquellos más rentables.

Mediante el **indicador de actuación** propuesto se busca determinar qué porcentaje de los contratos de sponsorización convenientes son renovados. Dado que el plazo de vigencia de los contratos varía entre uno y dos años, el indicador debería aplicarse en un período no menor al año.

Una segunda **acción** sugerida para incrementar los ingresos provenientes de sponsor, es investigar en el mercado la existencia de posibles empresas patrocinadoras y seleccionar las ofertas más atractivas.

El **indicador de actuación** planteado tiene como objetivo dar a conocer la proporción de nuevos contratos realizados en relación al total de contratos existentes. Al igual que el indicador anterior, el presente inductor debería aplicarse en un período no menor al año.

Objetivo 4: Aumentar y diversificar los ingresos por otros servicios

4a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Variación de los ingresos por otros servicios respecto al año anterior	Mejorar la gestión del alquiler de los quinchos	Cantidad de días en que los quinchos se encuentran alquilados en el mes/30
	Comercializar espacios en la página web de la Institución	Cantidad de espacios publicitarios de la página web vendidos en el año
	Promover invitaciones a amigos y familiares por parte de los socios, ofreciendo descuentos en el precio de las mismas	Cantidad de invitaciones otorgadas con descuento/Total de invitaciones otorgadas

El presente **indicador de efecto** tiene como propósito medir los incrementos y disminuciones de los ingresos provenientes de otros servicios en un año respecto al año anterior.

Una de las **acciones** tendientes a incrementar este tipo de ingresos, es gestionar de manera eficiente el servicio de alquiler de los cuatro quinchos. Por ejemplo, podrían ofrecerse precios más bajos por el uso del mismo en los días de semana.

Para medir dicha acción, el mencionado **inductor de actuación** tiene el fin de cuantificar el porcentaje de tiempo que los quinchos se encuentran alquilados en un mes, medido en días. Dado que la Institución cuenta con cuatro quinchos, este indicador debe aplicarse para cada uno de ellos en forma individual.

Otra **acción** alternativa consiste en la venta de espacios publicitarios en la página web a empresas interesadas.

Para medir dicha acción, se propone el **inductor de actuación** que tiene por objetivo informar el número de espacios publicitarios vendidos en el año.

Una tercera **acción** sugerida es fomentar a que los socios inviten a sus amigos y familiares, mediante la aplicación de descuentos en la tarifa de invitaciones para fechas previamente establecidas.

El **indicador de actuación** propuesto para medir dicha acción, tiene como propósito cuantificar el porcentaje de invitaciones con descuento que se otorgaron en el año respecto al total de invitaciones vendidas.

5.3 Perspectiva de procesos internos

Objetivo 1: Mejorar la calidad de los servicios

1a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Grado de aprobación de los socios respecto a la calidad de los servicios	Analizar las mejoras sugeridas por los socios reflejadas en la encuesta de satisfacción o en las que se reciben por correo electrónico, e implementar aquellas que sean viables	Grado de implementación de las mejoras sugeridas por los socios que sean viables

El objetivo del **indicador de efecto** es revelar el nivel de percepción que los socios tienen sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la Institución. La fuente de datos para su construcción podría ser una encuesta de satisfacción, la cual permita dar a conocer la opinión que los socios poseen sobre la calidad de los servicios.

La **acción** sugerida consiste en evaluar las sugerencias realizadas por los socios y llevarlas a cabo en la medida que se consideren provechosas y que existan los recursos necesarios para ejecutarlas.

Para medir dicha acción se propone el **inductor de actuación** que tiene el objetivo de manifestar el grado de avance de la realización de las mejoras sugeridas por los socios.

Se sugiere que tanto el indicador de efecto como el indicador de actuación sean aplicados en forma anual.

Objetivo 2: Aumentar la inversión en mantenimiento y mejora

2a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Monto de inversiones realizadas en instalaciones, implementos y equipos/Ingresos totales	Crear un plan de inversiones acorde a los ingresos asignados según el presupuesto	Grado de cumplimiento del plan de inversiones

El **indicador de efecto** tiene como finalidad cuantificar la proporción de las inversiones en instalaciones, implementos y equipos, en el total ingresos del ejercicio. Se aconseja que este indicador se aplique anualmente.

Como **acción** para alcanzar el objetivo definido, se propone realizar un plan de inversión en mejoras y mantenimiento al inicio de cada año, de modo de definir en forma previa los recursos a utilizar y lograr un mejor aprovechamiento de los mismos.

El **indicador de actuación** tiene como fin establecer en forma mensual los avances en el plan de inversiones y mantenimiento, para monitorear que se esté llevando a cabo de acuerdo a lo proyectado.

Objetivo 3: Formar jugadores de tenis de alto nivel competitivo

3a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de jugadores del CTM que ocupan los 5 primeros puestos del ranking de la Asociación Uruguaya de Tenis (AUT) por categoría	Mejorar la performance y rendimiento de los jugadores seleccionados para competición, dedicándoles más horas de entrenamiento	Promedio de horas de entrenamiento de los profesores dedicadas a los jugadores seleccionados para competición
	Atraer a niños con potencial que practiquen tenis en plazas de deportes públicas y ofrecerles becas de entrenamiento, con el objetivo de formar futuros jugadores de alto nivel competitivo	Cantidad de becas de tenis asignadas durante el año/Total de becas disponibles para el año

Este **indicador de efecto** busca conocer el número de jugadores de tenis del CTM que están dentro de los 5 primeros puestos del ranking de la Asociación Uruguaya de Tenis (en adelante AUT), para cada categoría. Su aplicación debería ser anual dado que durante el año se llevan a cabo varios torneos.

Como primera **acción** para formar jugadores de tenis calificados, se propone destinar más horas de entrenamiento a los jugadores seleccionados para competir, de modo de que mejoren su rendimiento a nivel competitivo.

El objetivo del **indicador de actuación** correspondiente es cuantificar el promedio de horas de los profesores destinadas al entrenamiento de los mejores jugadores de la Institución, para luego evaluar si las mismas son suficientes para lograr un mejor rendimiento de los jugadores que compiten a nivel nacional.

Una segunda **acción** propuesta consiste en captar niños que jueguen al tenis en espacios públicos (por ejemplo, las canchas del Parque Rodó y del Parque Posadas) que posean grandes aptitudes, ofreciéndoles becas para practicar dicho deporte en el Club. Debería establecerse un límite máximo de becas a otorgar por año.

El **inductor de actuación** sugerido tiene como fin informar la proporción de becas de tenis asignadas en un año en relación al total de becas disponibles para ese año.

Objetivo 4: Mejorar la oferta de actividades deportivas, sociales y culturales orientadas a socios de todas las edades y a las familias

4a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de nuevos eventos deportivos, sociales y culturales organizados por el Club durante el año, para distintas edades y para las familias/Total de eventos realizados en el año	Definir y ejecutar un plan anual de actividades deportivas, sociales y culturales, que incluya los eventos tradicionales y nuevas propuestas, estableciendo un cronograma mensual	Grado de cumplimiento del plan de actividades
		Grado de adhesión de los socios y las familias a las distintas actividades planificadas

Este **indicador de efecto** tiene como objetivo comunicar la proporción de nuevos eventos deportivos, sociales y culturales ofrecidos en el año, en relación al total de actividades llevadas a cabo en ese año.

La **acción** propuesta es establecer e implementar un plan de actividades para todo el año que prevea la realización de eventos deportivos, sociales y culturales por mes. En cuanto a actividades deportivas podrían organizarse campeonatos de tenis social para socios y no socios los fines de semana. Respecto a los eventos sociales y culturales, se proponen como ejemplos la planificación de jornadas de integración familiar y presentaciones de libros nacionales por parte de sus autores, respectivamente. Es importante que el plan de actividades sea difundido con anticipación a través de los distintos medios de comunicación con los socios.

El primer **inductor de actuación** tiene como finalidad establecer en qué medida el plan de actividades fue llevado a cabo.

El objetivo del segundo **inductor de actuación** es determinar el nivel de participación de los socios en las diferentes actividades propuestas a lo largo del año.

5.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Objetivo 1: Contar con un plantel de profesores altamente calificado contribuyendo a su capacitación y motivación

1a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de profesores que poseen estudios calificados/Total de profesores	Al momento del reclutamiento, seleccionar profesores de educación física recibidos y profesores de tenis con el título otorgado por la Federación Internacional de Tenis (ITF)	Cantidad de profesores de educación física recibidos/Total de profesores
		Cantidad de profesores de tenis con título avalado por la Federación Internacional de Tenis (ITF)/Total de profesores de tenis

El **indicador de efecto** tiene como objetivo cuantificar la proporción de profesores con estudios calificados, sobre el total de profesores del Club.

Como **acción** se propone que al momento de incorporar un nuevo profesor, se analicen los estudios realizados, priorizando a los profesores de educación física recibidos y a los profesores de tenis que posean el título avalado por la Federación Internacional de Tenis (ITF).

Respecto al área de educación física, el **indicador de actuación** propuesto busca obtener la proporción de profesores que poseen título académico, en el total de profesores del Club.

En cuanto a la práctica de tenis, el **inductor de actuación** tiene como fin medir el nivel de especialización del plantel de profesores, teniendo en cuenta el certificado emitido por Federación Internacional de Tenis.

Es conveniente aplicar ambos indicadores de actuación en forma anual.

1b)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de profesores que participan en cursos de capacitación/Total de profesores	Realizar un plan de capacitación anual destinando una reserva para financiar la capacitación	Cantidad de profesores que reciben cursos de capacitación financiados por el Club por año
		% de utilidad bruta destinada a capacitación

El presente **inductor de efecto** tiene como propósito informar qué porcentaje de profesores ha participado en cursos de capacitación, en relación al total de profesores. Dado que en el año se realizan varios cursos, es recomendable aplicar el indicador en forma anual.

La **acción** sugerida es elaborar planes de capacitación para el plantel de profesores y constituir una reserva de fondos al inicio del año, para poder llevar a cabo dichos planes.

El fin del primer **indicador de actuación** es revelar el número de profesores que reciben cursos de capacitación financiados por la Institución, en forma anual.

El segundo **indicador de actuación** tiene como finalidad dar a conocer el porcentaje de la utilidad bruta que se destina para constituir la reserva para financiar la capacitación.

Objetivo 2: Mantener equipos y sistemas informáticos y bases de datos actualizadas

2a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Antigüedad promedio de los equipos informáticos y los sistemas de información (en meses)	Establecer un plan de renovación de los equipos informáticos y de los sistemas de información	Grado de cumplimiento del plan de renovación de equipos informáticos y sistemas de información establecido

El **indicador de efecto** tiene como fin establecer los meses de antigüedad que poseen los equipos y sistemas informáticos propiedad de la Institución. La fuente de datos para construirlo es el Cuadro de revaluación y amortización de bienes de uso. Se recomienda aplicar el indicador agrupando los equipos y sistemas con la misma vida útil.

Como **acción** se sugiere realizar un plan de renovación de los equipos y sistemas informáticos de modo de establecer el momento en que los mismos deben sustituirse. Esto permitirá reducir el nivel de obsolescencia de los equipos y sistemas y asegurarse de que funcionen correctamente.

Para medir dicha acción, el **indicador de actuación** propuesto tiene como objetivo comunicar en qué medida las acciones previstas en el plan están siendo alcanzadas. Se sugiere que el indicador sea aplicado en forma anual.

2b)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Cantidad de formularios de altas y bajas de socios que poseen constancia (sello) de ingreso al sistema/Total de formularios realizados en el mes	Ingresar el total de formularios y sellarlos luego de su ingreso	

El presente **indicador de efecto** tiene como propósito revelar la proporción de formularios de altas y bajas de socios que poseen una constancia de ingreso al sistema, en relación al total de formularios. Dichos formularios son firmados por los socios en el momento en que se inscriben al Club o al momento de su egreso. Se sugiere que el indicador sea aplicado en forma mensual.

La **acción** sugerida es ingresar el total de formularios firmados y sellarlos una vez ingresados a la base de datos de socios.

En este caso, no se ha definido el **inductor de actuación** correspondiente a la acción, dado que el inductor de efecto establece en forma concreta la manera de alcanzar el objetivo planteado.

Objetivo 3: Fomentar una cultura enfocada al socio

3a)

Indicador de efecto	Acción	Indicador de actuación
Grado de aprobación de los socios respecto a la atención brindada por el personal del Club	Realizar instancias de formación de los empleados enfocadas en la mejora del relacionamiento y la atención a los socios	

El objetivo del **indicador de efecto** es informar el nivel de aceptación de los socios en relación al trato recibido por parte de los profesores, el personal administrativo y el personal de servicios y mantenimiento.

Como **acción** para fomentar una cultura orientada al socio, se sugiere llevar a cabo charlas de formación para los empleados en lo que refiere al relacionamiento y atención con los socios.

También en este caso, la acción no amerita la definición de un **indicador de actuación** dado que el indicador de efecto propuesto, plantea concretamente cómo obtener el objetivo.

5.5 Diseño gráfico del Cuadro de Mando Integral

	Objetivo estratégico	Indicador de efecto			Indicador de actuación		
		Indicador	Obj.	Real	Indicador	Obj.	Real
PERSPECTIVA DEL SOCIO	1. Aumentar la satisfacción de los socios	1a) Grado de satisfacción de los socios			Cantidad de encuestas respondidas/Total de socios		
					Número de reclamos recibidos en el mes/Total de socios del mes		
	2. Atraer nuevos socios y retener los actuales	2a) Variación en el número de socios respecto al año anterior			Cantidad de socios nuevos por convenios con colegios/Total de socios		
					Cantidad de socios nuevos atraídos por campañas publicitarias/Total de socios		
		2b) Rotación de socios= $\frac{[(\text{Ingresos} + \text{Egresos})/2]}{(\text{Cantidad de socios al inicio del período} + \text{Cantidad de socios al final del período})/2} * 100$			Número de socios de verano que se asocian en forma permanente		
	3. Fortalecer la imagen percibida	3a) Cantidad de respuestas de percepción positivas sobre la imagen/Total de encuestas recibidas por los socios			Grado de ejecución del plan de responsabilidad social		

Objetivo estratégico		Indicador de efecto			Indicador de actuación			
		Indicador	Obj.	Real	Indicador	Obj.	Real	
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Aumentar y mejorar la rentabilidad de los recursos financieros	1a) Utilidad bruta= (Ingresos totales - Costos totales)/Ingresos totales			Variación de los ingresos totales respecto al año anterior			
					Grado de avance en el cumplimiento de planes de ahorro y de reducción de costos			
	2. Aumentar los ingresos por cuota social	2a) Variación de los ingresos por cuota social respecto al año anterior				% de crecimiento de los socios adultos respecto al año anterior		
						% de crecimiento de los grupos familiares respecto al año anterior		
	3. Aumentar los ingresos provenientes de sponsors con empresas reconocidas	3a) Variación de los ingresos provenientes de sponsors respecto al año anterior				Cantidad de contratos de sponsorización renovados/Total de contratos de sponsorización beneficiosos		
						Cantidad de nuevas empresas de sponsor/Total de empresas de sponsor		
	4. Aumentar y diversificar los ingresos por otros servicios	4a) Variación de los ingresos por otros servicios respecto al año anterior				Cantidad de días en que los quinchos se encuentran alquilados en el mes/30		
						Cantidad de espacios publicitarios de la página web vendidos en el año		
						Cantidad de invitaciones otorgadas con descuento/Total de invitaciones otorgadas		

	Objetivo estratégico	Indicador de efecto			Indicador de actuación			
		Indicador	Obj.	Real	Indicador	Obj.	Real	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	1. Mejorar la calidad de los servicios	1a)	Grado de aprobación de los socios respecto a la calidad de los servicios			Grado de implementación de las mejoras sugeridas por los socios que sean viables		
	2. Aumentar la inversión en mantenimiento y mejora	2a)	Monto de inversiones realizadas en instalaciones, implementos y equipos/Ingresos totales			Grado de cumplimiento del plan de inversiones		
	3. Formar jugadores de tenis de alto nivel competitivo	3a)	Cantidad de jugadores del CTM que ocupan los 5 primeros puestos del ranking de la Asociación Uruguaya de Tenis (AUT) por categoría			Promedio de horas de entrenamiento de los profesores dedicadas a los jugadores seleccionados para competición		
						Cantidad de becas de tenis asignadas durante el año/Total de becas disponibles para el año		
	4. Mejorar la oferta de actividades deportivas, sociales y culturales orientadas a socios de todas las edades y a las familias	4a)	Cantidad de nuevos eventos deportivos, sociales y culturales organizados por el Club durante el año, para distintas edades y para las familias/Total de eventos realizados en el año			Grado de cumplimiento del plan de actividades		
						Grado de adhesión de los socios y las familias a las distintas actividades planificadas		

Objetivo estratégico	Indicador de efecto			Indicador de actuación		
	Indicador	Obj.	Real	Indicador	Obj.	Real
1. Contar con un plantel de profesores altamente calificado contribuyendo a su capacitación y motivación	1a)	Cantidad de profesores que poseen estudios calificados/Total de profesores		Cantidad de profesores de educación física recibidos/Total de profesores		
				Cantidad de profesores de tenis con título avalado por la Federación Internacional de Tenis (ITF)/Total de profesores de tenis		
	1b)	Cantidad de profesores que participaron en cursos de capacitación/Total de profesores		Cantidad de profesores que reciben cursos de capacitación financiados por el Club por año		
				% de utilidad bruta destinada a la reserva para capacitación		
2. Mantener equipos y sistemas informáticos y bases de datos actualizadas	2a)	Antigüedad promedio de los equipos informáticos y los sistemas de información (en meses)		Grado de cumplimiento del plan de renovación de equipos informáticos y sistemas de información establecido		
	2b)	Cantidad de formularios de altas y bajas de socios que poseen constancia (sello) de ingreso al sistema/Total de formularios realizados en el mes				
3. Fomentar una cultura enfocada al socio	3a)	Grado de aprobación de los socios respecto a la atención brindada por el personal del Club				

PARTE IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo 6. Conclusiones

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones del trabajo de investigación realizado en el Círculo de Tenis de Montevideo (CTM).

En primer lugar, se concluye sobre las singularidades del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral aplicados al caso de estudio.

Posteriormente, se exponen los principales hallazgos identificados al elaborar el Cuadro de Mando Integral, agrupados en las distintas perspectivas.

Por último, se realiza una reflexión acerca de la viabilidad del desarrollo y aplicación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral en la Institución deportiva analizada.

Particularidades de la elaboración del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral del Círculo de Tenis de Montevideo

- Tal como fue mencionado en la presentación de la Institución, el Círculo de Tenis es una institución sin fines de lucro. En consecuencia, su finalidad última no consiste en la obtención de ganancias sino en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, es decir, los socios.

Dado lo anterior, el diseño del Mapa Estratégico que habitualmente se aplica para las instituciones lucrativas fue modificado ubicando la perspectiva del socio por encima de la perspectiva financiera. El Mapa Estratégico así diseñado refleja la prioridad que tiene para el Club la satisfacción del socio frente a la acumulación de ganancias.

Asimismo, se presenta a la perspectiva del socio como la decisiva para el cumplimiento de la misión, dado que el logro de los objetivos estratégicos de esta perspectiva contribuye en forma directa a la misma.

- De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton “*la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la misión*”⁴³, a diferencia de la organizaciones lucrativas en las cuales se encuentra un fin común que es aumentar el valor para los accionistas. Esto demuestra la relevancia de la definición de la misión para las instituciones no lucrativas.

⁴³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. 2004. Op. cit.

Considerando lo anterior, se observó que el Club no contaba con una **misión** establecida, ni con una formulación de la **visión** y de la **estrategia**. Por lo tanto, para poder continuar con la elaboración de las herramientas, fue necesario desarrollar dichos conceptos, los cuales surgieron a partir del conocimiento adquirido de la Institución y de entrevistas mantenidas con las autoridades, obteniendo su posterior consentimiento.

El no contar con las definiciones de misión, visión y estrategia en forma explícita, representó un obstáculo al definir los objetivos estratégicos y las relaciones de causa y efecto para la elaboración del Mapa Estratégico. Esto condujo a que se reformularan los objetivos en varias oportunidades y por lo tanto a que se modificaran las relaciones entre ellos.

Finalmente, se logró elaborar un Mapa Estratégico que intenta reflejar fielmente la actual estrategia del Club.

Principales hallazgos identificados al elaborar el Cuadro de Mando Integral

- La **misión**, la **visión** y la **estrategia** no son comunicadas a los funcionarios y socios, lo que impide que sepan hacia dónde se dirige la Institución. Esto es particularmente importante para los empleados, ya que no cuentan con objetivos claros y definidos hacia dónde orientar sus esfuerzos.

Perspectiva del socio

- Uno de los aspectos claves que resultan necesarios para que el Club pueda alcanzar su misión, es contar con una **propuesta de valor** que le permita crear fidelidad y satisfacción en sus actuales y potenciales socios.

Se observó que la propuesta de valor del CTM se basa en la formación de niños y jóvenes en todos los deportes, dentro de un entorno natural que provee seguridad y tranquilidad a los socios. Para complementar la educación deportiva, el Club estimula la integración interpersonal a través de campeonatos y eventos sociales y culturales para socios de todas las edades, así como la participación en competencias deportivas a nivel nacional.

Dicha posibilidad de crecer tanto a nivel deportivo como humano, provoca en los socios el **deseo de concurrir al Club simplemente para disfrutar de un momento agradable, más allá de practicar algún deporte**. Este aspecto constituye uno de los factores esenciales que distinguen al CTM de otras instituciones deportivas. Por lo tanto, se concluye que la propuesta de valor que ofrece el Club resulta atractiva para sus socios.

- Respecto al relacionamiento de la Dirección y Administración del Club con los socios, se ha observado que si bien existen diversos **medios de comunicación** de gran utilidad, éstos presentan ciertas fallas que dificultan una fluida comunicación. Dichas debilidades radican en el mal uso de los mismos, así como en su insuficiente contenido.

Perspectiva financiera

- En lo que respecta a los **ingresos, la principal fuente de financiamiento de la Institución es la cuota cobrada en forma mensual a los socios**, la que representa el 85% del total de los ingresos anuales. La misma se establece en función de las diferentes categorías de socios.

Aumentar los ingresos constituye una ardua tarea para la Comisión Directiva, en la medida que la cuota social constituye el principal ingreso y la misma no puede ser incrementada por motivos distintos al ajuste por inflación. Por lo tanto, la Directiva debe ser creativa para encontrar diversas alternativas de financiamiento con el fin de diversificar los ingresos.

- En cuanto a la **estructura de costos**, se observa que las retribuciones personales ocupan el primer lugar, representando el 55% de los costos totales. Asimismo, como consecuencia de una alta demanda en el uso de las canchas de tenis en el horario nocturno se registra un elevado gasto de energía eléctrica, el cual es necesario para una adecuada prestación del servicio. Dado lo anterior, se concluye que **la Institución posee un estrecho margen de acción para poder reducir sus gastos**.

Perspectiva de procesos internos

- Dentro de los procesos relevantes que fueron identificados en la Institución, se destaca el interés por **el mantenimiento y la mejora** de las instalaciones, el cual resulta particularmente importante en la medida que conduce directamente a prestar servicios de mejor calidad a los socios, lo que su vez contribuye a aumentar su satisfacción.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- **Los socios constituyen el principal capital de la Institución**, aspecto comprendido claramente por la Comisión Directiva. Sin embargo, dicho interés por los socios no se visualiza de la misma manera en la totalidad de los funcionarios. En consecuencia, si bien se aprecian indicios de una **cultura enfocada en el socio**, se concluye que la misma debe ser reforzada en forma considerable.
- En cuanto a los sistemas informáticos, se ha constatado que el Club presenta una falencia en la **base de datos de los socios**, ya que no se adapta íntegramente a sus necesidades al no proporcionar información de utilidad para una adecuada toma de decisiones.
- Se ha observado que la Institución cuenta con un **organigrama** que presenta errores en su confección, dado que no cumple con las reglas básicas que comúnmente se utilizan para elaborarlo.

Reflexiones finales

- Tal como fue mencionado previamente, se han encontrado ciertas debilidades en la Institución que dificultan una adecuada implementación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral. Sin perjuicio de ello, se entiende que **constituyen aspectos organizacionales factibles de ser superados**.
- Por otra parte, al momento de construir dichas herramientas para el caso de estudio, los objetivos estratégicos, las acciones y los inductores de efecto y de actuación, fueron definidos contemplando la dimensión, la estructura, la operativa y los recursos humanos, financieros y tecnológicos que dispone la Institución.
- Finalmente, cabe destacar que durante la realización del presente trabajo se contó en todo momento con el apoyo de la Comisión Directiva y de la Gerencia del Club, quienes manifestaron su interés por los hallazgos y las recomendaciones resultantes de la investigación. Dado lo anterior, sería razonable sostener que tanto la Directiva como la Gerencia estarán dispuestos a llevar a cabo la implementación de las herramientas de gestión analizadas en la Institución.

Teniendo en cuenta estos tres factores, **se concluye sobre la viabilidad de la aplicación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral elaborados para el Círculo de Tenis de Montevideo.**

Capítulo 7. Recomendaciones

En el presente capítulo se realizan las recomendaciones que surgieron del análisis y las conclusiones del trabajo, desarrolladas en los capítulos anteriores.

Por un lado, se realizan recomendaciones para superar algunas de las debilidades detectadas, ordenadas en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, se sugiere un plan de implementación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral acordes a la realidad del Club.

7.1 Recomendaciones orientadas a las debilidades identificadas

- Como recomendación genérica se plantea institucionalizar y comunicar la **misión**, la **visión** y la **estrategia** a los funcionarios y socios, de modo que puedan comprender los objetivos de la Institución a la cual pertenecen.

Perspectiva del socio

- Considerando que la comunicación entre los socios y la Institución constituye un aspecto fundamental para aumentar la satisfacción de los mismos, se sugiere generar instancias de comunicación entre la Comisión Directiva y los socios para informar a los mismos acerca de la gestión, sin perjuicio de la realización en forma bianual de la Asamblea General.

En cuanto a los **medios de comunicación con los socios**, se recomienda revisarlos de modo de obtener un mejor provecho de los mismos, ya que mantener una buena relación con los socios constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de la Institución.

En cuanto a la *página web*, se sugiere contratar a un diseñador de páginas web para que la diseñe en forma atractiva e interesante para los usuarios, y a su vez, que la información se presente por actividad y servicios y luego se actualice con una periodicidad semanal.

Respecto a las *carteleras*, se recomienda organizarlas en función de los distintos deportes y actividades culturales y sociales, de modo que el socio sepa a cuál cartelera dirigirse ante una determinada inquietud.

El *correo electrónico* se utiliza cada vez con mayor frecuencia por parte del Club para transmitir novedades y promociones a los socios. Por dicha razón, se debe procurar mantener actualizada la base de correos de los socios. Un medio para obtener dicha información es a través de la encuesta de satisfacción.

Si bien la Institución ha implementado una *encuesta de satisfacción*, la misma consiste en una evaluación genérica de los servicios, por lo que no permite obtener resultados detallados. En consecuencia, a continuación se expone una encuesta modelo, en la que el socio puede evaluar los distintos servicios en función de diversos criterios. Es recomendable que dicha herramienta sea implementada en forma anual, de modo de seguir de cerca las inquietudes de los socios y en consecuencia añadir valor a los servicios prestados.

Círculo de Tenis de Montevideo
Encuesta de satisfacción

Datos personales

Nombre _____

Correo electrónico _____

Fecha de inscripción _____

Edad

<input type="checkbox"/>	entre 10 y 15 años
<input type="checkbox"/>	entre 16 y 20 años
<input type="checkbox"/>	entre 21 y 30 años
<input type="checkbox"/>	entre 31 y 50 años
<input type="checkbox"/>	más de 50 años

Sexo

<input type="checkbox"/>	M
<input type="checkbox"/>	F

Ocupación

<input type="checkbox"/>	Profesional
<input type="checkbox"/>	Empresario
<input type="checkbox"/>	Empleado
<input type="checkbox"/>	Estudiante
<input type="checkbox"/>	Jubilado
<input type="checkbox"/>	Otro _____

Concurrencia al Club

Frecuencia

<input type="checkbox"/>	1 vez por semana
<input type="checkbox"/>	2 veces por semana
<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 5 veces por semana
<input type="checkbox"/>	Entre 6 y 7 veces por semana
<input type="checkbox"/>	Fines de semana

Horario

<input type="checkbox"/>	Mañana (entre 7 y 12 hs.)
<input type="checkbox"/>	Mediodía (entre 12 y 15 hs.)
<input type="checkbox"/>	Tarde (entre 15 y 18 hs.)
<input type="checkbox"/>	Noche (entre 18 y 22 hs.)

Actividades que realiza

<input type="checkbox"/>	Tenis	<input type="checkbox"/>	Pilates
<input type="checkbox"/>	Gimnasia	<input type="checkbox"/>	Musculación
<input type="checkbox"/>	Fútbol	<input type="checkbox"/>	Natación
<input type="checkbox"/>	Rugby	<input type="checkbox"/>	Verano aventura
<input type="checkbox"/>	Boxeo	<input type="checkbox"/>	Otros _____
<input type="checkbox"/>	Spinning		

Círculo de Tenis de Montevideo

Encuesta de satisfacción

En función de las actividades que realiza habitualmente, califique los puntos del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo al siguiente criterio:

- 1 - Excelente
- 2 - Muy bueno
- 3 - Bueno
- 4 - Regular
- 5 - Malo
- N/C - No sabe, no contesta

1) Actividades deportivas

	Tenis	Gimnasia	Fútbol	Rugby	Boxeo	Spinning	Pilates	Musculación	Natación	Verano aventura	Otros
a) Profesores											
Conocimientos técnicos											
Capacidad para enseñar											
Interés por el alumno											
Puntualidad											
b) Materiales											
Estado											
Calidad											
Variedad											
Disponibilidad											
c) Horarios											
Disponibilidad											
d) Calificación general											

Círculo de Tenis de Montevideo

Encuesta de satisfacción

2) Actividades sociales y culturales

	Torneos de tenis	Ajedrez	Rummy	Organización de fiestas	Exposiciones	Obras de teatro	Charlas y conferencias
a) Organización general							
b) Frecuencia							
c) Involucramiento de los socios							
d) Calificación general							

3) Instalaciones

	Canchas de Tenis	Cancha de Fútbol	Sala de musculación	Piscina	Vestuario	Baños piscina	Cantina - Restaurant	Boutique	Quinchos	Estacionamiento
a) Limpieza e higiene										
b) Mantenimiento										
c) Seguridad										
d) Comodidad										
e) Calificación general										

4) Personal

	Secretaría	Cantina - Restaurant	Boutique	Vestuarios - Limpieza	Mantenimiento	Seguridad	Coordinador deportivo	Gerente	Comisión Directiva
Atención al socio									

5) Medios de comunicación

	Página web	Correo electrónico	Carteleros	Buzón de sugerencias	Atención personalizada
a) Contenido					
b) Frecuencia de actualización					
c) Accesibilidad					
d) Rapidez en la respuesta					
e) Calificación general					

Círculo de Tenis de Montevideo
Encuesta de satisfacción

Conoce la página web del Club? Sí No

La consulta con frecuencia? Sí No

Lee las carteleras? Sí No

Recibe los mails enviados por el Club? Sí No

Ha utilizado alguna vez el buzón de sugerencias? Sí No

En caso de haber evaluado negativamente alguno de los puntos 1 a 5, qué mejoras plantearía?

Qué actividades no disponibles en el Club le gustaría que fueran ofrecidas?

Comentarios y sugerencias

En términos generales:

Cuál es la imagen que Ud. posee del Club?

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

Cuál es su nivel de satisfacción respecto al Club?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración!

Perspectiva financiera

- En lo que respecta a los **ingresos**, se ha observado que si el Club desea incrementarlos, debería buscar otras fuentes distintas a las que ya maneja. A continuación se sugieren dos opciones que permitirán diversificar los ingresos del Club.

Se plantea como primera opción la realización de convenios con empresas que prestan servicios de acompañantes para personas de la tercera edad. Mediante el convenio, el Club se encargaría de organizar actividades deportivas y recreativas en los horarios en que las instalaciones están más libres (principalmente en la mañana y en las primeras horas de la tarde en los días de semana), a cambio del abono de una cuota mensual por parte de la empresa de acompañantes.

Una segunda alternativa podría ser la comercialización de espacios en la página web de la Institución, ya que se observó que en la misma no figura publicidad. Dichos espacios podrían ser ofrecidos a las empresas con las que el Club ya posee contratos de sponsorización, a cambio de que éstas abonen un plus sobre el precio que pagan actualmente.

- En relación a los **costos**, si bien no se observan en la Institución grandes oportunidades de reducción de los mismos, se recomienda que se analice el costo de tercerizar determinadas actividades de apoyo con el fin de evitar la ineficiencia en los costos, como podría ser el servicio de limpieza.

Perspectiva de procesos internos

- Si bien se ha observado que el Club invierte recursos en el **mantenimiento** y la **mejora** de las instalaciones, existen espacios e implementos deportivos que deberían ser mantenidos con una mayor frecuencia. En este sentido, se aconseja considerar las diversas opiniones, surgidas de la encuesta de satisfacción propuesta en la perspectiva del socio, para enfocarse en aquellas áreas y materiales más utilizados y valorados por los socios, y centrar en ellos la mayor inversión.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Con el objetivo de fortalecer la **cultura** orientada a los socios, la Institución debería enfocarse en mejorar la comunicación con el personal. En este sentido, se recomienda desarrollar un plan de comunicación, con el fin de motivar y comprometer a los empleados con su trabajo y transmitirles la importancia que los socios tienen para la Institución.

Por ejemplo, hace varios años se invitó a los funcionarios a que sugirieran propuestas para mejorar la prestación de los servicios en sus respectivas áreas. Esto provocó un gran entusiasmo por parte de los empleados y se obtuvieron interesantes sugerencias, las cuales fueron llevadas a la práctica con éxito. La aplicación de este método en la actualidad podría resultar de suma utilidad para aumentar la motivación, compromiso y eficiencia del personal.

- Se observó que el Club contribuye en cierta medida a la **capacitación** de sus funcionarios, pero dicha colaboración se enfoca en el staff deportivo. Si bien la capacidad de los profesores juega un papel fundamental en la operativa del Club, se entiende que no se debe descuidar la formación del resto del personal.

A partir de lo anterior, se recomienda contribuir en la capacitación de la totalidad de los funcionarios, de modo de contar con una plantilla calificada.

A su vez, dicha capacitación no solo debería estar enfocada en aspectos técnicos sino también en la formación de competencias personales que permitan al empleado desenvolverse de mejor manera en sus funciones. Por ejemplo, deberían tratarse temas como atención al socio y capacidad para enseñar.

En este sentido, se recomienda realizar un plan de capacitación al inicio de cada ejercicio que contenga los funcionarios que serán capacitados, así como un presupuesto para financiar los cursos. Asimismo, deberá analizarse si los mismos serán dictados por la propia Institución o por un centro de enseñanza.

- Se recomienda invertir en **sistemas informáticos** avanzados diseñados en función de las necesidades de información de la Institución, de modo que los datos del sistema proporcionen una mayor utilidad para la toma de decisiones. A modo de ejemplo, el sistema debería almacenar y reportar información histórica acerca de la cantidad de socios e importe de la cuota.

- Por último, se sugiere rediseñar el **organigrama**, de forma tal que represente las diversas áreas y las relaciones entre ellas conforme a la realidad actual de la Institución, tal como se expone en la figura 7.1.

Para su elaboración se tomó como base el organigrama realizado por la Gerencia del Club (véase figura 3.1) y la descripción de los cargos y responsabilidades realizada en la presentación de la Institución, en el apartado 3.4 del Capítulo 3.

Se agregó el órgano *Comisión Fiscal* con una línea punteada, dado que la misma tiene la función de asesorar a la Comisión Directiva desempeñando tareas de control sobre el área financiero – contable.

Se observa que del Gerente Deportivo dependen unidades que no tienen vinculación alguna con el área deportiva, como lo son Mantenimiento y servicios y Seguridad, lo que no sería razonable desde el punto de vista funcional. Sin embargo, al diseñar el nuevo organigrama propuesto, se respetó dicha vinculación en la medida que el puesto de Gerente Deportivo es ocupado por una persona de gran antigüedad y conocimiento de la Institución, lo que lo hace capaz para desempeñar la supervisión de dichas áreas en ausencia del Gerente General.

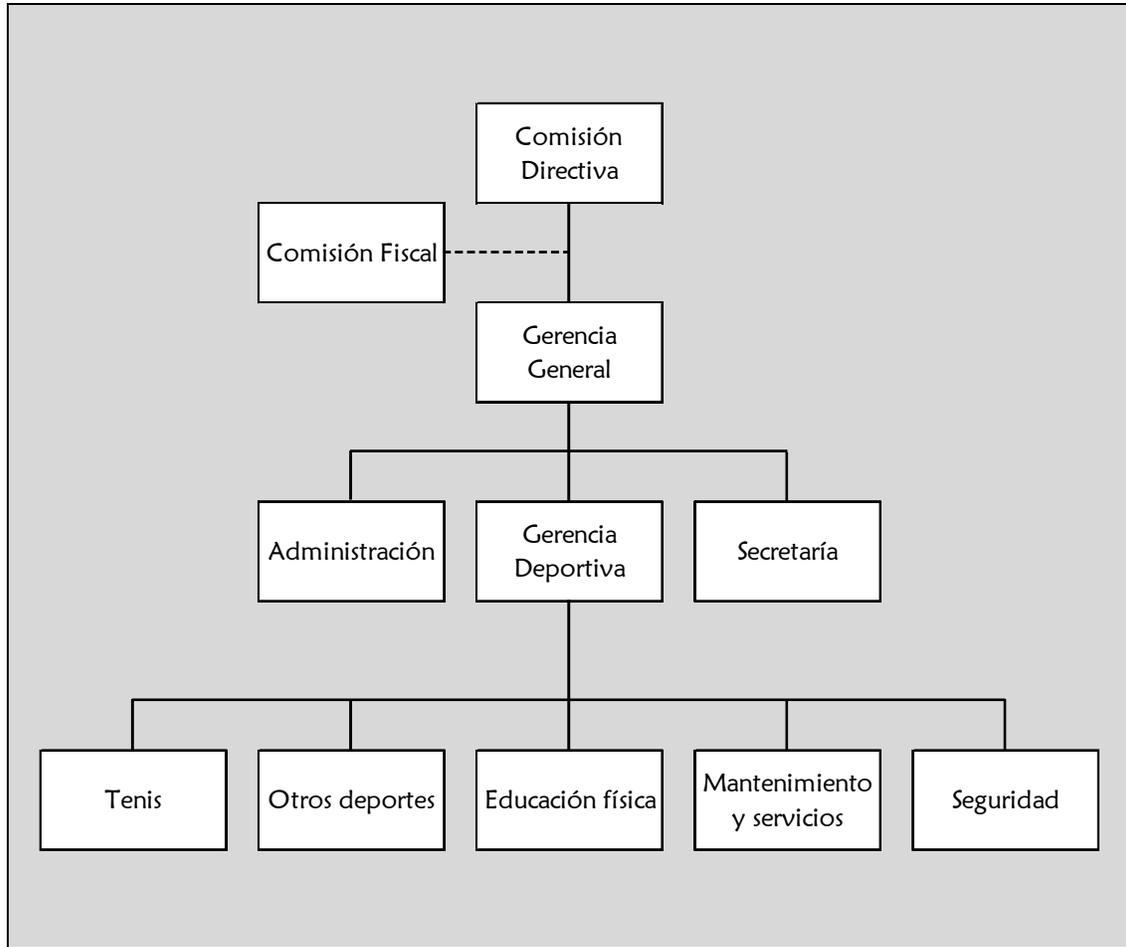


Fig. 7.1 – Organigrama propuesto para el CTM
Fuente: Elaboración propia

7.2 Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral en el Círculo de Tenis de Montevideo

El Círculo de Tenis de Montevideo carece de experiencia en la aplicación de herramientas de gestión estratégica, por lo que la introducción del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral deberá realizarse en forma gradual.

Para lograr una eficaz aplicación del CMI en el caso de estudio, se propone un proceso de implementación que consta de las siguientes etapas ⁴⁴:

- 1) Gestionar el cambio
- 2) Definir el equipo de trabajo y el plan de implementación
- 3) Definir los responsables de los indicadores
- 4) Cuantificar previamente los indicadores
- 5) Seleccionar el soporte informático
- 6) Ejecutar las acciones definidas para el cumplimiento de los objetivos
- 7) Cuantificar los indicadores
- 8) Analizar y comunicar los resultados

A continuación se desarrollará cada una de ellas:

1) Gestionar el cambio

Según Kaplan y Norton, la implementación del CMI resulta ser más eficaz cuando forma parte de un gran proceso de cambio en la cultura organizacional.

Dado que todo cambio trae aparejado una inherente resistencia al mismo por parte de la mayoría de los integrantes de la organización, es fundamental concientizarlos de la importancia de la aplicación de esta herramienta de gestión, logrando el compromiso de todos y concentrando los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos.

En este sentido, es fundamental por un lado, que la Comisión Directiva se sienta comprometida y respalde el proceso de implementación de estas herramientas y, por otro lado, que la Gerencia asuma los roles de **ejecutor** del plan de implementación, de **comunicador** de la importancia del mismo y de **motivador** de los funcionarios para que participen y se involucren en el proceso.

⁴⁴ Basado en: Candía, Gaetano; Gzech, Victoria; López, Claudia. *Los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión y su aplicación en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios*. Marzo 2007.

Por lo tanto, se deberá explicar claramente a los funcionarios los conceptos de CMI y Mapas Estratégicos, así como el grado en que estas herramientas beneficiarán al Club.

Sin embargo, para que los funcionarios puedan comprender y asimilar estos conceptos, resulta necesario que conozcan cuál es la misión, la visión y la estrategia de la Institución, ya que son los pilares en los que se basa toda herramienta de gestión estratégica.

Por otro lado, también es importante demostrarles que a través del CMI ellos podrán apreciar en qué medida su trabajo agrega valor a la Institución y a la satisfacción de los socios.

2) Definir el equipo de trabajo y el plan de implementación

En esta segunda etapa, deben definirse los integrantes del grupo de trabajo a cargo del proyecto, que debería estar liderado por el Gerente General del Club y contar con el total respaldo de la Comisión Directiva. Dadas las características de la organización, este equipo estará integrado por un máximo de tres personas, incluyendo el Gerente General, el Gerente deportivo y un representante del área administrativo-contable.

Dicho equipo deberá formular el plan de implementación, describiendo las actividades a desarrollar, su cronograma de aplicación y los recursos a utilizar.

Junto con dicha planificación se definirá un plan de comunicación exhaustivo y periódico. Los medios de comunicación a utilizar podrán ser programas de formación, reuniones periódicas, folletos, avisos, etc.

3) Definir los responsables de los indicadores

En esta instancia, deberán asignarse los funcionarios responsables de brindar la información necesaria para la construcción de los indicadores.

En términos generales, para los indicadores que miden los objetivos y acciones de la **perspectiva del socio**, el responsable a cargo de proporcionar la información será el personal administrativo.

En cuanto a la **perspectiva financiera**, la información debería proporcionarse por el sector contable.

Respecto a los indicadores de la **perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo**, se deberían obtener datos del sector contable y administrativo, así como del coordinador deportivo.

4) *Cuantificar previamente los indicadores*

Durante esta etapa se establecen los valores de los indicadores a los que se aspira alcanzar. Es una tarea atribuible al equipo del proyecto en la que deben participar los funcionarios clave que posteriormente desarrollarán las acciones (sexta etapa).

Es fundamental que exista consenso en estas mediciones de modo que luego de compararlas con los valores reales, puedan atribuirse las responsabilidades correspondientes.

5) *Seleccionar el soporte informático*

Si bien en el mercado existe software específico para la aplicación automática del CMI en una organización, no se justifica su uso en el CTM dadas su operativa y dimensión.

Por lo tanto, para una efectiva aplicación se recomienda la utilización de planillas Excel que permitan un práctico y sencillo manejo de la información relevada.

6) *Ejecutar las acciones definidas para el cumplimiento de los objetivos*

En esta etapa se llevarán a cabo las acciones establecidas para el logro de los objetivos estratégicos. El equipo del proyecto deberá asignar los responsables de ejecutarlas en función de las características de las mismas y las tareas que realiza cada funcionario.

En este momento, la totalidad del personal se sentirá parte del proyecto, en la medida que sus tareas repercutirán directamente en los resultados del CMI.

7) *Cuantificar los indicadores*

En esta instancia se realiza la cuantificación de los indicadores propiamente dicha. A partir de la comparación con los valores establecidos previamente, podrán surgir diferencias que deberán ser explicadas por el responsable de brindar la información utilizada para construir los indicadores, a través de la elaboración de un informe explicativo de la desviación.

8) *Analizar y comunicar los resultados*

El análisis de los resultados obtenidos deberá ser realizado por el equipo del proyecto. Será necesario evaluar cómo fueron llevadas a cabo las acciones y si las mismas contribuyeron en forma efectiva al logro de los objetivos correspondientes.

A partir de dicho análisis se podrá concluir si los objetivos y acciones fueron definidos adecuadamente o si deberían reformularse. En este sentido, es fundamental tener en cuenta que si bien los objetivos deben ser exigentes, debe procurarse que puedan ser logrados por la Institución, ya que resultará desmotivante para los empleados perseguir metas que nunca serán alcanzadas. Por lo tanto, deberá evaluarse si los objetivos son demasiado exigentes y de ser así, redefinirlos teniendo en cuenta las limitaciones que se observan en la Organización.

Asimismo, el equipo deberá elaborar un informe final que resuma los hallazgos encontrados como resultado de la aplicación del CMI y presentarlo ante la Comisión Directiva con el fin de revisar el plan estratégico definido al comienzo y validar si los objetivos, acciones e indicadores fueron adecuados.

Finalmente, el informe deberá ser comunicado a todos los funcionarios y socios del Club, de modo que tomen conocimiento de los resultados de la aplicación de las herramientas de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Comas, Javier; Cuneo, Moris. *Las organizaciones y su administración*. Primera edición. Oficina de apuntes del CECEA de la UDELAR, 2002.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard)*. Segunda Edición. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- Material obtenido de las clases dictadas por la Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión de la UDELAR, curso 2007.
- Material obtenido de las clases dictadas por la Cátedra de Dirección de Empresas de la UDELAR, curso 2008.
- Morales, Franklin. 1915 – 1995. *Círculo de Tenis. 80 años liderando*. Montevideo, 1995

Trabajos monográficos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR consultados

- Candia, Gaetano; Gzech, Victoria; López, Claudia. *Los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión y su aplicación en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios*. Marzo 2007.
- Crespo, Daniel; González, Carolina; Tonna, Liliana. *Herramientas de Gestión en Instituciones Deportivas*. Febrero 2004.
- López Guisande, Fabián; Durán Lázaro, Juan Andrés; Rodríguez Villamor, Santiago. *Mapas Estratégicos. Un planteamiento sencillo pero poderoso, que muchas empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas*. Marzo 2006.

Sitios de internet consultados

- www.ctmprado.com
- www.rae.es

ANEXOS

ANEXO A - Solicitud para desarrollar el trabajo de campo en la Institución

Montevideo, 7 de octubre de 2008

Sres. Integrantes de la Comisión Directiva del Círculo de Tenis de Montevideo

Presente

De mi mayor consideración,

Por la presente, deseo informarles que me encuentro comenzando a desarrollar el Trabajo de Investigación Monográfica en conjunto con Viviana Krause, lo que de aprobarlo nos permitirá obtener el título de Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

Dicha investigación será coordinada por un profesor de la Cátedra de Contabilidad Presupuestal y se basará en el análisis y aplicación práctica de una herramienta moderna de gestión organizacional llamada Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI consiste en un sistema de gestión que permite visualizar a una organización desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de recursos humanos, estableciendo indicadores de medición de objetivos para cada una de ellas. A través del análisis de los objetivos de la organización, permite asimismo reconocer sus debilidades y potenciar sus fortalezas con el fin de crear valor para sus actuales y futuros clientes.

Mi deseo de realizar este trabajo en nuestro Club, se fundamenta en que considero que la investigación brindará la posibilidad de evaluar la situación actual del Círculo de Tenis y desarrollar una visión a futuro que permitirá, entre otras cosas, no sólo fortalecer la organización interna y mejorar los servicios actuales, sino también potenciar su crecimiento en el corto y mediano plazo.

En virtud de lo expuesto anteriormente y por el lazo afectivo que me une a nuestra Institución de la cual formo parte desde hace 15 años, es que les solicito su autorización a los efectos de poder desarrollar mi trabajo en la misma.

Desde ya muchas gracias,

Saluda atentamente,

Carolina Isasa

ANEXO B – Estatuto del Círculo de Tenis de Montevideo

ESTATUTO DEL "CÍRCULO DE TENIS".

CAPÍTULO PRIMERO (DEL OBJETO, DOMICILIO Y PATRIMONIO).

Art. 1. (OBJETO).

El Círculo de Tenis, fundado el 26 de mayo de 1915, es una institución deportiva sin fines de lucro y cuyo objeto principal es la práctica del tenis, sin perjuicio de la realización de otras actividades deportivas y culturales.

(E.V. art. 1)

Art. 2. (ACTIVIDADES ESPECIALMENTE EXCLUIDAS).

Dentro de la Sede y dependencias de la Institución quedan especialmente excluidas todas las manifestaciones de carácter político y religioso.

(E.V. art. 2)

Art. 3. (DOMICILIO).

El domicilio principal de la Institución es en el departamento de Montevideo.

(E.V. art. 2)

Art. 4. (PATRIMONIO).

El patrimonio del Círculo de Tenis estará constituido:

- a) Por los aportes ordinarios de los socios, como cuotas de ingreso o periódicas.
- b) Por los aportes extraordinarios de los socios que pudieren establecerse por la Asamblea General.
- c) Por las contribuciones de origen público o privado, incluyéndose donaciones, herencias y legados.
- d) Por los bienes muebles e inmuebles integrantes del acervo de la Institución.

CAPÍTULO SEGUNDO (DE LOS SOCIOS).

Art. 5. (CATEGORÍAS).

Los socios de la Institución se dividen en las siguientes categorías: activos, suscriptores, cadetes, menores, protectores, vitalicios, competidores, especiales y honorarios.

(E.V. art. 3)

Art. 6. (INGRESO, PASAJE DE CATEGORÍA Y REINGRESO).

Art. 6.1. (Ingreso).

El ingreso como socio en cualquier categoría, salvo las de socio competidor u honorario, requerirá solicitud escrita presentada a la Comisión Directiva y resolución favorable de la mayoría absoluta de sus integrantes.

Las votaciones sobre ingresos de socios no requerirán fundamentación.

La solicitud rechazada no podrá ser nuevamente considerada antes de transcurrido un año.

El ingreso a las categorías de socio competidor u honorario por méritos relevantes se realizará en la forma que más adelante se indica.

(E.V. arts. 16 a 19)

Art. 6.2. (Pasaje de categoría).

El pasaje de la categoría de socio suscriptor a la de socio activo, de la de socio menor a la de socio cadete, de la de socio cadete a la de socio activo y de la de socio activo a la de socio honorario por antigüedad, se producirá al alcanzar el socio la edad o antigüedad requeridas.

El pasaje a la categoría de socio honorario por méritos relevantes o de cualquier categoría a la de socio competidor, se realizará en la forma que se indica en el artículo 7.

Art. 6.3. (Reingreso).

El socio que voluntariamente se haya retirado del Registro Social tendrá automáticamente derecho al reingreso si lo solicita antes de transcurrido un año y abona la cuota del mes de reingreso y seis cuotas mensuales atrasadas.

(E.V. art. 20)

Art. 7. (CATEGORÍAS DE SOCIOS).

Art. 7.1. (Socios activos).

Son socios activos los que hayan cumplido dieciocho años de edad y tengan por lo menos un año de antigüedad en el Registro Social.

(E.V. art. 5)

Art. 7.2. (Socios suscriptores).

Son socios suscriptores los que hayan cumplido dieciocho años de edad y no tengan un año de antigüedad en el Registro Social.

Art. 7.3. (Socios cadetes).

Son socios cadetes los que hayan cumplido quince años de edad y sean menores de dieciocho años.

(E.V. art. 7)

Art. 7.4. (Socios menores).

Son socios menores lo que aún no hayan cumplido quince años de edad.

(E.V. art. 8)

Art. 7.5. (Socios protectores).

Son socios protectores aquellos que sin distinción de edad hayan solicitado ingresar en dicha categoría.

(E.V. art. 9).

Art. 7.6. (Socios vitalicios).

Son socios vitalicios:

a) aquellos que previa resolución y llamado de la Comisión Directiva, mediante el pago de una suma de dinero fijada por la Comisión Directiva, la que no podrá ser inferior al equivalente de ciento veinte mensualidades de las correspondientes a los socios activos, hayan sido aceptados como tales en igual forma que los socios suscriptores.

Dicha suma deberá ser abonada en un plazo que no supere los cientos ochenta días a partir de la admisión de la solicitud.

b) aquellos que hayan sido socios del Club durante cuarenta años interrumpidos y tengan por lo menos 65 años de edad.

El número total de socios vitalicios no podrá superar el 15% (quince por ciento) de los socios activos existentes al momento de la solicitud de ingreso como socio vitalicio.

(E.V. art. 6).

Art. 7.7. (Socios competidores).

Son socios competidores aquellos que sean designados como tales, a propuesta del Capitán, por la mayoría absoluta de integrantes de la Comisión Directiva, para defender a la Institución en torneos organizados por A.U.T. o F.I.T o quien haga sus veces.

(E.V. art. 10)

Art. 7.8. (Socios especiales).

Son socios especiales los que por razones de interés de la institución sean designados como tales por la mayoría absoluta de integrantes de la Comisión Directiva.

Art. 7.9. (Socios honorarios).

Son socios honorarios:

1) aquellos que por sus méritos personales o por los relevantes servicios prestados a la Institución o a la comunidad, sean designados como tales por el voto de al menos los dos tercios de integrantes de la Comisión Directiva.

(E.V. art. 4).

Art. 8. (DERECHOS DE LOS SOCIOS).

(E.V. arts. 13 a 15)

Art. 8.1. (Derechos de los socios activos)

Los socios activos que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas tendrán el más amplio derecho a participar de todas las actividades de la Institución, utilizar sus instalaciones, integrar las Asambleas Generales, ser candidatos para cargos electivos e integrar el Cuerpo Electoral, todo de conformidad a lo establecido en este Estatuto y los reglamentos internos.

Art. 8.2. (Derechos de los socios suscriptores).

Los socios suscriptores que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas tendrán los mismos derechos que los socios activos salvo: a) el de ser candidatos para ocupar cargos electivos, b) el de integrar el Cuerpo Electoral y c) el de participar en las Asambleas Generales.

Art. 8.3. (Derechos de los socios cadetes).

Los socios cadetes que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas tendrán los mismos derechos que los socios suscriptores.

Art. 8.4. (Derechos de los socios menores).

Los socios menores que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas tendrán los mismos derechos que los socios cadetes.

Art. 8.5. (Derechos de los socios protectores).

Los socios protectores que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas tendrán los mismos derechos que los socios activos salvo: a) el de ser candidatos para ocupar cargos electivos, b) el de utilizar las instalaciones deportivas.

Art. 8.6. (Derechos de los socios vitalicios).

Los socios vitalicios tendrán los mismos derechos que los socios activos.

Art. 8.7. (Derechos de los socios competidores).

Los socios competidores tendrán los derechos que establezcan los reglamentos internos.

Art. 8.8. (Derechos de los socios especiales).

Los socios especiales tendrán solamente los derechos que establezcan los reglamentos correspondientes.

Art. 8.9. (Derechos de los socios honorarios).

Los socios honorarios tendrán los mismos derechos que los socios activos.

Art. 9. (OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS).

(E.V. arts. 11 a 13)

Art. 9.1. (Obligaciones de los socios activos).

Los socios activos deberán respetar todas las reglas y cumplir con todas las obligaciones establecidas por este Estatuto, por los reglamentos internos y por las resoluciones de las autoridades competentes.

Art. 9.2. (Obligaciones de los socios suscriptores).

Los socios suscriptores tendrán las mismas obligaciones que los socios activos.

Art. 9.3. (Obligaciones de los socios cadetes).

Los socios cadetes tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, aunque la correspondiente al pago de la cuota podrá ser diferencial, según lo establezcan las autoridades.

Art. 9.4. (Obligaciones de los socios menores).

Los socios menores tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, aunque la correspondiente al pago de la cuota podrá ser diferencial o estar exonerada, según lo establezcan las autoridades.

Art. 9.5. (Obligaciones de los socios protectores).

Los socios protectores tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, aunque la correspondiente al pago de la cuota deberá ser diferencial.

Art. 9.6. (Obligaciones de los socios vitalicios).

Los socios vitalicios tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, con excepción de la de pagar la cuota.

Art. 9.7. (Obligaciones de los socios competidores).

Los socios competidores tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, más las que establezcan los reglamentos internos y con excepción de la de pagar la cuota.

Art. 9.8. (Obligaciones de los socios especiales).

Los socios especiales tendrán solamente las obligaciones que establezcan los reglamentos correspondientes.

Art. 9.9. (Obligaciones de los socios honorarios).

Los socios honorarios tendrán las mismas obligaciones que los socios activos, con excepción de la de pagar la cuota.

Art. 10. (SUSPENSIÓN DE LOS SOCIOS).

Art. 10.1. (Suspensión por ausencia).

Los socios que se ausenten de la República por un tiempo no menor de tres meses ni mayor de dos años podrán solicitar la suspensión en su calidad de socios durante el tiempo de su ausencia, siempre que cumplan con las siguientes formalidades:

a) Dar cuenta fehaciente por escrito a la Secretaría acerca del día de su partida y lugar de destino, así como comunicar oportunamente la fecha de su regreso al país.

b) Haber abonado la cuota correspondiente al mes de su partida y la que corresponda al mes de su regreso.

En tal caso dicho socios quedarán automáticamente exonerados del pago de las cuotas periódicas correspondientes a todo el tiempo de su ausencia de la República

(E.V. art. 21).

Art. 10.2. (Suspensión automática por incumplimiento de obligaciones).

Quedará automáticamente suspendida la calidad de socio:

a) Por el no pago de 2 (dos) cuotas mensuales consecutivas, salvo que se hubiere convenido por escrito el pago de lo adeudado, y en tanto se cumpla con lo acordado.

b) Cuando por otros motivos se hubieren contraído deudas con la Institución y no se hubieren saldado en el término prudencial que se hubiere otorgado al efecto por las autoridades.

(E.V. art. 22, inc. b y c)

Art. 10.3. (Suspensión por resolución de la Comisión Directiva).

Quedará suspendida la calidad de socio cuando se cometieren dentro de las dependencias de la Institución o en su zona de influencia inmediata, o integrando una representación de la misma, actos

reñidos con la disciplina o el buen orden, que a juicio de la Comisión Directiva merecieren esta sanción disciplinaria.

En este caso deberá establecerse un término para dicha suspensión.

La resolución deberá adoptarse siguiendo el procedimiento establecido en el literal "1" del art. 14.1.

(E.V. art. 22, inc. d)

Art. 11. (CESE DE LA CALIDAD DE SOCIO).

(E.V. arts. 23 a 26)

Art. 11.1. (Cese por retiro voluntario).

A partir del momento que ello sea aceptado por la Comisión Directiva los socios podrán cesar por retiro voluntario, el que deberán solicitar mediante escrito presentado a la Secretaría.

Art. 11.2. (Cese automático por incumplimiento de obligaciones).

Automáticamente se perderá la calidad de socio cuando pese a una única intimación por escrito para cancelar la totalidad de la deuda en un plazo de diez días, se hubiere incumplido con la obligación de pago de seis cuotas periódicas consecutivas.

Art. 11.3. (Cese por resolución de la Comisión Directiva).

También se perderá la calidad de socio:

- a) Cuando las deudas impagas a las que refiere el literal "b" del art. 10.2. fueren de tal entidad que a juicio de la Comisión Directiva se mereciere esta sanción.
- b) Cuando los actos a los que refiere el art. 10.3. fueren de tal gravedad que a juicio de la Comisión Directiva se mereciere esta sanción.

La resolución deberá adoptarse siguiendo el procedimiento establecido en el inciso "1" del art. 14.1.

Art. 11.4. (Reingreso de socios cesados).

Los socios que hubieren cesado en su calidad de tales no podrán reingresar a la Institución antes de transcurrido un plazo mínimo de un año.

(E.V. art. 20).

Art. 11.5. (Convenios de pago de cuotas atrasadas).

Sin perjuicio de lo establecido en las disposiciones anteriores, la Comisión Directiva podrá establecer regímenes de convenios para socios deudores de sus cuotas, firmados los cuales estos recuperarán la totalidad de los derechos correspondientes a su categoría. El incumplimiento de lo pactado traerá como consecuencia la suspensión de la calidad de socio.

Art. 12. (NÚMERO DE SOCIOS).

El número de socios de la Institución podrá ser limitado por resolución de la Comisión Directiva, la que podrá cerrar temporariamente el Registro Social.

(E.V. art. 27).

CAPÍTULO TERCERO (DE LAS AUTORIDADES).

Art. 13. (ASAMBLEA GENERAL).

Art. 13.1. (Competencia).

La Asamblea General es la máxima autoridad de la institución.

Tendrá la más amplia competencia, pudiendo adoptar resolución sobre cualquier punto vinculado con la Institución, salvo aquellos que le son atribuidos por este Estatuto a la Comisión Fiscal y a la Comisión Electoral.

En tal competencia se incluye la de revocar las decisiones anteriormente adoptadas por la Comisión Directiva o por la misma Asamblea General, así como la de dar instrucciones vinculantes a la primera.

(E.V. art. 42).

Art. 13.2. (Integración, Presidencia y Secretaría).

La Asamblea General estará integrada por todos los socios activos y protectores que se encuentren al día en el pago de sus cuotas periódicas y no tengan deudas pendientes con la Institución por otros motivos, y por los socios vitalicios, competidores con por lo menos 2 años de antigüedad en cualquier categoría de socios y honorarios.

Los socios especiales solamente podrán integrar la Asamblea General en los casos y a los efectos que indique la reglamentación interna correspondiente.

La Asamblea General será presidida por el Presidente de la Comisión Directiva. En los caso de vacancia, ausencia o impedimento le sustituirá quién deba suplirlo en la presidencia de dicha Comisión. En el caso de no asistir ningún miembro de la Comisión Directiva, ocupará la presidencia de la Asamblea General el socio que fuere designado por la misma.

Iguales reglas se aplicarán para determinar quién ocupará la Secretaría de dicha Asamblea.

(E.V. art. 44)

Art. 13.3. (Quórum).

La Asamblea General quedará constituida cuando a la hora para la cual fuere convocada se encuentren presentes al menos la quinta parte de los socios habilitados conforme al artículo 13.2.

En una segunda citación, que no podrá ser dispuesta para antes de transcurrida media hora de la primera, la Asamblea

General quedará constituida con los socios habilitados que se encuentren presentes, cualquiera sea su número.

(E.V. art. 45).

Art. 13.4. (Orden del día).

En las sesiones de la Asamblea General solamente se podrán tratar los asuntos para los cuales se la hubiere convocado y que integren el orden del día.

(E.V: art. 46).

Art. 13.5. (Votaciones).

Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por votación pública, aunque dicha votación podrá ser realizada en forma secreta cuando así lo resuelva la mayoría absoluta de los socios presentes.

Para adoptar una resolución y salvo disposición distinta de este Estatuto, las resoluciones se adoptarán cuando obtengan el voto favorable de la mayoría simple de presentes.

En caso de empate se reabrirá el debate y si la igualdad subsistiere decidirá el voto del Presidente.

(E.V. art. 47).

Art. 13.6. (Clases de sesiones).

La Asamblea General puede sesionar en forma Ordinaria o Extraordinaria.

Art. 13.7. (Sesión Ordinaria de la Asamblea General).

La Sesión Ordinaria de la Asamblea General será convocada por la Comisión Directiva entre el 15 y el 31 de julio de cada dos años, con la debida publicidad interna y mediante avisos en dos diarios de la Capital que se publicarán con por lo menos cinco días de anticipación.

La primera Sesión Ordinaria será convocada entre el 15 y el 31 de julio siguiente a la aprobación definitiva de este nuevo Estatuto.

Además de otros asuntos que figuren en la citación, en dicha sesión la Asamblea deberá especialmente:

a) Considerar y pronunciarse respecto de la memoria y balance anual e informes de la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal.

b) Designar la Comisión Electoral.

(E.V. art. 42).

Art. 13.8. (Sesiones Extraordinarias de la Asamblea General).

Las sesiones extraordinarias de la Asamblea General podrán ser convocadas en cualquier momento, con los mismos requisitos establecidos en el art. 13.7, por resolución de la mayoría de los integrantes de la Comisión Directiva, de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral.

También podrán ser convocadas a solicitud del veinte por ciento de los socios en condiciones de integrarla, debiendo en este caso formularse el pedido de convocatoria por escrito y ante la Comisión Directiva, con indicación de los asuntos que se solicita sean considerados en la sesión. Presentado este pedido de convocatoria la Comisión Directiva procederá a citarla, con los mismos requisitos establecidos en el art. 13.7 y para una fecha comprendida dentro de los treinta días siguientes.

(E.V. art. 43).

Art. 13.9 (Libro de Actas).

La Asamblea General deberá llevar un libro de actas que será conservado por la Comisión Directiva y en el cual se documentarán todas las sesiones y resoluciones adoptadas.

Las actas de las asambleas deberán ser firmadas por Presidente y Secretario de la Asamblea y dos asambleístas designados por la misma Asamblea a tales efectos.

Art. 14. (COMISIÓN DIRECTIVA).

Art. 14.1. (Competencia).

Con las limitaciones que se establecen en este estatuto y sometida a la autoridad de la Asamblea General, la Comisión directiva tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y

disposición, pudiendo en consecuencia llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales.

En particular son cometidos de la Comisión Directiva:

a) interpretar, cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos internos, y dar a publicidad los mismos.

b) Administrar de la manera más conveniente los intereses de la institución y cuidar el orden interno.

c) Adquirir, tomar o dar en arrendamiento, comodato o concesión y enajenar o gravar los inmuebles y muebles necesarios para los fines de la Institución.

La enajenación o gravámen de bienes con un valor superior a 1.500 U.R. (mil quinientas unidades reajustables), necesariamente requerirá previa selección mediante el sistema que establezca la reglamentación correspondiente y deberá ser previamente autorizada por la Asamblea General.

d) Resolver acerca de la admisión de socios, así como reglamentar lo relativo a socios especiales y designar a los socios competidores y honorarios, en los dos últimos casos mediante una mayoría de por lo menos cinco séptimos de sus integrantes.

e) Establecer y seguir un sistema claro de administración y contabilidad.

f) Nombrar y destituir a los empleados y fijar sus retribuciones.

g) Resolver y autorizar las distintas obras a efectuarse en la Institución, debiendo llamar necesariamente a licitación - abierta o restringida, según lo determine la reglamentación -.

h) Realizar convenios con otras Instituciones a fin de asegurar las ventajas posibles a sus socios respectivos.

i) Convocar a la Asamblea General, en las oportunidades y forma que se establecen en los arts. 13.7 y 13.8.

j) Designar comisiones auxiliares y organizar competencias, concursos y fiestas sociales, estableciendo premios si lo considera conveniente.

k) Interpretar los estatutos en caso de duda y resolver las cuestiones no claramente previstas en ellos, dando cuenta a la Asamblea General en la primera oportunidad y estando a su resolución.

l) Amonestar, suspender o cesar a los socios, en los casos previstos en este Estatuto y en los reglamentos internos.

Las resoluciones que impongan sanciones de suspensión o cese deberá disponerse con carácter provisorio, debiendo darse vista al interesado con plazo de tres días para evacuarla, luego de lo cual o de transcurrido el plazo sin evacuarla, se resolverá en definitiva.

Toda resolución que imponga el cese de un socio será recurrible ante la Asamblea General, sin efectos suspensivos, en escrito presentado dentro de un plazo de quince días a partir de la fecha de su notificación.

Interpuesto el recurso la Comisión Directiva deberá convocar a la Asamblea General para una fecha no superior a los treinta días. Para poder dejar sin efecto las sanciones se requerirá el voto favorable de un número de asambleístas que sea por lo menos equivalente al quince por ciento de sus integrantes (art. 13.2), entendiéndose en caso contrario que el recurso ha sido rechazado.

II) Dar cuenta de su administración anual a la Asamblea General en su sesión ordinaria, facilitando a los socios la consulta de los libros de actas y de contabilidad y del balance anual.

m) Establecer las cuotas de ingreso de nuevos socios, lo que requerirá la conformidad de al menos la mayoría absoluta de integrantes, fijar las cuotas sociales periódicas, que deberán ser siempre pagas por adelantado, y las contraprestaciones correspondientes a los demás servicios de la institución.

Asimismo, con el voto conforme de por los menos los cinco séptimos de sus integrantes, podrá resolver abrir períodos de franquicia durante los cuales se concedan disminuciones o exenciones de la cuota de ingreso.

Igualmente, con la misma mayoría señalada en el inciso anterior, podrá resolver la incorporación de socios vitalicios.

n) Cobrar entrada a reuniones sociales, campeonatos o torneos que se organicen.

ñ) Otorgar y revocar poderes.

(E.V. art. 32 a 35 y 60)

Art. 14.2. (Integración, distribución de cargos).

La Comisión Directiva se integrará con siete socios, elegidos con sus suplentes por un período de dos años y de conformidad a lo que se establece en el capítulo cuarto de este Estatuto.

Al vencimiento de su mandato dichos integrantes se mantendrán en el desempeño de sus funciones hasta la toma de posesión de sus cargos por parte de los integrantes electos.

Cuando un titular de la Comisión Directiva no pudiere desempeñar su cargo por un plazo mayor de un mes y menor de tres, será sustituido transitoriamente por su suplente. Si la imposibilidad de desempeñar el cargo se extendiese por un plazo mayor a los tres meses, y también en caso de renuncia, el suplente pasará a ocupar el cargo en carácter de titular. La Comisión Directiva, una vez constituida, designará entre sus miembros al Secretario, Tesorero y Capitán.

El cese de los miembros de la Comisión Directiva se producirá por renuncia aceptada por la Asamblea General, en el caso de imposibilidad de desempeño del cargo previsto precedentemente y por destitución resuelta por la Asamblea General con una mayoría de al menos la tercera parte del Cuerpo Electoral.

A) (Presidente).

Corresponde al Presidente:

1) Representar al Círculo de Tenis en todos los actos oficiales.

2) Presidir la Comisión Directiva y la Asamblea General.

3) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General y de la Comisión Directiva, documentando los negocios y solicitudes de créditos y firmando, conjuntamente con el Secretario, todos los negocios jurídicos.

4) Autorizar los pagos, junto con el Tesorero, firmando conjuntamente con éste todos los cheques y documentos correspondientes.

5) Firmar la correspondencia y las actas, conjuntamente con el Secretario.

6) En casos de urgencia resolver por sí sobre cualquier tema de competencia de la Comisión Directiva, dando inmediata cuenta a la misma y estándose a lo que esta resuelva.

B) (Secretario).

Corresponde al Secretario:

- 1) Llevar el libro de actas de la Asamblea General y de la Comisión Directiva.
- 2) Firmar junto al Presidente todos los negocios jurídicos, la correspondencia y las actas de la Comisión Directiva.
- 3) Redactar la correspondencia de la Institución.
- 4) Tener a su cargo el archivo del Círculo de Tenis.
- 5) Redactar la memoria anual que una vez aprobada por la Comisión Directiva será sometida a la consideración de la Asamblea General en su sesión ordinaria anual.

C) (Tesorero).

Corresponde al Tesorero:

- 1) Controlar la contabilidad.
- 2) Autorizar los pagos, junto con el Presidente, y firmar con el mismo los cheques y documentos correspondientes.
- 3) Pagar las cuentas autorizadas por la Comisión Directiva.
- 4) En general, intervenir en todo lo referente a la percepción de fondos y movimientos de finanzas de la Institución, debiendo presentar mensualmente a la Comisión Directiva un detallado estado de caja, y dar cuenta de los socios atrasados en el pago de sus cuotas así como de los que no hubieren saldado otras deudas con la Institución.
- 5) Formular, conjuntamente con otro miembro designado por la Comisión Directiva, un proyecto de presupuesto y cálculo de recursos que oriente la gestión administrativa de la Institución.
- 6) Redactar el balance anual que una vez aprobado por la Comisión Directiva será presentado a informe de la Comisión Fiscal y posterior consideración de la Asamblea General en su sesión ordinaria anual.

D) (Capitán).

Corresponde al Capitán:

- 1) Reglamentar los torneos internos, seleccionando a los jugadores para los torneos externos, individuales y de equipos, de acuerdo con los lineamientos o instrucciones de la Comisión Directiva.
- 2) Zanjar, en forma irrecusable, las pequeñas diferencias que se originen entre los jugadores.
- 3) Concertar los partidos con otras instituciones, siendo el único representante directo de la Comisión Directiva para establecer condiciones, fijar ventajas y allanar las dificultades que pudieren surgir.
- 4) Ejercer la autoridad en las canchas de juego respecto a quienes las ocupen indebidamente.
- 5) Vigilar el orden interno en las dependencias de la Institución.
- 6) Hacer cumplir los reglamentos internos en lo atinente a sus cometidos.
- 7) Ejercer la superintendencia directa, sobre el personal encargado de las canchas y vestuarios.
- 8) Autorizar directamente los pequeños gastos que se ocasionen por composturas, conservación y mejoras de redes, útiles de las canchas y otras pertenencias de la Institución, de conformidad con las instrucciones dadas por la Comisión Directiva.

9) Suspender, hasta por quince días, a los socios que cometieren faltas dentro de las dependencias de la Institución o actuando en representación de la misma, dando cuenta a la Comisión Directiva y estando a lo que esta resuelva de conformidad a las previsiones de este Estatuto.

(E.V. arts. 30, 36, 37 y 53 a 57)

Art. 14.3. (Quórum).

El quórum para sesionar la Comisión Directiva se constituirá cuando se encuentren presentes al menos cuatro de sus miembros.

(E.V. art. 38).

Art. 14.4. (Orden del día).

En las sesiones de la Comisión Directiva solamente se podrán considerar los temas propuestos por sus miembros en la sesión anterior, o los que hayan sido propuestos por los mismos mediante comunicación escrita dirigida al Secretario con una antelación mínima de veinticuatro horas.

En caso de urgencia a juicio del Presidente, o cuando se encontrasen presentes sus siete integrantes, la Comisión Directiva podrá considerar cualquier tema.

Art. 14.5. (Votaciones).

Las resoluciones de la Comisión Directiva se adoptarán por mayoría simple, salvo en los casos en que algo diferente se establece en este Estatuto.

En caso de empate el Presidente definirá la votación.

Art. 14.6. (Libro de actas).

La Comisión Directiva deberá llevar un libro de actas en el cual se documentarán todas las sesiones y resoluciones adoptadas, las que deberán ser exhibidas a solicitud de cualquier socio.

Art. 15. (COMISIÓN FISCAL).

(E.V. art. 41)

Art. 15.1. (Cometidos).

Será cometido de la Comisión Fiscal:

1) Informar cada dos años a la Asamblea General Ordinaria sobre los balances de gestión, que se cerrarán el 31 de mayo. Dicho informe será publicitado en carteleras con una anticipación no inferior a cinco días antes de aquel para el cual haya sido convocada la Asamblea General que deberá considerarlo.

2) Informar anualmente a la Comisión Directiva sobre el Balance anual.

3) Fiscalizar los fondos sociales y los destinos dados a los mismos,

4) Inspeccionar en cualquier momento la documentación y registros contables.

5) Informar a la Asamblea General y a la Comisión Directiva sobre toda consulta de carácter financiero o examen de contabilidad que le sea sometido.

6) Convocar a la Asamblea General cuando lo estime necesario.

Art. 15.2. (Integración, distribución de cargos).

La Comisión fiscal, que será designada por el Cuerpo Electoral en el mismo acto y por el mismo sistema que la Comisión Directiva, estará integrada por tres socios que tendrán igual número de suplentes.

Una vez constituida la misma distribuirá entre sus miembros los cargos de Presidente, Secretario y Vocal

Art. 15.3 (Libro de actas).

La comisión fiscal deberá llevar un libro de actas en el cual se documentarán todas las sesiones y resoluciones adoptadas y se incorporarán todos los informes realizados.

Art. 15.4. (Remisión).

En todo lo que no se encuentre previsto y resulte pertinente, se aplicarán a la Comisión Fiscal las reglas establecidas para el funcionamiento de la Comisión Directiva.

Art. 16. (COMISIÓN ELECTORAL).

(E.V. art. 42, inc. c)

Art. 16.1. (Cometidos).

Será cometido de la Comisión Electoral organizar y controlar los actos eleccionarios y plebiscitos, así como establecer los correspondientes resultados (todo de conformidad a lo dispuesto en el capítulo cuarto), con facultades para convocar directamente a la Asamblea General en caso de detectar irregularidades graves en las elecciones o plebiscitos.

Art. 16.2. (Integración, distribución de cargos).

La Comisión Electoral será designada por la Asamblea General en el año que corresponda realizar elecciones, y estará integrada por tres socios que tendrán igual número de suplentes.

Sus miembros no podrán ser candidatos a ningún cargo electivo, ni ser empleados o concesionarios de la Institución.

Una vez constituida distribuirá entre sus miembros los cargos de Presidente, Secretario y Vocal.

Art. 16.3. (Libro de actas).

La Comisión Electoral deberá llevar un libro de actas en el cual se documentarán todas las sesiones y resoluciones adoptadas, así como los resultados de las elecciones y plebiscitos.

Art. 16.4. (Remisión).

En todo lo que no se encuentre previsto y resulte pertinente, se aplicarán a la Comisión Electoral las reglas establecidas para la Comisión Directiva.

CAPÍTULO CUARTO (DE LAS ELECCIONES Y PLEBISCITOS).

Art. 17. (CUERPO ELECTORAL).

Integrarán el Cuerpo Electoral del Club todos los socios activos y protectores que no adeuden más de dos cuotas periódicas, los socios vitalicios, los socios competidores, y los socios honorarios.

Art. 18. (PERSONAS ELEGIBLES).

Solamente podrán ser electos miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal, o ser designados miembros de la Comisión Electoral, quienes cumplan con los requisitos señalados en el artículo anterior.

Art. 19. (CONVOCATORIA Y DESARROLLO DE LAS ELECCIONES).

Dentro de los quince días siguientes de haber sesionado en forma ordinaria la Asamblea General, se procederá a la elección de los nuevos miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal, habilitándose a este efecto las dependencias sociales desde la hora 9 hasta la hora 18. Por resolución fundada de la Comisión Electoral podrá extenderse el horario de votación hasta la hora 21.

La votación se efectuará por listas impresas completas, sin firma ni enmiendas manuscritas, depositándose el voto en una urna dentro de un sobre cerrado y en presencia de la Comisión Electoral o las personas por ésta delegadas.

Los sobres serán todos iguales, repartidos previamente y contendrán una sola lista, bajo pena de nulidad del voto.

La entrega del sobre conteniendo la lista votada será personal y la Comisión Electoral verificará si el votante se encuentra habilitado para votar, teniendo a la vista la nómina de socios y señalando en ella visiblemente el nombre de cada uno de los votantes en el momento de depositar su voto.

La Comisión Electoral observará, y anulará luego el voto de todo socio que hasta la fecha de la votación adeude más de dos cuotas periódicas.

Concluido y aprobado el escrutinio, se proclamarán los titulares y suplentes que hayan sido electos, haciéndose público el resultado.

(E.V. art. 49)

Art. 20. (SISTEMA ELECTORAL).

La elección de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal se realizará en forma directa, en votación secreta en la que podrán participar todos los socios habilitados para votar.

Dicha elección se realizara empleando listas que deberán contener los nombres de los titulares y hasta el doble número de suplentes.

Las listas podrán confeccionarse aplicando el sistema preferencial de suplentes, el de suplentes respectivos o el ordinal de suplentes.

Cada lista se identificará con un número y lema, no permitiéndose en ningún caso la acumulación de votos entre distintas listas ni la postulación de una mismo candidato en más de una de ellas.

La adjudicación de los cargos se efectuará aplicando sistema de representación proporcional integral por cociente decreciente.

En caso de empate el cargo correspondiente se adjudicará por sorteo.

(E.V. art. 50).

Art. 21. (PRESENTACIÓN DE LISTAS PARA LAS ELECCIONES).

Los socios que toman a su cargo la confección de listas de candidatos, tanto para la Comisión Directiva como para la Comisión Fiscal, deberán verificar previamente si los titulares y suplentes están en condiciones de ser elegidos y si han autorizado la inclusión de sus nombres.

Un ejemplar impreso de cada lista deberá ser presentado a la Comisión Electoral para el registro, con al menos tres días de anticipación a aquel en que haya de efectuarse la votación, debiendo constar en el mismo la conformidad de los candidatos para su inclusión en la lista.

Todas las listas deberán especificar los nombres de los titulares y suplentes.

(E.V. art. 51).

Art. 22. (PROCLAMACIÓN Y ASUNCIÓN DE NUEVAS AUTORIDADES).

Será proclamado Presidente de la Institución el primer candidato de la lista más votada, el que será sustituido en caso de vacancia temporal o definitiva por el segundo candidato de dicha lista y así sucesivamente.

Dentro de los cinco días siguientes al de la elección asumirán sus cargos los nuevos miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal, cesando en ese acto los anteriores.

(E.V. art. 52).

Art. 23. (CARACTER HONORARIO DE LOS CARGOS).

Todos los cargos electivos que se ejerzan en la Institución tendrán carácter honorario.

Art. 24. (INCOMPATIBILIDADES).

Es incompatible con la calidad de miembro de la Comisión Directiva o de la Comisión Fiscal el ser empleado o concesionario de la Institución.

Art. 25. (PLEBISCITOS).

Los plebiscitos que se realicen a efectos de modificar este estatuto se registrarán, en lo pertinente, por las disposiciones de este capítulo.

CAPÍTULO QUINTO (DE LA REFORMA DE ESTATUTOS).

Art. 26. (PROCEDIMIENTO).

Este estatuto podrá ser reformado a través de un plebiscito en el que, por iniciativa de la mayoría absoluta de integrantes de la Comisión Directiva o por iniciativa de la quinta parte del Cuerpo Electoral presentada ante aquella, se someta a la votación de éste último un proyecto articulado. En el segundo caso la Comisión Directiva deberá someter el proyecto a plebiscito en un plazo no mayor de sesenta días a partir de su presentación ante ella.

Para la aprobación de la reforma se requerirá el voto favorable de una mayoría absoluta de votantes que represente al menos el treinta por ciento del Cuerpo Electoral.

Una vez aprobada, la reforma deberá ser inmediatamente sometida a la aprobación oficial correspondiente.

(E.V. art. 61).

CAPÍTULO SEXTO (DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN).

Art. 26. (PROCEDIMIENTO).

La disolución y liquidación de la Institución solamente podrá ser resuelta a proposición de por lo menos las tres cuartas partes del Cuerpo Electoral, presentada por escrito y ante la Comisión Directiva.

En tal caso y en un plazo no mayor de sesenta días la Comisión Directiva convocará a una Asamblea Extraordinaria, con noticia del Ministerio correspondiente.

Esta asamblea quedará debidamente constituida con la asistencia del cincuenta por ciento del Cuerpo Electoral, requiriéndose para la aprobación de la iniciativa una mayoría de por lo menos ese cincuenta por ciento de dicho Cuerpo Electoral.

De aprobarse la disolución la misma Asamblea General resolverá la forma en que deberá procederse a la liquidación, nombrándose a tal efecto una Comisión especial que se encargará de ella.

En tal caso el destino final de los bienes no podrá ser otro que el de su donación gratuita a cualquier institución pública o privada sin fines de lucro.

(E.V. art. 62).

CAPÍTULO SÉPTIMO (DISPOSICIONES FINALES).

Art. 27. (SUSTITUCIÓN Y VIGENCIA).

Este estatuto sustituye al aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura con fecha 2 de setiembre de 1971 y entrará en vigencia en forma inmediata a su aprobación oficial.

Las primeras elecciones luego de aprobado este nuevo estatuto se realizarán en la fecha que correspondería según el estatuto sustituido.

(E.V. art. 63)

Art. 28. (AUTORIZACIÓN).

Los Sres. XXX y XXX quedan autorizados, en forma indistinta, para tramitar la aprobación de la presente modificación de estatutos y aceptar las observaciones que pudieren formular las autoridades públicas, así como para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieren corresponder.