

7. ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario Club Millennium

- ¿Por qué surgió Club Millennium?
- ¿Cuándo surgió la compañía?
- ¿Cuál era el objetivo? ¿Y cuál es el objetivo principal?
- ¿Cuál es el público objetivo?
- ¿Qué actividad realiza la compañía?
- ¿Qué ofrecen los servicios de la compañía?
- ¿Cómo se distribuyen los espacios?
- ¿Qué cargo tiene cada miembro de la empresa?
- ¿Cuál es la política de remuneración?
- ¿Cómo es la estructura organizativa?
- ¿Qué acciones comerciales se llevan a cabo?
- ¿Qué crees que falla en el gimnasio? ¿Qué mejorarías?
- ¿Qué querrías llevar a cabo?
- ¿Qué es lo que mejor funciona?
- ¿Qué tipos de clientes acuden? Clientes potenciales
- ¿Dónde competís?
- ¿Qué valor añadido creéis que tenéis?

ANEXO 2: Entrevista genérica- Balanced Scorecard

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- ✓ AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- ✓ AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- ✓ AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?
- ✓ AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- ✓ AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- ✓ AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- ✓ AC 7. ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?

- ✓ **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- ✓ **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- ✓ **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- ✓ **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- ✓ **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- ✓ **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- ✓ **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- ✓ **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- ✓ **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- ✓ **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- ✓ **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- ✓ **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- ✓ **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- ✓ **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- ✓ **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- ✓ **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

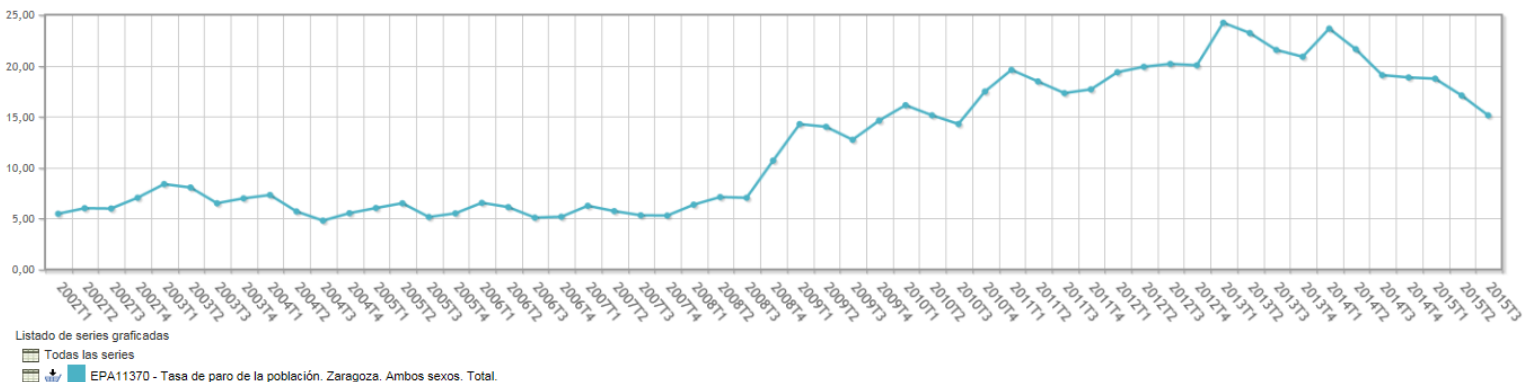
Perspectiva de CLIENTES

- ✓ **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- ✓ **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- ✓ **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- ✓ **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- ✓ **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- ✓ **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- ✓ **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?
- ✓ **ANEXO 3: Evolución de la tasa de paro:**

FIGURA 1: Evolución tasa de paro

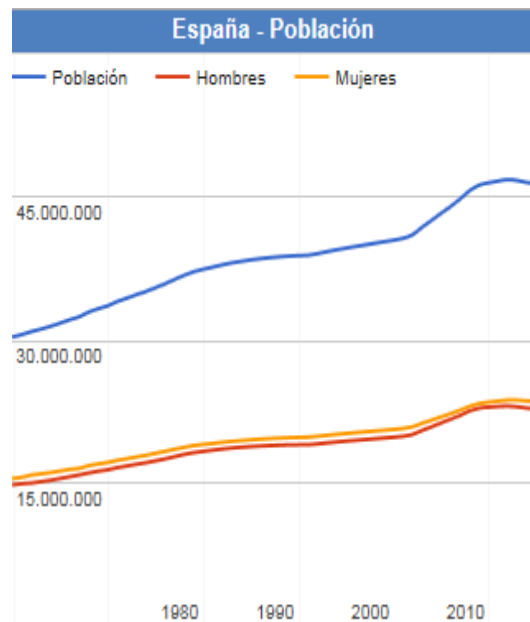


Fuente: <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=166-11370&c=2&nult=100>

➤ **ANEXO 4: Amenazas: crisis económica**

FIGURA 2: Población

Aragón - Población				
Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2014	1.326.937	658.363	668.574	28
2013	1.331.301	661.103	670.198	28
2012	1.338.308	665.667	672.641	28
2011	1.343.790	669.633	674.156	28
2010	1.344.396	671.336	673.060	28
2009	1.344.184	672.650	671.534	28
2008	1.342.778	673.175	669.603	28
2007	1.325.426	663.593	661.833	28
2006	1.294.246	645.669	648.577	27
2005	1.273.568	634.385	639.183	27
2004	1.255.078	623.911	631.167	26
2003	1.237.793	613.862	623.932	26



Fuente: www.datosmacro.com

<http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/aragon>

➤ **ANEXO 5: Política de calidad de Millennium**

FIGURA 3: Política de Calidad de Club Millennium

“La política de Club Millennium, es ofrecer un servicio que garantice un alto grado de satisfacción a nuestros clientes de forma que asegure la empresa a largo plazo.

Queremos conseguir este objetivo a través de un servicio de alta calidad ajustado a las necesidades de nuestros clientes.

Con la excelencia de nuestros servicios queremos lograr un prestigio de nuestro sector que asegure la fidelidad de nuestros clientes y, por tanto, nuestro futuro.

La formación, comunicación e información de todo el personal de la empresa potencia su participación con el fin de mejorar continuamente tanto profesionalmente como personalmente.

Club Millennium dispone de personal altamente cualificado que puede desarrollar su trabajo con éxito y entusiasmo.

Club Millennium se compara con su entorno empresarial para evaluar y encontrar diferenciales que le otorguen ventajas competitivas.

Zaragoza en Octubre de 2007.

Alberto A. Roca.

Gerente.”

Fuente: Club Millennium

➤ **ANEXO 6: Tabla resumen de objetivos e indicadores de las perspectivas.**

TABLA 1: Tabla resumen de objetivos e indicadores de las perspectivas

PERSPECTIVAS	INDICADORES
<u>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u>	
1- <u>Equipo humano</u>	
- Personal cualificado y motivado	- Nivel de satisfacción de los empleados. - Retención del trabajador. - Relación empleado-jefe. - Relación empleado-cliente
- Implicación del personal	- Índice de absentismo - Puntualidad
- Políticas retributivas atractivas	- Incremento del porcentaje de ventas. - Mejora del ambiente laboral. - Satisfacción del personal.
- Plan de formación	- Número de horas de formación anual. - Nivel de formación = horas de formación/ N° de empleados - Ritmo de promoción = empleados ascendidos/ N° de empleados - Nivel de satisfacción con la formación. - Utilidad de la formación. ▪ Repercusión en el trabajo. ▪ Mayor nivel de satisfacción de los clientes.
2- <u>Organización</u>	
- Creación de alianzas estratégicas	- Número de alianzas conseguidas en el último año. - Colaboración con diferentes instituciones.
3- <u>Tecnología</u>	
- Introducción de Intranet	- Nivel de satisfacción de los empleados con el uso de la Intranet. - Número de actividades automatizadas. - Volumen de información que circula.
- Mejora de gestión de página web y redes sociales	- Aumento de seguidores en el último mes. - Número de visitas a la página web en el último trimestre.
<u>PROCESOS INTERNOS</u>	
- Óptimo conocimiento de la demanda	- Respuesta de los clientes habituales a los métodos de comunicación. - Grado de satisfacción de los clientes
- Optimización de la política comercial	- Porcentaje de incremento de demanda
- Óptima comunicación interna	- Número de problemas solucionados de forma individual. - Número de problemas solucionados en las reuniones generales.
- Mejora del mantenimiento	- Porcentaje de reducción de quejas. - Grado de satisfacción de los clientes habituales.
- Gestión estratégica de los costes	- Porcentaje de reducción de costes.
<u>CLIENTES</u>	
- Gran atención al cliente	- Número de quejas. - Tiempo que se tarda en solucionar los problemas. - Atención personalizada para los clientes.
- Satisfacción y fidelización de clientes	- Porcentaje de clientes que se dan de baja.
- Aumento del número de socios	- Porcentaje de aumento de nuevos clientes. - Ingresos obtenidos por nuevos clientes.
- Prescripción del cliente al que recomiendan	- Número de recomendaciones. - Permanencia en el Club.
- Fortalecer la imagen corporativa	- Incremento del porcentaje de clientes debido al conocimiento de buenas acciones en relación con el medio ambiente.
<u>FINANCIERA</u>	
- Reducción de los costes	- Porcentaje de reducción de costes unitarios - Rentabilidad y eficiencia en el proceso productivo
- Incremento de ingresos	- Cliente - Productos

Fuente: Elaboración propia