



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**PLAN DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS PARA  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
(Caso: Vacation Club, S.R.L. período 2017-2020)**

Postulante:

**Lic. Milagros Aragonéz**

Matricula: 2015-2179

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

agosto, 2017

## INDICE DE CONTENIDO

Resumen .....	i
Dedicatorias .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción .....	3-4

### **Capítulo I: Conceptos teóricos – metodológicos**

1.1 Planificación Estratégica .....	5
Estrategias – sus orígenes .....	5
Tipología .....	6
Planeación estratégica conceptos .....	7-8
Matriz foda .....	9-10
Filosofía empresarial .....	11
Propósito .....	11
Misión .....	12
Visión .....	12
Valores .....	13
Establecimientos de los objetivos .....	13-14
1.2 Gestión por procesos .....	15
Qué es la gestión por procesos? .....	15
Definiciones .....	16
Segmentación de procesos .....	18
El mapa de procesos .....	18
Indicadores del proceso .....	19
Puntos de intervención sobre los procesos .....	19
1.3 Gestión de riesgo .....	20
Conceptos .....	20
Principios básicos y beneficios .....	20-23
Etapas de la gestión de riesgo .....	24

## **Capítulo II: Identificación de los riesgos y mejoras en los procesos de la empresa vacation club, S.R.L**

2.1 Entendimiento de la situación de la empresa vacation club, S.R.L.....	25
2.2 Filosofía de la empresa vacation club, S.R.L .....	26
2.3 Análisis foda de la empresa vacation club, S.R.L.....	26-28
2.4 Metodología a implementar para la identificación de mejoras en los procesos críticos de la entidad vacation club, S.R.L .....	29
2.5 Identificación de mejoras en los procesos críticos de la entidad vacation club, S.R.L.....	30-52

## **Capítulo III: Plan estratégico de la empresa vacation club, S.R.L**

3.1 Análisis financieros para la entidad vacation club, S.R.L. ....	53-61
3.2 Planeación estratégica para la entidad vacation club, S.R.L. ....	61-70
Conclusión.....	71
Recomendaciones .....	72-73
Bibliografía .....	74-75

## **RESUMEN**

La presente tesis corresponde a un plan de mejora para una empresa de servicios, denominada vacation club, S.R.L, para el periodo comprendido entre 2017-2020, en la cual desarrollamos un análisis de todos los procesos de la entidad así como la identificación de los riesgos que afectan a misma, en donde identificamos cuales son de mayor y menor impacto, y cuales tienen mayor probabilidad de ocurrencias para que la empresa pueda lograr sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. Adicional se presentó un plan estratégico en el cual están desarrollados todos los objetivos estratégicos de la entidad planteados por cada área, partiendo de los análisis realizados tanto internos como externos y se realizó un análisis de los estados financieros de la entidad tanto de forma vertical y horizontal, así como el cálculo de las razones financieras que impactan más a la organización por el tipo de servicio o actividad que realiza.

## **DEDICATORIAS**

En primer lugar dedico esta tesis a Dios, por haberme dado la vida y poder permitir haber llegado hasta este momento tan importante de mi carrera y formación profesional

A mis padres Prisilio Aragonez y Ana Lucia Pérez, por ser mis pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, sin importar las adversidades que han surgido en el camino.

A mi esposo Ernesto Vásquez, por su amor, su entrega y apoyo que siempre me has brindado, por tus consejos cuando estaba a punto de tirar la toalla y por todo el amor y el cariño que me brindas día a día, te amo mucho amor.

A mi hija Anna Emily Vásquez Aragonez, que eres mi todo, mi razón de ser, la princesa de mi castillo, por la que lucho cada día de mi vida, por esas sonrisas, abrazos y besos que me demuestras cada vez que estás conmigo, te amo muchísimo mi primogénita y adoración de mi vida.

A mis hermanas Angélica Aragonez y Yuderca Aragonez, por siempre confiar en mí y ser mis motivos de superación, ya que en ustedes vi el ejemplo de dedicación y logros académicos de manera excepcional, agradezco a Dios por tener hermanas como ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios por haberme dado la salud, fuerzas y el valor para culminar esta nueva etapa en mi vida.

Gracias a mis padres Prisilio y Lucia por siempre apoyarme en cada paso que doy, se que están muy orgullosos de la persona en la cual me he convertido, como siempre celebrando en grande todos mis triunfos.

A mis hermanas Angélica Aragonez y Yuderca Aragonez, por ser grandes amigas para mí, por ser un ejemplo de estudio para mí, juntas hemos pasados momentos inolvidables en nuestras vidas.

A mi esposo Ernesto Vásquez, por ser un apoyo en mi vida y ayudarme incondicionalmente, tanto en este proyecto como en todo lo que vivimos día a día.

Gracias a mi princesa Emily que con su ternura y cariño me hace olvidar todos estos días de arduo trabajo y agotamiento físico, ya que por ella es que hago todo lo que emprendo en el camino, para que en el mañana yo sea un ejemplo para ella y siempre este orgullosa de mí.

A mis amigas que aunque estamos un poco distanciadas, se que siempre están atentas en cada paso que doy y lo celebran como si fuera un triunfo de ustedes, las quiero mucho Sabrina, Natalie, Esther, Carolyn, Carolina, Heridelka y mi querido amigo Kelvin.

A mi asesor de tesis el Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia, gracias por su tiempo, por sus consejos, apoyo y la sabiduría que me transmitió en el desarrollo de mi tesis

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación corresponde a un plan de implementación de mejoras de la empresa de servicios vacation club, S. R. L., esto es la evaluación de los procesos de la entidad tanto en sus eventos externos como internos, y del resultado obtenido con el mismo, estaré dando las mejoras de lugar.

Estaré desarrollando un capítulo 1 el cual incluye toda la parte teórica y metodológica, de lo que son la estandarización de los procesos, la gestión de riesgos y la planeación estratégica.

Adicional a esto incorpore un capítulo 2, en donde su característica principal es realizar la estandarización de los procesos de negocios, ya que esto es una herramienta que genera muchos beneficios y una gran competencia en las empresas, por las exigencias que están demandando el mercado globalizado. El objetivo de implementar la estandarización de los procesos es para mejorar la destreza de la organización para agregar valor. El enfoque es comenzar a verificar como se está llevando el proceso en la actualidad, documentarlo y realizar las mejoras de lugar de dichos procesos y adicional identificar los riesgos de la entidad, para así con la implementación de los nuevos procesos, poder mitigar los riesgos que arrojan la entidad. El riesgo es un componente inherente a la actividad de la empresa, más sin embargo en sus diferentes exposiciones está presente para cualquier tipo de actividad; en los mayores casos no es posible crear elementos para su eliminación, por lo que se hace totalmente indispensable gestionarlo de manera correcta.

Además estaré realizando un capítulo 3 el cual esta centralizado en la aplicación y realización de una planeación estratégica para la entidad que estamos evaluando, el plan estratégico es la preparación, mejora y arranque de los

diferentes objetivos financieros y operativos, por parte de la entidad u organización, con el propósito de lograr los objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Actualmente la planificación estratégica es muy importante, ya que aporta un marco de referencia para la actividad de la organización, que pueda llevar a mejorar las funciones dentro de las misma y una mayor comprensión de la entidad, porque sin planes, los directores no obtendrían una idea despejada de lo que se pide implantar, es valioso tener una meta y un objetivo.

Además el plan estratégico apoya a puntualizar lo que es de prioridad, admite centralizarse en las posiciones fuertes de la entidad, beneficia en conocer las dificultades de cambios en el medio interno y externo. Todas las entidades con superación se planifican debidamente.



# **CAPÍTULO I:**

## **CONCEPTOS TEÓRICOS – METODOLÓGICOS**

### **1.1 Planeación estratégica**

#### **Estrategias - sus orígenes**

Con la palabra estrategos, los griegos precisaron al general jefe de una tropa. Después se convirtió en la habilidad del gerente (destrezas psicológicas y papel primordial). Con Pericles (450 a.c), la definición se utilizó a destrezas administrativas (liderazgos, la comunicación, el poder, etc.) Mientras en el período de Alejandro de Macedonia (330 a.c), la estrategia se refirió a la habilidad para acabar con el enemigo.

G.F Gause (1934) de la universidad de moscú, es considerado el padre de las matemáticas biológicas, efectuó experimentos con 2 animales pequeños para que vivieran juntos adentro de una botella con abastecimientos de alimentos. De tal experiencia consiguió las siguientes conclusiones:

- Si los animales existían de desigual especie, lograrían vivir juntos.
- Si eran del mismo género, no lograrían hacerlo.

Así fundó el principio de la exclusión competitiva: nadie de los dos géneros pueden compenetrarse viviendo de manera semejante.

Edward O. Wilson, quien trazo el rumbo del socio biología al sintetizar los conocimientos de ciencia biológica, la genética, la zoología y la conducta animal, construyó la teoría general de la competición, que formula una estructura para entender el éxito de los géneros desde el punto de vista de la conducta social. (Benavides, 2014).

Darwin, por su parte, constituyó la teoría de la selección natural, tipo que está en todo método y que no envuelve una estrategia. La entidad como sistema se envuelve en este modelo, solo que aquí la rivalidad competitiva crea una dinámica de cambios de posición y dan valor a quienes tienen la habilidad y usan la imaginación y el razonamiento a fin de crear estrategias para competir. De aquí se desprende dos grandes principios:

1. La base de la ventaja es establecer diferencias con los demás competidores
2. Identificar, definir y competir en mercados en los que se pueda operar explotando las ventajas.

La estrategia se define como "el enfoque general de las acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos" y proporcionamos otros conceptos del termino estrategia.

### **Sun Tsu en el arte de la guerra, dice:**

Si las estrategias son profundas y de grande alcance, en aquel momento lo que ganará con sus cálculos será mucho, es decir que se puede ganar inclusive antes de luchar. Es decir cuando el pensamiento estratégico es superficial y de corto alcance, entonces lo que ganará con sus cálculos será poco, de modo que pierde antes de dar batalla.

Por eso se dice que los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que los guerreros vencidos van primero a la guerra y luego buscan ganarla. (Benavides, 2014)

### **Tipología**

No queremos pretender realizar una clasificación o lista exhaustiva de toda estrategia usadas, sino apartar 2 principales criterios de desempeño de los administradores:

1. Estrategias políticas: básicamente son estrategias de perder-ganar, porque lo que una entidad gana, otra entidad pierde. Esta manera de combatir origina un fuerte deterioro todos los recursos y están muy lejos de alcanzar la optimización. La mayoría de las entidades han establecido estrategia de este tipo, tales como división, confusiones, ofensiva ciega, infiltraciones, desentendimiento y pasar la bola, por el no conocer de la correlación negativa que producen, la falta de argumento en cuanto a conocimientos y liderazgos efectivos.
2. Estrategia proactivas: es aquella estrategia de ganar-ganar que envuelven una destreza para los negocios y un juicio de mucho sentido social, ya que se tienen una perspectiva sistémica y que no excluye, en el que se emplean estrategias para corregir inmediatamente, los trabajos en equipo y el progreso de convenios incluidos con la competencia, para que el mercado este repartido y pueda dar un mejor servicio a nivel mundial. (Benavides, 2014)

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un grupo de tareas que hace una entidad en la actualidad con el objetivo de obtener resultados a largo plazo que le puedan permitir la toma de decisiones con la mejor certeza posible, también de una entidad eficiente y eficaz, que combine esfuerzos para realizar las medidas, proporcionando la búsqueda oportuna. (Benavides, 2014)

### **Otros conceptos de planeación estratégica:**

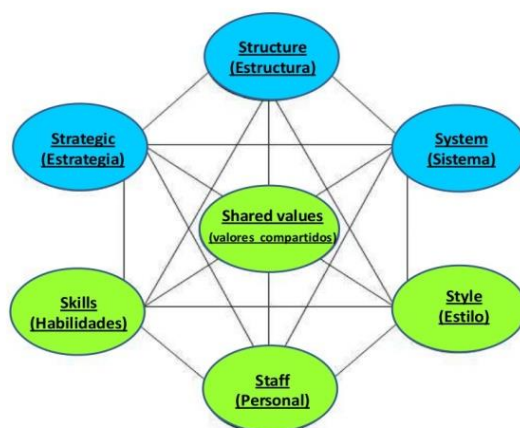
Es la guía o modelo que forma la principal meta política y cadena de acción de una entidad, dentro de un total que supone el juicio exacto y real, de la fuerza y debilidad propia y de la competencia, los cambios en el contorno, en el contexto y lo movimiento de sus competidores inteligentes. (Benavides, 2014)

Es la conciliación de recurso y la habilidad de la entidad, al ambiente flotante, cultivando su oportunidad y valorando los riesgos en base de los objetivos y metas. (Benavides, 2014)

### **Marco Mckinsey de las 7 S**

Este marco traza las relaciones que tienen las estrategias con otros principios organizacionales.

Como se puede observar en la figura siguiente, no existe una secuencia o juicio básico de comienzo o supremacía, porque las diferentes situaciones impactaran a las organizaciones de forma desigual en sus dificultades y oportunidades a través de los tiempos.



1. Estrategia (strategy), es el cambio realizado por las empresas para ajustarse a la necesidad presente y futura de la entidad en la que está actuando, para lograr éxito delante de la competencia
2. Estructura (structure), establece el desafío de adecuar la estructura organizacional para que estén acorde con las estrategias. (Benavides, 2014)
3. Sistemas (systems), es la forma de conducir las acciones diversas de la entidad, como adquisición, transformaciones, mercadotecnia y evaluación, con una orientación en el mercado que se desarrolla.

4. Estilo (style), es la forma en que los administradores ejecutan sus roles y en lo individual al liderazgo que este aplicando.
5. Personas (staff), este elemento sobresale las maneras en que se promueven el crecimiento de manera individual y en las evaluaciones de los patrones de actuación.
6. Habilidades (skills), en este elemento se analizan las fortalezas con que se estan compitiendo. Se comprueba que tan competidor son los enfoques estratégicos y se cuestionan hasta qué punto son flexibles y pueden generarles valor a su mercado.
7. Metas (shared values), se resalta lo que significa el negocio como una idea superior y primordial, para elaborar el método empresarial en torno a él. La meta superior transmite significado para el personal que labora en la entidad. Son la ideología de la entidad y se escriben con un elevado nivel de conceptualización. (Benavides, 2014)

### **Matriz foda**

Esta matriz sirve para examinar activo y pasivo competitivo interno y externo de una entidad. La palabra foda de este ventajoso mecanismo de análisis, se origina de las iniciales de 4 definiciones que interceden en su práctica. Es otras palabras, son las iniciales de cuatro palabra:

**F**ortalezas

**O**portunidades

**D**ebilidades

**A**menazas (o problemas)

El estudio foda se utiliza para examinar el entorno externo de la entidad y el entorno interno de la entidad, con la finalidad de determinar los 4 aspectos indicados. Es el proceso que se ejecuta en 2 etapas:

1. Los administradores evalúan e identifican completamente los 4 mecanismos referentes a la entidad;
2. La apreciación ejecutada en la etapa anterior ubica a la entidad en una de las secciones de la matriz foda. (Benavides, 2014)

Una de las utilidades del análisis foda es establecer los elementos que pueden beneficiar (fortaleza y oportunidad) u entorpecer (debilidad y amenaza) los logros de los objetivos establecido para la entidad. El análisis foda, en conclusión, permite:

- Establecer la verdadera posibilidad que tienen las empresas para lograr los objetivos que se habían establecidos inicialmente.
- Concientizar a los dueños de la entidad sobre la magnitud de las dificultades que deberán afrontar.
- Permitir utilizar más eficientemente los elementos positivos y contrarrestar y eliminar los efectos de los factores negativos. (Benavides, 2014)

Definamos los conceptos que abarca el análisis foda:

- **Fortalezas**, son los puntos fuertes característicos de la entidad que le proporcionan o ayudan para lograr sus objetivos (cualidad y capacidad humana, administrativa, tecnológica y económica que tiene la entidad).
- **Oportunidades**, escenarios que se muestran en el ambiente de la entidad y que podrán beneficiar con lograr los objetivos (todo lo que acontece en el exterior de la entidad y que esta puede aprovechar y cultivar para poder crecer). (Benavides, 2014)

- **Debilidades**, son los puntos débiles de las características propias de la entidad y que podrían favorecer para lograr los objetivos.
- **Amenazas**, son escenarios que se declaran en el entorno de las entidades y que podrán afectar de forma negativa la posibilidad de logro de los propósitos u objetivos de la entidad (fenómeno que surgen en los ambientes externos y que colocan en riesgo la actividad, los planes y hasta la misma entidad). (Benavides, 2014)

### **Filosofía empresarial**

El segundo paso en la guía sugerida para plasmar la planeación estratégica radica en constituir y divulgar la filosofía empresarial que está formada por la declaración de propósito, misión, visión y valores.

Tanto la filosofía como los objetivos constituyen parte de los objetivos de la entidad que se estarán estudiando a continuación:

### **Propósito**

El concepto de propósito de una entidad queda integrado a la conceptualización que tiene la corporación con relación de cualquier sector industrial en el que la entidad opera. Partiendo de esto, los administradores están conscientes de las relaciones con su entorno y de los impedimentos y compromisos que esté tomando al disponer a participar en la oferta de satisfactores para esa sociedad. Al explicar cuál es la razón de ser, y justificarlo, la entidad fomenta un cuadro conceptual para la mayor definición de sus metas y sus formas de operar. Antes de pretender fundar y difundir los propósitos específicos, que como entidad busca, la entidad debe explicar y notificar esos fines fundamentales que determinan su existencia. (Benavides, 2014)

## **Misión**

En seguida se presenta una definición de misión: es una fase efímera y breve que hace sentido y orientación a los elementos de un equipo. También, debe ser lo adecuadamente específica para que pueda ser utilizado como guía en los establecimientos de prioridades y en las evaluaciones de los desempeños, por lo tanto, no debe ser tan concreta como para contener los objetivos.

Los objetivos de la misión de una entidad son las siguientes:

- Explicar el propósito o razón de ser de la entidad.
- Es lo que identifica a la entidad con cliente y con la comunidad.
- Es una creencia o declaración conceptual de lo que es y hace la entidad
- Constituye el porqué, el qué, para qué y para quién de una entidad.
- Diferencia a la entidad de todas las demás.

En ella se representa el producto o servicio por lo que hace y no por lo que es, recalcando el bien y los beneficios que reciben de sus clientes. (Benavides, 2014)

Existen interrogantes claves para puntualizar la misión de una entidad, la cual se deben tener en consideración al escribirla:

¿Quiénes somos?

¿Cuál es nuestro propósito?

¿Cuáles son nuestro servicio?

¿Quién son los usuarios?

## **Visión**

La visión concede un significado hondo y juicio fundamental. La visión es el perfil claro y detallado que una persona, una entidad o un estado tienen de sí mismos, con relación a un porvenir más o menos lejano, se puede decir, es la representación en el presente, del futuro de la entidad. (Benavides, 2014)

La visión de la empresa es importante por las siguientes razones:



- La visión bien delimitada, administrada y comunicada motiva a los empleados a cumplir la misión de la entidad.
- Mediante la visión la administración diseña y fabrica la entidad tal cual como se necesita
- Es la exhibición de nuestro sueño a futuro: nos especifica para donde la entidad piensa llegar.
- La potencia de la visión es definitivo para el éxito de la entidad.
- Debe estar diseñada por los líderes y luego comunicada para todo el equipo.
- Tiene que ser extensa y detallada, efectiva y confortadora.
- Tiene que ser retadora, que justifique el esfuerzo.
- Señalará el camino y determinará el destino

## **Valores**

Para definir el término valores, es necesario considerar lo siguiente:

- Valor es todo lo que es ventajoso, anhelado o admirable para las personas, grupos, organizaciones o países. Son principio, creencia, lo que protegemos.
- Los valores procrean culturas
- Todas las personas, organizaciones y países tienen valores.
- Los sistemas de valores, su calidad y oportunidades de una entidad obedece del líder. (Benavides, 2014)

## **Establecimiento de los objetivos**

Los objetivos son el 3er paso del diseño de planeación estratégica y revisten una significación prioritaria, pues encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa.

Los objetivos es la meta a la que aspiramos llegar, son una creencia específica de los logros que buscamos. Esta meta debe ser sólida e identificada con el plan esencial que dirige los esfuerzos.

La fijación del objetivo es sumamente importante ya que establecen los razonamientos de la decisión. Cada acción a ejercer, como a cada individuo que intervienen, tienen objetivo claramente identificado dentro de una jerarquía piramidal, en la que la conciencia de ser, de nuestro trabajo es colaborar para poder lograr los objetivos de la entidad y en conjunto lograr los nuestros. (Benavides, 2014)

## **1.2 Gestión por procesos**

### **¿Qué es la gestión de procesos?**

Es una manera sistemática de reconocer, entender y desarrollar el valor agregado de los procesos de la entidad para efectuar la estrategia del negocio y aumentar el nivel de satisfacción del cliente.

La gestión por procesos apoyado en la visión sistemática, apoya la crecida de la producción y la revisión de la gestión para optimizar en la variable más claves, como son, los tiempos, la calidad y los costos. Contribuye con las definiciones y técnicas, tales como integralidad, compensador de complejidad, la teoría de los caos y el progreso continuo, destinado a crear caracteres novedosos de cómo hacer los procesos, después parte de un abanico de probabilidades de acción los cuales son: detallar, renovar, comparar y rediseñar, etc. Cree que es vital la administración de los cambios, las responsabilidades sociales, los análisis de los riesgos y los enfoques integrados entre las estrategias, las personas, los procesos, la estructura y las tecnologías.

En los adelante profundizaremos en el contenido de esta definición.

Una precisión: control de gestión que están aplicados al proceso, se refieren a conseguir informaciones de calidad, validadas, oportunas y en su debido tiempo, para generar, administrar y guiar los procesos. Se puntualiza para esto efecto como un grupo de indicadores asociado a variable crítica del proceso, más bien las que a los clientes del proceso les interesan.

Concepto de mayor productividad: tener mejor productividad se ha convertido en una significativa meta de las entidades. Es preciso producir por lo regular más rápido, con mejor calidad o mayor economía para poder ser competitivo para seguir siendo, una elección válida en los mercados. Es muy parecido a la eficiencia, no obstante, se utiliza la palabra productividad cuando los resultados agregan valor un cliente del proceso. (Carrasco, 2009).

## **Definiciones**

Vamos a ver algunas definiciones de conceptos de la gestión por procesos, las cuales son:

Proceso: es un conjunto que desempeña un objetivo completo y que puede agregar valor para los clientes, es un método de creación de riqueza que comienza y termina actividades comerciales con los clientes en un período de tiempo específico.

Un proceso pasa por varios cargos, por eso se establece que todo proceso alcanzan a toda la entidad y se están cruzando horizontalmente. Desde los puntos de vistas de segmentación se pueden identificar macroproceso y proceso operativo.

- Macroproceso: son las estructuras de proceso con la particularidad de recursividad, es decir, los procesos se disgregan en otro proceso.
- Procesos operativos: son los procesos de bajo nivel que los mismos no pueden desagregarse demás como proceso, ya que su representación detallada da comienzo a un diferente nivel profundo, donde surgen las acciones en los flujogramas de información.

## **Actividad**

La actividad hace sentido al interior de los procesos y están asociadas a unos cargos específicos. Personalmente son irrelevantes para los clientes de los procesos. No posee un objetivo de sí misma. Por ejemplo: cobrar, cotizar o vender. Se trazan de manera verbal infinitiva. Son un grupo de actividades o tareas precisas.

## **Tarea**

La tarea es el avance de la acción en actividades muy específica (poner en función un equipo, ingresar todo los datos de un documento o efectuar una

llamada telefónica. Habitualmente están contenidas en los procedimientos. (Carrasco, 2009).

### **Procedimiento**

Los procedimientos se aplican a la tarea o actividad y se documentan en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o que hacer cuando se cae el sistema computacional.

### **Identificación de procesos**

Existen 3 tipos de proceso: estratégico, de apoyo y de negocio.

Proceso estratégico: son los cuales están interrelacionados con las estrategias de la entidad, estos consideran los siguientes puntos:

- La manera como se construye la visión, misión, valores, pautas funcionales, objetivo corporativo, departamental y personal y del esquema de acción entre algunos componentes.
- La manera como se están monitoreando los cumplimientos de objetivos, las definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La manera como están comunicadas las estrategias y las formas de motivar a todos los participantes de la entidad en lograr sus conceptos, entre algunos temas más que están interrelacionados.

**Procesos del negocio:** tienen en cuenta básicamente la misión de la entidad y están satisfaciendo necesidades concretas de los clientes. En entidades micro y/o pequeñas se estima de manera racional, se identifican entre uno y tres de estos macroprocesos: en entidades grandes estas cifras pueden llegar hasta ocho. Esta cantidad también tiene interrelación con el grado de focalización de la entidad, mientras mayor enfoque tenga, menores serán los números de proceso de negocio.

Proceso de apoyo: son servicio interno necesario para ejecutar los procesos del negocio. Pueden llamarse proceso secundario. En entidad pequeña es cómodo identificar inclusive unos veinte procesos de apoyo, hasta pueden llegar a 400 en grandes empresas, sin estar considerando las desiguales versión de cada uno. (Carrasco, 2009).

### **Segmentación de procesos**

En la gestión por proceso y sin desperdiciar la visión global, los procesos son fraccionados en cadena, jerarquía y versiones. Desde esta fracción se obtienen los mapas de proceso. El objeto es lograr una elevación de segregación que pueda permitir alcanzar al nivel del proceso operativo, de nivel bajo.

### **El mapa de procesos**

Es una visión de grupo, holística o de helicóptero del proceso. Se envuelven las interrelaciones entre todo el proceso identificado en un ámbito una los procesos segmentado por cadenas, jerarquías o versiones. Se utilizan dos tipos de mapas, global (de toda la entidad) y de ámbito, esta última aporta máximo detalle.

### **Elaborar el mapa de procesos global**

Lo primordial es relacionarse con la visión de conjunto, global, porque muestra todo los procesos de la entidad. Estos mapas deben siempre estar actualizados y pegados en las paredes de cada departamento. Al comienzo puede que sea necesario un aporte de una consultoría. (Carrasco, 2009).

## **Indicadores del proceso y ABC**

Los indicadores y mediciones siempre se asocian a la gestión de procesos. ¿Qué se mide? Aspecto claves del proceso conocido como variable crítica. El tiempo es la variable más frecuente en la gestión por procesos y la eficiencia en la producción. También se afana en reducir las cantidades de errores, aumentar las satisfacciones de los clientes y muchos más. Una de estas variables son los costos de los procesos, dificultoso de lograr, porque la contabilidad financiera tradicional contribuye poca información para realizar monitoreo aceptables, siendo obligatorio constituir sistema de información ad-hoc con ese objetivo.

En alguna ocasión, en que el sistema de información son simple y su implementación no tiene grandes dificultades, en otras, la complejidad es tal que es discutible la calidad de la información y se comienzan a tener problemas de credibilidad. (Carrasco, 2009).

## **Puntos de intervención sobre los procesos**

La gestión por procesos consideran 3 grandiosos puntos de ejecución sobre los procesos: describir, mejorar y rediseñar, no como elecciones excluyentes, sino como elecciones de un abanico de infinitas posibilidades. No son discrepancias absolutas. Por ejemplo, en la práctica puede pasar que el rediseño de proceso surjan cambios pequeños y que de un proyecto de aseguramiento de calidad se obtengan grandes cambios

### **1.3 Gestión de riesgo**

El procedimiento para gestionar los riesgos, como se establecen en la norma ISO 31000 alcanza, entre más cosas, una período de estimación o evaluación del riesgo, que es el segmento de la gestión del riesgo que suministra un proceso organizado, que puede identificar la forma en que algunos objetivos pueden resultar afectado, y examina los riesgos en término de consecuencia y de su probabilidad, antes de decidirse si se necesitaran algunos tratamientos adicionales.

Las apreciaciones de los riesgos tratan de dar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué puede ocurrir y porqué (para poder identificar el riesgo)?

¿Cuáles son los efectos?

¿Cuáles serán sus probabilidades ocurrencias futuras?

¿Existe factor que pueda mitigar estas consecuencias o que minimicen las probabilidades de los riesgos?<sup>1</sup>

#### **Principios básicos y beneficios**

Usualmente los riesgos se han tratado de manera no estructurada, mediante solución puntual tomada como acciones correctivas a un suceso o incidentes ocurridos y con los daños ya causados.

La gestión de los riesgos son un grupo de técnica y herramienta de apoyo que ayudan a tomar la decisión apropiada, de una manera lógica, tomando en consideración las incertidumbres, la posibilidades de futuros incidentes y del efecto sobre los logros que la entidad tiene propuesto; y su objetivo son las prevenciones de los mismos, en vez de las correcciones y la mitigaciones de los daños, desde que estos se produzcan, por lo que se obtienen muchas ventajas

---

<sup>1</sup> González, H.(28 de octubre 2016). Gestión del riesgo. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/10/28/gestion-del-riesgo-iso-31000/>



para las entidades, que acojan y instalen el uso de esta herramienta y mecanismo de gestión de riesgo.

La norma ISO 9001:2015 están orientadas para enfoques preventivos, que están acentuadas con los conceptos referido a la gestión del riesgo, que consiste en examinar los riesgos dentro de una entidad y llevar a cabo las acciones que se necesitan para impedir que se ocasionen. De esta manera se tendrá una mejor producción y lograr las satisfacciones de sus clientes.

La integración del enfoque basado en Riesgos en la nueva norma ISO 9001:2015 (en el apartado "6. planificación") envuelve que cuando las entidades adopten los sistemas de gestión basados en la norma del 2008, tendrán que incluir método o procedimiento para su evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos.

Estos conjuntos de técnicas o métodos constituyen la gestión de los riesgos, y una mejor manera de poder alcanzar sean efectivos, se debe tomar en cuenta los principios básicos que establece la Norma ISO 31000:

1. Introducir y salvaguardar el valor: ayuda a la obtención de los objetivos, tener en cuenta los avances en el aspecto de seguridad y salud laboral, cumplimientos legales y normativos y la protección ambiental.
2. Que estén incorporadas en todo los procesos: no se puede tener como actividades aisladas, sino como pieza de las actividades y procesos principales de una entidad.
3. Ser parte de los procesos para las tomas de decisiones: La gestión del riesgo ayudan a las tomas de decisiones evaluando las informaciones sobre las diferentes alternativas de acciones.
4. Ser usada para tratar con la incertidumbre: La gestión de riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.

5. Deben tener estructura, ser sistemático y oportuno: Ayuda a la eficiencia y firmemente también ayuda a lograr resultados íntegros.
6. Basadas en las mejores informaciones disponibles: Los inputs de los procesos de gestión de riesgos están basado en fuente de información como son las experiencias, las observaciones, las previsiones y las opiniones de los expertos.
7. Acomodarse a los entornos: Hechos a las mismas medidas de las propias organizaciones, alineadas con sus contenidos externos e internos y con sus perfiles de riesgos.
8. Se considerarán el factor humano y cultural: reconocen las capacidades, percepciones e intenciones de las personas, tanto externas como internas que puedan facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de las organizaciones.
9. Ser transparentes, comprensiva, y relevantes: Las apropiadas y oportunas participaciones de los grupos que están interesados y, en específico, del responsable en todos los niveles, deben asegurarse que la gestión de los riesgos permanecen relevantes y actualizadas.
10. Dinámicos, sensibles a los cambios, e iterativas: Las organizaciones deben velar para que la gestión de riesgos detecten y respondan a los cambios de las empresas. Saber al dedillo como acontecen los eventos externos e internos, nuevos riesgos que surjan y otros que se esfuman.
11. Facilitan las mejoras continuas de las organizaciones: Las empresas deberán desarrollar e implementar estrategia para las mejoras continua, tanto para la gestión de los riesgos como en cualquiera de los otros aspectos de la entidad.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> González, H. (10 de agosto 2015). ISO9001:2015. Enfoque Basado en Riesgos. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/08/10/iso-90012015-enfoque-basado-en-riesgos/>

Una vez efectuado el sistema de gestión de los riesgos, permite a la entidad conseguir los beneficios que se muestran a continuación:

- ✓ Aumentar las probabilidades de lograr los objetivos;
- ✓ Motivar una orientación proactiva;
- ✓ Ser conscientes de las necesidades de determinar y presentar los riesgos en todas partes de las organizaciones;
- ✓ Promover la gestión proactivas en vez de la reactivas;
- ✓ Perfeccionar las identificaciones de oportunidad y amenaza;
- ✓ Desempeñar con requerimientos legales y exigencias de regulaciones y normas internacionales;
- ✓ Perfeccionar la gobernabilidad/gestión empresarial;
- ✓ Optimizar la confidencialidad y confianza en las partes que intervienen en la entidad (stakeholders).
- ✓ Constituir bases confiables para las tomas de decisiones y las planificaciones;
- ✓ Optimizar los controles;
- ✓ Renovar la eficacia y la eficiencia operativa;
- ✓ Reformar las prevenciones de las pérdidas y los manejos de incidentes;
- ✓ Menguar las pérdidas;
- ✓ Mantener los conocimientos de las organizaciones;
- ✓ Mejorar las capacidades de recuperaciones de las organizaciones;
- ✓ Mejorar las informaciones financieras;
- ✓ Prevenir las gestiones de los incidentes.<sup>3</sup>

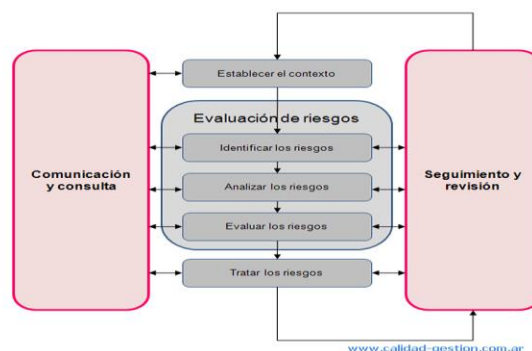
---

<sup>3</sup> González, H. (10 de agosto 2015). ISO9001:2015. Enfoque Basado en Riesgos. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/08/10/iso-90012015-enfoque-basado-en-riesgos/>

## Etapas de la gestión del riesgo

En término general, se reconocen cuatro etapas para gestionar los riesgos:

1. Identificación de los riesgos. La gestión empieza por identificar los riesgos de la entidad, deduciendo por entidad todo lo relacionado a la misma, sabiendo cuáles son sus necesidades y las de las personas interesadas.
2. Examinar y valorar los riesgos: una vez que se identifican los riesgos, deben advertirse estimando las posibilidades de que estos puedan ocurrir y cuáles serían sus resultados. Para poder realizar esta evaluación se utilizan varias técnicas como son las tormentas de ideas, los análisis de peligro y analizar las partes críticas en los controles, examen de causas y efectos, o los análisis de modal de fallo y efecto amfe. Tomando en cuenta la parte estratégica, las herramientas que pueden tener mayores utilidades es el foda.
3. Toma de acciones: luego de estar realizadas las evaluaciones, se deben puntualizar la acción de mejoras que harán alto a estos riesgos, ya después de ser identificados y cuantificados, integrarlas e implantarlas en los procesos de los sistemas de gestión.
4. Verificación de las tomas de acciones: esta es la etapa final, la cual es la evolución de la eficacia de las acción tomada, mediante los seguimientos y las revisiones, comenzando nuevamente con el proceso tal y como lo define el ciclo pdca de las mejoras continuas.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> González, H. (10 de agosto 2015). ISO9001:2015. Enfoque Basado en Riesgos. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/08/10/iso-90012015-enfoque-basado-en-riesgos/>

## **CAPITULO II:**

# **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y MEJORAS EN LOS PROCESOS**

### **1. Entendimiento de la situación de la empresa vacation club, S.R.L.**

En la actualidad la estandarización de procesos, es un instrumento que crea una mayor competencia para muchas de las empresas. Los requerimientos que carga la globalización, han dispuesto cambiar la perspectiva del mundo y de los mercados. En la empresa vacation club, S.R.L., los procesos de negocios no se comunican, no están definidos los mapas de procesos no son claros para los entes de la organización, existen reprocesos y no hay una estandarización de los procesos de negocios.

En la empresa, no están claros los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que existe el riesgo que los procesos de negocios no estén alineados con los objetivos estratégicos acorde al plan que tiene la entidad para el club, es decir no tener diseñado el plan estratégico no los ayudara a alcanzar los objetivos y metas.

Se desconocen los riesgos de negocios relacionados a los procesos, en donde no están identificadas las pérdidas que se pueden dar en la operación de la empresa de manera interna y externa, lo cual puede tener un impacto negativo en la rentabilidad y funcionamiento de la misma.

Se debe tomar en cuenta que los peligros de los negocios se pueden incluir adentro de los riesgos estratégicos e importantes de una organización.

Consciente de los cambios en la sociedad, he identificado la importancia de que la entidad debe adaptarse y adelantarse a dichos cambios, para convertirse en un aliado estratégico de sus socios y que estos puedan recibir un servicio que les

permita disfrutar de toda la instalación y los servicios que se están ofreciendo en la entidad.

## **2. Filosofía de la empresa vacation club, S.R.L**

### **MISION:**

Nuestra razón de ser radica en conservar una forma que este a la vanguardia en las áreas de la entidad, para brindarle a nuestros socios una opción diferente de entretenimiento personal y familiar, estableciendo relaciones de largo plazo que nos permitirán crecer y aumentar los lazos culturales.

### **VISION:**

Es ser el centro social preferido de República Dominicana, enfatizado por la excelente combinación de calidad y precio equitativo

### **VALORES:**

- Comprometido en dar lo mejor a nuestros socios.
- Promover los valores familiares a través de las recreaciones, las culturas y los deportes.
- Calidad constante a través de la actualización
- Espíritu de servicio
- Responsabilidad y respeto.

## **3. Análisis foda de la empresa vacation club, S.R.L.**

### **❖ Fortalezas**

- Reglamentos establecidos y formalizados (políticas, normas y reglamentos para socios.
- Equipos experimentados para actividades sociales de gran envergadura, tales como boda, cumpleaños, reuniones y otros tipos de eventos

- Diversidad de infraestructura para múltiples usos, tanto en salones de eventos, bares, restaurantes y áreas deportivas.
- Pólizas de seguros con buenas coberturas.
- Cartera de cobros de fácil convertibilidad en efectivo a corto plazo.

### ❖ **Oportunidades**

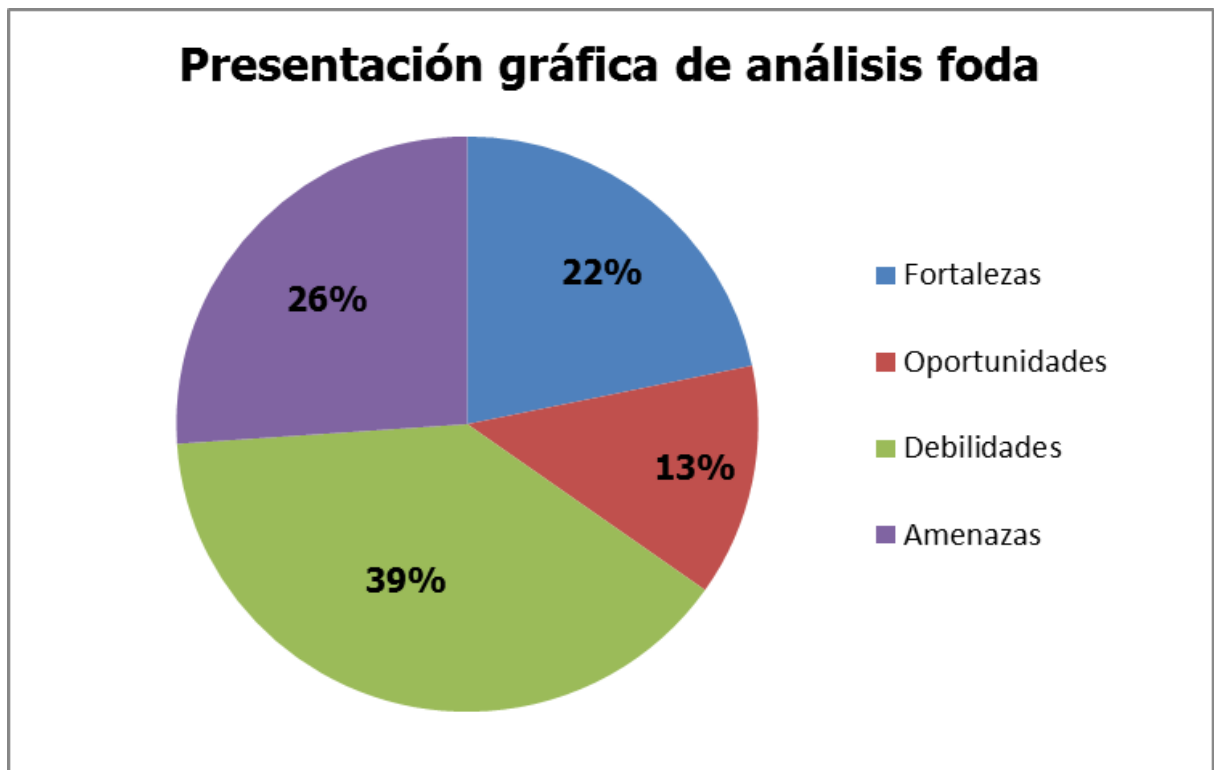
- Mayor atracción de socios e incremento de ingresos por la incorporación de ofertas y tendencias en la gastronomía mundial.
- Mejorar los tiempos de respuestas y controles de las operaciones del club, a través de la digitalización de documentos (expedientes de socios, proveedores, colaboradores, etc.)
- Ahorro de costos y mejora en productos y servicios por negociaciones estratégicas con proveedores certificados y de gran envergadura.

### ❖ **Debilidades**

- Espacio reducido para el almacenamiento de los mobiliarios y utilería.
- Falta de transporte para los empleados que laboran en horario nocturno.
- Intensificar la limpieza en algunas áreas
- No existe un plan de carrera para los colaboradores del club
- Alta rotación de empleados
- Código de ética no implementado
- Indicadores de desempeño no alineados a los procesos del negocio, con objetivo y metas claras que permitan y ayuden a ser eficiente la operación
- Falta de control en los documentos manuales, no existe homogeneidad en el uso de los mismos, ejemplo varias solicitudes de compras en formatos diferentes, formularios de cajas que no existen control de los cronológicos.
- No se cuenta con una opción en la página web para la recepción de los curriculums de vacantes que el club tenga disponible.

### ❖ Amenazas

- Nuevas políticas fiscales que impacten los clubes sociales
- Fluctuación cambiaria
- Incremento en los precios de hidrocarburos del gas licuado de petróleo y sus derivados
- Incremento de competencias de otros clubes sociales
- Crecimiento del atractivo de zonas turísticas (productos sustitutos)
- Inseguridad y criminalidad que existe actualmente, que perjudique a los socios en las visitas y salidas de los mismos.





#### **4. Metodología a implementar para la identificación de mejoras en los procesos críticos de la entidad vacation club, S.R.L.**

Las tareas a desarrollar para la identificación de las mejoras en los procesos críticos de la entidad, serán las siguientes:

- Analizar la información existente respecto a los procesos (“as-is”), todos los procedimientos y controles que tiene la entidad.
- Llevar a cabo secciones de trabajo con los involucrados en cada proceso para entender las actividades que se están llevando a cabo en los mismos.
- Identificar marcos de trabajo (frameworks) y sanas prácticas que sirvan como punto de comparación competitiva (benchmarks), para tener una mejor gestión en los procesos de la entidad. Estas posibles mejoras podrían ir orientadas a eliminar actividades redundantes o que no generen valor en los mismos, segregación de funciones, incorporación de actividades de control entre otras.
- Identificar las posibles brechas de gestión entre las actividades actualmente realizadas por la entidad y las actividades sugeridas por los marcos de trabajos utilizados en el trabajo
- Documentar los procedimientos actualizados (To-be), contemplando las oportunidades de mejoras propuestas.
- Identificar los posibles planes de acción recomendados para minimizar las brechas encontradas.
- Presentar a los gerentes de la empresa vacation club, S.R.L, los planes de acción sugeridos para el cierre de las brechas encontradas, con la intención de determinar la factibilidad de los mismos, dadas las condiciones específicas de la institución.

## 5. Identificación de mejoras en los procesos críticos de la entidad vacation club, S.R.L.

Como resultado de este proceso de revisión de identificación de mejoras en los procesos críticos de la entidad vacation club, S.R.L, identificamos algunas oportunidades de mejoras, que esperamos sean implementadas para optimizar la planificación y elaboración de actividades de le empresa.

La clasificamos de la siguiente forma:

### Leyenda de Impacto de mejoras

Impacto alto	<p>Esto representa una debilidad de control que perjudique o pueda afectar seriamente los logros de los objetivos del proceso y que pudiese directamente o indirectamente afectar la reputación de la entidad Vacation club, S.R.L. / o los intereses de los Socios, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de la confianza / imagen pública</li> <li>- Reducción significativa en calidad de servicios al Socio</li> <li>- Incumplimiento de leyes o regulaciones</li> <li>-Alto impacto financiero</li> </ul>
Impacto medio	<p>Esto representa una debilidad de control que seriamente perjudique o pueda afectar los logros de los objetivos del proceso, pero no afecta la imagen pública (la reputación) del entidad Vacation club, S.R.L. y el interés del mercado, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto sobre operaciones o funciones financieras o administrativas</li> <li>- Fracaso de los controles o procedimientos</li> <li>- Posible impacto financiero</li> </ul>
Impacto bajo	<p>Esto representa una debilidad de control con un mínimo impacto sobre el logro de los objetivos del proceso que requiere medidas correctivas tomadas en el medio plazo y seguir mirando estrechamente para que no aumente su impacto, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto menor sobre las operaciones</li> </ul>

## **Proceso administración de compras**

### ➤ **Sub-proceso planificación de compras**

#### **Hallazgo No.1 – subproceso**

Existe una planificación solo para temporadas específicas, no para las actividades cotidianas del club.

**Nivel de riesgo:** Alto 

#### **Causa:**

Falta de seguimiento a la planificación de compras, que representa la definición de las necesidades de la entidad, cuántos y para cuándo los necesita, dentro de una etapa de tiempo definida.

#### **Recomendación:**

Es importante que que la empresa vacation club, S.R.L, considere la elaboración del plan anual de compras, que contemple las actividades cotidianas y debe realizar su debido seguimiento para su gestión. Se debe hacer un seguimiento constante a dicho plan de así como la elaboración del mismo.

#### **Logros esperados:**

Nos permitirá manejar, fiscalizar y transparentar la compra y gasto mientras se están ejecutando, lo que nos permitirá tomar acciones correctivas de manera oportuna. Se exhorta que, por lo menos con una periodicidad por trimestre, se analicen el avance y resultado de los mismos, identificando lo siguiente:

- Compra realizada de acuerdo al plan.
- Compra no realizada de acuerdo al plan.
- Compra realizada, pero con modificación (ej. Mas alto presupuesto o plazos que lo que estaba estimado).
- Otras compras ejecutadas no pronosticadas en el plan e identificar la causa que originaran las desviaciones de los mismos.

**Hallazgo No.2**

Permanencia de objetos sin uso en los almacenes.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

Las unidades requirentes solicitan las compras de productos que se encuentran dentro de su presupuesto anual, y los mismos no son retirados en el almacén general, reduciendo así el espacio en cada uno de ellos.

**Recomendación:**

Los departamentos de compras tienen que cerciorarse de las recepciones de los materiales que estén acordes a la cantidad y calidad requeridas, con el objetivo de trasladarse y poder entregar a tiempo los productos al departamento solicitante; así mismo, debe atender que sólo debe tener los inventarios pertinentes para que se cubran las necesidades y conservar los coeficientes de seguridad razonable y no llegar a tener costos de almacenamientos, que estén hechos por los intereses sobre las inversiones, las obsolescencias y los costos de los espacios.

**Logros esperados:**

Mejoras en tiempo de respuestas a los requirentes.

Mejora en el uso del espacio de los almacenes.

Mayor control en la entrada y salida de mercancía en los almacenes.

**Hallazgo No.3**

Alta frecuencia de compras al por menor, con posibilidad de no realizar compras de calidad (Requisito de la calidad de los productos, los precios, las entregas y las repuestas a los problemas)

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

La gestión de compras se realiza un sin numero de veces, ya que no se cuenta con suficiente espacio en los almacenes, para mantener reservas que cubran la gestión del mes, y es por ello que se ven obligados a demandar un mismo producto varias veces por semana.

**Recomendación:**

El club debe evaluar la posibilidad de adecuar los espacios físicos pertinentes para el almacenamiento de productos con el fin, de mantener reservas que puedan cubrir la gestión de un mes, evitando así realizar compras apresuradas y no planificadas, incurriendo en el riesgo de que se hagan sin la calidad requerida.

**Logros esperados:**

Al mantener una adecuada planificación de compras, donde se realice su debido seguimiento, la entidad vacation club, S.R.L. asegurará compras con el requisito de calidad de los productos, los precios, las entregas y repuestas oportuna a las posibles contingencias que puedan presentarse, así como también podrá contar con mayor control de los productos adquiridos en los espacios de almacenamiento.

➤ **Sub-Proceso gestión de compras**

**Hallazgo No.4**

Carencia de una política de compras que defina:

- Cantidad de cotizaciones que deben ser requeridas para efectuar compras menores.
- Aprobación de compras según valor específico.
- Parámetros para determinar las compras que se realizaran por licitación.
- Parámetros para establecer al comité que realizara el seguimiento a la ejecución de la licitación.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

La entidad no ha desarrollado dentro de su gestión una política de Compras que defina que se debe y no hacer, cuando, como y donde, por el departamento de compras. Así como los niveles de autorización y criterios de cotizaciones para ejecutar dichas compras. Actualmente:

- La metodología actual de la entidad requiere 3 cotizaciones para cualquier tipo de compra.
- Exige que todas las compras tengan que ser aprobadas por el gerente general.
- No existe criterio que establezca los tipos de licitaciones que se manejarán solo con socios o general ni a partir de que monto se considera una licitación.
- Las licitaciones están clasificadas como "obras grandes" y "obras pequeñas", no tienen un parámetro la cual se puedan clasificar objetivamente.

**Recomendación:**

Establecer políticas y lineamientos que definan entre otras cosas, las cotizaciones necesarias para ciertos tipos de productos o montos de ordenes de compra, niveles de aprobación en las ordenes de compra, ya sean por tipos de compra o por montos de las ordenes de compras y lineamientos que definan los criterios generales y específicos para el proceso de licitaciones realizadas en el club.

**Logros esperados:**

Permite determinar cuáles serían las condiciones, plazo de pago, y los proveedores que van a tener la entidad, entre otras condiciones, que serán aplicadas al momento en que la entidad pueda proceder a las adquisiciones de los productos y/o contratación de servicios para sus operaciones habituales.

**Hallazgo No.5**

Reprocesar las solicitudes de compras con las áreas solicitantes.

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

No existe un sistema ni una plantilla estandarizada para todas las áreas, cada área tiene formatos diferentes.

Al existir formatos diferentes, muchas veces la información del producto solicitado es insuficiente y es necesario solicitar detalles al área requirente del producto/servicio.

**Recomendación:**

Implementar un sistema o plantilla que maneje un solo formato de requisición de compras. Las requisiciones de compras estándar deben contener por lo menos los siguientes datos:

- 1 Nombre de los solicitantes
- 2 Departamento requirientes
- 3 Centro de costos del departamento requiriente
- 4 Números de los proyectos
- 5 Nombre de los artículos
- 6 Códigos o números del artículos
- 7 Cantidades solicitadas
- 8 Proveedores o sugerencias de los mismos
- 9 Fechas de solicitudes y entregas requeridas

Actualizar los códigos y descripción de los productos registrados en el sistema Navision.

**Logros esperados:**

- La estandarización de un formulario para la requisición de compras, permitirá recibir completa y oportunamente la informaciones de los bienes y/o servicios a solicitar, además de validar su aprobación.
- Permitirá identificar de forma rápida compras planificadas y no planificadas.

- Su llenado completo, evita realizar compras incorrectas, o que cumplan con especificaciones requeridas por el solicitante.

➤ **Sub-Proceso evaluación y mantenimiento de proveedores**

**Hallazgo No.6**

Falta de evaluación y mantenimiento de proveedores

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

Repetición de tareas en el área de compras para demandar un producto varias veces, para así satisfacer las necesidades de momento.

**Recomendación:**

El Club debe tomar en cuenta que para una gestión de compras efectiva, es muy significativa la evaluación de proveedores, la cual deben tomar en consideración lo siguiente:

- Perfil que indique tipo de proveedor, clasificación de este en las evaluaciones
- Experiencias pertinentes
- Desempeños de los proveedores en relación con sus competencias
- Requisitos de la calidad de los productos, los precios, las entregas y repuestas a los problemas
- Capacidades potenciales para brindar los productos solicitantes, en la condición que fueron requerida
- Evaluaciones financieras para que nos podamos cerciorar la aptitud de los proveedores durante todos los períodos de suministros
- Respuestas de los proveedores a consultas, solicitud de presupuesto y de oferta
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos pertinentes.

También, la administración de la entidad, deben considerar la acción necesaria para poder establecer un adecuado desempeño de la entidad para lograr la



satisfacción a la parte interesada, en caso de que un proveedor le falle. Además deben definir ciertos criterios que ayuden para una buena evaluación del desempeño de sus proveedores.

Los criterios son los siguientes:

.Análisis del plazo de entrega: se confirma si los productos o servicios comprados están disponibles en los momentos acordados, ni anterior ni posteriormente.

.Cumplimiento de los estándares de especificación técnica: se verifica si los productos o servicios comprados alcanzan los estándares exigidos.

.Calidad de los servicios que se prestan: se verifica si las gestiones de los proveedores ocasionan o no inconveniente, cómo responden a las reclamaciones y solicitudes, etc.

**Logros esperados:**

- Mejores y más estables relaciones con los proveedores.
- Reposición oportuna de compras.
- Obtención de los productos que se necesitan a los costos más bajos, con calidad y plazo de entrega requerida por el departamento.
- Advertir de las variaciones que tienen los precios en los mercados.
- Previsiones de compra, en sus aspectos tanto técnicos como económicos y financieros.
- Verificar variación en el precio, plazo de entrega y su calidad.

## **Proceso gestión de alimentos y bebidas**

### **➤ Sub-proceso administración de restaurantes**

#### **Hallazgo No.1**

Falta de estandarización del proceso de gestión de restaurantes.

**Nivel de riesgo:** Medio 

#### **Causa:**

Los responsables y participantes en el Proceso de Administración de Restaurantes realizan de forma distintas las actividades, incurriendo en las mayorías de los casos, en el manejo de mas recursos humanos, físicos y financieros.

#### **Recomendación:**

El club debe evaluar la posibilidad de estandarizar los procedimientos para la administración de restaurantes, esto resulta indispensable para la organización ya que se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, capacitando a todos los involucrados y se definan indicadores para medir los procesos y se les haga seguimiento semestral a dichos procesos.

#### **Logros esperados:**

Ajustar los procesos principales del club, logrando un comportamiento estandar que generen productos y servicios con la misma calidad y menores costos.

Medir la eficiencia de los procesos, excluyendo todas las actividades que no son necesarias, y buscar las secuencias más lógicas, con la finalidad de conservar la tarea lo más facil posible, siempre y cuando esten cumpliendo con los objetivos. La estandarización de procesos proveen una forma de medir el desempeño, una plataforma para diagnósticos y auditorias, suministran medios para la prevencion de las recurrencias de errores y minimizan las variaciones.

**Hallazgo No.2**

No existen actualizaciones en la presentación de comidas y bebidas en los restaurantes.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

Se maneja desde hace mucho tiempo el mismo menú.

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de creación de una política para la actualización de los menú en los distintos restaurantes, donde se defina la frecuencia, entre otras cosas, con la finalidad de mejoramiento del menú a presentar al socio, para esto, se puede realizar la utilización de las paginas web para conocimiento de todos.

**Logros esperados:**

- Mejor presentación de las comidas.
- Mayor consumo en cada uno de los restaurantes.

**Hallazgo No.3**

Falta de accesos al sistema Navision para realizar pedidos por el Chef de cocina piscina.

**Nivel de riesgo:** Bajo 

**Causa:**

El Encargado de cuarto frio en el caso de la administración de cocina piscina es quien realiza los pedidos vía sistema sin mantener retribución oportuna de información con el chef.

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de identificar un proceso estándar para la administración de restaurantes, esto resulta indispensable para la entidad ya que se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros.

**Logros esperados:**

La estandarización de procesos proveen una forma de medir el desempeño, una plataforma para diagnósticos y auditorias, suministran medios para la prevención de las recurrencias de errores y minimizan las variaciones.

➤ **Sub-proceso administración de eventos**

**Hallazgo No.1**

Falta de Recursos humanos propios de la entidad, para laborar en los eventos.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

No esta establecido hora de culminación de los eventos, por ende no todo el personal se encuentra dispuesto a laborar, debido a que son eventos que están fuera de su jornada laboral corriente.

**Recomendación:**

La gerencia de actividades debe colocar dentro de sus políticas para eventos, hora de culminación e utilización de salones en el club, con el fin de hacer de conocimiento a los socios de los reglamentos establecidos por el club para llevar a cabo dichas actividades.

**Logros esperados:**

- Evitar perdidas innecesarias de utensilios.
- Orden en los salones utilizados para los eventos.
- Planificación para la utilización de equipos operacionales

**Hallazgo No.2**

No existe control de accesos entre un evento y otro.

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

Ocurren que para eventos que se ejecutan el mismo día, los socios se mezclan entre uno y otro, sin tener en cuenta el control de acceso de cada uno de estos.

**Recomendación:**

El Capitán o Maître del evento debe velar por el acceso de los socios a los salones correspondientes, verificando en la entrada de cada uno de estos, los listados de invitados.

**Hallazgo No.3**

No existe control para el retiro de los utensilios una vez ejecutados los eventos

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

No existe un procedimiento formal de recepción o devolución de los utensilios, lo que puede generar un conflicto entre las partes. (actividades, socios, almacén y A y B). Ya que no hay responsabilidad de recepción ni devolución de lo entregado por almacén.

**Recomendación:**

Se debe establecer un procedimiento formal para el retiro de los utensilios una vez ejecutados cada uno de los eventos, con la finalidad de evitar pérdidas y/o roturas innecesarias, especificando en dicho procedimiento los actores responsables de la recepción y/o devolución de los utensilios a su lugar de almacenamiento.

➤ **Sub-proceso administración comedor de empleados**

**Hallazgo No.1**

No están estandarizadas Las solicitudes de los insumos necesarios para el almuerzo/cena de ese día. Se utilizan talonarios y correos electrónicos para estas solicitudes.

**Nivel de riesgo:** Bajo 

**Causa:**

No existe un sistema ni un formato estandarizado para este tipo de solicitudes.

**Recomendación:**

Crear la metodología o formato para estandarizar todas las solicitudes a los distintos almacenes.

**Hallazgo No.2**

No existe un menú del mes para el almuerzo de los gerentes, como actividad que se ejecuta en el comedor de empleados

**Nivel de riesgo:** Bajo 

**Causa:**

La planificación del mes de los almuerzos se realiza solamente para el comedor de los empleados, a la hora del almuerzo de los gerentes no se realiza la planificación debida, el mismo día se decide que se preparará.

**Recomendación:**

Crear la metodología o formato para estandarizar todas las solicitudes a los distintos almacenes.

➤ **Sub-proceso administración de equipos operacionales**

**Hallazgo No.1**

Espacio inapropiado para el resguardo de los utensilios

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

No se cuenta con espacio suficiente en el almacén, para el resguardo de los mismos.

**Recomendación:**

Los utensilios forman parte importante en la operatividad del club y ser recursos costosos con lo que cuenta la entidad, se debe evaluar la posibilidad de acondicionar o mejorar el lugar ya existente para los mismos, adicionalmente se recomienda periódicamente realizar un análisis de aprovechamiento de capacidades de almacenamiento

**Logros esperados:**

Evitar perdidas innecesarias, así como asegurar la verificación cuidadosa y sistemática de la cantidad y calidad de los utensilios allí presentes

**Hallazgo No.2**

No existe control para el manejo y resguardo de los manteles (Su entrada y salida a lavandería)

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

El área de mantelería se encuentra sin Encargado para asumir la responsabilidad y manejo de la misma, no existen formularios de entrada y salida de mantelería.

**Recomendación:**

Los utensilios forman parte importante en la operatividad del club y ser recursos costosos con lo que cuenta la entidad, se debe evaluar la posibilidad de acondicionar o mejorar el lugar ya existente para los mismos, adicionalmente se recomienda periódicamente realizar un análisis de aprovechamiento de capacidades de almacenamiento.

Crear formularios de entradas y salidas de la mantelería.

**Logros esperados:**

Evitar perdidas innecesarias, así como asegurar la verificación cuidadosa y sistemática de la cantidad y calidad de los utensilios allí presentes

**Hallazgo No.3**

Posibilidad de errores en reportes elaborados manualmente para transferencias de utensilios

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

No hay establecido un sistema actualizado o comandas enumeradas para evitar errores intencionados o no, que puedan afectar los inventarios o el estatus real de utensilios.

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de realizar vía sistema la solicitud, transferencia y retiro de utensilios para eventos, con el objetivo de tener un estatus actualizado de los utensilios en uso y existentes en almacén.

**Logros esperados:**

- Reducción de tareas administrativas
- Agilidad del progreso todo los procesos de logística
- Optimización de costos y minimización de tiempos de procesos.



## **Proceso gestión de actividades**

### ➤ **Sub-proceso eventos actividades socios**

#### **Hallazgo No.1**

Posibilidad de repetir en la misma fecha y juntar actividades a realizar en un mismo sitio en el club

**Nivel de riesgo:** Alto 

#### **Causa:**

La agenda de eventos se realiza de forma manual con posibilidad de error u omisión de eventos. No se ha automatizado la agenda con la finalidad de simplificar el apartado por los socios para los eventos.

#### **Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de automatizar la agenda por medio de un sistema de reservas, donde las fechas y salones apartados queden grabados, que al momento de ingresar otra solicitud, no permita ingresar salones para las mismas fechas a distintos socios.

#### **Logros esperados:**

- Reducción de errores u omisiones en las reservaciones para eventos.
- Manejo oportuno de la cantidad de socios por asistir a los eventos.

#### **Hallazgo No.2**

Posibilidad de error u omisión al momento de realizar las reservaciones de los socios a los eventos.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

Las reservaciones se realizan vía correo electrónico, telefónica o personal, no se ha estandarizado la manera correcta para su elaboración.

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de que las reservaciones los socios la realicen vía on line con la finalidad que quede respaldada dicha información, y de esta manera migre al sistema, validando así la inclusión a los eventos de los socios que reservaron.

**Logros esperados:**

- Reducción de errores u omisiones en las reservaciones para eventos.
- Manejo oportuno de la cantidad de socios por asistir a los eventos.

**Hallazgo No.3**

El sistema no mantiene actualizada la información en cuanto a costos de productos para presupuestar los eventos

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

No se actualizan los precios en el sistema constantemente.

**Recomendación:**

El departamento de costos debe mantener actualizada las listas de precios de los productos en sistemas, con el objetivo de tener las informaciones actualizadas y oportuna a la hora de presentar información a los socios en los presupuestos para ejecución de actividades en el club, adicionalmente evitamos el ingreso manual de datos al sistema, que incrementa la posibilidad de errores u omisiones.

**Hallazgo No.4**

Realización de tareas fuera del perfil de cargos

**Nivel de riesgo:** Bajo 

**Causa:**

Gran cantidad de funciones no contempladas dentro del perfil de cargo de las coordinadoras de actividades

**Recomendación:**

Verificar que actividades realizadas por las coordinadoras no se encuentran contempladas en los perfiles de cargos y realizar su actualización, o confirmar si es válida su inclusión o no al mismo.

**Hallazgo No.6**

Elaboración del presupuesto anual del área realizado en forma manual.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

El presupuesto anual y de los eventos club se realiza de forma manual en archivo de Excel fácilmente modificable.

**Recomendación:**

Automatización de la elaboración del presupuesto mediante la utilización de un software de gestión, ya que el mismo se realiza en un archivo de excel, dando posibilidad a errores en la métrica, valores y datos de inversión, así como errores en los montos de estimación, dicha automatización es con el objetivo de presentar información financiera correcta.

## **Proceso facturación y cobros**

### **Hallazgo No.1**

Los socios entregan vía telefónica (whatsapp), correo electrónico, documentos personales (detalle de tarjetas de crédito e identificación) para realizar cobros de eventos a las coordinadoras de Actividades.

**Nivel de riesgo:** Alto 

#### **Causa:**

No se ha estandarizado la manera correcta de como recoger estos tipos de informaciones por parte de los socios, manteniendo la confidencialidad que la misma amerita.

#### **Recomendación:**

El club debe unificar una metodología para recibir información confidencial de los socios para el cobro de las actividades, exigirle que dejen por asentado ya sea por correo electrónico o cualquier otra forma que consideren correcta recibir dicha información, con la finalidad de salvaguardar los intereses de los socios.

### **Hallazgo No.2**

Exceso de emisión de recibos de cobro, facturación y cobro (membresías, campamentos de verano, inscripciones)

**Nivel de riesgo:** Medio 

#### **Causa:**

Se generan 4 copias en los recibos realizados, de 1-2, siempre se generan de más ya que no tienen destinatario final.

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de minimizar la impresión de recibos de cobro, buscar la manera de eficientizar el procedimiento ya que son impresiones que se generan demás y no cuentan con destinatario final.

**Hallazgo No.3**

Exceso de uso de papel en la emisión de estados de cuenta al socio y facturación del mes por concepto de membresías.

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

Al mes se entregan físicamente al socio, la facturación por membresías y los estados de cuentas, se utilizan alrededor de cuatro resmas de papel para emitir dicha información (El club cuenta con 2662 socios principales aproximadamente).

**Recomendación:**

Evaluar la posibilidad de crear dentro de la pagina web del club accesos a socios que ingresen con usuarios y contraseñas personalizadas, donde ellos puedan por medio de esa herramienta, visualizar sus estados de cuenta, facturación pendiente de pago, gastos no cobrados, entre otros, de esta manera el club ahorraría el uso de papel que destina para dicho procedimiento.

**Procesos de tecnología e información****Hallazgo No.1**

No se han implementado medidas de prevención de la fuga de información.

**Nivel de riesgo:** Alto 

**Causa:**

No se han identificado los datos considerados como confidenciales para el club, ni se han definido mecanismos para proteger los datos en cualquiera de sus estados (en reposo, en proceso, en transmisión). Tampoco se han configurado los equipos para impedir que sean utilizados dispositivos de USB, como protección de datos.

**Recomendación:**

- Identificar los activos de información sensibles a pérdidas de datos
- Definir mecanismos de protección de datos sensibles para que la misma pueda no ser grabada en dispositivos removibles
- Establecer mecanismos para que los datos sensibles no puedan ser manipulados o accedidos por personal no autorizado.

**Hallazgo No.2**

No se dispone de un inventario de activos de tecnología incluyendo licencias.

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

No se cuenta con un inventario de las licencias adquiridas que permita mantener detalle de licenciamiento del club y que solo las personas autorizadas puedan acceder a las mismas.

**Recomendación:**

Inventariar todas las licencias existentes en el club a fin de que sean tomadas en cuenta como activos de la organización. Destinar un sector de almacenamiento protegido a fin de que solo las personas autorizadas puedan acceder a las licencias al momento de requerirse.

**Hallazgo No.3**

No se realizan monitoreo de disponibilidad de la plataforma tecnológica

**Nivel de riesgo:** Medio 

**Causa:**

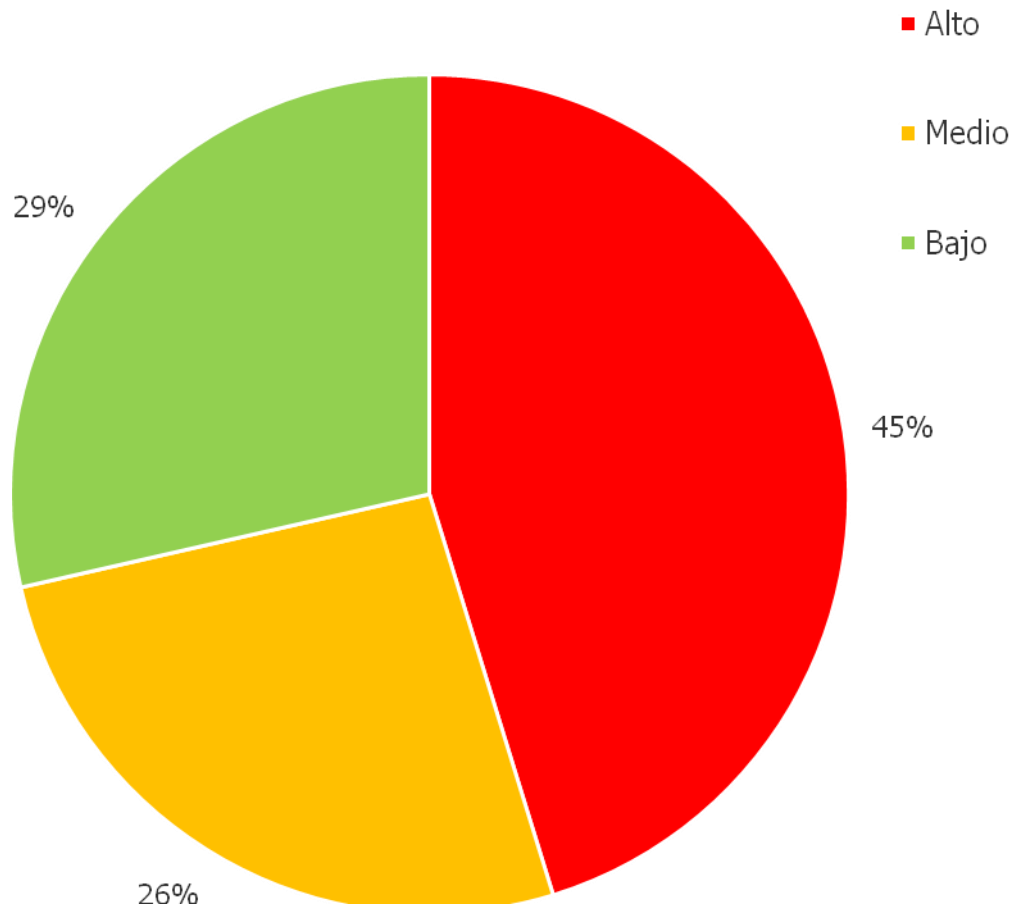
No cuentan con una herramienta y proceso de monitoreo de la plataforma tecnológica. Las fallas se atienden de manera reactiva.

La ausencia de monitoreo de la plataforma tecnológica imposibilita que puedan ser prevenidos o detectados eventos antes de su ocurrencia aumentando las posibilidades de una pérdida de disponibilidad en la plataforma.

**Recomendación:**

- Identificar e instalar una herramienta para el monitoreo de alertas en los componentes críticos de la plataforma de TI
- Configurar la herramienta para que se envíen las alertas a los responsables de atención de eventos de la gerencia de TI.
- Llevar registros de los eventos detectados y ocurridos para reportar a la dirección del club

### Distribución de mejoras por nivel de impacto en vacation club, S.R.L.





## CAPÍTULO III:

### PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VACATION CLUB, S.R.L

#### 1. Análisis financiero de la empresa vacation club, S.R.L.

Para analizar la situación de la empresa Vacation Club, S.R.L., se realizaron los análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa para los periodos terminados al 31 de diciembre de 2016 y 2015. A continuación se presenta el análisis vertical para el balance general y estados de resultados de la compañía:

#### Análisis vertical del balance general

**VACATION CLUB, S.R.L.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 y 2015**  
**VALORES EN RD\$**

<u>ACTIVOS</u>	<u>2016</u>	<u>%</u>	<u>2015</u>	<u>%</u>
<b>Circulantes:</b>				
Efectivo en caja y bancos	4,506,841	2%	5,113,663	3%
Inversiones	64,525,844	29%	37,401,170	20%
Cuentas por cobrar	9,643,448	4%	9,394,651	5%
Inventarios	9,596,932	4%	10,857,605	6%
Gastos pagados por anticipados	<u>852,397</u>	1%	<u>570,812</u>	0%
<b>Total circulantes</b>	<b>89,125,460</b>	<b>41%</b>	<b>63,337,900</b>	<b>33%</b>
Mobiliarios y equipos de oficina	131,570,986	59%	125,882,486	66%
Otros activos	<u>455,103</u>	0%	<u>907,197</u>	1%
	<b><u>221,151,549</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>190,127,582</u></b>	<b><u>100%</u></b>
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u>				
<b>Pasivos Circulantes:</b>				
Cuentas por pagar	9,244,951	4%	4,604,883	2%
Acumulaciones por pagar	5,190,872	2%	5,310,077	3%
Ingresos diferidos	<u>24,089,180</u>	11%	<u>18,989,065</u>	10%
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>38,525,002</b>	<b>17%</b>	<b>28,904,025</b>	<b>15%</b>
<u>PATRIMONIO DE LOS SOCIOS:</u>				
Acciones comunes	419,250		411,975	0%
Activos netos no restricto	<u>182,207,298</u>	<u>82%</u>	<u>160,811,582</u>	85%
<b>Total patrimonio neto de los accionistas</b>	<b><u>182,626,548</u></b>	<b><u>82%</u></b>	<b><u>161,223,557</u></b>	<b><u>85%</u></b>
Total pasivos y patrimonio	<b><u>221,151,549</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>190,127,582</u></b>	<b><u>100%</u></b>

Tal como se puede observar el balance general del club, se pueden detallar las conclusiones sobre los cálculos de las composiciones para cada rubro de manera individual en relación al total de activos del balance de la empresa para los años 2016 y 2015, los cuales fueron determinados mediante entrevista realizada al contralor general de la entidad:

- Tal como se puede observar, el efectivo en caja y bancos de la entidad representa un 2% y 3% respectivamente para los años 2016 y 2015, razón que se podría considerar razonable ya que un exceso de liquidez puede conllevar a la devaluación del dinero en el tiempo.
- Para el renglón de las inversiones se observan un 29% y 20% del total de activos respectivamente para cada año, razón que se puede considerar razonable ya que la empresa genera mayores ganancias sobre los intereses recibidos por las inversiones realizadas en las distintas instituciones financieras.
- En relación a las cuentas por cobrar se observa que la entidad cuenta apenas con 4% y 5% respectivamente para ambos años debido a que la entidad no tiene como política dar crédito en las membresías, cuotas anuales y consumos realizados en los distintos puntos de ventas.
- Para el renglón de los inventarios se cuenta con 4% y 6% ya que la misma posee en almacenes mercancías perecederas.
- Para el grupo de activos fijos, la empresa cuenta con 59% y 66% respectivamente ya que los mobiliarios y edificaciones son los de mayor importancia, es decir, la mayor inversión que se realiza en las edificaciones, mobiliarios y equipos de cocina para poder prestar un servicio de alta calidad a los socios activos.

- Para las cuentas por pagar se cuenta con 4% y 2% respectivamente ya que la entidad solo adquiere mediante crédito de suplidores de alimentos y bebidas, ya que los servicios recibidos se pagan de contado.
- En cuanto al pasivo diferido, corresponden a las membresías y cuotas mensuales que se cobran por el año, realizando el reconocimiento en el periodo correspondiente, tal como lo establece el principio de contabilidad sobre la periodicidad, presentando en este renglón 11% y 10% respectivamente para cada año.
- Tal como se observa en el renglón de activos netos no restringidos (superávit) la entidad cuenta con 82% y 85% respectivamente ya que la misma no realiza distribución de ganancias ya que es sin fines de lucro.

## Análisis vertical del estado de resultados

### VACATION CLUB, S.R.L. ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 y 2015

		<u>2016</u>	-	<u>2015</u>	
<u>Ingresos:</u>					
Cuotas de socios	RD\$	130,251,199	56.10%	120,587,734	59.15%
Derecho de asociación al club		23,452,903	10.10%	20,752,846	10.18%
Ventas en bares y restaurantes		70,640,668	30.42%	54,494,738	26.73%
Ventas de tiendas		2,341,554	1.01%	2,461,107	1.21%
Intereses ganados en certificados financieros		2,195,596	0.95%	2,559,262	1.26%
Otros		<u>3,308,462</u>	1.42%	<u>2,997,977</u>	1.47%
		232,190,380	100.00%	203,853,662	100.0%
<u>Costos y gastos</u>					
Consumo de alimentos y bebidas		36,839,693	15.87%	32,174,613	15.78%
Salarios y otros beneficios a empleados		72,195,066	31.09%	72,658,406	35.64%
Servicios públicos (luz, agua, teléfono, etc.)		15,497,070	6.67%	15,298,834	7.50%
Gastos de actividades sociales		19,165,686	8.25%	15,956,682	7.83%
Depreciación		17,866,475	7.69%	15,766,382	7.73%
Reparación y mantenimiento		24,091,883	10.38%	22,181,868	10.88%
Suministros de oficina y utilería		9,918,462	4.27%	8,240,087	4.04%
Comisiones por cobros en tarjeta de crédito		4,295,938	1.85%	3,449,127	1.69%
gastos de interés		-	0.00%	11,533	0.01%
otros gastos		10,924,394	4.70%	12,296,288	6.03%
<b>Total Gastos</b>		<u>210,794,664</u>	<u>90.79%</u>	<u>198,033,819</u>	<u>97.15%</u>
<b>Resultados antes de impuestos</b>		21,395,716	9.21%	5,819,843	2.85%
<b>Activos netos no restringidos al inicio</b>		<u>160,811,582</u>	69.26%	<u>154,991,739</u>	76.03%
<b>Utilidad del Periodo</b>	RD\$	<u><b>182,207,298</b></u>	78.47%	<u><b>160,811,582</b></u>	78.89%

Tal como se ilustra en los estados de resultados de la entidad para los años 2016 y 2015, se puede observar que la misma presenta una situación muy buena, en tal sentido se detalla a continuación un desglose de la composición de cada partida de forma individual:

- Tal como se observa en la composición de los ingresos, su principal renglón es el cobro de cuotas de los socios ya que este representa un 56.10% y 59.15% respectivamente.
- En cuanto a los gastos de personal, la empresa cuenta con un 31.09% y 35.64% respectivamente ya que su mayor costo para prestar servicios de calidad es una buena empleomanía, ya que lo más importante en el servicio de un club lo es la buena atención del personal al momento de brindar atenciones a los socios en los distintos servicios realizados.
- Para las partidas de costos y gastos, se puede observar que el consumo de alimentos y bebidas representan un 15.87% y 15.78% respectivamente el cual se considera el segundo más importante en este renglón, debido a que el mismo se corresponde a los importes erogados al momento de la compra de productos para prestarle servicios a los socios.
- Tal como se muestra, el superávit obtenido por la entidad para ambos años son de un 78.47% y 78.89% respectivamente, razón que muestra el buen desempeño financiero con el cual se maneja la entidad.

## Análisis horizontal del balance general

**VACATION CLUB, S.R.L.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 y 2015**  
**VALORES EN RD\$**

<u>ACTIVOS</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>
<b>Circulantes:</b>				
Efectivo en caja y bancos	4,506,841	5,113,663	(606,822)	-12%
Inversiones	64,525,844	37,401,170	27,124,674	73%
Cuentas por cobrar	9,643,448	9,394,651	248,797	3%
Inventarios	9,596,932	10,857,605	(1,260,674)	-12%
Gastos pagados por anticipados	<u>852,397</u>	<u>570,812</u>	281,585	49%
<b>Total circulantes</b>	89,125,460	63,337,900	25,787,560	41%
Mobiliarios y equipos de oficina	131,570,986	125,882,486	5,688,501	5%
Otros activos	<u>455,103</u>	<u>907,197</u>	( 452,094)	-50%
	<b><u>221,151,549</u></b>	<b><u>190,127,582</u></b>	<b><u>31,023,967</u></b>	16%
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u>				
<b>Pasivos Circulantes:</b>				
Cuentas por pagar	9,244,951	4,604,883	4,640,068	101%
Acumulaciones por pagar	5,190,872	5,310,077	(119,205)	-2%
Ingresos diferidos	<u>24,089,180</u>	<u>18,989,065</u>	<u>5,100,115</u>	27%
<b>Total Pasivos</b>	38,525,002	28,904,025	9,620,977	33%
<u>Patrimonio de los Socios:</u>				
Acciones comunes	419,250	411,975	7,275	2%
Activos netos no restricto	<u>182,207,298</u>	<u>160,811,582</u>	<u>21,395,716</u>	13%
<b>Total patrimonio neto de los accionistas</b>	<b><u>182,626,548</u></b>	<b><u>161,223,557</u></b>	<b><u>21,402,991</u></b>	13%
	<b><u>221,151,549</u></b>	<b><u>190,127,582</u></b>	<b><u>31,023,967</u></b>	16%

Mediante el análisis horizontal se puede observar la variación que tienen las cuentas contables de forma individual entre un año y otro, los análisis de tendencias son de mucha utilidad ya que podemos ver los cambios presentados entre un año y otro. Para el caso de esta investigación solo se tomaron las variaciones en los dos últimos años ya que solo fue posible obtener estos estados financieros.

De acuerdo con la información que se está analizando mediante esta herramienta, luego de una ardua indagación sobre las causas que influyen entre las variaciones de cada partida, considerando las más significativas para ambos años, se puede concluir con los siguientes comentarios:

- Tal como se observa, las inversiones presentaron un incremento significativo para el año 2016 ya que las mismas presentaron un incremento sustancial de un 73%, el cual se debió a que la entidad adquirió mayores certificados de inversiones en distintas entidades financieras, esto es producto de un exceso de liquidez que la entidad presento durante el año 2016.
- Para el caso de los gastos pagados por anticipados, se observa que los mismos presentaron un incremento de 49% para el año 2016, el cual se debió a la inclusión de algunos activos en la cobertura de las pólizas de seguro.
- Para el caso de las cuentas por pagar, presentan un incremento de un 101% con relación al año 2015, situación que se debió a que la entidad esta cambiado de política para el caso de las cuentas por pagar, ya que anteriormente los servicios eran pagados de inmediateamente, ahora se está optando por solicitar 30 días de crédito en los mismos.
- Para el caso de los ingresos diferidos, presentaron un aumento de un 27% con relación al año anterior, debido a que la entidad tuvo un incremento en las membresías otorgadas a nuevos socios.

## Análisis horizontal del estado de resultados

### VACATION CLUB, S.R.L. ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 y 2015

	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>Variación</u>	
<u>Ingresos:</u>				
Cuotas de socios	130,251,199	120,587,734	9,663,465	8%
Derecho de asociación al club	23,452,903	20,752,846	2,700,058	13%
Ventas en bares y restaurantes	70,640,668	54,494,738	16,145,930	30%
Ventas de tiendas	2,341,554	2,461,107	-119,553	-5%
Intereses ganados en certificados financieros	2,195,596	2,559,262	-363,667	-14%
Otros	<u>3,308,462</u>	<u>2,997,977</u>	<u>310,485</u>	10%
	232,190,380	203,853,662	28,336,718	14%
<u>Gastos generales y administrativos:</u>				
Consumo de alimentos y bebidas	36,839,693	32,174,613	4,665,080	14.50%
Salarios y otros beneficios a empleados	72,195,066	72,658,406	-463,341	-0.64%
Servicios públicos (luz, agua, teléfono, etc.)	15,497,070	15,298,834	198,237	1.30%
Gastos de actividades sociales	19,165,686	15,956,682	3,209,004	20.11%
Depreciación	17,866,475	15,766,382	2,100,093	13.32%
Reparación y mantenimiento	24,091,883	22,181,868	1,910,015	8.61%
Suministros de oficina y utilería	9,918,462	8,240,087	1,678,375	20.37%
Comisiones por cobros en tarjeta de crédito	4,295,938	3,449,127	846,811	24.55%
gastos de interés	-	11,533	-11,533	100%
otros gastos	10,924,394	12,296,288	-1,371,895	-11.16%
<b>Total Gastos</b>	<u>210,794,664</u>	<u>198,033,819</u>	<u>12,760,845</u>	<u>6.44%</u>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	21,395,716	5,819,843	15,575,873	267.63%
<b>Impuesto sobre la Renta (neto)</b>	<u>160,811,582</u>	<u>154,991,739</u>	<u>5,819,843</u>	3.75%
<b>Utilidad del Periodo</b>	<u>182,207,298</u>	<u>160,811,582</u>	<u>21,395,716</u>	13.30%

Para el análisis horizontal del estado de resultados para los años 2016 y 2015, se puede observar que los cambios en las cuentas de ingresos y gastos de forma individual entre ambos años. Tal como se detalla a continuación algunos comentarios sobre las variaciones individuales en las cuentas:



- Para el caso de los ingresos y costos de alimentos y bebidas, la empresa refleja una variación favorable ya que los ingresos aumentaron un 30% y los costos apenas un 14%, según se pudo observar esta situación se debe a un eficiente manejo de los costos de alimentos y bebidas.
- Para el caso de los gastos por actividades sociales, los cuales consisten en las actividades realizadas por la entidad a los miembros, presentan un aumento de un 20% para el año 2016, el cual se debe a una nueva actividad que la entidad realiza para los miembros.
- Para el caso de los gastos de oficina la entidad presento un incremento de un 20% debido a que se implementó la impresión de pergaminos para patrocinar la nueva actividad que se incluyó para los miembros.
- Para el caso de las comisiones por cobros mediante tarjeta de créditos, se reflejó un incremento de un 24.55% debido al incremento en los cobros mediante las mismas por las membresías mensuales a los miembros.

## **2. Objetivos estratégicos para la entidad vacation club, S.R.L.**

- I. Aumentar la utilización de áreas de baja afluencia de socios, este objetivo busca aprovechar las áreas de poco uso para fines de empujar en nuevas ofertas.

**Indicador de desempeño #1: Porcentaje de variación en la cantidad de actividades,** medir el incremento logrado las actividades celebradas por los socios.

**Expectativas:** se espera un incremento  $\geq$  a un 15 porcentaje en las actividades realizadas.

**Frecuencia:** Mensual

**Unidad de medida:** Porcentaje

**Fórmula:** (cantidad de actividades del período anterior - cantidad de actividades el período actual) / cantidad de actividades del período anterior) x 100.

**Indicador de desempeño #2: medir porcentaje satisfacción de los socios,** medir la satisfacción de los socios en cuanto a las actividades.

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\geq$  a un 95%

**Fórmula:** (cantidad de socios que están "de acuerdo/muy de acuerdo" con los servicios prestados / cantidad de socios encuestados) x 100

II. Fortalecer y ampliar el servicio de "takeout", este objetivo implica implementar los distintos controles de calidad y estandarización del servicio, así como desarrollar un plan de publicidad que incluya el uso de los distintos medios digitales posibles.

**1. Indicador de desempeño #1: medir la satisfacción de los socios que usan el servicio de takeout**

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\geq$  a un 95%

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:** (cantidad de encuestas con resultado "excelente" y/o "bueno" / cantidad de encuestas realizadas) 100%

**2. Indicador de desempeño #2: índice de variación de ventas take out,** comparación porcentaje de los resultados de ventas año anterior/actual

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\geq$  a un 8%

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:**  $(\text{ventas actuales} - \text{ventas anteriores}) / \text{ventas anteriores} \times 100$

III. Mejorar el consumo de gastos operativos", con este objetivo buscamos desarrollar distintas iniciativas para fines de reducir los gastos operativos del club.

**1. Indicador de desempeño #1: porcentaje de variación de gastos operativos,** comparación de los rubros de gastos para el periodo actual, tomando como base el mismo periodo del período anterior (atenciones a socios, envases desechables, suministro de alimentos a empleados, uniformes, torneos otros, decoraciones de fiestas).

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\geq \leq 5\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:**  $(\text{monto gastado período actual} - \text{monto gastado en periodo anterior}) / \text{monto gastado en período actual} \times 100$

**2. Indicador de desempeño #2: porcentaje de variación de ingresos por operaciones,** medir el porcentaje en que han crecido los ingresos por operaciones normales del club (excluyendo derecho de admisión de nuevos socios y cuotas mensuales).

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\geq 5\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:**  $(\text{ingresos RD\$ de líneas de negocios del periodo actual} - \text{ingresos RD\$ de líneas de negocios del periodo anterior}) / \text{ingresos RD\$ de líneas de negocios del periodo anterior} \times 100$

- IV. Obtener ahorros en costos y mejora en la adquisición de productos y servicios, involucra la negociación de las propuestas de productos para una mejor oferta en la compra por volumen, productos más frescos, mejores plazos de pagos, así como el aprovechamiento de pronto pago.

- 1. Indicador de desempeño #1: porcentaje de ahorro en la adquisición de bienes y servicios,** su objetivo es controlar los costos logísticos y operacionales en relación a las ventas.

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\leq 10\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:**  $\text{costos totales} / \text{ventas totales} \times 100$ , luego de comparará los resultados de cada periodo para verificar el aumento ó disminución de los costos en relación a las ventas.

- 2. Indicador de desempeño #1: porcentaje de proveedores certificados,** este indicador tiene por objetivo conocer y controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración de los mismos. el impacto de implementar este indicador es que nos permitirá controlar la recepción de productos no certificados y mitigar el riesgo de niveles de servicios inadecuados que trae como implicación costos de retorno, costos de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costos de inspecciones adicionales en el área de calidad, perdidas en las ventas etc.

**Expectativas:** se espera una satisfacción  $\leq 50\%$



segmentados detalladamente, para conocer sus necesidades y poder atenderlas oportunamente.

1. **Indicador de desempeño #1: porcentaje de email leídos**, medir el porcentaje de comunicaciones enviadas a los socios vía correo electrónico que han sido leídas.

**Expectativas:** se espera un  $\leq 80\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:** (cantidad de confirmación de lectura de correo electrónico/cantidad de comunicaciones enviadas vía correo electrónico) x 100

2. **Indicador de desempeño #2: porcentaje de incremento de visitas de socios, se busca** medir el incremento de las visitas del socio y su participación a las diversas actividades y áreas.

**Expectativas:** se espera un  $\leq 2\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:** (cantidad de visitantes socios principales del período actual-cantidad de visitantes socios principales del periodo anterior)/cantidad de visitantes socios principales del periodo anterior) x 100.

- VII. Fortalecer la oferta de productos y servicios existentes de a&b, analizar las ofertas actuales y realizar ajustes los ajustes necesarios para incrementar la satisfacción del socio.

- 1. Indicador de desempeño #1: índice de satisfacción de socios sobre productos y servicios existentes de a&b**, medir la satisfacción total de los socios en todas las áreas de servicio de a&b, incluyendo en actividades

**Expectativas:** se espera un  $\leq 95\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:** (total de encuestas evaluadas de excelentes y buenas/ cantidad de encuestas realizadas) x 100.

- VIII. Mejorar y estandarizar los niveles de calidad de productos y servicios existentes, considerar la implementación de modelos de gestión de calidad, tales como ISO y mejorar los tiempos de respuestas de estos servicios a los socios.

- 1. Indicador de desempeño #1: resultados de la evaluación de capacitación**, medir la calidad de las capacitaciones y que cumpla con el objetivo de la misma.

**Expectativas:** se espera un  $\leq 80\%$

**Frecuencia:** mensual

**Unidad de medida:** porcentaje

**Fórmula:** (cantidad de empleados con evaluación aprobada/ total de empleados programados para capacitación) x 100

- IX. Fortalecer el plan de mantenimiento y mejora continua de la infraestructura del club, este objetivo busca definir las actividades, frecuencia, responsables y recursos que nos permitan conservar el valor de la inversión en el tiempo del club.

- X. Fortalecer las redes y sistemas tecnológicos, identificar las distintas brechas en redes y sistemas para fines de adecuarlos a los estándares requeridos.
- XI. Establecer un sistema de gestión institucional
- Actualizar la documentación procedimental e indicadores del club, mejorar el sistema de documentación donde se mantengan los documentos de procedimiento e indicadores y sus cambios identificados.
  - Establecer un sistema para la gestión de cambios y mejoras, este objetivo busca establecer los procedimientos para gestionar los cambios y mejoras con los responsables de ejecución y los requisitos necesarios.
  - Establecer auditorias de calidad de los procesos, establecer revisiones periódicas de cumplimiento de lo que está documentado en los procedimientos (frecuencia: anual para cada proceso).
  - Identificar las necesidades de los socios en cuanto a nuestros productos y servicios, con este se pretende realizar encuestas a los socios activos del club que realizan visitas recurrentes y no recurrentes para identificar que se puede mejorar de la gestión actual y en caso de que no sean visitantes recurrentes; que deberíamos hacer para lograr un acercamiento a las instalaciones del club.
- XII. Formalizar la gestión de responsabilidad social corporativa
- Establecer un programa de ayuda escolar y salud para los colaboradores internos de escasos recursos del club, establecer vínculos con los empleados del club a través de la prestación de ayuda por medio de



patrocinios para dar una mejor condición en la educación de nivel secundario, universitario, apoyo con útiles escolares y salud a empleados con escasos recursos y sus familiares directos.

- Formalizar políticas ecológicas, este objetivo involucra levantamientos de políticas ecológicas utilizadas en el club, campañas de concientización, ahorro de energía y materiales desechables y poder ser un centro de acopio para nuestros socios de algunos materiales de reciclaje.
- Adoptar estándares medio ambientales internacionales y regulaciones nacionales como por ejemplo ley 64-00 y iso -1400, buscar empresas asesoras que hagan un levantamiento para implementación sistema de energía renovable y manejo de aguas residuales, con el fin de aportar a la protección el medio ambiente tomando como modelo normas internacionales y leyes nacionales.

### XIII. Fortalecer la gestión del capital humano

- Fortalecer el esquema de motivación de colaboradores, establecer un esquema de beneficios para compensar a los colaboradores como una estrategia de motivación.
- Fortalecer la comunicación interna, elevar los niveles de confianza y comunicación entre las áreas a través de mejoras en los canales disponibles.
- Robustecer los planes de capacitación del personal orientados a competencia, este objetivo busca incrementar la puesta en práctica de los valores del club por parte de los colaboradores y que en su accionar estén enfocados en la misión y visión de la entidad.

- Desarrollar un sistema de evaluación anual por desempeño, este permite que cada colaborador conozca su desarrollo durante el año, las oportunidades que debe mejorar y lo que se espera de él.
- Desarrollar planes de sucesión para el personal del club, disponer de talento que se desarrolle dentro de la institución para ocupar puestos claves.

#### XIV. Robustecer la seguridad física e industrial

- Incrementar las medidas y elementos de seguridad en las instalaciones del club para los socios, con esto se persigue mantener los niveles de confianza del socio en los elementos de seguridad del club.
- Adecuar las instalaciones y equipos de trabajo para que garanticen la seguridad de los trabajadores, dotar a los colaboradores de protección y concientización contra accidentes de seguridad en cada área de trabajo que lo requiera.
- Proteger los sistemas de información tecnológicos ante amenazas externas e internas, este buscar incrementar los elementos de seguridad tecnológica a fines de proteger la base de datos y archivos tanto administrativos como de socios.

## **CONCLUSIÓN**

La implementación del plan de mejora continua de la empresa vacation club, S.R.L., es el resultado de la participación del personal de la entidad la cual ha conllevado a la buena identificación de la mejora en los procesos y la gestión de riesgo de los mismos.

Una buena identificación y evaluación de los riesgos se ha convertido en un componente decisivo en las tareas de las empresas en el día de hoy. En un ambiente cada vez más moderno y demandante, predecirse a situaciones desfavorables permite a las empresas sacar provecho y contribuir de forma positiva para la empresa lograr sus objetivos estratégicos.

Las empresas locales pueden aplicar en la optimización de sus procesos herramientas y modelos de investigación de operaciones, no como una solución a sus problemas sino como un procesos de organización del trabajo para la obtención de resultados que conlleven a la minimización de los mismos.

La planificación estratégica implica el trabajo de equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las disciplinas que participan en su elaboración e implantación.

El plan estratégico no constituye un documento acabado, si no por el contrario es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódica, según las necesidades de desarrollo de la entidad. Por lo que, se le pueden agregar nuevos proyectos y mejoras de los que están planteados en la investigación.

El avance logrado en el presente plan establece que el periodo de 5 años la empresa vacation club, S.R.L. deberá orientar sus esfuerzos y los recursos para la ejecución de los planes estratégicos identificados.

## RECOMENDACIONES

- La implementación de este plan debe comprometer a toda la entidad en su conjunto, la participación de todos los departamentos y áreas en la ejecución del mismo para que así se puedan lograr los objetivos y resultados descritos en el mismo.
- Mejorar considerablemente las políticas que tienen establecidas en la entidad y mejorar el estilo de dirección ayudara a la empresa a enfrentar de manera mas ágil y con mayor habilidad la situación actual que está atravesando la entidad, por lo que la entidad se ve obligada a ser eficiente y eficaz, buscando la optimización de sus procesos en todos los niveles.
- La delegación de funciones y descentralización de las tareas y sobre todo, de las responsabilidades. Esto puede conseguir como consecuencia de la implementación y ejecución del plan de mejora continua en la entidad, o bien como iniciativa en los administradores y accionistas que usualmente centralizan las decisiones, responsabilidades y quienes tienen a cargo el futuro de la entidad.
- La alta dirección debe apoyar la ejecución de las acciones para el tratamiento de los riesgos identificados dándole prioridad a los que tienen un nivel alto.
- Cada proceso debe gestionar y ejecutar las acciones necesarias para tratar los riesgos identificados.
- Se debe dar cumplimiento a los cronogramas establecidos para tratar los riesgos identificados.

- Cada proceso debe evidenciar los resultados obtenidos de la ejecución de las acciones propuestas para el tratamiento de los riesgos identificados.
- El departamento de control interno debe adelantar actividades de acompañamiento con el fin de promover la cultura de administración de los riesgos en todos los procesos de la entidad vacation club, S,R.L.

## **BIBLIOGRAFIA**

Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración (2a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

España, P. y. (2013). COSO Control Interno- Marco Integral. España: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas (4a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

Gaitan, R. E. (2006). Analisis Financiero y de Gestión. Colombia: ECOE.

Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera. Mexico: Pearson Educación.

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, and Palafox de Anda, Gustavo. Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2012

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, and Pulido Martínez, Alejandro. Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2011.

International Organization for Standardization, ISO 31000. Risk Management - Principles and Guidelines, Suiza, iso, 2009, p. 1.

Juan Bravo Carrasco (2009) Gestión de procesos. Chile: Editorial Evolution S.A.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, and Cannice, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial (14a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2012.

Ross Westerfield (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mexico: The McGraw-Hill Companies, INC.

Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., and Jordan, Bradford D.. Fundamentos de finanzas corporativas (10a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

Stratton, H. S. (2001). Introducción a la Contabilidad Administrativa. Mexico: Pearson Educacion.

Velasco, J. A. (2004). Gestion por procesos . Madrid: Esic Editorial.

Buenos negocios. (17 de diciembre de 2012). Recuperado el 06 de junio de 2017, de Buenos negocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Crece negocios. (01 de Septiembre de 2014). Recuperado el 08 de junio de 2017, de Crecenegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Crece Negocios. (10 de Agosto de 2015). Recuperado el 08 de junio de 2017, de CreceNegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Anteproyecto del trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**PLAN DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS PARA  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
(Caso: Vacation Club, S.R.L. período 2017-2020)**

Postulante:

**Lic. Milagros Aragonéz**

Matricula: 2015-2179

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

agosto, 2017



## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación corresponde a un plan de implementación de mejoras de la empresa de servicios vacation club, S. R. L., en donde esto es la evaluación de los procesos de la entidad tanto en sus eventos externos como internos, y del resultado obtenido con el mismo estará dando las mejoras de lugar.

La característica principal de esta investigación es realizar la estandarización de los procesos de negocios, ya que esto es una herramienta que genera muchos beneficios y una gran competencia en las empresas, por las exigencias que están demandando el mercado globalizado. El objetivo de implementar la estandarización de los procesos es para mejorar la destreza de la organización para agregar valor. El enfoque es comenzar a verificar como se está llevando el proceso en la actualidad, documentarlo y realizar las mejoras de lugar de dichos procesos.

Además estará realizando la planeación estratégica de la entidad que estamos evaluando, el plan estratégico es la preparación, mejora y arranque de los diferentes objetivos financieros y operativos, por parte de la entidad u organización, con el propósito de lograr los objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Actualmente la planificación estratégica es muy importante, ya que aporta un marco de referencia para la actividad de la organización, que pueda llevar a mejorar las funciones dentro de las misma y una mayor comprensión de la entidad, porque sin planes, los directores no obtendrían una idea despejada de lo que se pide implantar, es valioso tener una meta y un objetivo.

Además el plan estratégico apoya a puntualizar lo que es de prioridad, admite centralizarse en las posiciones fuertes de la entidad, beneficia en conocer las dificultades de cambios en el medio interno y externo. Todas las entidades con superación se planifican debidamente.

Una buena identificación y evaluación de los riesgos se ha convertido en un componente decisivo en las tareas de las empresas en el día de hoy. En un ambiente cada vez más moderno y demandante, predecirse a situaciones desfavorables permite a las empresas sacar provecho y contribuir de forma positiva para la empresa lograr sus objetivos estratégicos.

En este trabajo estaremos realizando la identificación de los riesgos de la entidad, para así con la implementación de los nuevos procesos, poder mitigar los riesgos que arropan la entidad. El riesgo es un componente inherente a la actividad de la empresa, mas sin embargo en sus diferentes exposiciones está presente para cualquier tipo de actividad; en los mayores casos no es posible crear elementos para su eliminación, por lo que se hace totalmente indispensable gestionarlo de manera correcta

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El plan estratégico es la preparación, mejora y arranque de los diferentes objetivos financieros y operativos, por parte de la entidad u organización, con el propósito de lograr los objetivos y metas planteadas, para una próxima etapa de desarrollo de la entidad, en la empresa que estaremos analizando no están claros los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que existe el riesgo que los procesos de negocios no estén alineados con los objetivos estratégicos acorde al plan que tiene la entidad para el club, es decir no tener diseñado el plan estratégico no los ayudara a alcanzar los objetivos y metas.

En la actualidad la estandarización de procesos, es un instrumento que crea una mayor competencia para muchas de las empresas. Los requerimientos que carga la globalización, han dispuesto cambiar la perspectiva del mundo y de los mercados. En la empresa vacation club, S.R.L., los procesos de negocios no se comunican, no están definidos los mapas de procesos no son claros para los entes de la organización, existen reprocesos y no hay una estandarización de los procesos de negocios.

Se desconocen los riesgos de negocios relacionados a los procesos, en donde no están identificadas las pérdidas que se pueden dar en la operación de la empresa de manera interna y externa, lo cual puede tener un impacto negativo en la rentabilidad y funcionamiento de la misma.

Se debe tomar en cuenta que los peligros de los negocios se pueden incluir adentro de los riesgos estratégicos e importantes de una organización.

Los riesgos estratégicos, son peligros nacen de la perspectiva estratégica que la entidad toma en el ambiente en la cual se desarrolla su actividad, por ende poseen un doble arranque: una adecuada toma de decisión indispensable que toma la organización y por otra parte el ambiente donde se estarán materializando estas decisiones importantes.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar un plan de implementación de mejoras para la entidad vacation club, S.R.L.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar la planificación estratégica para la empresa vacation club, S. R.L., para el período comprendido 2017-2020.
- Analizar los procesos críticos de la entidad e identificar y realizar las mejoras de lugar.
- Realizar análisis foda para la empresa, para así identificar las características internas y la situación externa de la entidad.
- Aplicar las razones financieras necesarias para el adecuado análisis de cada uno de los estados financieros de la entidad estudiada.
- Identificación de mejoras en la estructura organizativa.

# **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## **Justificación teórica**

En la actualidad, cuando una entidad logra la estandarización, documentación de todos sus procesos, esto beneficia a la entidad ya que permite alinear sus operaciones con los objetivos que se tienen planteados, dentro de las ventajas que se pueden identificar por la estandarización de los procesos están las siguientes:

La entidad alcanza su eficiencia operativa, evita errores, mejora la experiencia de sus clientes y reduce la frustración que tienen los empleados de la entidad, ya que al seguir procesos que funcionan eficientemente el trabajo fluirá más rápidamente. El plan estratégico es un instrumento donde queda concretado los objetivos de la entidad y las decisiones que van a orientar a la marcha de una gestión productiva o eficiente de la entidad, es decir el plan estratégico convierte los proyectos en acciones, ya sean metas, objetivos, reglas verificación, etc.

## **Justificación metodológica,**

La metodología a utilizar en el proyecto será de análisis y tendencia de como se ha manejado históricamente todo el entorno la entidad, para identificar las mejoras de lugar en los procesos y así eficientizar las operaciones para que la entidad tenga mayor rentabilidad y menores costos

## **Justificación práctica,**

Estaré utilizando entrevistas y cuestionarios, con el personal clave y más importantes de la entidad, así como, poder identificar las fallas de los procesos, para así poder dar las mejoras de lugar, buscare libros, documentales, revistas para así tener mayores conocimientos de todo lo que representan las mejores prácticas en los empresas y así desarrollar los objetivos que tengo en mi proyecto.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**Contabilidad administrativa:** “procedimiento de evaluar, recolectar, analizar, arreglar, descifrar y notificar las informaciones que colaboren ayude a los administradores para cumplir los objetivos de la entidad” (Horngren, Sundem & Stratton, 2001).

**Razon o indicador financiero:** “es el vinculo entre las cuentas de los estados financieros basicos, que señalan el punto fuerte o débil de una industria y constituir posibilidades y tendencia” (Estupiñan & Estupiñan, 2006).

**Gobierno corporativo:** “representa los reglamentos, las leyes y los procesos, que se dan en el ejercicio, el control y las reglas de las entidades. Puntualiza derechos y compromisos de los que participan en el entorno corporativo, como son consejo directivo, los funcionarios, accionistas, administradores y otros que participan en la gestion empresarial, del mismo modo, los procedimiento y regla para la toma de decision corporativa” (Gitman & Zutter, 2012).

**Analisis financiero:** “coleccion de técnicas orientadas para estudiar toda la inversion con una perspectiva científica. El beneficio que puede brindar las inversiones, se analizan manejando en conjunto los métodos que brindan los análisis de los balances, el estudio financiero, los técnicas estadísticas y los patrones econométricos. Otros factores que se toman en consideracion con el sector donde se desempeña y cualquier tipo de investigación economica y/o política social, cuyo episodio pueda evaluarse importante” (Estupiñan & Estupiñan, 2006).

**Análisis FODA:** “es un instrumento clásico que evalúa la parte estratégica de una entidad y desarrollar las marchas de acción, un cuadro que resume las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que enfrenta una entidad, y que aprueba trazar las marchas de acción de la base de un diagnóstico externo y e interno”<sup>5</sup>

**Mejora continua:** “tarea frecuente para así ampliar los contenidos para cumplir las operaciones y sus requisitos. Actividad en la cual se constituyen los objetivos y se determinan las oportunidades para las mejoras en los procesos continuos” (Perez, 2004).

**Procedimiento:** “es la manera específica para desarrollar y emprender un proceso” (Perez, 2004).

**Proceso:** “es el grupo de acciones comunes vinculadas y que interactúan, las cuales evolucionan elementos de entrada en resultados. Sucesión de tareas que tiene un fruto con valor para su beneficiario o cliente” (Perez, 2004).

**Eficacia:** “es la dimensión en la que se plasman las acciones planificadas y se logran los objetivos proyectados” (Perez, 2004).

**Eficiencia:** “es la conexión con el resultado logrado y los recursos que fueron utilizados” (Perez, 2004).

---

<sup>5</sup> . Galicia. (17 de diciembre 2012). Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

**Proyecto:** "es el procedimiento consistente de un grupo de acciones en coordinacion y examinadas con fechas de inicio y final, llevadas a cabo para lograr un objetivo acorde con requerimiento especifico, conteniendo las restricciones de período, espacio costos y recursos" (Perez, 2004).

**Benchmarking:** "es una herramienta de gestión, que consiste en tener como punto de partida las mejores apariencias o rutinas de otras empresas, ya sean de competencia indirectas o directas a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la misma entidad), y acomodarlos a la propia entidad agregando mejora de lugar"<sup>6</sup>

**Control interno:** "es una actividad llevada a cabo por el consejo administrativo, la gerencia y el resto del personal de una empresa, elaborado con el objetivo de suministrar un valor de seguridad moderado, en cuanto a los objetivos relacionados con las actividades u operaciones, la informacion y el cumplimiento" (Coso, 2013).

**Riesgo:** "es la probabilidad de que un suceso suceda y afecte de forma negativa al logro de los objetivos. La medición del riesgo envuelve un proceso dinamico, no estático y renovado para identificar y valorar los riesgos de frente al logro de los objetivos" (Coso, 2013).

**Planeación (o planificación) estratégica:** "es el proceso mediante del cual se expresa la visión, la misión y los valores de una empresa, se estudia su entorno interno y externo, se implantan sus objetivos a largo plazo, y se exponen las habilidades que permitan lograr los objetivos estrategicos, se realiza

---

<sup>6</sup> CreceNegocios. (10 de agosto 2015). Qué es y cómo aplicar el benchmarking. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>



a nivel empresarial, es decir, considera una vision globalizada de la entidad, por lo que por media de esta se basan en objetivos y estrategias que afectan a una gran variedad de actividades”<sup>7</sup>

**Auditoria administrativa:** “es la revision que se lleva a cabo para determinar si las politicas y los procedimientos establecidos por la alta direccion han sido implementados” (Horngren et al., 2001).

**Incentivos:** “son aquellas recompensas formales e informales basadas en el desempeño, que imcrementan el esfuerzo de la administración hacia las metas de la organización” (Horngren et al., 2001).

**Motivacion:** “incentivo por alguna meta seleccionada que crea esfuerzo y accion hacia esa meta” (Horngren et al., 2001).

---

<sup>7</sup> CreceNegocios. (01 de septiembre 2014). La planeación estratégica. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

## **MARCO ESPACIAL:**

La empresa que le estaré realizando el plan de implementación de mejoras, está localizado en la calle eliseo juán Sánchez No.9 esquina juan pablo duarte, Higuey.

## **MARCO TEMPORAL:**

Esta investigación comprenderá el periodo de junio del 2017 hasta junio 2020, en donde en este tiempo estare realizando los diferentes análisis y revisiones de lugar, para asi dar las recomendaciones de las mejoras continuas de los procesos, asi como la elaboración de un plan estratégico.

# **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **Los (El) tipo(s) de investigación**

El tipo de investigación que estaré realizando es el tipo de estudio exploratorio, ya que identifique unos problemas que surgen en las operaciones de mi empresa, y no se ha tenido ningún tipo de antecedentes o estudios con relación a este tema en la entidad.

## **Los métodos de investigación serán:**

El enfoque metodológico que considerare en desarrollar serán los siguientes:

- De análisis: en este método evaluaremos las informaciones útiles para un análisis profundo de los estados financieros de una empresa Vacation Club, S.R.L.
- Histórico: mediante este método conoceremos la historia referente a nuestro caso de investigación.
- Elaboración de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), identificando aquellos factores críticos que posee y de los que adolece la organización.

## **Las técnicas de investigación:**

Entre las técnicas que estaré utilizando serán las siguientes diversas herramientas:

- Documental: utilizaremos diversas fuentes en la recolección de datos como lo son:
  - Libros, tesis, documentales, revistas, etc, para así poder obtener mucha información importante del tema a investigar y tener

parámetros que me sirvan de guía para poder dar las mejoras de lugar a la entidad.

- Entrevistas con el personal clave de la organización, para obtener en menos tiempo muchas informaciones sin tener que estar usando tantos recursos.
- Análisis financieros y especializados, que sirvan de diagnóstico para saber la situación en que se encuentra la empresa estudiada.
- Entre otros.

# **INDICE DE CONTENIDO**

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

## **CAPITULO I: CONCEPTOS TEORICOS METODOLOGICOS DE UN CLUB VACACIONAL.**

### 1.1 GESTIÓN POR PROCESOS

1.1.1 CONCEPTOS CLAVES

1.1.2 POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROCESOS?

1.1.3 CONDICIONES DE UN PROCESO

1.1.4 ¿QUÉ DEBE HACER EL ENCARGADO DE IMPLANTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS?

1.1.5 LA VARIACION DE LOS PROCESOS CONDICIONES DE UN PROCESO

1.1.6 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1.1.7 MÉTODO PARA HACER PROYECTOS 231

### 1.2 ANÁLISIS DE RIESGOS

1.2.1 CONCEPTOS

1.2.2 NATURALEZA

1.2.3 CARACTERÍSTICAS.

1.2.4 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.

## 1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.3.1 GENERALIDADES

### 1.3.2 PROPOSITOS, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE UNA BUENA PLANIFICACION ESTRATEGICA

### 1.3.3 MISION, VISION Y VALORES

## **CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE LA EMPRESA VACATION CLUB, S.R.L**

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORAS DE LOS PROCESOS

### 2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS QUE PRESENTA LA ENTIDAD

## **CAPITULO III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA VACATION CLUB, S. R. L.**

### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN DE LA ENTIDAD

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## **BIBLIOGRAFIA**

Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración (2a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

COSO Control Interno- Marco Integral. España: Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. España, P. y. (2013).

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas (4a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

Gaitan, R. E. (2006). Analisis Financiero y de Gestión. Colombia: ECOE.

Gitman, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera. Mexico: Pearson Educación.

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, and Palafox de Anda, Gustavo. Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2012

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, and Pulido Martínez, Alejandro. Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2011.

International Organization for Standardization, ISO 31000. Risk Management - Principles and Guidelines, Suiza, iso, 2009, p. 1.

Juan Bravo Carrasco (2009) Gestión de procesos. Chile: Editorial Evolution S.A.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, and Cannice, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial (14a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2012.

Ross Westerfield (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mexico: The McGraw-Hill Companies, INC.

Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., and Jordan, Bradford D.. Fundamentos de finanzas corporativas (10a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2014.

Stratton, H. S. (2001). Introducción a la Contabilidad Administrativa. Mexico: Pearson Educacion.

Velasco, J. A. (2004). Gestion por procesos . Madrid: Esic Editorial.

Buenos negocios. (17 de diciembre de 2012). Recuperado el 06 de junio de 2017, de Buenos negocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Crece negocios. (01 de Septiembre de 2014). Recuperado el 08 de junio de 2017, de Crecenegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Crece Negocios. (10 de Agosto de 2015). Recuperado el 08 de junio de 2017, de CreceNegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>