



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de implementación de reporte de control y
gestión para la gerencia de Inversiones Fortunia S.A.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

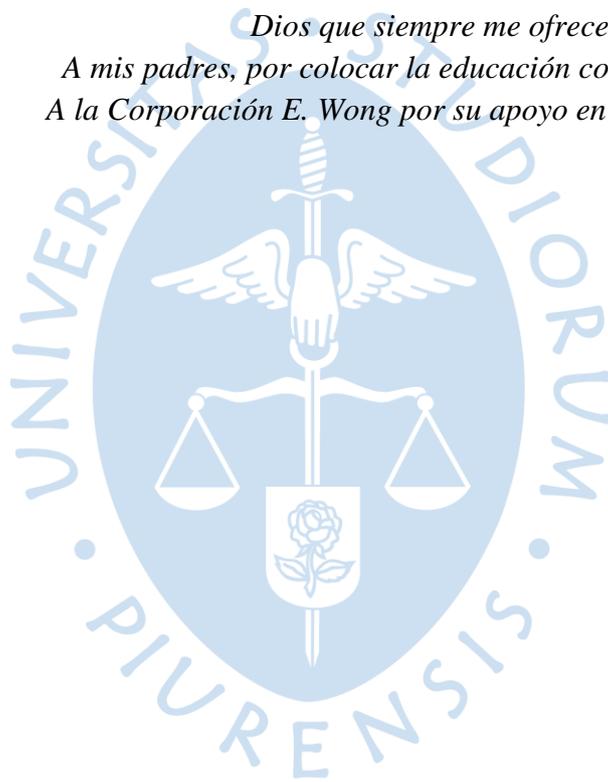
Juan Pablo Troncos Gálvez

Revisor(es):
Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Lima, febrero de 2020



*Dios que siempre me ofrece grandes oportunidades.
A mis padres, por colocar la educación como prioridad en la vida.
A la Corporación E. Wong por su apoyo en cada proyecto asumido.*





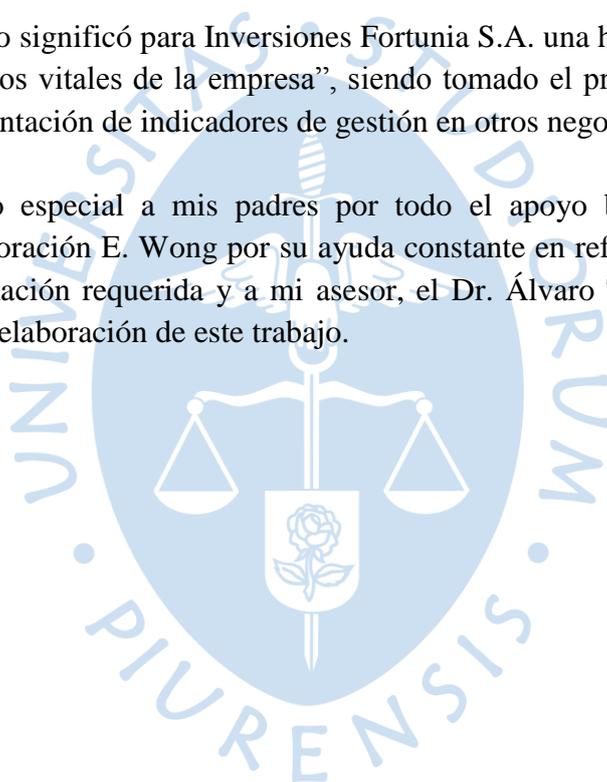
Prefacio

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en destacar que, para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en una organización, se requiere de información de calidad; la cual se puede sintetizar a través de indicadores de gestión que permiten un continuo monitoreo y rápida respuesta.

El reporte de control y gestión propuesto ayuda a informar con una periodicidad semanal sobre la gestión del negocio, con el fin de determinar si los objetivos y metas propuestas por la gerencia se puedan cumplir al finalizar el tiempo establecido, o se requiere de una rápida reacción para obtener resultados favorables.

El trabajo propuesto significó para Inversiones Fortunia S.A. una herramienta sintetizada y necesaria de los “signos vitales de la empresa”, siendo tomado el proceso del mismo, como referencia de implementación de indicadores de gestión en otros negocios corporativos.

Un agradecimiento especial a mis padres por todo el apoyo brindado en mi carrera profesional, a la Corporación E. Wong por su ayuda constante en referencia a las facilidades de acceso a la información requerida y a mi asesor, el Dr. Álvaro Tresierra Tanaka, quien supo orientarme en la elaboración de este trabajo.





Resumen Analítico-Informativo

Propuesta de implementación de reporte de control y gestión para la gerencia de Inversiones Fortunia S.A.

Troncos Gálvez Juan Pablo

Revisor: Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Trabajo de Suficiencia Profesional

Título de Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, febrero de 2020

Palabras claves: Reporte de Control y Gestión / Indicadores de gestión / Control de gestión / Salón de juegos / Medición.

Introducción: El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad la descripción detallada de uno de los aportes más significativos brindados por el autor dentro de las actividades realizadas durante su estancia profesional en la empresa Inversiones Fortunia S.A.

En palabras de Beltrán (1998, p.2), uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas, es: “basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después”. Es así, que al identificar la necesidad de medir y controlar los resultados de una empresa en marcha, se trabajó con la implementación de un tablero de control que permita reflejar en base a indicadores de gestión la “salud de la empresa”; los cuales fueron creados en base a las metas y objetivos propuestos por la gerencia antes del inicio de operaciones.

Metodología: La presente investigación es del tipo descriptiva debido a que desarrollará las acciones y aportes durante la experiencia profesional.

Resultados: Se creó un tablero de control alineado a los objetivos de la organización: Tener un adecuado seguimiento de los porcentajes de pago de las máquinas, una evolución del uso de tarjeta en sala y errores frecuentes por corregir, así como brindar una relación entre los ingresos semanales y los esperados.

Conclusiones: A partir de la mejora propuesta, la gerencia pudo obtener un seguimiento de los principales indicadores de gestión, enfocándose en los que manifestaban una señal de alarma, para encontrar el origen y proponer acciones correctivas.

Fecha de elaboración del resumen: Febrero de 2020.

Analytical-Informative Summary

Propuesta de implementación de reporte de control y gestión para la gerencia de Inversiones Fortunia S.A.

Troncos Gálvez Juan Pablo

Advisor: Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Trabajo de Suficiencia Profesional

Degree: Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, febrero de 2020

Keywords: Control and Management Report / Management indicators / Management control / Game room / Measurement.

Introduction: The purpose of this professional sufficiency work is the detailed description of one of the most significant contributions provided by the author in the activities carried out during his professional stay at Inversiones Fortunia S.A.

According to Beltrán (1998, p.2), one of the fundamental principles for adequate decision-making and their quality is based on facts and data that provide us with accurate information before the execution of the plans, during these and after. Thus, when identifying the need to measure and control the results of a company in progress, we worked with the implementation of a control panel that allows us to reflect the “company health” based on management indicators; which were created based on the goals and objectives proposed by management before the start of operations.

Methodology: The present investigation will be descriptive because it will develop the actions and contributions during the professional experience.

Results: A control board was created aligned with the objectives of the organization: Having an adequate follow-up of the payment percentages of the machines, an evolution of the use of card in the room and frequent errors to be corrected, as well as providing a relationship between the weekly and expected income.

Conclusions: Based on the proposed improvement, management was able to obtain a follow-up of the main management indicators, focusing on those that indicated an alarm signal, to find the origin and propose corrective actions.

Summary date: February, 2020.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales.....	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.1.1 Ubicación.....	3
1.1.2 Actividad	3
1.1.3 Misión y visión	3
1.1.4 Organigrama	3
1.2 Descripción General de la experiencia Profesional.....	4
1.2.1 Propósito del puesto.....	4
1.2.2 Producto o proceso que es objeto del informe.....	5
1.2.2.1 Consecuencias	5
1.2.3 Resultados concretos realizados	5
Capítulo 2 Fundamentación.....	7
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	7
2.1.1 Marco Teórico	7
2.1.1.1 Metodología General para el establecimiento de Indicadores de Gestión	7
2.1.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	8
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	15
3.1 Aportes	15
3.2 Desarrollo de experiencias.....	15
Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Referencias Bibliográficas.....	21
Anexos	23
Anexo 1. Organigrama de Inversiones Fortunia S.A.....	25

Lista de tablas

Tabla 1. Indicadores establecidos en base a los objetivos propuestos con la gerencia..... 10

Tabla 2. Determinación de estado, umbral y rango de gestión para cada indicador. 11

Tabla 3. Diseño de medición para cada indicador. 12



Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad la descripción detallada de uno de los aportes más significativos brindados por el autor dentro de las actividades realizadas durante su estancia profesional en la empresa Inversiones Fortunia S.A.

Tras estos desarrollos, Beltrán (1998, p.2), refiere que uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas, es: “basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después”. Es así que, al identificar la necesidad de medir y controlar los resultados de una empresa en marcha, se trabajó con la implementación de un tablero de control que permita reflejar en base a indicadores de gestión la “salud de la empresa”; los cuales fueron creados en base a las metas y objetivos propuestos por la gerencia antes del inicio de operaciones.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Inversiones Fortunia S.A. bajo el nombre comercial de “Salón de Juegos Merlín”, es una empresa de capitales peruanos perteneciente a la Corporación E. Wong. Inició sus operaciones en la ciudad de Ica el año de 2007, teniendo un local de dos pisos en plena Plaza de Armas. En el año 2017, finaliza sus operaciones en la ciudad debido a decisiones corporativas, trasladándose a la ciudad de Lima. De esta manera, a mediados del año 2018, inicia operaciones en el distrito de Lince, diferenciándose de la competencia por sus modernas máquinas y local, así como su calidad de atención al cliente.

1.1.1 Ubicación

El domicilio legal de la empresa se encuentra en las oficinas de la Corporación E. Wong y realiza sus operaciones en el distrito de Lince: Av. Rivera Navarrete 2962.

1.1.2 Actividad

Inversiones Fortunia S.A. se dedica al rubro de entretenimiento, en el sector de casas de apuestas y tragamonedas.

1.1.3 Misión y visión

- **Misión:** Brindar un servicio bajo altos estándares de calidad, buscando la satisfacción de los usuarios mediante una excelente atención al cliente.
- **Visión:** Ser reconocidos como un Salón de Juegos referente en lo que respecta a servicio al cliente y calidad de instalaciones.

1.1.4 Organigrama

Se trabaja con un organigrama de tipo vertical, a la cabeza se encuentra el gerente general, quien tiene a cargo a los jefes de: Administración, Marketing, Área Técnica, Seguridad, Cocina, Caja, Operaciones, Recursos Humanos y Atención al Cliente. Asimismo, cuenta con dos áreas de apoyo para todas las arriba nombradas que son: Estadística y Sistemas (ver Anexo 1).

1.2. Descripción General de la experiencia Profesional

Durante la estancia en la empresa el autor se desempeñó como Analista de Estadística, un puesto propio de los salones de juego, en los que se realizaron las siguientes funciones:

- Propuesta y análisis de indicadores de gestión para gerencia.
- Análisis de base de datos para brindar apoyo a las áreas de marketing, atención al cliente, cocina y operaciones.
- Análisis de uso de tarjeta de fidelización.
- Análisis de apuesta promedio de clientes y registro de ganadores de premios para el Informe Anual de Prevención de Lavado de Activos.
- Informe de filtración de clientes y Registro Nacional de Ludopatía para el área de seguridad.
- Cálculo de ingresos por máquina mediante la conciliación de contadores y liquidación de montos en participación¹ para el área contable.
- Seguimiento de porcentaje de pago de máquinas² e informe de anomalías encontradas³.
- Planteamiento y análisis de eventos de errores⁴ para informe al área técnica.
- Otras actividades relacionadas al puesto propuestas por gerencia.

1.2.1. Propósito del puesto

El puesto de Analista de estadística significó una oportunidad para aprender y conocer, más a detalle, sobre el diseño de tableros de control, así como el análisis de bases de datos para la toma de decisiones.

Entre los principales logros se encuentran:

- Diseño del informe gerencial en el cual se aplican los indicadores de gestión propuestos.
- Planteamiento de la segmentación de clientes en base al tipo de apuesta y frecuencia de visita para toma de decisiones de marketing.

¹ Modalidad en las que las máquinas tragamonedas no son de propiedad de la empresa y se encuentran operativas en sus instalaciones, mediante un acuerdo se reparten los porcentajes de ganancia de ser el caso, en un periodo determinado, luego de deducir los impuestos de ley.

² Monto estimado de retorno programado en las máquinas tragamonedas.

³ Análisis de eventos de jugadas anormales.

⁴ Eventos, situaciones registradas por las máquinas como símbolo de alarma para una rápida corrección: rechazo de billetes, apertura de cajas lógicas, errores de impresión, etc.

- Cálculo de la demanda estimada de almuerzos y cenas en base a la data histórica, disminuyendo la merma en un 30%
- Diseño del primer informe técnico semanal, con el cual se disminuyeron los errores de las máquinas tragamonedas de un 23% a un 11%
- Identificación de 5 máquinas con porcentaje de pago superior al programado, logrando ser evaluadas por el proveedor para su cereo⁵ y puesta en uso, evitando una pérdida de más de 4 UIT mensuales por máquina.

1.2.2. Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso de mejora que se realizó en el área de estadística del Salón de Juegos Merlín fue la aplicación de un tablero de control con los principales indicadores de gestión del negocio, con el fin de ser un guía de las acciones tomadas y su reflejo en las cifras.

1.2.2.1. *Consecuencias.* Se contaba con los siguientes antecedentes:

- Utilización de la cifra diaria de ingresos netos como único indicador de gestión.
- Falta de seguimiento de los indicadores de fallas en máquinas, lo que ocasionaba constantes quejas de los clientes.
- No seguimiento de los porcentajes de pago de las máquinas y de la sala en general.
- Falta de segmentación de data de clientes.
- Alta tasa de merma de comida en algunos días de semana.

1.2.3. Resultados concretos realizados

- Seguimiento de los principales indicadores de negocio por medio de un tablero de control.
- Mayor atención del equipo técnico por reducir los errores detectados en las máquinas y estar dentro de un rango considerado por la gerencia “aceptable”.
- Identificación de máquinas que no estaban cumpliendo el porcentaje de pago programado.

⁵ Actividad que consiste en reiniciar a las máquinas a su configuración de fábrica con el fin de corregir su funcionamiento erróneo.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Marco Teórico

2.1.1.1. Metodología General para el establecimiento de Indicadores de Gestión

Con el fin de establecer indicadores de gestión, Beltrán (1998), menciona 9 pasos a considerar:

- I) Contar con objetivos y estrategias: Es un requisito fundamental contar con los objetivos de la organización claros, con el fin de poder establecer las estrategias con las que se lograrán alcanzarlos.
- II) Identificar los factores clave o críticos de éxito: Son todos aquellos relacionados a la eficacia, eficiencia y productividad. Se deberá priorizar en cual colocar un mayor énfasis para el mayor control de la gestión.
- III) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: Al identificar los factores críticos de éxito, se plantean indicadores con el fin de monitorear antes, durante o después de realizado un proceso.
- IV) Determinar para cada indicador: estado (valor inicial o actual), umbral (valor a mantener) y rango de gestión (valores mínimo y máximo) que el indicador puede obtener.
- V) Diseñar la medición: Consiste en tomar en consideración los factores claves para el proceso de cálculo como lo son: fuente de información, frecuencia de medición, responsable de recolección y análisis, entre otros.
- VI) Determinar y asignar recursos: Asignar quién será la persona encargada guiar a las áreas con el fin de proveer información y que esta sea interpretada por el área asignada
- VII) Medir, probar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión: Se realiza con el fin de ir mejorando paulatinamente la precisión del sistema, para que el uso de estos indicadores cumpla su objetivo.

- VIII) Estandarizar y formalizar: Consiste en documentar y divulgar a todas las áreas involucradas los indicadores de gestión aprobados y establecidos por la gerencia.
- IX) Mantener y mejorar continuamente: Debido a que constantemente en el mundo de los negocios todo cambia, es necesario estar atento a que el sistema de indicadores vigentes sea revisado y estén acordes a los objetivos.

2.1.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Inversiones Fortunia S.A. no había trabajado con indicadores de gestión puntuales en base a sus objetivos. Sólo había tomado en consideración el índice de ingresos y su comparación con el año anterior como información diaria de vital importancia. Asimismo, en caso se perciba por algún personal operativo reiteradas quejas de los clientes, se procedía a evaluar la base de datos para buscar si estas contaban con fundamento para una posterior corrección.

Bajo este contexto, para determinar los indicadores, se siguieron los pasos descritos en el apartado 2.1.1.1.

D) Contar con objetivos y estrategias:

Se realizaron reuniones con la Gerencia General, la cual identificó los siguientes objetivos:

- a) Los ingresos esperados ideales en el primer año deben de cubrir como mínimo los costos fijos de la operación para ser considerados adecuados.
- b) El porcentaje de pago de las máquinas debe de tener un margen de error de +/- 1% para ser considerado ideal. Menor al 85%⁶ en una semana, reflejaba problemas críticos de atención urgente.
- c) El rechazo de billetes⁷ ideal debe de ser igual o inferior al promedio de otras salas (22%) para no generar incomodidad en los clientes.
- d) Como mínimo el 60% de clientes debe de jugar con su tarjeta para el rastreo de sus jugadas.
- e) Se deben de afiliar, como mínimo, al 10% de clientes que visitan la sala.

⁶ Según la Ley N° 27153, “Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas”, en su artículo 10, indica que las máquinas deben de devolver al cliente un mínimo del 85% del total apostado.

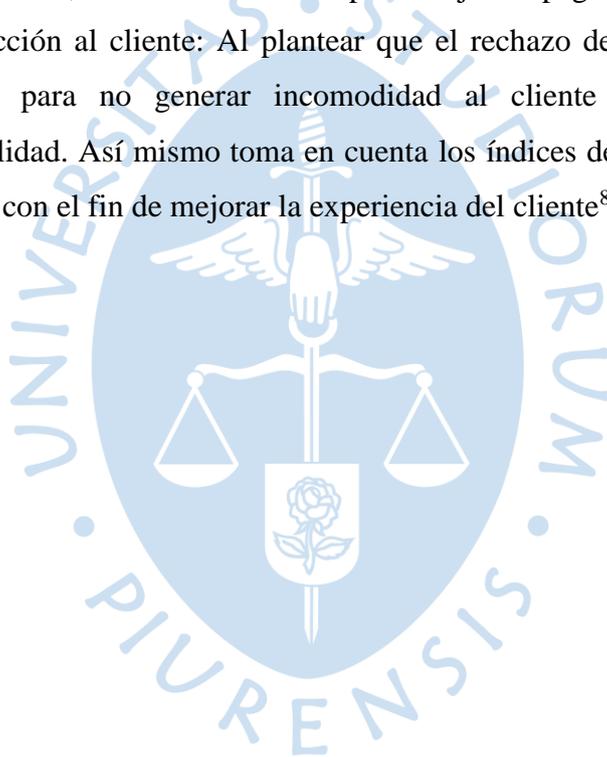
⁷ Es el porcentaje de billetes que la máquina devuelve al cliente sobre una totalidad ingresada.

Cabe destacar, que estos objetivos son propios de la industria de Salas de apuestas y en particular de este negocio. Para lo cual, Matorelli (2013), afirma que los objetivos: “tienden a ser específicos de una empresa, y en algunos casos pueden incluir indicadores que no son comunes en una industria”. (p. 12)

II) Identificar los factores clave o críticos de éxito:

El factor clave por excelencia sería la eficacia, puesto que los objetivos del Salón de Juegos Merlín se enfocan en:

- a) Resultados: Al tener como objetivo que los ingresos deban superiores al punto de equilibrio, así mismo como los porcentajes de pago de las máquinas.
- b) Satisfacción al cliente: Al plantear que el rechazo de billetes sea lo mínimo posible para no generar incomodidad al cliente y pueda apostar con tranquilidad. Así mismo toma en cuenta los índices de afiliación a la tarjeta y su uso, con el fin de mejorar la experiencia del cliente⁸.



⁸ Se busca en base al nivel de juego del cliente ofrecer promociones y beneficios especiales con el fin de fidelizarlo. Ejemplo: la posibilidad de cenar gratis en el restaurante del Salón de Juegos.

III) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito:

Se trabajaron en base a los objetivos propuestos:

Tabla 1.

Indicadores establecidos en base a los objetivos propuestos con la gerencia.

Factor Crítico	Tipo de indicador	Objetivo	Indicador propuesto	Cálculo
Eficacia	Resultados	Los ingresos esperados ideales en el primer año deben de cubrir como mínimo los costos fijos de la operación para ser	Situación de ingresos	(Total de ingresos Semanales / ingresos semanales esperados)x 100
		El porcentaje de pago de las máquinas debe de tener un error de +/- 1% para ser considerado ideal, menor a 85% en una semana reflejaba	Porcentaje de pago de sala	(Dinero pagado por la sala / dinero apostado por el cliente)x 100
	Satisfacción al cliente	El rechazo de billetes ideal debe de ser igual o inferior al promedio de otras salas (22%)	Porcentaje de rechazo de billetes	(Billetes rechazados/ billetes insertados)x 100
		Como mínimo el 60% de clientes debe de jugar con su tarjeta Merlin Club	Uso de tarjeta en sala	(Clientes que usan Tarjeta / Clientes que ingresaron)x 100)
		Se deben de afiliar como mínimo al 10% de clientes que visitan la sala	Nivel de afiliación	(Clientes que se afiliaron/ Clientes que ingresaron) x 100

Fuente: Elaboración propia (2019).

IV) Determinar para cada indicador: estado, umbral y rango de gestión

En cada indicador se ha creído pertinente colocar los rangos de gestión según su contexto:

- a) Situación de Ingresos: Se ha tomado como referencia que, aunque se requiere como mínimo que los ingresos ideales deban de ser 100% con respecto a los costos fijos, estos pueden llegar a un 80%, puesto que pueden recuperarse sumándose con los acumulados.
- b) Porcentaje de pago de sala: Un 100% de porcentaje de pago representaría una pérdida total para el Salón de juegos. Es por eso, que lo máximo que la sala

debería pagar puede ser el 96% de todo el dinero apostado en la semana, reteniendo lo restante como ganancia. Por otro lado, pagar menos del 85% representa una falta grave ante las autoridades, puesto que se encuentra normado por ley.

- c) El porcentaje de rechazo de billetes: Fue determinado en base a cifras de rechazo promedio en otras salas. Lo ideal es lograr menos del 22% y lo más satisfactorio es que el rechazo no se dé (0%).
- d) Uso de tarjeta en sala: Lo ideal sería tener un total seguimiento de las jugadas de los clientes. Sin embargo, muchos no prefieren usar una tarjeta de identificación pues consideran que se puede rastrear su jugada. En este caso, aunque lo ideal es que el 100% de clientes haga uso de la tarjeta, un 60% es un porcentaje aceptable.
- e) Nivel de afiliación: Este porcentaje fue estimado en base a la data histórica de los últimos seis meses (10% de clientes nuevos se afilió en promedio).

En la siguiente tabla se aprecia el detalle de los indicadores arriba mencionados:

Tabla 2.

Determinación de estado, umbral y rango de gestión para cada indicador.

FACTOR	INDICADOR	ESTATUS	UMBRAL	MÍNIMO	ACEPT.	SATISF.	SOBRES.	MÁXIMO
EFICACIA	Situación de ingresos	70%	100%	80%	100%	110%	150%	> 150%
	Porcentaje de pago de sala	93%	92%	85%	94%	92%	90%	96%
	Porcentaje de rechazo de billetes	24%	22%	-	20%	0%	< 18%	25%
	Uso de tarjeta en sala	52%	60%	30%	50%	60%	80%	100%
	Nivel de afiliación	7%	10%	5%	8%	10%	15%	>15%

Fuente: Elaboración propia (2019).

V) Diseño de la medición:

Se ha tomado en consideración que se trabajará con la información brindada por el sistema con el que se cuenta y el brindado por el área de seguridad:

Tabla 3.

Diseño de medición para cada indicador.

FACTOR	INDICADOR	Fuente de información	Frecuencia de medición	Responsable de recolección
EFICACIA	Situación de ingresos	Sistema DR Reports	Semanal	Estadístico / Asistente contable
	Porcentaje de pago de sala	Sistema DR Reports	Semanal	Estadístico
	Porcentaje de rechazo de billetes	Sistema DR Reports	Semanal	Estadístico
	Uso de tarjeta en sala	Cuerpo de seguridad usando un contómetro por puerta/ Dr Reports	Semanal	Jefe de seguridad / Estadístico
	Nivel de afiliación	Cuerpo de seguridad usando un contómetro por puerta/ Dr Reports	Semanal	Jefe de seguridad / Estadístico

Fuente: Elaboración propia (2019).

VI) Determinar y asignar recursos:

La persona asignada para guiar a las áreas involucradas será el estadístico, persona que tendrá la siguiente responsabilidad:

- a) Verificación del correcto registro de eventos para la generación de indicadores.
- b) Recolección de información y cálculo de indicadores.
- c) Emisión del informe semanal requerido por la gerencia.

Asimismo, los recursos necesarios serán los siguientes:

- a) Acceso al módulo de historial de eventos del sistema DR Reports⁹
- b) Acceso a la información financiera con el fin de determinar el punto de equilibrio.
- c) Acceso a la información brindada por el Jefe de seguridad sobre el tráfico de clientes que visitan sala.

VII) Medir, probar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión:

Se acordó que al inicio se evaluarán semanalmente los indicadores con el fin de determinar su exactitud. Asimismo, por sugerencia del autor del trabajo, trimestralmente se reevaluarán por los que participaron en el comité inicial.

VIII) Estandarizar y formalizar:

Se diseñó una carta de compromiso, en la cual todos los involucrados dan conformidad que pueden cumplir con los plazos establecidos de entrega de información:

- a) El jefe de seguridad brindará los lunes de cada mes un cuadro con la asistencia por horas de la última semana.
- b) El encargado de sistema brindará una solución rápida ante las dificultades surgidas en el uso de este como pueden ser: accesos restringidos o información incompleta por problemas técnicos en la comunicación de las máquinas con el servidor.
- c) El asistente contable.

IX) Mantener y mejorar continuamente:

Según el criterio de la gerencia, se procederá a convocar a una reunión cuando existan cambios en los objetivos iniciales.

⁹ Sistema usado en los casinos y salas de juego, encargado de registrar en tiempo real los eventos ocurridos en cada máquina.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Tomando en cuenta la base teórica expuesta en el capítulo anterior, y la necesidad de la organización de contar con un tablero de control acorde al negocio, se procedió a la elaboración del mismo. Gracias a la implementación de los indicadores de gestión, se pudo conocer más a fondo la estrategia de la empresa la cual no había sido mencionada textualmente al equipo, así mismo, se valoró la creación de este tablero, puesto que tomó en cuenta la misión y visión de la organización como primer paso de inicio.

Para iniciar el proceso, se requirió convocar a una reunión liderada por el autor del presente trabajo, en la cual la gerencia general junto con el área administrativa manifestó la intención de concertar y establecer los principales indicadores, tal es así que de todos los planteados, se fueron descartando uno a uno, hasta determinar los realmente importantes para obtener un rápido diagnóstico.

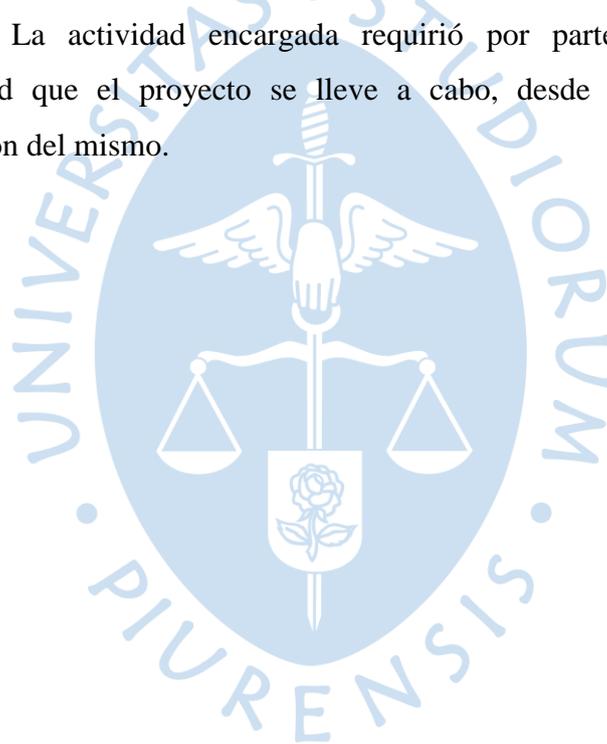
Además de la implementación de los mismos, se estableció que con una frecuencia trimestral el tablero de control sea evaluado por el comité inicial con el fin de plantear mejoras o reafirmar la continuidad de los primeros indicadores. Otro aporte importante fue el de comprometer a los responsables de brindar información oportuna para la generación de un tablero de control, siendo tomada esta iniciativa como una medida importante para la continuidad del negocio.

3.2. Desarrollo de experiencias

Implementar un tablero de control en una empresa con más de diez años de trayectoria significó un reto profesional considerable, puesto que se requería sustentar al usuario final del reporte sobre la importancia de cada indicador con un fundamento teórico. La oportunidad brindada permitió retomar temas de los cursos de Control de Gestión y Gobierno de Personas, como la creación de un tablero de control y las características de un buen líder.

Con respecto a lo último, se dio desde el momento que se asumió el proyecto, destacando lo siguiente:

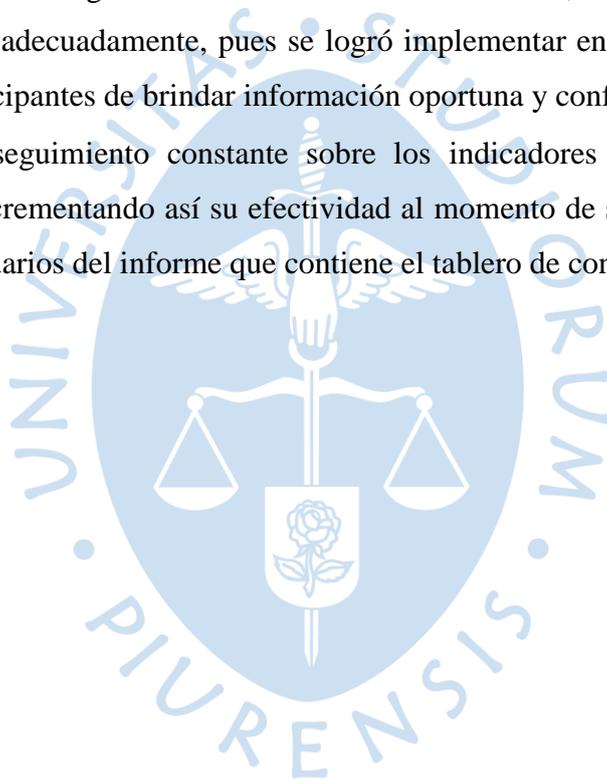
- Capacidad de comunicarse: Tomando en cuenta que el nuevo gerente se encontraba en una etapa de conocimiento profundo del negocio, se explicaba didácticamente los procesos y el sustento de cada indicador. Asimismo, en un clima de respeto y confianza se escuchaban los aportes y opiniones de cada integrante que participó de la reunión.
- Capacidad de establecer metas y objetivos: Aunque el principal objetivo tomado por la gerencia era generar utilidades, se reconoció que se debían establecer nuevos que permitan cumplir con la misión y encaminarse para la visión del negocio.
- Compromiso: La actividad encargada requirió por parte del autor asumir la responsabilidad que el proyecto se lleve a cabo, desde la concepción hasta la implementación del mismo.



Conclusiones

En toda organización siempre es importante contar con un tablero de control para la gerencia, el cual ayuda a brindar un rápido diagnóstico de la situación de la misma y por ende una rápida reacción ante cualquier evento no esperado.

- A partir de la implementación de los indicadores de gestión, la empresa pudo hacer un seguimiento semanal detallado de la evolución de las cifras y el alcance de los objetivos aprobados por la gerencia.
- Involucrar no sólo al gerente en la creación de indicadores, sino a más áreas, permitió poder trabajar adecuadamente, pues se logró implementar en base al compromiso de todos los participantes de brindar información oportuna y confiable.
- El hacer un seguimiento constante sobre los indicadores ya creados, ayudará a mejorarlos, incrementando así su efectividad al momento de ser interpretados por los principales usuarios del informe que contiene el tablero de control.





Recomendaciones

- Se sugiere a la empresa tomar en consideración una revisión trimestral de los indicadores propuestos, con el fin de evaluar su eficacia en la toma de decisiones, así como suprimir o aumentar estos de ser necesario.
- En el caso del indicador de Nivel de Afiliación, este debe de ser observado y evaluado, si es que se mantendrá constante, debido a que la empresa, al encontrarse en un primer año de operaciones, su demanda de afiliaciones aumenta, pero puede ir disminuyendo con el tiempo al tener clientes fidelizados a la empresa y pocos nuevos asistentes.
- Se recomienda incentivar al resto de áreas del Salón de Juegos como lo son cocina, seguridad o cajas; a plantear un tablero de control que les pueda brindar un rápido diagnóstico y seguimiento de la gestión, con el propósito de seguir mejorando y poder brindar un servicio de calidad.
- Se sugiere incluir en el futuro informe indicadores de eficiencia en relación a los tiempos de los procesos, con el fin de reforzar la calidad de servicio en el tiempo de solución de reclamos que son frecuentes en un salón de juegos.



Referencias Bibliográficas

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.

Matorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión empresarial*. Washington: Palibrio.

Perú. Congreso de la República (08 de julio de 1999). *Ley que regula la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas*. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_27153_maquinas_tragamonedas.pdf



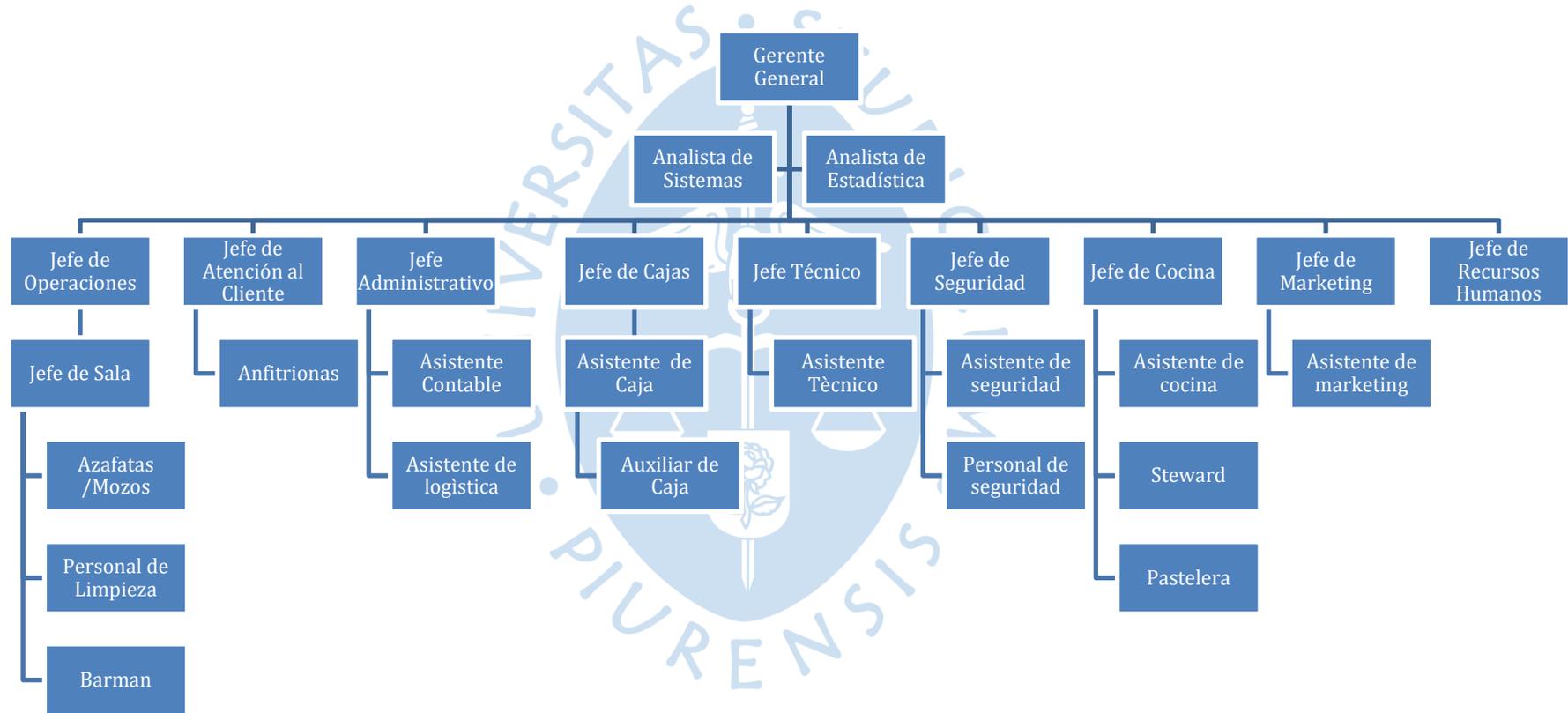


Anexos





Anexo 1. Organigrama de Inversiones Fortunia S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.