

CLUB SOCIAL DE PROFESORES UN DE COLOMBIA LOS BUHOS

PLAN ESTRATEGICO 2015

Elaborado por Comité Estratégico

Bogotá D.C. Julio 2015



PLAN ESTRATEGICO 2015

CONTENIDO

- Proceso Planeación Estratégica
 - Misión
 - Visión
 - Valores corporativos
 - Objetivos
 - Nuestros compromisos
 - Análisis entorno
 - Estrategias
 - Análisis DOFA
 - Retos 2015-2016
 - Dimensión Plan Estratégico
 - Cuatro perspectivas que surgen de la Visión
 - Cuadro de Mando Integral
- 



Proceso Planeación Estratégica

Un plan estratégico es una herramienta que recoge los planes y metas que la organización debe adelantar para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

En general comprende la siguiente secuencia:

- Identificación de la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos y Estrategia.
- Análisis del entorno.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Análisis de recursos de la entidad.
- Formulación de estrategias.
- Implantación de estrategias.
- Seguimiento y evaluación de resultados.



MISION

Concepto estratégico que define la filosofía de la entidad y por tanto su estrategia corporativa. En nuestro caso responde las siguientes preguntas:

Cuál es el propósito, cuál la razón de ser del Club Los Búhos?

Qué pretendemos hacer? Para quién lo vamos a hacer?

Proponemos la siguiente:

MISIÓN

- ▶ Ser el Club social que integra actividades deportivas, sociales, culturales y recreativas para los socios, sus familias e invitados, prestando servicios de excelente calidad. Tenemos el compromiso de eficiencia, del mejoramiento continuo, la satisfacción del usuario y el bienestar de nuestra comunidad. Nos apoyamos en un equipo humano comprometido con la satisfacción y el bienestar de los socios.



VISIÓN

Tener una visión estratégica es poseer una posición clara para saber hacia dónde se quiere ir y cuáles son los objetivos a cumplir, teniendo en cuenta la influencia del entorno, las necesidades y expectativas de los socios y la manera que pueden afectar nuestros propósitos.

Se propone la siguiente:

VISIÓN

- ▶ **En el mediano plazo Los Búhos será reconocido como el mejor club cultural, social y deportivo de su escala, por el espíritu fraterno de sus socios, su solidez, la excelencia de sus servicios, su belleza natural y sus cómodas instalaciones.**

VALORES CORPORATIVOS

Corresponden a los elementos de la cultura organizacional de la entidad, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés: socios, junta directiva, proveedores y empleados.

Respeto mutuo

Sentido de pertenencia

Responsabilidad social y ambiental

Trabajo en equipo

Transparencia

Calidad

Actitud de servicio

Innovación

OBJETIVOS

- ▶ El objeto del Club los Búhos es el desarrollo social, cultural, deportivo y recreacional.
- ▶ Integrar a todos sus socios y familias, facilitándoles lugares de estancia y actividades de esparcimiento para la convivencia y la práctica del deporte y la cultura.
- ▶ La promoción de varios deportes y la práctica de los mismos por sus asociados y la participación en actividades y competencias deportivas; al igual que el desarrollo de eventos sociales y culturales.
- ▶ Mantener vivo un espíritu social en apoyo de la enseñanza, desarrollo y fomento de los deportes. Realizar eventos que promuevan la integración cultural, la cordialidad y la amistad entre sus socios.
- ▶ La sostenibilidad del Club.



NUESTROS COMPROMISOS

- ▶ Que el socio y su familia disfruten del Club en cada visita.
- ▶ Ofrecer actividades y servicios de calidad que los socios demanden.
- ▶ Asegurar un equipo humano calificado y responsable que garantice la atención como merece el socio.
- ▶ Ser sostenibles financiera y ambientalmente.
- ▶ Actuar de manera ética. Siempre nos debe caracterizar la pulcritud en nuestras relaciones con terceros, empleados y socios.
- ▶ Respeto mutuo y tolerancia con las diferencias.
- ▶ Escuchar al socio y atender sus inquietudes.



ANÁLISIS ENTORNO

Externo

- Desaceleración económica
- Incremento de costos en A&B, servicios públicos y tributarios
- Problemas de movilidad
- La competencia de otros clubes

Interno

- Retiro de socios
- Moderado crecimiento de los ingresos
- Reducido margen operacional
- Déficit financiero en A&B
- Dependencia económica con un número limitado de socios
- Relevo generacional

ESTRATEGIAS

- Promover el ingreso de profesores y egresados de la Universidad Nacional.
- Enfoque en el segmento de socios profesionales de otras instituciones y su grupo familiar.
- Eficiencia en costos operativos y en sostenibilidad financiera.
- Aumentar los niveles de la calidad de todos los servicios del Club, para tener socios leales y satisfechos y poder potenciar la incorporación de nuevos afiliados.
- Elevar la percepción de calidad total y satisfacción de todos los servicios deportivos y sociales, para lograr la lealtad de los socios.
- Incrementar el uso de las instalaciones y el consumo de los socios, familias e invitados.
- Velar por la seguridad de los trabajadores (lograr cero accidentes laborales).
- Trabajar en la búsqueda constante de la excelencia operacional.

ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES

Capacidad económica de socios
Alta cuota de sostenimiento
Precio de alimentos
Socios no asistentes
Baja ocupación entre semana
Deficiente atención al socio
Tamaño del Club genera deseconomías de escala
Salones insuficientes para eventos
Parqueadero
Equipo antiguo
Lagos y humedales contaminados
Manejo de aguas residuales

OPORTUNIDADES

Amplia población de profesionales que podrían ser socias
Identidad del grupo
Llegada de nuevos profesores con ingresos mayores .
Deseo de antiguos socios por regresar
Organización de múltiples eventos
Baja ocupación entre semana
Ingreso por la Conejera

FORTALEZAS

Identidad como grupo
Sitio seguro dentro de Bogotá
Terrenos cercanos no están construidos
Estabilidad del profesor dentro de la Universidad
Ingresos garantizados por descuento en nómina de profesores y pensionados
Múltiples deportes
Locación muy agradable
Cercanía a la ciudad
Espacio natural ambientalmente privilegiado
Capacidad instalada (?)

AMENAZAS

Situación económica del país
Clubes en Bogotá más grandes y con acciones baratas
Plan vial del norte de Bogotá
Congestión en las vías de acceso, especialmente los sábados

RETOS 2015-2016

PERSONAL, SERVICIOS E INSTALACIONES

- ▶ Incrementar los ingresos del club.
- ▶ Implantar un control estricto de costos con permanente monitoreo.
- ▶ Aumentar el uso de la capacidad instalada (eventos y consumo de socios)
- ▶ Aumentar la productividad.
- ▶ Definir prioridades estratégicas .
- ▶ Generar en todos los empleados cultura de excelencia en el servicio.
- ▶ Garantizar un alto nivel de calidad de A&B y en los restantes servicios.
- ▶ Incrementar la venta de eventos.
- ▶ Priorizar el mantenimiento preventivo y continuar con el plan de renovación y mejoras de las instalaciones actuales.
- ▶ Eficiencia energética; gestión del recurso agua.
- ▶ Potenciar la formación del personal alineada con la visión de Los Búhos.
- ▶ Procurar, con los vecinos, el mantenimiento de la calle 200.
- ▶ Administración por objetivos.

SOCIOS Y FAMILIARES

- ▶ Aumentar el número de socios, arrendatarios y de otras modalidades.
- ▶ Mayor uso de las instalaciones entre semana.
- ▶ Consentir al socio durante su estadía .
- ▶ Ofrecer actividades atractivas para todos los rangos de edad de socios y familiares.
- ▶ Contar con un modelo de escuelas deportivas de buen desempeño y atractivas para los hijos de socios.



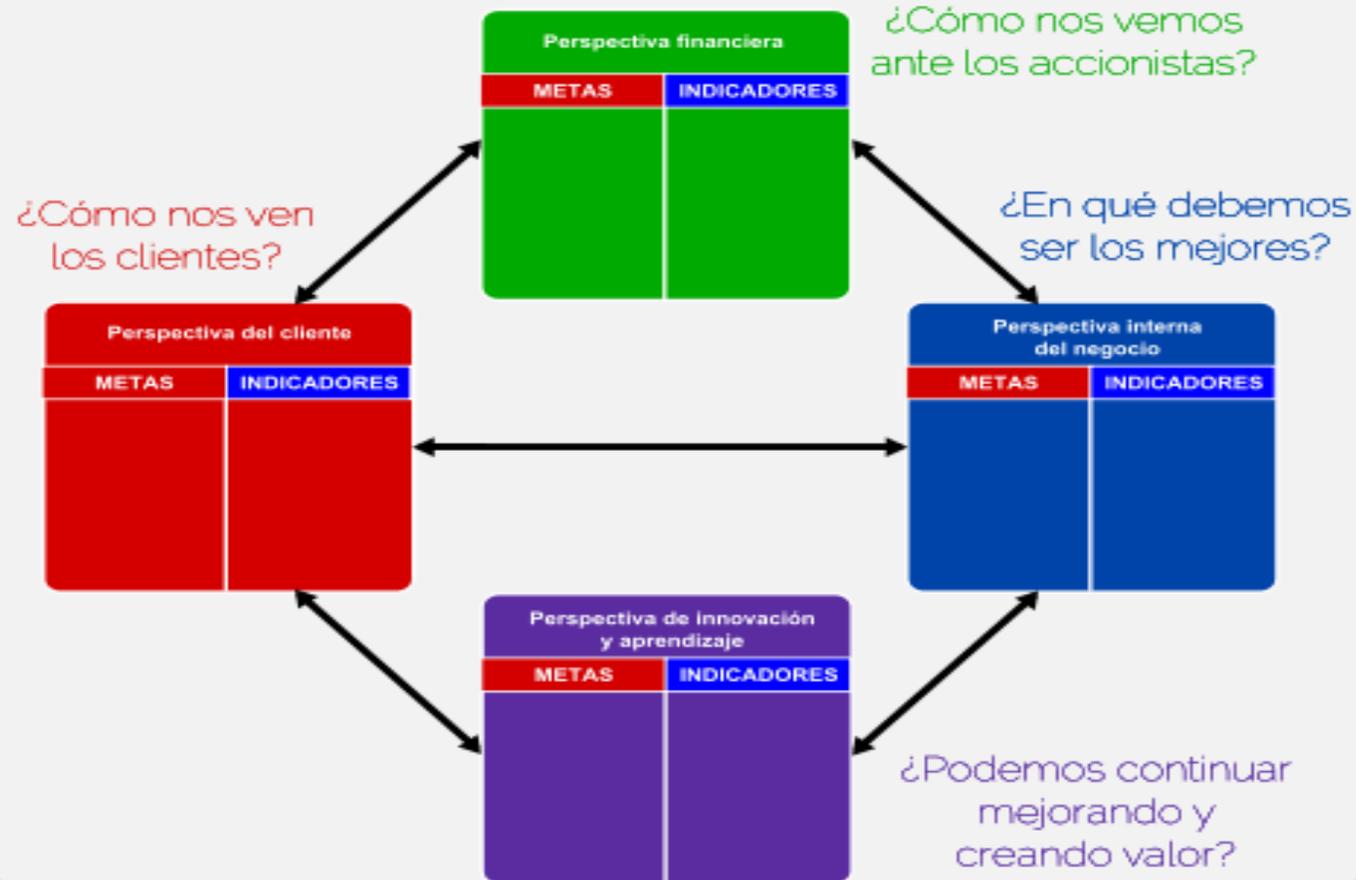
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- ▶ El **cuadro de mando integral** (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.
- ▶ **Beneficios:**
 - Ofrece una amplia visión para el seguimiento detallado de la marcha de la entidad, que abarca muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas para el buen desarrollo del Club.
 - Contempla la evolución de la entidad desde una perspectiva amplia. Permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar situaciones indeseadas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral



CUATRO PERSPECTIVAS QUE SURGEN DE LA VISIÓN



CUATRO PERSPECTIVAS QUE SURGEN DE LA VISIÓN



PERSPECTIVAS QUE SURGEN DE LA VISIÓN

PERSPECTIVA FINANCIERA

Factores críticos de éxito

- Aumentar el nivel de ingresos requerido por Los Búhos para asegurar la sostenibilidad en el corto y mediano plazo.
- Mejorar la dinámica de la operación para lograr mayor generación de caja y controlar el nivel de la cuota de sostenimiento.
- Reducción de costos & gastos.
- El control eficiente de inventarios, especialmente los de alimentos & bebidas y elementos de aseo.
- Control y cobro de cartera.
- Programa de inversiones acorde con recursos disponibles y el nivel de endeudamiento aprobado por la Asamblea de socios.
- Monitorear de manera continua, a través de indicadores, las variables claves del Estado de Resultados y la generación de caja .

PERSPECTIVAS QUE SURGEN DE LA VISIÓN

PERSPECTIVA DEL SOCIO

Factores críticos de éxito

- Retención y fidelidad socios actuales.
- Incremento de nuevos socios.
- Ofrecer altos estándares de calidad y servicio al socio.
- Precios razonables.
- Generar en todos los empleados cultura de excelencia en el servicio.
- Nuevas actividades sociales y culturales de acogida por los socios.
- Venta de eventos a terceros.
- Fortalecimiento actividades deportivas.
- Estrategia de comunicación y administración basada en la relación con los clientes/socios CRM (customer relationship management).

DIMENSIÓN PLAN ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Factores críticos de éxito

- Identificar, mejorar y estandarizar los procesos operativos para lograr mayor eficiencia, servicio y control.
- Disponer de tecnologías de información para el control y logro de metas.
- Permanente innovación .
- Mantenimiento preventivo, mejoramiento y renovación paulatina de instalaciones y equipos del Club.
- Implantación de sistemas de gestión y control de calidad.
- Comunicación continua con trabajadores y empleados, alineada con la cultura de servicio.
- Cumplimiento de la normatividad del Club.
- Programas de responsabilidad social empresarial y de seguridad industrial.

PERSPECTIVAS QUE SURGEN DE LA VISIÓN

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Factores críticos de éxito

- Interiorizar a todo nivel del Club la visión estratégica.
- Estrategias de marketing.
- Dirigir, capacitar y motivar a los colaboradores para alcanzar metas mayores y aumentar productividad.
- Elevar la satisfacción del equipo de trabajo con programas de motivación y reconocimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
<p>1. Aumentar el nivel de ingresos requeridos por Los Búhos para asegurar su sostenibilidad en el corto y mediano plazo.</p>	<p>1.1 Aumento de recursos para el Club.</p>	<p>1.1.1 Aumentar el número de socios, arrendatarios u otros tipos de vinculación al Club (20-30 netos)</p> <p>1.1.2 Vincular al club más profesores y egresados de la Universidad</p>	<p>1.1.1 Incremento número de nuevos socios y arrendatarios versus retiros. (EJ: 20 nuevos netos de retiros)</p> <p>1.1.2 Número de nuevos socios de la Universidad con periodicidad mensual.</p>
<p>2. Mejorar la dinámica de la operación para lograr mayor generación de caja y un nivel adecuado de la cuota de sostenimiento.</p>	<p>2.1 Generar mayores recursos.</p> <p>2.2 Incrementar la asistencia de socios entre semana.</p>	<p>2.1.1 Promover y propiciar programas y eventos que generen nuevos ingresos.</p> <p>2.2.1 Permitir el ingreso de invitados en días de menor consumo.</p> <p>2.2.2 Ofrecer precios especiales</p>	<p>2.1.1 Número de actividades desarrolladas versus número de actividades programadas.</p> <p>2.1.2 Número de personas que ingresan día a día.</p> <p>2.2.1 Medir el número de invitados y consumo.</p>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
<p>3. Reducción de gastos & costos.</p>	<p>Identificar e implantar proyectos de ahorro de costos y mejoras de eficiencia.</p>	<p>3.1.1 Determinar áreas específicas para mejoras en costos. A&B debe estar en punto de equilibrio.</p>	<p>3.1.1 % costo de ventas/ ingresos totales de A&B. 3.1.2 Evolución mensual margen de contribución. 3.1.3 % Costos de personal supernumerario versus ingresos A&B 3.1.3 Costos actuales área detectada versus costos proyectados en el corto plazo. Periodicidad mensual</p>
<p>4. Control eficiente de inventarios perecederos.</p>	<p>Mejorar gestión de inventarios. Optimizar capital de trabajo. Control de productos dañados y de fugas.</p>	<p>Eficiencia en compras, recepción y almacenamiento mercancías. Realizar compras convenientes según nivel de rotación. No mantener inventarios por largo tiempo.</p>	<p>4.1.1 Indicadores de cantidades y rotación de mercancías relevantes. 4.1.2 Costos mensuales inventarios (mercancías Pareto)</p>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
5. Control y cobro de cartera. 6. Programa de inversiones acorde con recursos disponibles y nivel de endeudamiento aprobado por la Asamblea de socios.	Afinar el sistema de información. Aumentar la Caja del Club. Optimizar el capital de trabajo. Mantenimiento y renovación instalaciones y dotación del Club	5.1 Seguimiento continuo y acciones administrativas a cartera mayor de 60 días. 6.1 Revisar y actualizar Plan de inversiones y financiamiento	5.1.1 Cartera por edades. 5.1.2 Número de acuerdos de pago/mes. 5.1.3 Recuperación de cartera. 6.1.1 Plan de inversión actualizado.
7. Monitorear de manera continua, a través de indicadores, las variables claves del estado de Resultados y de la generación de caja .	Mejorar la gestión financiera.	7.1 Seguimiento mensual de variables claves del P&G.	7.1.1 Ingresos por recaudo socios y otros 7.1.2 Margen bruto. 7.1.3 Ingresos A&B 7.1.4 Margen bruto 7.1.5 Ingresos totales 7.1.6 Margen bruto 7.1.7 Gastos financieros 7.1.8 Margen neto 7.1.9 Ejecución presupuestal 7.1.10 Otros relevantes

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA SOCIO Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
1. Retención y fidelidad de socios.	Reducir deserción. Satisfacción en los servicios y precios para fidelizar al socio. Ofrecer estímulos a grupos familiares.	1.1 Precios razonables A&B y otros servicios.. 1.2 Servicio ágil y de excelencia. 1.3 Alta calidad A&B 1.4 Calidad excelente en servicios restantes.	1.1.1 N° de socios vs N° deserciones. Periodicidad mensual 1.1.2 Satisfacción del socio. Periodicidad bimensual.
2. Ingreso de nuevos socios.	Incrementar la comunidad de socios (20-30 netos).	2.1 Plan de Mercadeo con base de datos profesionales UN y referidos de otras instituciones. Plan con metas.	2.1.1 N° de potenciales socios contactados vs N° socios nuevos; frecuencia mensual. 2.1.2 Encuestas satisfacción a nuevos socios; frecuencia semestral.
3. Ofrecer altos estándares de calidad y servicio al socio.	Satisfacción del socio.	3.1 Conocer grado de satisfacción de los socios. 3.2 Mejorar procesos; monitorear servicio; implantar cultura de servicio excelente.	3.1.1 Índice satisfacción cliente, Trimestral. 3.1.2 Número de reclamos recibidos; frecuencia mensual.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA SOCIO Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
4. Precios razonables A&B.	Aumentar consumos.	4.1 Revisar estructura de costos, margen y establecer viabilidad ajustes de precios. 4.2 Plan conductor elegido.	4.1.1 Costos, precios de venta y márgenes bruto y operacional. Frecuencia mensual. 4.1.2 Ingresos por ventas; frecuencia mensual.
5. Generar en todos los empleados cultura de excelencia en el servicio.	Satisfacción del socio.	5.1 Capacitación empleados. 5.2 Evaluación por desempeño.	5.1.1 N° capacitaciones; frecuencia bimensual.
6. Nuevas actividades sociales y culturales de acogida por los socios.	Fidelidad del socio. Aumento consumos e ingresos.	6.1 Identificar nuevas actividades.	6.1.1 N° actividades nuevas detectadas; periodicidad trimestral. 6.1.2 N° actividades programadas vs N° actividades realizadas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

PERSPECTIVA SOCIO Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
7. Venta de eventos.	Aumento de ingresos y margen operacional.	7.1 Benchmarking con clubes similares para evaluar precios. 7.2 Revisión y ajustes Plan de mercadeo.	7.1.1 N° de contactos potenciales vs eventos realizados. 7.1.2 Ingresos por venta, costos y margen operacional por evento; frecuencia bimensual.
8..Fortalecimiento actividades deportivas.	Satisfacción del socio y familias. Fidelidad socios.	8.1 Estimular semilleros en todos los deportes. 8.2 Reestructurar escuelas deportivas y realizar mayor N° de torneos deportivos. 8.3 Estímulos en pagos anticipados.	8.1.1 N° de eventos por deporte realizados. Frecuencia mensual.
9. Estrategia de comunicación y administración basada en la relación con los socios.	Gestión orientada a la satisfacción del socio. Identificar potencial oculto.	9.1 Pensar y actuar en función del socio. 9.2 base de datos socios, familia y preferencia servicios	9.1.1 N° de acciones tomadas conforme a la base de datos de socios.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA PROCESOS Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
1. Identificar y estandarizar procesos claves del Club, para mayor eficiencia, mejor servicio y control.	Conocer la eficiencia de procesos internos, Identificar áreas de mejora. Establecer mejores prácticas para mayor calidad y satisfacción de socios.	1.2 Compras 1.3 A & B 1.4 Administración	1.2.2 Compra de productos de estación y mejores condiciones de negociación, reporte trimestral. 1.3.1 Costo personal temporal. 1.3.2 Cumplimiento venta de eventos. 1.3.3 Cumplimiento ventas a socios en puntos de venta. 1.3.4 Cumplimiento ventas a socios en puntos de venta 1.4.1 Cumplimiento de Presupuestos de ventas y costos (Medición mensual y anual)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA PROCESOS Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
1. Identificar y estandarizar procesos claves del Club, para mayor eficiencia, mejor servicio y control.	Conocer la eficiencia de procesos internos, Identificar áreas de mejora. Establecer mejores prácticas para mayor calidad y satisfacción de socios.	1.5 Mantenimiento 1.6 Sistemas 1.7 Mejoras en otros procesos: Portería; Parqueadero; Piscina; Zona húmeda; canchas e instalaciones deportivas; Sede infantil.	1.5.1 Optimizar costos. 1.5.2 Plan de trabajo. 1.5.3 Mantenimiento preventivo vs. Reparativo. 1.6.1 Sisclub-funcional. 1.6.2 Internet. 1.6.3 portal web 1.7 Informes de mejoras.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA PROCESOS Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
2. Tecnologías de información para control y cumplimiento de metas.	Actualización tecnologías de información y capacitación.	2.1 Mejoramiento sistema contable y de oportunidad estados financieros.. 2.2 Mejoramiento sistema información cartera e inventarios.	2.1.1 Informe procesos mejorados. 2.2.1 Informe mejora del proceso.
3. Innovación	Creatividad en los actuales y nuevos servicios.	3.1 Mejorar servicios actuales. 3.2 Crear nuevos productos y servicios.	3.1.1 Informes de gestión de mejora. 3.1.2 Informe de gestión.
4. Mantenimiento preventivo, mejoramiento y renovación instalaciones del Club.	Conservar en buen estado las instalaciones. Prevenir reparaciones mayores y reducir costos.	4.1 Identificar áreas críticas y acciones.	4.1.1 Informes de gestión áreas específicas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA PROCESOS Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
5. Implantar sistemas de gestión y control de calidad.	Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.	5.1 Eliminar servicios defectuosos.	5.1.1 Informes de gestión.
6. Cumplimiento de la normatividad del Club.	Respetar y cumplir con los reglamentos del Club.	6.1 Elaborar e implantar sistemas de llamados de atención y de sanción.	6.1.1 Sistema de llamadas de atención y de sanción. 6.2 Informes, con frecuencia mensual.
7. Programas de responsabilidad social empresarial.	Apoyar y dinamizar la Fundación Los Búhos.	7.1 Nuevos programas y difusión de los mismos.	7.1.1 Informes de gestión.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
<p>1. Interiorizar a todo nivel la estrategia.</p> <p>2. Estrategias de marketing.</p> <p>3. Comunicación continua con trabajadores y empleados, alineada con la cultura de servicio.</p> <p>4. Dirigir, capacitar y motivar a los colaboradores para alcanzar metas mayores y aumentar productividad.</p>	<p>Alinear la comunidad Los Búhos con la estrategia.</p> <p>Fortalecer mercadeo externo del Club.</p> <p>Alineación de los empleados con la Estrategia.</p> <p>Búsqueda de eficiencia, mayor productividad y sentido de pertenencia.</p>	<p>1.1 Diseño estrategia de comunicación.</p> <p>1.2 Publicación y presentaciones</p> <p>2.1 Presentación del Club y de sus oportunidades de ingreso para segmento UN y otras.</p> <p>3.1 Boletín de noticias para los empleados.</p> <p>4.1 Liderazgo en la Dirección.</p> <p>4.2 Charlas y capacitaciones</p>	<p>1.1.1 N° de comunicados; frecuencia trimestral.</p> <p>1.1.2 N° de charlas y presentaciones.</p> <p>2.1.1 N° de presentaciones y de logros.</p> <p>3.1.1 Boletín de noticias y colaboraciones de los empleados, frecuencia trimestral.</p> <p>4.1.1 Informes de gestión.</p> <p>4.1.2 N° de charlas y capacitaciones.</p> <p>4.1.3 N° de asistentes.</p>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE Factores críticos de éxito	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADORES
5. Elevar la satisfacción del equipo de trabajo con programas de motivación y reconocimiento.	Satisfacción y motivación del recurso humano.	5.1 Diseño de programas e incentivos	5.1.1 N° de empleados satisfechos y motivados.



Fuentes de Información

- ▶ Benchmark estrategias Clubes sociales en Colombia.
- ▶ Yinnet Bermeo, Borrador Plan Estratégico Los Búhos
- ▶ Asociación de Clubes, Planeación Estratégica 2015