

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO
ACTIVE FITNESS EN EL DISTRITO DE CHICLAYO 2018-2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORES

**YOICY MARISYEN CHAVEZ VASQUEZ
KATHERIN PATRICIA PALOMINO ARISTA**

ASESORA

Mgrt. MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAUSTEGUI

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos esta investigación a nuestros padres por habernos apoyado, motivado y guiado en estos cinco arduos años de formación académica; y a nuestros hermanos por depositar su confianza y mirarnos como un ejemplo a seguir.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar nuestros objetivos trazados durante estos cinco años de aprendizaje, de la misma manera, agradecemos a los docentes que nos han brindado sus conocimientos en cada ciclo de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, y a nuestra asesora la Mgtr. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui por habernos guiado y orientado en la elaboración de nuestro proyecto de tesis.

Resumen

La investigación tuvo enfoque en el desarrollo de una propuesta de un plan estratégico para el gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo, debido a que, actualmente la tendencia es tener un estado físico saludable. La población chiclayana no es ajena a esto, es por eso que la empresa tiene en mente brindar a sus clientes un servicio completo, pero no sabe cómo hacerlo, puesto que no tienen conocimiento de cómo generar estrategias para alcanzar sus objetivos; considerando lo plasmado, se creyó conveniente formular el siguiente problema: ¿De qué forma puede contribuir un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del Gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo? Por consiguiente, se plasmó como objetivo principal, elaborar la propuesta de un plan estratégico.

El estudio de investigación corresponde a un enfoque cualitativo, debido a que se apoyó en la búsqueda de información y marco teórico, permitiendo tener una base contundente para la elaboración de la propuesta. También tiene un nivel descriptivo de tipo transversal y el origen de la información es de fuente primaria, puesto que los datos recolectados fueron obtenidos mediante interacción directa. El diseño de investigación del presente proyecto es no experimental y la técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la entrevista, que sirvió para recoger información real, veraz y confiable que permitió validar el estudio.

Gracias al estudio se encontró muchas deficiencias en las áreas administrativas y de atención al cliente, lo que estaba causando el lento crecimiento de la empresa. Finalmente se considera que la investigación fue de mucha utilidad dado que, nos permitió plantear posibles estrategias de mejora y crecimiento, generando que la empresa, pueda lograr los objetivos trazados.

Palabras clave: Planificación estratégica, Balanced Score Card, Matrices.

Clasificaciones JEL: M1 y M12

Abstract

The research focused on the development of a proposal for a strategic plan for the Active Fitness gym in the district of Chiclayo, because the current trend is to have a healthy physical state. The population of Chiclayana is no stranger to this, that is why the company has in mind to offer its clients a complete service, but does not know how to do it, since they do not have knowledge of how to generate strategies to achieve their objectives; Considering the above, it was considered convenient to formulate the following problem: How can a strategic plan contribute to improve the administrative management of the Active Fitness Gym in the district of Chiclayo? Therefore, the main objective was to prepare the proposal for a strategic plan.

The research study corresponds to a qualitative approach, due to the fact that it was based on the search of information and theoretical framework, allowing to have a strong base for the elaboration of the proposal. It also has a descriptive level of transversal type and the origin of the information is of primary source, since the data collected were obtained through direct interaction. The research design of this project is non-experimental and the data collection technique used in the present investigation was the interview, which served to collect real, accurate and reliable information that allowed the study to be validated.

Thanks to the study, he found many deficiencies in the administrative and customer service areas, which was causing the slow growth of the company. Finally, it is considered that the research was very useful given that it allowed us to propose possible strategies for improvement and growth, generating that the company can achieve the objectives set.

Keywords: Strategic planning, Balanced Scord Card, Matrices.

JEL classifications: M1 and M12

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Bases teóricas.....	13
2.3. Diagnóstico.....	13
2.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	13
2.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	14
2.3.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	14
2.3.4. Cadena de Valor.....	15
2.4. Generación de Estrategias.....	15
2.4.1. Matriz de Evaluación de Oportunidades (MEO).....	16
2.5. Selección de estrategias.....	16
2.5.1. Matriz FODA.....	16
2.5.2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	16
2.5.3. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	17
2.5.4. Matriz Interna -- Externa (MIE).....	17
2.5.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	18
2.6. Propuesta y control de estrategias.....	19
2.6.1. Balanced Scorecard (BSC).....	19
2.7. Definición de términos básicos.....	20
2.7.1. Administración estratégica.....	20
2.7.2. Proceso estratégico.....	20
2.7.3. Planeamiento Estratégico.....	21
2.7.4. Visión.....	21
2.7.5. Misión.....	21
2.7.6. Valores.....	21
III. Metodología.....	22
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	22
3.2. Diseño de investigación.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Criterios de selección.....	22
3.5. Cuadro de Operacionalización.....	23

3.6.	Técnicas e Instrumentos de recolección	24
3.7.	Procedimientos.....	24
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	24
3.9.	Matriz de consistencia	25
3.10.	Consideraciones éticas	25
IV.	Resultados y discusión	26
4.1.	Análisis externo (PESTEC).....	26
4.2.	Análisis interno	31
4.3.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	38
4.4.	Análisis de la situación interna (Cadena de valor)	40
4.5.	Análisis FODA.....	43
4.6.	Matriz FODA cruzado.....	45
4.7.	Evaluación de matriz de factores externos (EFE)	47
4.8.	Evaluación de los factores internos (EFI).....	48
4.9.	Evaluación de matriz interna y externa (IE).....	49
4.10.	Matriz de posición estratégica y evaluación	51
4.11.	Evaluación de la matriz del perfil competitivo (MPC)	52
4.12.	Matriz de decisión	54
V.	Propuesta	55
5. 1	Misión y visión al 2022	55
5. 2	Valores Corporativos	55
5. 3	Elaboración De Objetivos	56
5. 4	Perspectivas para la elaboración del BSC.....	59
5. 5	Mapa estratégico	62
5. 6	Cuadro de mando Integral.....	63
VI.	Conclusiones.....	73
VII.	Recomendaciones	74
VIII.	Lista de Referencias	75
IX.	Anexos	78

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	23
Tabla 2 <i>Matriz de consistencia</i>	25
Tabla 3. <i>Asistencia a gimnasios</i>	28
Tabla 4. <i>Análisis de fortalezas y debilidades</i>	32
Tabla 5. <i>Comunicación entre el gerente y colaboradores</i>	32
Tabla 6. <i>Gestión administrativa actual</i>	34
Tabla 7. <i>Grado de satisfacción de los colaboradores</i>	35
Tabla 8 <i>Matriz FODA cruzado</i>	45
Tabla 9 <i>Evaluación de matriz de factores externos</i>	47
Tabla 10 <i>Evaluación de los factores internos</i>	48
Tabla 11 <i>Matriz de posición estratégica y evaluación</i>	51
Tabla 12: <i>Evaluación de la matriz del perfil competitivo</i>	52
Tabla 13 <i>Perspectiva financiera</i>	59
Tabla 14 <i>Perspectiva del cliente</i>	60
Tabla 15 <i>Perspectiva de procesos internos</i>	61
Tabla 16 <i>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</i>	61
Tabla 17 <i>Mapa estratégico</i>	62
Tabla 18 <i>Cuadro de mando integral</i>	63

Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Matriz de crecimiento	18
<i>Figura 2:</i> Tendencias deportivas en Lima.....	27
<i>Figura 3:</i> Razones por las cuales las personas no practican deporte	29
<i>Figura 4:</i> Participación en la formulación de un plan estratégico del gimnasio.....	31
<i>Figura 5:</i> Cadena de valor	40
<i>Figura 6:</i> Evaluación de matriz interna e externa.....	49

I. Introducción

La investigación consta del desarrollo de una propuesta de un plan estratégico para el Gimnasio Active Fitness, dado que actualmente, la gente vive en un mundo totalmente cambiante en el cual se presentan diversas tendencias que, influyen de modo muy seductor; como lo es la preocupación por tener un físico comfortable con el fin de presumir ante todos. Cabe resaltar que así mismo, existen muchas otras personas que se dedican al deporte de la gimnasia por propia salud tanto física y mental. Es por este contexto que se presentó la propuesta de elaborar un plan estratégico para un gimnasio, el cual no tiene más de cuatro años en el mercado y requiere de estrategias con el fin de posicionarse y ampliar su cartera de clientes.

Ante dicha situación, se propuso a modo interrogante lo siguiente: ¿De qué forma podría contribuir un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del Gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo, 2018-2022? Por lo que se presentó como objetivo principal, elaborar una propuesta de un plan estratégico para el Gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo para el año 2018-2022, del mismo modo, se formuló objetivos específicos tales como: la determinación del análisis interno y externo, identificación y selección de estrategias.

El análisis y la propuesta de estrategias para el gimnasio se tomaron en cuenta porque Active Fitness necesita posicionarse en el mercado, insertar más personas a su cartera de clientes y fidelizar a sus consumidores. Teniendo como finalidad descubrir aquellas estrategias que son propuestas ante la empresa para que la meta que se ha trazado se cumpla en el periodo propuesto. Considerando que la mencionada tiene todas las posibilidades de lograr mejorías constantes las cuales pueden llamar la atención del público que se dedica a practicar esta disciplina.

La investigación ha sido desarrollada en seis capítulos diferentes; en el primer capítulo se encuentra la introducción, en la cual se detalla el problema principal tanto como los objetivos específicos y la descripción de los capítulos del informe. Como segundo capítulo está el marco teórico en la cual se ha plasmado la parte teórica del plan estratégico y se ha tomado como base para desarrollar los posteriores capítulos. Como tercer punto se encuentra la parte metodología de la investigación. En el cuarto capítulo se describe los resultados que se ha obtenido de las entrevistas realizadas a los colaboradores y gerente de la empresa. En el quinto punto se desarrolla la propuesta para la mejora del gimnasio. Como sexto capítulo se encuentran las conclusiones que se han llegado después de hacer el análisis al gimnasio y como últimos capítulos tener las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Arteaga (2015) manifiesta que la empresa Inside B2B buscaba la generación y ejecución de estrategias que le otorgue tener ventajas competitivas en el mercado. Por lo que utilizó el análisis de grupos estratégicos de Porter y el planteamiento de ABELL; así mismo, desarrolló el análisis FODA, herramienta que facilitó conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para estar al tanto de las tendencias del mercado que por consiguiente le permitió implementar un servicio personalizado e innovador.

De acuerdo con Arriola (2017). El restaurante Hebrón SAC intenta posicionarse en el mercado para poder competir exitosamente en su rubro, es por ello que tomó la decisión de realizar un diagnóstico integral de su organización y elaborar un plan estratégico. El análisis desarrollado se basó en el módulo secuencias del proceso estratégico, empezando desde su visión, visión, valores organizacionales y código de ética que guiarán a toda la organización hacia la mejora continua. Se analizó la parte interna con las diferentes áreas en el diseño organizacional y la parte externa con el comportamiento de la competencia; esto dejó como resultado que las siguientes estrategias más relevantes estrategias como: Elaboración de un plan de promoción y marketing, inversión en tecnología, contratar con asesoría especializada en el rubro e implementación de un sistema de calidad de servicio. Este antecedente ayudara en la propuesta de estrategias para el mejoramiento del gimnasio.

Suarez (2017) menciona que, Liz Moda es una empresa dedicada al comercio de prendas femeninas, que busca incrementar las ventas de la empresa a través de un plan de mercado, dando como herramienta propuesta las Cuatro P's del estudio de mercado, abarcando los costos respectivos y el cronograma de aplicación o ejecución a futuro. Teniendo como apoyo el plan estratégico de marketing, en el cual se utilizó la generación de estrategias como son en atención al cliente, implementar nuevas líneas de ropa que pueda complementar con sus prendas existentes lo que permitieron a la empresa posicionarse en el mercado.

La investigación de Sosa (2016) “Propuesta de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Contribución y Mejora de la Gestión en la Institución Estrellas de Belén del distrito de la Victoria en el periodo 2014” (Tesis realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo), en la cual utilizaron una serie de herramientas como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, entre otros para determinar las estrategias que

estarán inmersas en el plan estratégico propuesto para mejorar la gestión de la institución Estrellas de Belén, donde además utilizaron el cuadro de mando integral utilizando sus herramientas esperando favorecer en la mejora de la gestión de dicha institución educativa.

Por otro lado Labraña (2009), realizó un estudio sobre un “Plan Estratégico para la dirección de deportes y actividad física de la Universidad de Chile, orientado al Deporte de Representación”, en la que plantea como objetivo principal el diseño de un plan estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) que permita enfrentar los desafíos futuros del área de deporte de representación de la Universidad de Chile y El trabajo culminó con la presentación y aprobación del plan estratégico a los directivos de la DDAF, el día 01 de Julio del presente año.

Como un último antecedente de ha considerado a la investigación de los autores Medina & Sánchez (2014) “Desarrollo del Plan Estratégico y su Operacionalización con Balanced Score Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014”, donde se concluyó que la aplicación de un plan estratégico con operacionizacion Balanced Score Card permitió a la empresa centrarse en sus metas , a ser competentes y a tener un mejor control sobre las actividades y procesos. Los resultados preliminares de esta tesis contribuirán a la gerencia conocer si está alcanzando sus objetivos o si existen deficiencias.

2.2. Bases teóricas

Las bases teóricas son de mucha importancia en una investigación, ya que nos da un alcance sobre la información que se desea encontrar, son bases donde se afirman las teorías y conceptos sobre los temas que se desea estudiar, en esta investigación tiene bases teóricas de diferentes autores que se han dedicado a plasmar teorías expuestas que tienen relevancia sobre el tema a investigar abriendo panoramas sobre el plan estratégico.

2.3. Diagnóstico

2.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según De Vicuña (2003), el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas, y somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones. Talancón (2006), indica que el procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

2.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a la de sus competidores. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa (De Vicuña, 2003).

2.3.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según Talancón (2006), esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. Procedimiento:

- a) Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
- b) Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
- c) Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
- d) A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes: 1= debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza.
- e) Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
- f) Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

2.3.4. Cadena de Valor

Si hablamos sobre cadena de valor y en la manera en que se realizan las actividades individuales se observa un historial, estrategia, un enfoque establecido en relación con la economía en que se basan dichas actividades a nivel adecuado en una cadena de valor. Por otra parte, la cadena de valor de una empresa puede variar en algunos elementos tales como; en su línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución, dónde el valor debe ser lo que la gente esté dispuesta a pagar por lo que se le ofrece, ponderando así los ingresos totales, que se ven reflejados en el precio del producto y en el total de las unidades vendidas (González, 2010).

2.4. Generación de Estrategias

Las cinco fuerzas competitivas de Porter se especifican que en cualquier industria dictan reglas de la competencia y que en conjunto a estas fuerzas ayudan a determinar el atractivo y la rentabilidad de la industria donde los gerentes asumen la responsabilidad.

- **La amenaza de los nuevos participantes:** Estos factores tales como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital son indispensables ya que determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.
- **La amenaza de sustitos:** Estos factores tales como cambio de costos y de lealtad de los compradores buscan determinar el grado en que es probable que los consumidores compren algunos productos sustitutos.
- **Poder de negociación con los compradores:** Estos factores tales como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos buscan determinar el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
- **Rivalidad entre competidores:** Hace mención a la rivalidad actual a la que la organización se enfrenta, factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.

La elección de los gerentes va a depender de las fuerzas y capacidades de la organización y de las debilidades de la competencia (Robbins y Coulter, 2005).

2.4.1. Matriz de Evaluación de Oportunidades (MEO)

Es un instrumento de análisis del entorno que identifica las oportunidades de la empresa, incluyendo aspectos económicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, tecnológicos, internacionales, ambientales, etc. (Prieto, 2013).

2.5. Selección de estrategias

2.5.1. Matriz FODA

Según Promove Consultoría E Formación SIne (2012), las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por otro lado, Cutropía (2003), menciona que el análisis DAFO nos permitirá conocer las verdaderas posibilidades de cumplimentación de nuestros objetivos, siendo conscientes de los obstáculos que encontraremos en el camino y permitiéndonos explotar aquellos factores positivos.

2.5.2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).

Posteriormente se seleccionan variables para cada una de las dimensiones, se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde el 1 en valor absoluto representa la mejor calificación, se calcula la calificación promedio de cada dimensión, se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente, se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las y, por último, se traza un vector del origen al punto encontrado, para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia. (Talancón, 2006).

2.5.3. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Mencionada así por Davids, es una matriz que se incluye dentro de la llamada etapa 2, "La etapa de la adecuación", y según Davids es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano, basándose solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el cuadrante uno se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en el cuadrante uno pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario (Talancón, 2006).

2.5.4. Matriz Interna -- Externa (MIE)

De acuerdo con Talancón (2006), se menciona que la matriz MIE es similar a la anterior, pero se diferencia en que los ejes son diferentes, mientras que la Matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz en el eje x coloca los totales ponderados de la Matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la Matriz MEFE en el eje y (alto, media y bajo)

2.5.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

De acuerdo con Díez, García, Martín y Periañez (2001), una de las primeras matrices que surge es la denominada matriz de *crecimiento participación del BCG* (Boston Consulting Group).

Talancón, H. (2006), propone que la Matriz del Grupo Consultivo de Boston, se divide en cuatro cuadrantes que se dividen de la forma siguiente:

- a) Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento, se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos o si los vende.
- b) Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

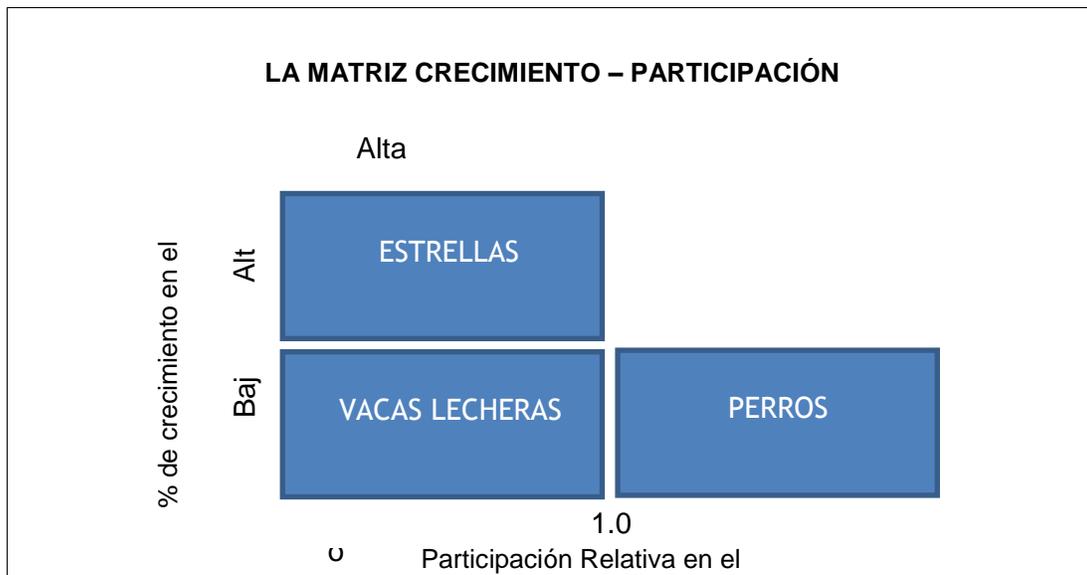


Figura 1: Matriz de crecimiento

Nota: Adaptado de Apaza, M. (2003)

2.6. Propuesta y control de estrategias

La evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante el proceso, debido a la frecuencia de cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, que provocan necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. (D'Alessio, 2008)

2.6.1. Balanced Scorecard (BSC)

El cumplimiento de los objetivos de largo plazo se evaluará a través de cuatro dimensiones o perspectivas (a) financieras, (b) clientes, (c) procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento, donde se definirán los indicadores claves de desempeño para el control de gestión.

Aprendizaje interno. Esta perspectiva controla como el capital humano debe relacionar sus intereses con los de la organización, midiendo y controlando las actividades esenciales y de mayor impacto. Por lo que para el subsector acuícola de Lambayeque es necesario: a) motivación del capital humano b) productividad y eficiencia operacional c) mayor productividad. Es indispensable, dar seguimiento al comportamiento del capital humano y capacitarlo continuamente, de esta manera se contribuirá con el éxito de los objetivos del subsector.

Procesos. Esta perspectiva está referida a la: a) eficiencia operacional y b) nivel de calidad en los procesos del subsector, lo que nos permitirá satisfacer a los clientes. Es indispensable identificar los procesos claves dentro del subsector acuícola que garanticen la viabilidad operativa del proceso y a la sostenibilidad de los productos en el mercado.

Clientes. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, como lo son la participación de mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción, y fidelización del cliente. Además indica el posicionamiento del subsector en el mercado, debido a que la organización debe satisfacer a los clientes para que tengan una adecuada percepción de sus productos ofrecidos.

Financiera. En la perspectiva financiera se debe tomar en cuenta: a) la estrategia financiera de crecimiento y b) la estrategia financiera de productividad, la primera tiene como fin aumentar el ingreso total a través del incremento de las ventas y la segunda tiene como fin aumentar los beneficios de la empresa reduciendo costos y mejorando la utilización de los activos. De esta manera se ha considerado la diversificación de mercados y de producto del subsector acuícola, así como la reducción de costos en el insumo más utilizado.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario. De esta manera con el tablero de control se llega a lograr cuatro resultados estratégicos: Acciones satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados. (D'Alessio, 2008)

2.7. Definición de términos básicos

2.7.1. Administración estratégica

Delgado (2011), define a la administración estratégica como el proceso de formulación e implantación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

2.7.2. Proceso estratégico

D'Alessio (2015), manifiesta que el modelo secuencial del proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada.

2.7.3. Planeamiento Estratégico

D'Alessio (2015), declara que este modelo enfatiza las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

2.7.4. Visión

D'Alessio (2015), expresa que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

2.7.5. Misión

Monferrer (2013), explica que la misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio.

2.7.6. Valores

Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos (De Vicuña, 2003).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Según Fernández, Hernández y Baptista (2010), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de información sin medición numérica para manifestar o afinar preguntas de indagación en el proceso de interpretación, los estudios cualitativos pueden desarrollar inquietudes e hipótesis antes, durante o después de la recopilación y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las interrogantes de investigación más importantes, y posteriormente refinarlas y responderlas.

La presente investigación se ha basado en un enfoque cualitativo basándose en la búsqueda de información y marco teórico, permitiendo abrir panoramas para la elaboración de la propuesta, para posteriormente tomar una decisión.

En tipo y nivel de investigación, el presente estudio reúne las características de una investigación descriptiva, dado que se toman en cuenta saberes de autores que permite sustentar los métodos de generación, descripción y desarrollo de estrategias que se utilizarán, con la finalidad de analizar y evaluar la eficacia de la ejecución de las mismas.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental puesto que no se ha realizado ninguna manipulación de variables, lo único que se hizo fue la recopilación de información transversal, debido a que se desarrolló en un determinado tiempo.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población para la investigación se ha tomado en cuenta al gerente general y a los colaboradores del gimnasio Active Fitness en total son 10.

3.4. Criterios de selección

El presente estudio es de carácter censal, puesto que la población es finita abarcando el 100 % de la población, lo que permite emplear el instrumento de recolección datos para todos los miembros. Para este tipo de población no existe un criterio de selección ya que la entrevista se ha hecho a todos los colaboradores.

3.5. Cuadro de Operacionalización

Tabla 1
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Plan estratégico (D'Alessio, 2015)	Declara que este modelo enfatiza las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, (b) implementación y evaluación y control	Diagnóstico	AMOFHIT Análisis PESTEC Análisis FODA Matriz MPC Matriz EFE Matriz EFI Cadena de Valor Fuerzas competitivas	Entrevista	Guía de entrevista
		Generación Estrategias de (Largo plazo)	MPEYEA MAFE MEO		
		Análisis y la Elección de Estrategia	Matriz FODA Matriz SPACE Matriz BCG Matriz Interna Matriz Externa La gran estrategia		
		Propuesta y Control	Balanced Scorecard (BSC)		

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección

El método que se ha utilizado en la investigación es deductivo, pues lo que se planea es, realizar un análisis de todo el entorno de la empresa para poder establecer la relación directa que tiene cada factor de los entornos.

La técnica de recolección de datos que se ha utilizado en la investigación es la entrevista tanto al gerente y a los colaboradores, que ha servido para recoger información directa, veraz y confiable que permita validar el estudio. De la misma manera, el instrumento que se utilizará es una guía de entrevista, tomándose como recurso del que pueda valerse el investigador con la intención de acercarse al problema y extraer de ello datos que le permita entender y poner solución a la situación problemática.

3.7. Procedimientos

Para realizar las entrevistas a los colaboradores y gerente general del gimnasio lo que se hizo en primer lugar fue comunicarse vía telefónica con el dueño de la empresa con el fin de poder coordinar los tiempos del mismo y de sus trabajadores. Los horarios fueron tanto en la mañana como en la tarde de acuerdo con sus labores, las entrevistas se hicieron con ayuda de una guía de preguntas las cuales duraron un promedio de 25 minutos en ser respondidas cada uno.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

La información obtenida de la recolección de los datos ha sido analizada cualitativamente a través de instrumentos técnicos como la guía de entrevista que se ha aplicado al gerente y colaboradores de la empresa ya que han ayudado de manera significativa brindando y aprobando la información que nos permitirá identificar con claridad el panorama de la organización en su entorno externo e interno.

Se ha utilizado herramientas de Excel con la finalidad de tablas comparativas de las respuestas de los entrevistados, dicho resultado obtenido servirá como insumo para poder generar proponer estrategias que posteriormente terminaran componiendo la propuesta del plan estratégico.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué forma puede contribuir un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del Gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo, 2018-2022?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿Qué se hará para saber la situación actual, tanto interna como externa, en la que se encuentra el gimnasio Active Fitness?</p> <p>b) ¿Qué se hará para llevar la empresa a tener una mejora continua?</p> <p>c) ¿Qué se podría hacer para saber si las estrategias pueden ser aplicadas?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan estratégico para el Gimnasio Active Fitness en el distrito de Chiclayo para el año 2018-2022.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Analizar la situación actual de la empresa, tanto en su entorno interno y externo, identificando las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.</p> <p>b) Identificar las estrategias que orientarán a la empresa a lograr una mejora continua.</p> <p>c) proponerG el plan de mercadeo que permitirá el desarrollo de las estrategias propuestas.</p>	<p>HIPÓTESIS GEENRAL: Si se implementa un plan estratégico muy bien estructurado, resultará posible alcanzar mayor participación en el mercado, gran preferencia del público objetivo el gimnasio Active Fitness.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>a) Saber la situación actual permitirá descubrir los problemas internos y/o externos de la empresa.</p> <p>b) El conocimiento de las estrategias facilitará la ejecución de las mismas y la mejora constante de la empresa.</p> <p>c) Saber en qué circunstancias y en qué momentos se aplicarán las estrategias permitirán su mejor ejecución.</p>	<p>Plan Estratégico</p>

3.10. Consideraciones éticas

La finalidad que se pretende dicha investigación expuesta, es solo de carácter académico; la obtención de información no será utilizado para fines lucrativos. Se presenta que no existe en lo absoluto, conflicto de intereses.

IV. Resultados y discusión

Esta investigación, comprende una fase significativa sólida en la investigación sobre el objeto de estudio. Para ello se aplicaron entrevistas al gerente general y a los colaboradores de la organización, lo cual nos permitió tener datos cualitativos que enriquecen el análisis del diagnóstico.

4.1. Análisis externo (PESTEC)

- **Político**

Para poner en marcha una empresa, sea el rubro que sea, se necesita de ciertos requisitos o permisos que regulan los negocios, permitiéndoles así legalizar sus funciones en el mercado. Este aspecto es relevante, debido a la existencia de las organizaciones que trabajan para el estado, que se encargan de velar por el control y mejoría económica y legal del país, entonces las empresas que van naciendo necesitan regular sus documentos para no tener problemas a futuro y para contribuir con el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo del país.

En el mercado lambayecano, al igual que en todo el país, existen políticas que permiten el correcto funcionamiento de los gimnasios, como, por ejemplo: registro en la sunat como persona jurídica, licencia de funcionamiento, defensa civil, licencia de sanidad, etc. Todos estos requisitos legalizan a una empresa y genera conformidad para ella misma en relación con la competencia.

- **Económico**

Según el diario gestión, (2017), indica que con la adición de cuartos de sauna, clases de bailes, abrir feriados y domingos, entre otros, los gimnasios han ampliado su oferta con servicios complementarios a fin de cautivar a nuevos públicos (jóvenes de clase media con poco tiempo en el día), pero todavía existe espacio para crecer. Esto debido a que 80 de cada 100 peruanos siente la necesidad de practicar una actividad física, pero solamente dos tienen acceso a un gimnasio.

Según Ricardo Olazo, la facturación de los gimnasios en Perú llega a los US\$ 150 millones, con un aproximado de 10% anual de crecimiento. “Hay una gran demanda por cubrir. Pero la gente no está practicando a través de los gimnasios, sino también ya está descubriendo otras formas”, También comenta que se crean pequeñas comunidades o clubes deportivos más que

un lugar donde simplemente vas y practicas deporte en las máquinas. "Es una serie de servicios complementarios que hace que tengas un público cautivo".

Es el caso de los centros de entrenamiento funcionales, con espacios de hasta 50 metros cuadrados, son mini gimnasios con público rotando durante la jornada, clases de una hora, con 15 a 20 personas. "Es entrenamiento fuerte y rápido que la gente siente que tiene resultados rápidamente",

La ocupación de gimnasios alcanza un crecimiento de 20% anual. "Hace dos años se decía que en Perú habían unos mil gimnasios. Para el 2016 había unos 1,200 para todo el Perú. Este año las cadenas grandes siguen abarcando la mayoría del mercado", indicó Olazo.

- **Social**

Diario gestión (2016), menciona que en tiempos de estrés en los estudios, el ámbito empresarial e incluso en la política, el deporte se presenta como una buena práctica. Para el 79% de peruanos, realizar alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana; sin embargo, solo el 39% la ejecuta.

Así lo señaló el estudio Vida Saludable 2016, de Arellano Marketing, el cual indica que la principal actividad de los peruanos es caminar, seguida de correr, levantar pesas, fútbol, baile, manejar bicicleta y otras.

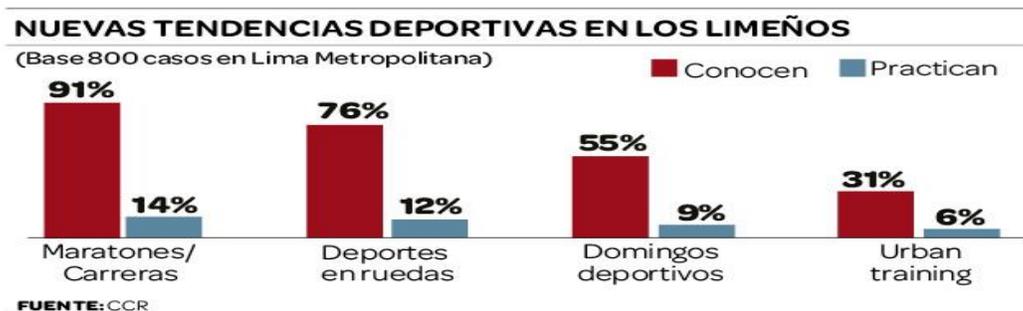


Figura 2: Tendencias deportivas en Lima

Nota: CCR

El gerente de Consultoría de dicha compañía, Arnaldo Aguirre, comentó que dicho porcentaje parecería relativamente alto. No obstante, precisó que no todos en ese grupo se ejercitarían al menos tres veces por semana, frecuencia ideal para la salud. Asistencia a gimnasios, si bien el ejercicio suele ser vinculado a los gimnasios, el gerente de Cuentas y Estudios Multicliente de Ipsos Perú, Javier Álvarez, refirió que estos centros tienen su acogida más en el segmento de millennials (21 a 35 años), en la cual alcanzan una penetración de 25%. Sin embargo, cae en los adultos (5%).

"No es un problema de oferta sino más bien de hábito del usuario, prioridades e inversión", anotó.

Tabla 3.

Asistencia a gimnasios

ASISTENCIA A GIMNASIOS *						
	Total	Nivel socioeconómico				
		A	B	C	D	E
Sí	25%	34%	33%	26%	18%	12%
No	74%	64%	66%	72%	82%	86%
No precisa	1%	2%	1%	2%	-	2%

FUENTE: Ipsos Perú *Limeños de 21 a 35 años

Nota: Ipsos Perú

En Lima, solo 2% asiste a dichos establecimientos; y en provincias, 1%. En Perú operan 1,000 gimnasios y facturan alrededor de US\$ 150 millones, pero solo 50 locales pertenecen a cadenas, entre ellas Gold's Gym y Bodytech, reportó Front Consulting. Por su parte, Édgar Sanchez, de Fast Fit, anotó que solo el 20% de quienes ingresan a un gimnasio continúa entrenando en el lugar. Las razones, para los limeños que no practican deporte, la falta de tiempo es la principal limitante (70%), según el estudio "Actitud hacia el deporte 2016", realizado por CCR.

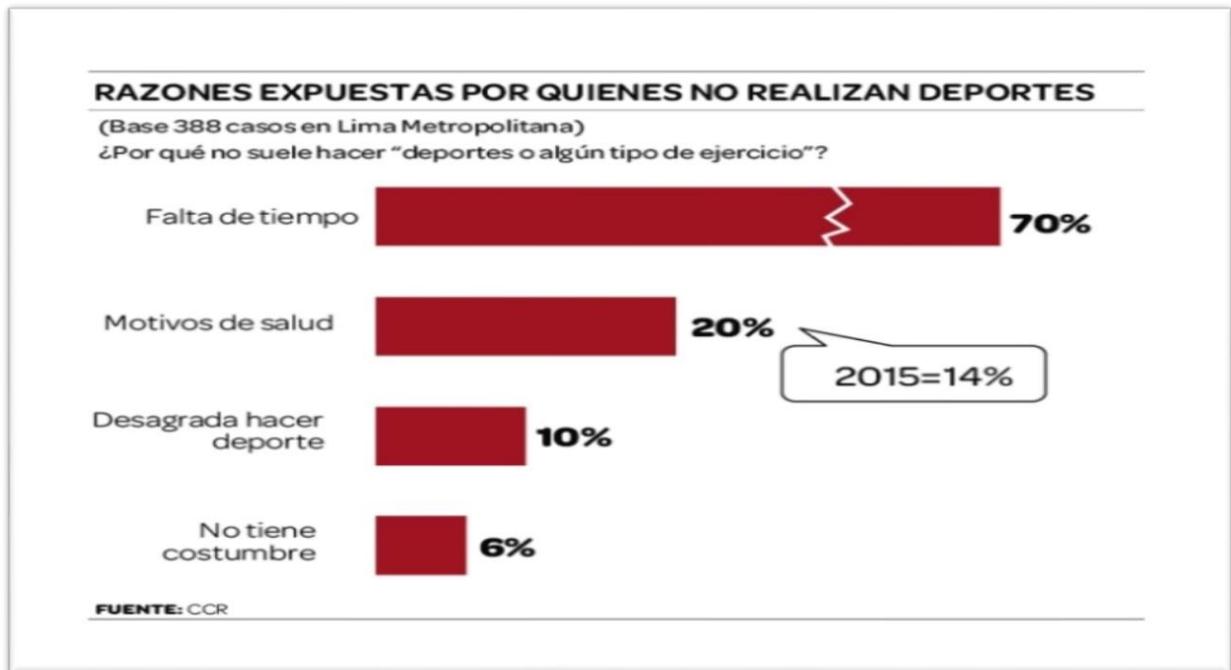


Figura 3: Razones por las cuales las personas no practican deporte
 Nota: CCR

En el nivel socioeconómico A, dicho motivo pesa todavía más. Por el contrario, en el segmento D, los problemas de salud son la principal razón para no hacer ejercicio.

- **Tecnológico**

La tecnología y la informática de última generación permiten a los gimnasios gestionar cada vez mejor y de manera más eficaz sus instalaciones y sus clientes, y TD Sistemas es una empresa pionera en ese sentido.

Las nuevas tecnologías en los gimnasios incluyen las llamadas máquinas inteligentes, las clases virtuales, las zonas Wi-Fi, las páginas webs interactiva, etc. Todas estas herramientas son algunas de las más habituales que existen en los gimnasios y en las salas deportivas, utilizadas con el objetivo de mejorar sus servicios. Muchos gimnasios en España y en Europa ya han llevado a cabo esta inmersión en las tecnologías y gracias a ello pueden ofrecer a sus clientes programas de entrenamiento personalizados y una mejor utilización de todas las instalaciones del centro.

Una de las tecnologías que más aplican los gimnasios en los últimos tiempos son las clases virtuales, una práctica que sigue aumentando considerablemente y que se trata de la imagen de un entrenador proyectada en una pantalla que dirige las sesiones durante la parte del día que no lo hace un monitor presencial. Lo indica, TD sistemas (SN).

- **Ecológico (Ambiental)**

Según Spencer, E. Van, E. (2015). El servicio entregado es la creación, instalación y mantención de espacios deportivos, gimnasios sustentables generadores de energía que puede ser utilizada en cualquier circuito eléctrico. El producto entregado es toda la maquinaria implementada en la creación de estos espacios deportivos. Cada proyecto es diseñado, creado e implementado, de acuerdo a las necesidades, deseos, expectativas y situaciones de cada cliente. Donde los paquetes son mix diseñados para adaptarse a las diferentes necesidades de cada proyecto y son manejados por nuestros equipos de diseño e implementación en cada paso del camino. Es por esto que nuestros servicios se pueden adaptar a clientes como organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que busquen la creación de estos espacios dentro de sus organizaciones. El mix de maquinarias e instalaciones dependerá de las preferencias del cliente, y de las condiciones del lugar donde se instalará; ya que para algunas máquinas no es recomendable su instalación al aire libre.

- **Cultural**

R10 LAB (SN), indica que el fitness, tal como lo conocemos hoy en día, parece ser una invención relativamente moderna. Pero el ejercicio físico, obviamente, se remonta mucho más allá de eso, a una época donde la gente no tiene idea de cómo hacer ejercicio, sino más bien una forma de vida. Hace siglos y milenios, no tenían todas las máquinas y pesas y gimnasios que tenemos hoy en día, y sin embargo, estaban en mejores condiciones que nosotros. Desde los albores de la humanidad a alrededor de 10.000 AC, los hombres tenían una voz constante en la parte posterior de su cabeza diciendo: “Corre por tu vida!” El desarrollo físico siguió un camino natural que fue determinada por las exigencias prácticas de la vida en un paisaje salvaje como así como la necesidad vital para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades de supervivencia.

Según diario Gestión, (2015). En el Perú hay mucho por hacerse en el sector fitness y la vida saludable, ya que consideramos que nuestra competencia más grande realmente es el

sedentarismo, señaló Marcela Garcés, Gerente Comercial y Marketing de Bodytech. "Pues las cifras lo dicen, pero digamos que en Latinoamérica nos falta un montón, no solo hablando solo de Perú sino en toda Latinoamérica", enfatizó.

En diálogo con gestion.pe, indicó que según un estudio realizado por la marca colombiana se pudo conocer que solamente el 10% de la población peruana hace actividad física. De estas diez personas solo dos van a un gimnasio y las otras pueden estar corriendo en la calle, practicando tenis, yoga u otras cosas, pero solo dos de las que hacen actividad física van a un gimnasio, reveló. Indicó que dicha cifras dista mucho de las que hay en zonas como Europa, donde el sedentarismo es mínimo porque la gente usa diversos tipos de transporte, como la bicicleta, para ir al trabajo.

En cambio nosotros, como latinoamericanos, no estamos tan arraigados a ese tema pero esa es una tarea y una oportunidad. Sin embargo, mencionó que últimamente la tendencia mundial en la población es ir al estilo fitness, o la vida saludable, y en Perú la gente está más consciente de cuidarse en su alimentación.

4.2. Análisis interno

En este apartado se ha analizado el entorno interno de la empresa. Después de haber realizado las entrevistas al personal de las diferentes áreas del gimnasio Active Fitness, las cuales nos ha permitido poder analizar la parte interna actual de la organización.



Figura 4: Participación en la formulación de un plan estratégico del gimnasio

De todos los 9 colaboradores que se entrevistó de las diferentes áreas de la organización se obtuvo que 5 de ellos que representan el 56% fueron los que participaron en la formulación de un

plan para el mejoramiento de gimnasio, en tanto que los otros 4 trabajadores representando el 44 % indicaron que no han participado en ningún plan para el gimnasio y que desconocían del tema. Es por ello que se ha llegado a la conclusión de que; no todos los trabajadores conocen ni participan en un plan que la empresa tenga o requiera, esto con la finalidad de mejorar en el servicio que brindan y así poder cumplir con sus objetivos planteados. También se ha determinado que el administrador no comunica a sus subordinados acerca de los planes que se ponen en marcha.

Tabla 4.

Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
✓ Infraestructura adecuada	✓ Falta de marketing
✓ Maquinas importadas	✓ Falta de implementación de
✓ Salas implementadas	las duchas
✓ Trabajo en equipo	✓ Local descubierto
✓ Compromiso	✓ Poco conocido

En cuanto a las fortalezas y debilidades del gimnasio los colaboradores en su mayoría han coincidido en ellas, lo que significa que todos trabajan en equipo, están comprometidos con la empresa y en los puntos débiles tratan de mejorar con el objetivo de crecer, y puedan brindar a sus clientes el mejor servicio.

Tabla 5.

Comunicación entre el gerente y colaboradores

Colaboradores	Gerente
✓ Es muy buena	La comunicación es muy buena con todas, en un ambiente de confianza.
✓ Es normal	
✓ Trato amical	
✓ Hay bastante confianza	

En el aspecto de la comunicación por parte de los colaboradores con el gerente, se ha concluido que, lo que decían los trabajadores con lo que mencionaba el gerente del gimnasio tenía en común, que había una muy buena comunicación, puesto que en caso de que tenga alguna duda, problema o reclamo siempre se comunican directamente, este a su vez está presto para escucharlos y solucionar en cuestión de que haya cualquiera duda, dificultad, percances, permisos, licencias, reclamos, entre otros.

Principales competidores

- ✓ Nuova Forza
- ✓ Fitness House
- ✓ World Light
- ✓ Bodytech
- ✓ Gym Max

En cuanto a los principales competidores del gimnasio los entrevistados respondieron que son: Nuova Forza este es su competencia directa por varios factores, primero porque está en una muy buena ubicación desde sus inicios, segundo es muy concurrido, aparte de ello hacen activaciones las cuales lo realizan fuera de su local, por la plazuela, por la catedral, eso hace que sea más distinguido, parte de estos servicios son muy parecidos a los de la empresa estudiada. Le sigue Bodytech, mencionaban que es conocido por la mayoría de personas que se dedican a practicar deporte, ya que está ubicado dentro del principal centro comercial de la ciudad. Luego está el World Lighs, Fitness House y Gym Max, estos 3 últimos son debido a que brindan las mismas disciplinas y también se encuentra en el centro de Chiclayo.

Tabla 6.
Gestión administrativa actual

Como se encuentra la gestión Administrativa	Trabajadores
• Nivel medio	2
• Mucho por mejorar	2
• Deficiente	1
• Baja	1
• Regular	3

Para el aspecto de ver como se encuentra la gestión administrativa, los colaboradores entrevistados respondieron en su mayoría que es regular debido a que hay mucha falencias, no hay compromiso por parte de la administración esto hace que haya un desequilibrio en los trabajadores, ya que manifestaron que no están todo el día en su puesto, como consecuencia genera incomodidades en el personal porque ellos quieren que estén presentes todo el día, mencionaron que es indispensable su presencia para la toma de alguna decisión que se realice.

Objetivos y estrategias

En función a los objetivos y estrategias que tiene el gimnasio los entrevistados respondieron en su totalidad de que si los conocen y en cuanto a los objetivos contestaron que son: poner una cafetería Light y de comida sana, mejorar la atención del cliente, implementar nuevas máquinas y tener más cartera de clientes. Y en cuanto a las estrategias mencionaron que únicamente se hacen activaciones y algunas promociones, por cual se ha podido determinar que estas no son suficientes para poder atraer nuevos usuarios, debido a que la competencia hace lo mismo y a la gente no le atrae nada puesto que no es novedoso.

Tabla 7.

Grado de satisfacción de los colaboradores

Entrevistados	Calificación
2	5
3	6
1	7
1	8
1	9
1	10

Según las respuestas de los entrevistados, para percibir el nivel de agrado que tienen laborando en el gimnasio en una escala del 1 al 10 en la cual se ha considerado que, 1 es plenamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho, se ha obtenido que solamente 1 trabajador está totalmente orgulloso, esto se debe a que lleva trabajando desde que inició sus actividades y manifestó que se siente parte de la empresa y esta puesta la camiseta e identificada con la organización. Seguido está la encargada de ventas que respondió que el grado de satisfacción que tiene para con la empresa es de un 9, mencionando que se encuentra muy satisfecha en el área donde desarrolla sus tareas, también indico que el ambiente laboral es adecuado y finalmente 2 colaboradores que respondieron a una calificación de 5, debido a que perciben la deficiente administración, eso hace que no hay compromiso por parte de ellos, indicaron que solo trabajan por la necesidad económica y que necesitan solventar sus gastos mensuales.

Finalmente, a pesar de que hay un alto índice de que los colaboradores de la empresa están satisfechos, también se ha obtenido información de, que en caso se les presente una nueva oportunidad de trabajo en su mayoría respondieron que si aceptarían, esto fue netamente por un tema económico, pues deseaban que su sueldo sea aumentado y así puedan generar más ingresos para su solventar su familia.

- **Área de Administración**

Después de haber realizado todas las entrevistas, se ha llegado a la conclusión, específicamente para el área administrativa, que no existe una persona que esté a disposición constantemente, ya que son los dueños quienes tratan de administrar el gimnasio, pero, una que no cuentan con el tiempo suficiente, dos que no cuenta con la experiencia ni los conocimientos necesarios para dirigir el negocio y tres que tienen la ideología errónea de velar sólo por los resultados. Entonces al no estar la persona a cargo, se está encontrando un desorden en lo que respecta a las funciones que le corresponde a cada trabajador, por tal es que cada uno trabaja como cree conveniente y no le dan importancia a las reglas y normas de la empresa, por tal se concluye que no existe total compromiso por parte de los miembros de la organización.

Cabe resaltar que las decisiones son tomadas, a veces por un colaborador y otras por otra, no existe coordinación o coherencia en este aspecto, lo cual genera desequilibrio e inseguridad tanto para los trabajadores, clientes y el negocio en sí.

- **Área de ventas**

Esta área es manejada por las señoritas recepcionistas que se encargan de vender el servicio a los futuros usuarios y clientes reales, manejan el dinero, las llaves y los precios que han sido definidos por los dueños, sin embargo, con las entrevistas, hemos podido obtener como resultado de que no hay una atención de calidad al cien por ciento, debido a que las señoritas cuando están de buen humor atienden a los consumidores muy bien, pero cuando no, la atención es pésima debido a que tienen problemas ya sea en el trabajo o en casa, atienden a los clientes con desánimo, por lo cual se deduce que no existe compromiso por parte de ellas y que no son personas capacitadas para ocupar el puesto de recepción.

En esta área los entrevistados dijeron que se intentó aplicar un plan sobre una atención personalizada, con frases establecidas que harían sentir cómodo y satisfecho a los usuarios, sin embargo, el plan solo quedó en plan, no se puso en marcha debido a que no se realizó la capacitación necesaria a todos los colaboradores para poder comprender y manejar el plan como debido ser y por último se ha podido rescatar que existe una baja en las ventas, no sólo por no ser temporada sino también porque los precios son alterados por las encargadas de vender el servicio, entonces esto genera en los clientes un nivel de desconfianza y desinterés, y no se matriculan o no vuelven a renovar su membresía.

- **Área de Marketing**

En el área de marketing, según las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, respondieron que no hay una persona designada a encargarse de la publicidad, mencionaron que anteriormente el servicio de esta área se tercerizaba, la encargada era contratada por horas. En la actualidad dicho puesto lo manejan los dueños, solo hay banners y que reparten volantes; con la información obtenida, se ha llegado a la conclusión que el gimnasio necesita que la área este bien estructurada, para así poder sobresalir en el mercado, hacerse más conocido por las personas que practican y deseen practicar deporte.

- **Área de recursos humanos**

De igual manera, el área de recursos humanos es manejada por los dueños, ellos mismos eligen a los colaboradores, efectúan las cancelaciones, hacen las reuniones o como ellos lo llaman, las charlas que el personal necesita, como entre otros aspectos. De las entrevistas se ha obtenido como resultado de que los empleados no están en su totalidad satisfechos debido a que los pagos se realizan a destiempo, no existen capacitaciones constantes en temas relacionados al rubro para mejorar ya sea el servicio, la metodología de trabajar o las técnicas de brindar rutinas, etc., no cuentan con los beneficios que les corresponde, no cuentan con un contrato que les asegure su tiempo de trabajo y tampoco tienen motivación o incentivos. Entonces esto genera disconformidad, incomodidad y desgano en los trabajadores, permitiéndoles construir lo que desean y de desarrollar sus funciones solo por cumplir o simplemente por obtener un sueldo, y no por gusto.

- **Área de Finanzas**

En cuanto a esta área, la organización no cuenta precisamente con capital propio, tampoco es financiado por algún banco, el tema es que el dinero que se ha invertido es en la implementación y para la apertura de su nuevo local es por medio de un préstamo familiar por parte de los dueños. Sin embargo esa deuda se paga mensualmente pero sin intereses, lo que la empresa ahora está obteniendo como ganancias lo usa para el pago de la deuda y para seguir invirtiendo en la remodelación, independientemente de obtener sus utilidades líquidas. El gimnasio no está en crecimiento económico actualmente, lo que gana es para cubrir gastos

básicamente, no se encuentra generando altas beneficios porque a fin de año no es una buena temporada en el sector.

4.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

En este apartado se desarrollara los cinco factores fundamentales de Porter, los cuales nos permite analizar el sector de gimnasios de la ciudad de Chiclayo, para posteriormente generar las estrategias.

- **Rivalidad entre los competidores**

En la actualidad, el tema de ir al gimnasio es muy mencionado y practicado por diferentes personas a nivel nacional y mundial, en Chiclayo la demanda va en aumento cada año. Asimismo su competencia directa de la empresa, son los gimnasios más cercanos y que están en el centro de la ciudad; como lo son:

- ✓ Nuova Forza
- ✓ Fitness House
- ✓ Olympo
- ✓ World Light
- ✓ Bodytech

Los principales competidores son en base a que, brindan las mismas disciplinas, los mismos beneficios, la ubicación estratégica, el tiempo que está en el mercado, por las maquinas nuevas que son importadas que estos y los locales amplios; con la diferencia a Active Fitness es que la mayoría de dichos gimnasios tienen más años de experiencia en el mercado.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

En este punto existen factores como, las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital que son necesarios ya que permite determinar la facilidad o dificultad para entrar a un mercado en específico, con referencia a la entrada potencial de empresas que producen u otorgan el mismo servicio.

- ✓ **Economía de escala:** Los futuros gimnasios que desean entrar a un mercado competitivo como lo es en la ciudad de Chiclayo, estos deben tener en cuenta los precios de la competencia y los costos que este servicio va a generar.
- ✓ **Diferenciación del servicio:** Las empresas de este rubro para que ingresen al mercado deben tener en cuenta la diferenciación en cuanto al servicio, atención, maquinaria y valor agregado frente a su competencia.
- ✓ **Requisitos de capital:** Esta es una barrera de suma importancia para las empresas que deseen entrar a este tipo de mercado, ya que la inversión que se realizara es demasiada alta en cuanto al local, maquinaria e implementación; en lo cual deben asumir ciertos riesgos.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

En cuanto a esta fuerza, se determina que un servicio sustituto sería cualquier forma de practicar deporte, ya sea en instalaciones o abiertas o cerradas, que pueden ser tanto públicas y privadas; tenemos como ejemplo: las losas deportivas que están ubicadas en los parques que a su vez son gestionadas por la municipalidad. Otro producto suplente son las empresas que venden productos energéticos, puesto que realizan actividad física con sus clientes.

- **Poder de negociación con los proveedores.**

Con la constante aparición de nuevos productos y servicios, existe alta competencia entre los proveedores, en cuanto a precio y tiempo de entrega. El gimnasio Active Fitness lleva una relación cordial con sus proveedores, así mismo buscan tener mayores promociones en los servicios.

- **Poder de negociación del comprador**

Las personas que hacen uso del servicio son parte fundamental del gimnasio, si bien cierto actualmente no cuenta con una extensa cartera de clientes, pero los que mantiene son muy fieles a la empresa los cuales les permiten a la organización mantenerse estable

en el tiempo. El gimnasio Active Fitness tiene una amena relación con sus usuarios, lo que le permite tener un gran poder de negociación sobre ellos, satisfaciendo las necesidades y gustos por el buen estado físico de sus socios como los llaman.

- ✓ Maquinarias importadas
- ✓ Amplia salas
- ✓ Horarios flexibles
- ✓ Precios cómodos
- ✓ Servicio de calidad

4.4. Análisis de la situación interna (Cadena de valor)

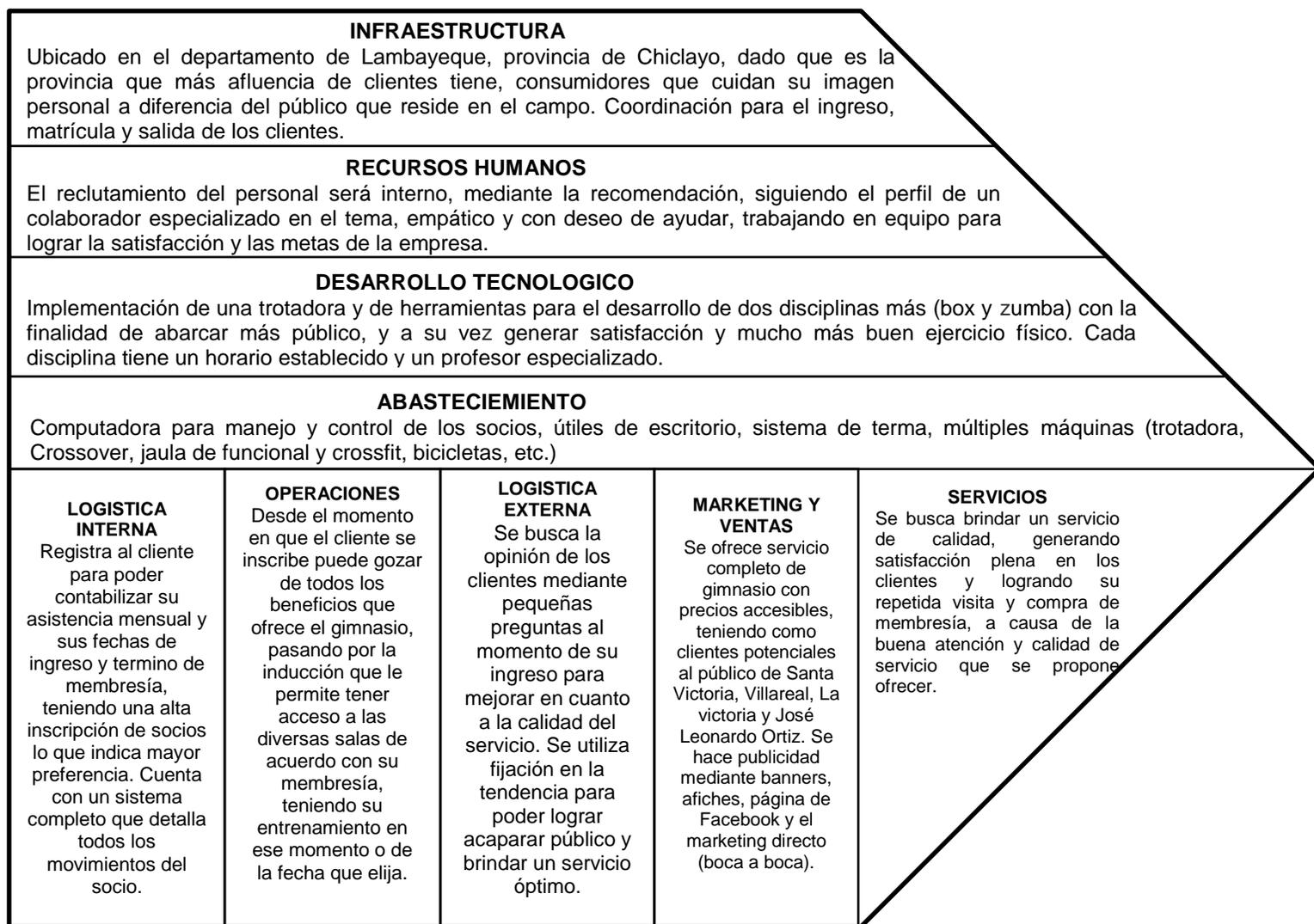


Figura 5: Cadena de valor

Logística Interna

- ✓ Se registra al cliente con la membresía que ha adquirido para lograr contar las personas que llegaran a una clase de baile, de esta manera poder contabilizar y abastecer de insumos como agua, energizantes y lo más importante, el profesor de la disciplina que estará sin falta en todas sus clases programadas.
- ✓ Se tiene un alto nivel de inscripciones lo que indica preferencia que motiva hacia la búsqueda de mejoras para poder brindar un servicio bueno.
- ✓ Se toma en cuenta también, la recepción de productos secundarios como agua, suplementos, gatorade que ayudan en cierta forma a obtener ingresos.

Operaciones

- ✓ **Visita:** Cuando el cliente visita el establecimiento es recibido y atendido por la recepcionista, quien le explica todas las disciplinas con las que se cuenta, los paquetes que se ofrecen y demás beneficios que pueden tener al matricularse.
- ✓ **Inducción:** La recepcionista muestra todas las salas al cliente para que este se convenza y ve realmente las máquinas con las que se cuenta para hacer una correcta actividad física.
- ✓ **Inscripción:** El cliente elige el paquete con el que se quiere matricular, realiza el pago correspondiente de su paquete, se le explica y hace firmar el contrato que solventará el vínculo mientras dure y finalmente, se le da la bienvenida al establecimiento.
- ✓ **Asistencia:** El cliente elige el día que quiere empezar, puede ser el mismo día que adquiere el paquete o después. Sin embargo, no siempre es así, dado que, cuando un cliente se inscribe en un paquete que está en promoción, la fecha de inicio es el mismo día que adquirió el paquete promocionado.

Logística Externa

- ✓ Se busca la opinión de los clientes mediante pequeñas preguntas al momento de su ingreso para mejorar en cuanto a la calidad del servicio.
- ✓ Se utiliza fijación en la tendencia para poder lograr acaparar público y brindar un servicio óptimo.

Marketing y Ventas

- ✓ Se ofrece servicio completo de gimnasio con precios accesibles, teniendo como clientes potenciales al público de Santa Victoria, Villareal, La victoria y José Leonardo Ortiz.
- ✓ Se hace publicidad mediante banners, afiches, página de Facebook y el marketing directo (boca a boca).

Servicios

- ✓ Se busca brindar un servicio de calidad, generando satisfacción plena en los clientes y logrando su repetida visita y compra de membresía, a causa de la buena atención y calidad de servicio que se propone ofrecer.

- **Actividades de Apoyo**

Infraestructura

- ✓ El Gimnasio Active Fitness está ubicado en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, dado que es la provincia que más afluencia de clientes tiene, consumidores que cuidan su imagen personal a diferencia del público que reside en el campo.
- ✓ Cuentan con un sistema computarizado que permite el orden y la mejor organización para el ingreso, matrícula y salida de los clientes.
- ✓ Sus salas están muy bien equipadas, cuentan con duchas amplias y con termas. El establecimiento tiene muy buenas herramientas para el trabajo físico.

Recursos Humanos

- ✓ El reclutamiento del personal será interno, mediante la recomendación, siguiendo el perfil de un colaborador especializado en el tema, empático y con deseo de ayudar, trabajando en equipo para lograr la satisfacción y las metas de la empresa.
- ✓ La empresa trabaja para satisfacer a sus colaboradores, y lo hace mediante reuniones motivadoras, incentivos y buen trato laboral.
- ✓ Se busca que la rotación del personal sea mínima, es por eso que se trabaja con personal recomendado y de confianza, dado que nuestro trabajo consisten en mantener la salud de nuestros clientes.

Desarrollo de Tecnología

- ✓ Implementación de una trotadora y de herramientas para el desarrollo de dos disciplinas más (box y zumba) con la finalidad de abarcar más público, y a su vez generar satisfacción y mucho más buen ejercicio físico.
- ✓ Cada disciplina tiene un horario establecido, un profesor especializado, una sala en la que se desarrolla las clases y las herramientas que corresponden (equipo, pesas, pelotas, steps, etc.)
- ✓ Se tiene una computadora en recepción para el mejor control de clientes.

Abastecimiento

- ✓ Útiles de escritorio y sistema de terma
- ✓ Múltiples máquinas (trotadora, Crossover, jaula de funcional y crossfit, bicicletas, etc.)
- ✓ Computadora para manejo y control de los socios,

4.5. Análisis FODA

• Fortalezas

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Amplio local
- ✓ Compromiso con el gimnasio
- ✓ Salas implementadas
- ✓ Personal capacitado
- ✓ Ubicación estratégica

• Oportunidades

- ✓ Desarrollo de la Región
- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Avance tecnológico
- ✓ Incremento de la demanda

- ✓ Apertura de más locales
- ✓ Contactos con proveedores internacionales

- **Debilidades**
 - ✓ Deficiente administración
 - ✓ Malos entendidos entre colaboradores
 - ✓ Falta de implementación de servicios higiénicos
 - ✓ Ineficiente organización
 - ✓ Inadecuado clima laboral
 - ✓ Funciones dobles para un colaborador
 - ✓ Escasa publicidad
 - ✓ Limitada cartera de clientes

- **Amenazas**
 - ✓ Ingreso de nuevos competidores
 - ✓ Servicios sustitutos
 - ✓ Perder a uno de sus colaboradores
 - ✓ Economía inestable

4.6. Matriz FODA cruzado

Tabla 8

Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES – D
	1. Trabajo en equipo 2. Amplio local 3. Compromiso con el gimnasio 4. Salas implementadas 5. Entrenadores capacitados 6. Personal capacitado	1. Deficiente administración 2. Malentendidos entre colaboradores 3. Falta de implementación de servicios higiénicos 4. Ineficiente organización 5. Inadecuado clima laboral 6. Funciones dobles para un colaborador 7. Escasa publicidad 8. Limitada cartera de clientes
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA – DO
1. Desarrollo de la región	Generar alianzas estratégicas con empresas que pueden estar enfocadas al rubro, por ejemplo, empresas de ropa, para lograr generar interés en clientes y poder hacer uso completo de las salas implementadas y sacar provecho del amplio local. (F2, F4, O2)	Implementar un plan publicitario lo cual, apuntando a los jóvenes y al avance tecnológico, esto conllevará a ampliar la cartera de clientes. (F7, F8, O1, O3)
2. Alianzas estratégicas		Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para mantener a calidad y el buen estado de las máquinas, permitiendo lograr manejar de modo adecuado la administración y la organización de la empresa. (O2, O6, F1, F4)
3. Avance tecnológico	Aprovechar que la región está en constante desarrollo y el incremento de la demanda para lograr, mediante un plan de ventas, aperturar más locales. Oportunidad que permitirá con el compromiso, entrenadores y personal capacitado brindar un servicio de óptima calidad. (O1, O4, O5, F3, F5, F6)	Ante el incremento de la demanda, se debe plantear un manual de funciones para cada puesto de trabajo existente, evitando sobrecargar de muchas cosas a una sola persona y evitando malos entendidos, lo cual mejorará el clima laboral. (O4, F2, F5, F6)
4. Incremento de la demanda		Implementar los servicios
5. Apertura de más locales	Aprovechando el trabajo en equipo, es conveniente crear un plan de compras respecto a la maquinaria, para innovar cada cierto tiempo	

6. Contactos con proveedores internacionales	gracias al avance tecnológico y a la gran diversidad de proveedores internacionales que existe. Logrando mantener interés en los clientes internos y externos. (F1, O3, O6)	higiénicos en el local actual y en futuros locales que se puedan aperturar, esto llama la atención de los clientes, dado que es un espacio importante que permite el aseo e higiene de los mismos para poder continuar con su rutina diaria. (F3, O5)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
1. Ingreso de nuevos competidores	Mantener constantemente al personal y entrenadores capacitados, esto genera valor en el servicio y permitirá contrarrestar a posibles servicios sustitutos que puedan aparecer en el mercado, y poder manejar la empresa ante la economía inestable. (F5, F6, A2, A4)	Crear un plan de incentivos mediante logros por metas para que el colaborador realice sus funciones correspondientes de modo eficiente, evitando malos entendidos, clima laboral inadecuado y por consiguientes que alguno del personal capacitado, se pueda ir. (F2, F5, F6, A3)
2. Servicios sustitutos	Equipar las salas con implementos necesarios e importantes, evitando saturar el ambiente con demasiadas herramientas que no benefician al cliente. Esta mejora mejorará la imagen de la empresa ante sus competidores. (F2, F4, A1)	Optar por medios publicitarios económicos como afiches y folletos, para lograr mantener fiel a los clientes estrella y si es posible acaparar más clientes, ante la aparición de nuevos competidores. (F7, F8, A1)
3. Perder a uno de sus colaboradores	Realizar reuniones con los colaboradores, en el cual se incentive el trabajo en equipo, el compromiso con el gimnasio y las mejoras que estos aspectos pueden generar para lograr un servicio de calidad y seguir creciendo. De esta manera, evitaremos perder a cualquiera de nuestros colaboradores. (F1, F3, A3)	Contratar a una persona encargada solo de la organización y administración de la empresa, lo que permitirá garantizar buenas estrategias ante la economía inestable. (F1, F4, A4)
4. Economía inestable	Realizar reuniones con los colaboradores, en el cual se incentive el trabajo en equipo, el compromiso con el gimnasio y las mejoras que estos aspectos pueden generar para lograr un servicio de calidad y seguir creciendo. De esta manera, evitaremos perder a cualquiera de nuestros colaboradores. (F1, F3, A3)	Implementar el local con todos los ambientes que sean necesarios para evitar que la mirada de los clientes se desvíe por un servicio sustituto. (F3, A2)

En la Matriz Foda Cruzado se pudo observar que la empresa Active Fitness cuenta con fortalezas y oportunidades que le pueden ayudar a sobresalir en el mercado de los gimnasios, sin embargo, habría que trabajar mucho más para explotar aquello bueno que tiene y lograr un óptimo desarrollo. Por otro lado, se puede visualizar todas las debilidades y amenazas que posee, pero para ello es que se está proponiendo la aplicación de estrategias que ayudarán a mejorar en muchos aspectos y poder alcanzar sus objetivos y metas trazados. Por consiguiente, mediante esta matriz, se ha podido obtener un total de 14 estrategias que harán frente a cada obstáculo que se presente, y que permitirá ampliar la cartera de clientes y posicionarse en el mercado chiclayano.

4.7. Evaluación de matriz de factores externos (EFE)

Tabla 9
Evaluación de matriz de factores externos

FACTORES EXERNOS CLAVES	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Desarrollo de la región	0.1	4	0.4
2. Alianzas estratégicas	0.1	3	0.3
3. Avance Tecnológico	0.08	3	0.24
4. Incremento de la demanda	0.1	4	0.4
5. Apertura de más locales	0.1	3	0.3
6. Contacto con proveedores internacionales	0.08	3	0.24
Amenazas			
1. Ingreso de nuevos competidores	0.1	2	0.2
2. Servicios sustitutos	0.09	2	0.18
3. Perder a uno de sus colaboradores	0.07	1	0.07
4. Economía inestable	0.1	2	0.2
5. Riesgo país	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.69

Para el análisis del sector externo, se ha tenido en cuenta el entorno en cuanto al aspecto político, económico, social, tecnológico y cultural; junto a las fuerzas de Porter que son oportunidades y amenazas; para lo cual se ha determinado que, el resultado de la Matriz EFE con un 2.69 esta sobre el promedio ponderado que esta debe tener. A partir de este resultado podemos

constatar que el gimnasio se encuentra dentro en un entorno propicio debido a las oportunidades que en la actualidad se presentan.

4.8. Evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 10
Evaluación de los factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Trabajo en equipo	0.06	3	0.18
2. Amplio local	0.1	4	0.4
3. Compromiso de los trabajadores con el gimnasio	0.07	3	0.21
4. Salas implementadas	0.1	4	0.4
5. Entrenadores capacitados	0.06	3	0.18
6. Personal capacitado	0.07	3	0.21
Debilidades			
1. Deficiente administración	0.1	2	0.2
2. Malos entendidos entre el personal	0.06	1	0.06
3. Falta de implementación de SS. HH	0.06	1	0.06
4. Ineficiente organización	0.09	2	0.18
5. Inadecuado clima laboral	0.06	2	0.12
6. funciones dobles para un colaborador	0.05	2	0.1
7. Escasa publicidad	0.06	2	0.12
8. Limitada cartera de clientes	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.48

Después de analizar la parte interna de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades, el resultado que se obtuvo de la matriz EFI con un 2.48, se encuentra por debajo del promedio ponderado, cual nos permite determinar que en cuanto a sus debilidades el gimnasio tiene mucho por mejorar; puesto que hay una deficiente manejo en la parte administrativa, la cual conlleva a posteriores problemas dentro del ambiente laboral. En cuanto al personal hay quienes tienen doble función; esto hace que no se concentren bien en lo que hacen y laboren de manera ineficiente y finalmente la organización no cuenta con una publicidad adecuada para poder llegar a su público objetivo.

4.9. Evaluación de matriz interna y externa (IE)

	4	3	EFI:	2	1
3	I	II		III	
EFE:	IV	V		VI	
2	VII	VIII		IX	
1					

Figura 6: Evaluación de matriz interna e externa

Respecto a la interpretación de la Matriz EFE Y EFI, se pudo observar que el resultado está enfocada en la Celda V, lo que indica a la estrategia de: “Proteger y Mantener”.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el análisis realizado, podemos destacar las siguientes estrategias:

1° Desarrollar lealtad en los clientes

- Si bien, el gimnasio ya tiene sus clientes que lo prefieren, en lo que debería estar enfocado, fomentando mayor motivación en lo que respecta a su elección del gimnasio para su próxima adquisición de un paquete. Utilizando técnicas como: promociones, vales, sorteos, pases libres, bailetos, etc.
- Brindar un servicio totalmente personalizado y de buena calidad para lograr que el cliente se sienta único.
- Mantener el establecimiento en buenas condiciones de seguridad e higiene que genere en el cliente, tranquilidad, satisfacción y deseo de matricularse, por la razón de que no sufrirá algún daño.

2° Proteger su posición en el mercado

- Estudiar a sus competidores para lograr hacer un benchmarking, es decir, tomar lo bueno que tengan aquellos para mejorarlo y presentarlo a los consumidores del servicio y a clientes potenciales. Aspectos como:
 - Un precio competitivo y accesible

- Servicio de calidad
 - Maquinaria completa para todo tipo de ejercicio, y en constante mantenimiento.
 - Variedad de disciplinas
 - Servicios secundarios como: duchas, alimentos nutritivos y saludables, ropa deportiva.
- Invertir en marketing eficaz que permita llegar al público meta, mediante spots publicitarios, afiches, banner.

3° Desarrollar el servicio

- Contratar a nuevos profesores responsables, con experiencia y certificados en cada una de las disciplinas a las que se dedican.
- Capacitar a los entrenadores de musculación para que atiendan a todos los clientes por igual y para que enseñen a desarrollar los ejercicios y las rutinas de manera correcta.
- Establecer a una persona las funciones de administración del local, en lo que corresponde a resolución de problemas, propuesta de alianzas, manejo de los equipos (como la radio, que no debe ser manipulado por los clientes, dado que genera disgusto en algunos por el mismo hecho de que se coloca música que no agrada ni motiva), que pueda verificar las funciones de cada uno de los colaboradores del establecimiento.

4.10. Matriz de posición estratégica y evaluación

Tabla 11

Matriz de posición estratégica y evaluación

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo	4	Escala de precios de servicios competidores	-2
Facilidad para salir al mercado	3	Barreras de mercado	-3
Riesgos implícitos del negocio	1	Elasticidad de la demanda	-1
TOTAL	17	TOTAL	-16
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	4
Calidad de servicio	-3	Potencial de utilidades	2
Lealtad de los clientes	-4	Estabilidad financiera	1
Negocio competitivo	-2	Conocimientos tecnológicos	4
Conocimientos tecnológicos	-1	Aprovechamiento de recursos	3
Control sobre proveedores	-5	Facilidad para entrar en el mercado	2
TOTAL	-19	TOTAL	16

En conclusión:

El promedio para FF: $17 / 6 = 2.8$

El promedio para EA: $(-17) / 6 = -2.7$

El promedio para VC: $(-19) / 6 = -3.2$

El promedio para FI: $16 / 6 = 2.7$

Vector direccional

Eje "x": $VC + FI = -3.2 + 2.7 = -0.5$

Eje "y": $EA + FF = -2.8 + 2.7 = 0.2$



De acuerdo con la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación se determina que a empresa Active Fitness está en una situación estable, en el que la estabilidad en el entorno viene a ser el factor más fuerte, lo que implica implementar estrategias para permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y evitar enfrentar riesgos excesivos.

Ante esta situación y para mejorar muchos aspectos en la empresa se le sugiere tener en cuenta estrategias de penetración en el mercado, para ganar más clientes potenciales; desarrollo del mercado, con la finalidad de conocer los hábitos, costumbre y preferencias de sus clientes; y desarrollo del servicio para lograr satisfacer en un cien por ciento las necesidades de los clientes.

4.11. Evaluación de la matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 12:
Evaluación de la matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES DEL ÉXITO	ACTIVE FITNESS			NOVA FORZA			FITNESS HOUSE		
	PES O	VALO R	PONDERACI ON	PES O	VALO R	PONDERACI ON	PES O	VALO R	PONDERACI ON
1. Reputación de la marca	0.07	1	0.07	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24
2.Participación de mercado	0.05	2	0.1	0.08	4	0.32	0.06	3	0.18
4. Retención de consumidores	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
5. Capacidad tecnológica	0.3	4	1.2	0.3	4	1.2	0.3	4	1.2
6. Promociones	0.1	3	0.3	0.04	4	0.16	0.06	3	0.18
7. Competitividad de precios	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3

8. Clima organizacional	0.05	1	0.05	0.06	3	0.18	0.07	3	0.21
9. Diferenciación de servicio	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
10. Personal capacitado	0.06	1	0.06	0.07	3	0.21	0.06	3	0.18
11. Ubicación	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
	1.00		2.55	1.00		3.7	1.00		3.43

Mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se pueden dar cuenta de que el Gimnasio Active Fitness está muy por debajo de la competencia, obteniendo una modernización de 2.55, en comparación de Nova Forza que cuenta con un ponderado de 3.7. Por lo que claramente, obtenemos como resultado que, el gimnasio que tiene mayor ventaja en los factores de éxito analizado es Fitness House con una ponderación de 3.43, debido a que tiene gran capacidad tecnológica en sus máquinas que es explotado por sus clientes, es ello que se convierte en una marca reconocida. Generando satisfacción en sus colaboradores y buen clima laboral. Sin embargo, se puede visualizar que Active Fitness tiene puntos a su favor como la capacidad tecnológica de las máquinas, dado que son máquinas importadas de China, que tienen pesos exactos en cada una de sus pesas y/o medidas, también cuenta con buena retención de clientes, con promociones actualizadas acorde con el mercado y con los sucesos cambiantes que se presentan en la sociedad, por último los precios, accesibles y competitivos.

Para los tres gimnasios, un buen factor para el éxito es la capacidad tecnológica que tienen en sus máquinas, pues es el principal atractivo que tiene un establecimiento como este.

4.12. Matriz de decisión

Tabla 13:
Matriz de decisión

ESTADOS DE LA NATURALEZA ESTRATEGIAS	PRIMAVERA 25%	VERANO 50%	OTOÑO 15%	INVIERNO 10%	TOTAL
Promociones, vales, sorteos, pases libres, etc.	7.5	10	5	2.5	7.88
Servicio personalizado	5	7.5	5	5	6.25
Higiene y seguridad	5	5	2.5	2.5	4.38
Precio competitivo y accesible	5	7.5	5	5	6.25
Maquinaria completa	5	10	5	5	7.50
Variedad de disciplinas	5	7.5	2.5	2.5	5.63
Servicios secundarios	2.5	5	0	0	3.13
Profesores y entrenadores capacitados	2.5	5	2.5	2.5	3.75
Personal encargado de la administración	2.5	2.5	2.5	2.5	2.50

0 =	No viable	25%	Primavera
2.5 =	Poca viabilidad	50%	Verano
5 =	Viabilidad media	15%	Otoño
7.5 =	Alta viabilidad	10%	Invierno
10 =	Excelente viabilidad	100%	

Lo que se ha podido rescatar de la Matriz de Decisión es que como primera y mejor opción a tener en cuenta es, realizar promociones y sorteos, entregar vales y pases libres, para que de esta manera los clientes se sientan identificados con la marca y así se logre la lealtad. Por consiguiente, como segunda opción sería tener en el establecimiento toda la maquinaria necesaria para realizar los ejercicios de modo correcto y culminar con las rutinas completas, así mismo, se alude al buen estado de las mismas buscando la seguridad de los clientes al momento de la actividad física. Por último, la opciones que podrían funcionar son el servicio personalizado y los precios competitivos.

V. Propuesta

5.1 Misión y visión al 2022

Misión

Somos una empresa que se dedica a brindar servicio de gimnasio en diferentes disciplinas, que ofrece calidad y buen precio por membresías, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

Visión

Para el año 2019, se quiere alcanzar el máximo nivel de ventas y calidad de servicio, logrando ser el mejor gimnasio de la ciudad de Chiclayo y fomentando siempre la tendencia al deporte.

5.2 Valores Corporativos

- **Calidad:** Lo que se busca lograr es satisfacer a todos los clientes mediante el servicio personalizado para cada tipo de cliente, que llega con un objetivo diferente. Se hace referencia a la atención con la que será tratado el cliente para poder generar en él, el retorno al local.
- **Compromiso:** Mediante la motivación constante el colaborador sentirá que esta puesto la camiseta de la empresa, se identificará con cada estrategia y movimiento que, de la empresa, logrando así el desempeño eficaz.
- **Honestidad:** Este valor tendrá que estar reflejado en cada proceso y en cada uno de los colaboradores de la empresa, esto generará confianza entre todos y un buen clima laboral.
- **Responsabilidad:** Lo que se estima es que cada uno de los colaboradores cumpla sus funciones de manera eficiente y en un tiempo adecuado, es decir que cumpla las cosas encomendadas para el día que se necesite.

5.3 Elaboración De Objetivos

Para la elaboración de los objetivos estratégicos, es importante tener en cuenta el diagnóstico situacional de la empresa en estudio, lo que nos permitirá la generación de las mismas, de modo concreto y conciso. Por tal, se derivan los siguientes:

- **Extender la participación en el mercado**

Para extender la participación, lo que se requiere es de un plan de posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, lo cual, a través de activaciones, eventos y participación en ferias, logrará el desarrollo y reconocimiento de la marca, generando curiosidad y adquisición del servicio.

- **Retener a los empleados efectivos**

Evitar los malos entendidos y el mal clima, dado que la falta de un empleado efectivo, generará pérdidas y retraso en los procesos de servicio y atención al cliente.

- **Fidelizar a los clientes actuales**

Para lograr hay que hacer mucho, y su importancia radica en que, su preferencia nos permite desarrollarnos, crecer y seguir generando rentabilidad y experiencia.

- **Ampliar la cartera de clientes**

El querer tener más clientes implica más responsabilidad de satisfacción hacia cada uno de ellos, sin embargo, esto se puede interpretar como un objetivo motivador para que la empresa continúe mejorando y creciendo poco a poco.

- **Motivar y promover un desarrollo continuo del capital humano**

El tener satisfecho y motivado al capital humano es de suma importancia, dado que esto se refleja en el actuar de cada uno de los colaboradores, y si bien, puede beneficiar o perjudicar a cada uno de los procesos en los cuales son partícipes.

Es por eso, que se considera una parte esencial para el desarrollo de la empresa, de cada uno de ellos depende garantizar la calidad en el servicio.

- **Incrementar ventas**

Se puede llevar a cabo un plan de ventas, es decir, metas mensuales, lo que permitirá mejorar para alcanzarlas.

- **Designar un manual de funciones**

Es importante, ya que permite que no exista confusión ni conflicto al momento del desarrollo de cada una de las tareas laborales de los colaboradores.

- **Involucrar al personal en las decisiones**

El tener en cuenta las opiniones de los colaboradores, es muy importante, ya que esto genera que ellos se sientan importantes, a su vez, genera un mejor clima y la participación activa.

- **Desarrollar capacitaciones y programas de motivación e incentivos**

Es muy importante que el personal se sienta motivado porque permite la identificación y el compromiso con la empresa, sin embargo, también es de suma importancia tener al personal capacitado para que este pueda desarrollar sus funciones de modo eficaz.

- **Calidad y eficiencia al brindar el servicio**

Al motivar y capacitar al personal se logrará que éste este de un mejor ánimo para atender a los clientes y así lograr la satisfacción y preferencia.

- **Comunicar las mejoras tecnológicas**

El personal tiene que saber respecto a las mejoras tecnológicas que se van implementando en la empresa, como por ejemplo, el funcionamiento de máquinas nuevas. Para de esta manera, asegurar un buen servicio para los clientes.

- **Calidad y eficiencia al brindar el servicio**

Al motivar y capacitar al personal se logrará que éste este de un mejor ánimo para atender a los clientes y así lograr la satisfacción y preferencia.

- **Comunicar las mejoras tecnológicas**

El personal tiene que saber respecto a las mejoras tecnológicas que se van implementando en la empresa, como por ejemplo, el funcionamiento de máquinas nuevas. Para de esta manera, asegurar un buen servicio para los clientes.

- **Maximizar la rentabilidad**

El gimnasio tiene muchas cosas que explotar, fortalezas de las que puede sacar provecho para lograr incrementar su rentabilidad. To es cuestión de las estrategias que se implementen.

5.4 Perspectivas para la elaboración del BSC.

- **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva del BSC tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas del gimnasio el cual tiene como enfoque de crear valor para ellos, mediante indicadores de rendimiento, para finalmente ver el crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

Tabla 14

Perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores
Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la Inversión Utilidad Neta/Activo Total
Maximizar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Utilidad neta y Retorno de la Inversión• Utilidad neta/ Ventas
Incrementar ventas	Ingresos (Precio x Cantidad) - Costos totales

- **Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva del cliente es importante centrarse en lo que el gimnasio requiere llevar a cabo para poder garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización.

Tabla 15

Perspectiva del cliente

Objetivos estratégicos	Indicadores
Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente $\frac{\text{SN}^\circ \text{ de membresías canceladas}}{\text{total de membresías vendidas}} * 100$
	Persepción de marca (Valor percibido > Precio)
Ampliar la cartera de clientes	Índice de ingresos mensuales (Precio x Cantidad) - Costos totales <ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal
Retener a los empleados efectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de trabajo • Compromiso con la empresa
Calidad y eficiencia al brindar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de recompra • Atención al cliente • Precio de mercado

• **Perspectiva de los procesos internos.**

Esta perspectiva de los procesos internos controla como el capital humano debe relacionar sus intereses con los del gimnasio, teniendo en cuenta las actividades esenciales y de mayor impacto.

Tabla 16

Perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores
Designar un manual de funciones	Índice de cumplimiento de tareas $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de tareas}} \times 100$
Promover un desarrollo continuo de capital humano	Tiempo de respuesta al cliente <u>Tiempo de atención actual</u> Tiempo de atención proyectada
Involucrar al personal en las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de nuevas ideas • Índices de mejoras por parte del gimnasio
Programas de motivación e incentivos	Índice de identificación con el gimnasio % de compromiso.

• **Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.**

En este apartado la perspectiva del aprendizaje y conocimiento hace énfasis en cómo llevar a cabo la visión del gimnasio, en cuanto a tecnología, infraestructura para poder satisfacer a sus clientes.

Tabla 17

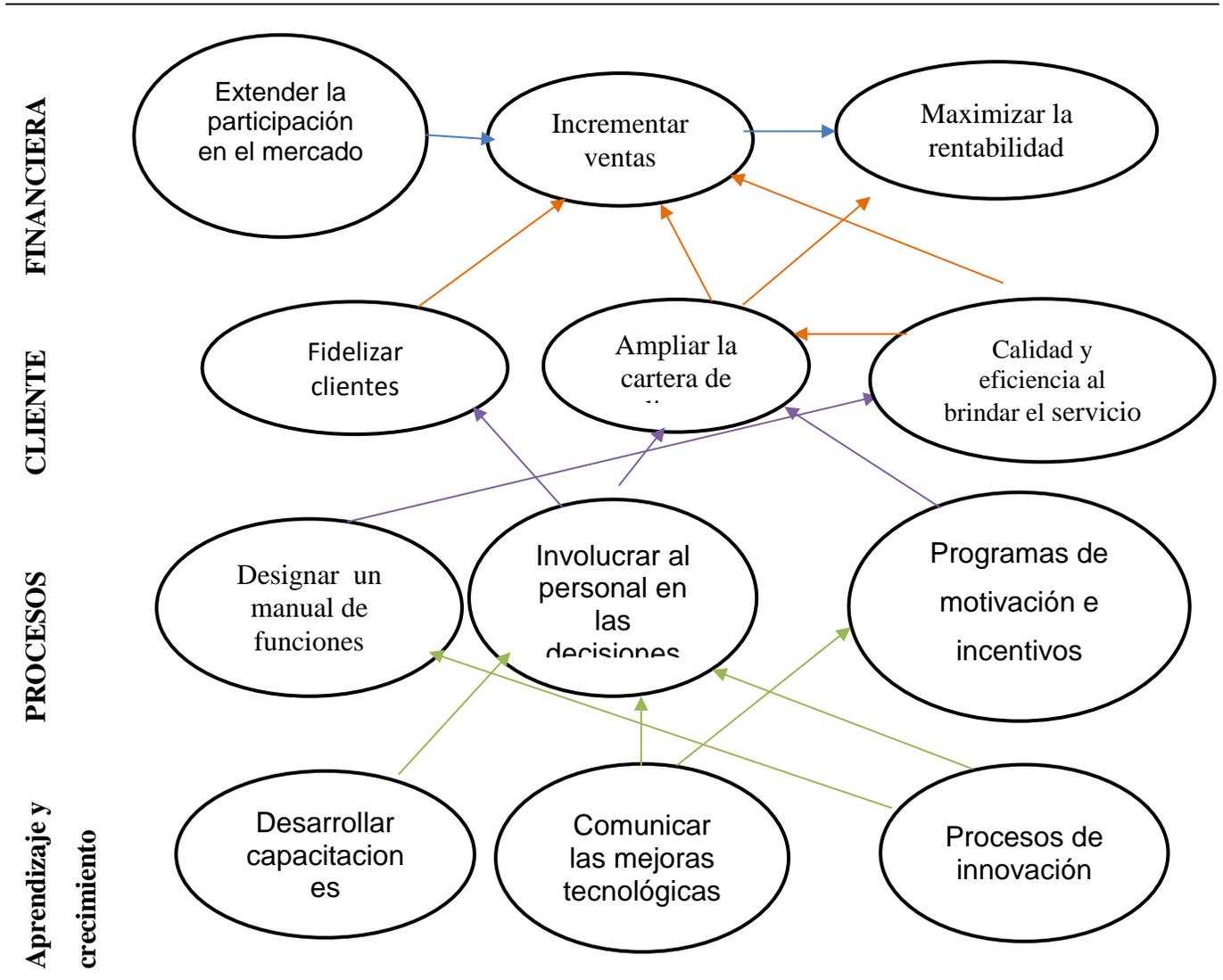
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Objetivos estratégicos	Indicadores
Desarrollar capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del personal • Personal más eficiente
Comunicar las mejoras tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de mejora de procesos • Clientes más satisfechos • Porcentaje de nuevos servicios
Procesos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de nuevos servicios

5.5 Mapa estratégico

Tabla 18

Mapa estratégico



5.6 Cuadro de mando Integral

Tabla 19

Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	BASAL	2019	META 2020	META 2021	META 2022	INICATIVA ESTRATEGICA
FINANCIERA	Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la Inversión Utilidad Neta/Activo Total	12%	19%	27%	36%	50%	Evaluación continua respecto a los proyectos de inversión
	Maximizar la rentabilidad	Utilidad neta y Retorno de la Inversión Utilidad neta/ Ventas	5%	8%	15%	25%	50%	Incremento de ventas
	Incrementar las ventas	Ingresos (Precio x Cantidad) - Costos totales	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 5,000	Medir los ingresos mensuales netos apartado de los costos
CLIENTES	Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente <u>SN° de membresías canceladas</u> * 100	20%	35%	50%	85%	100%	Medir la satisfacción del cliente en referencia a la membresía vendida
		total de membresías vendidas Posicionamiento del gimnasio	10%	12%	20%	35%	60%	Analizar el posicionamiento respecto a la atención al cliente

	Percepción de marca (Valor percibido > Precio)	5%	20%	45%	60%	100%	Medir la percepción de marca teniendo en cuenta el valor que el cliente le da al servicio brindado
Ampliar la cartera de clientes	Número de nuevos clientes	8	12	18	24	30	Identificar el número de nuevos clientes respecto al marketing
	Índice de ingresos mensuales (Precio x Cantidad) - Costos totales	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 5,000	Medir los ingresos mensuales netos apartado de los costos
Retener a los empleados efectivos	Tiempo de trabajo	8h	8h	8h	8h	8h	Mantener las 8 horas laborables con relación a su sueldo
	Compromiso con la empresa	10%	20%	50%	65%	100%	Medir el compromiso con la empresa teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores
Calidad y eficiencia al brindar el servicio	Número de recompra	3	4	5	6	6	Analizar el número de recompra para genera nuevas estrategias de interés hacia el servicio

		Atención al cliente	20%	50%	70%	100%	100%	Medir el nivel de atención al cliente con la finalidad de buscar retenerlos
		Precio de mercado	180	185	190	200	220	Analizar el precio de la competencia teniendo en cuenta que este debe ser justo con respecto al servicio que se brinda
		Índice de cumplimiento de tareas	9%	15%	25%	34%	45%	Controlar los tiempos y evaluar cada una de las tareas no cumplidas.
	Designar un manual de funciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas cumplidas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de tareas}}$						
		Planeación de actividades	5%	10%	18%	24%	30%	Cumplir con todas las actividades planificadas
		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades planificadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas}}$						
	Promover un desarrollo continuo del capital humano	Tiempo de respuesta al cliente	6%	9%	15%	25%	36%	Mejorar los tiempos de atención al cliente, de modo eficiente
		$\frac{\text{Tiempo de atención actual}}{\text{Tiempo de atención proyectada}}$						
	Programas de motivación e incentivos	Personal activo	20%	40%	60%	90%	100%	Identificar el porcentaje de personal activo para mermar insatisfacciones del cliente, mediante capacitaciones

APRENDIZAJ E Y DESARROLLO	Desarrollar capacitaciones	Buen trato al cliente	20%	50%	70%	100%	100%	Minimizar los malos estados de ánimo de los colaboradores, que generan incomodidad al cliente. A través de incentivos Generar compromiso para ganar mejor identificación con la empresa Medir la satisfacción del colaborador en relación al clima laboral y al compañerismo Implementar programas de capacitaciones e incentivos Estabilizar pasos correctos para la eficiente elaboración de los procesos
		Índice de identificación con el gimnasio % de compromiso	10%	20%	50%	65%	100%	
		Satisfacción del personal	10%	35%	60%	80%	100%	
		Número de personal más eficiente	2	5	7	10	12	
		Comunicar las mejoras tecnológicas	Número de mejoras en los procesos	1	3	5	8	

Procesos de innovación	Número de clientes más satisfechos						Medir la satisfacción del cliente en referencia a la membresía vendida
	$\frac{\text{SN}^\circ \text{ clientes que cancelaron una membresías} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que compraron una membresías}}$	36	50	75	110	150	
	Porcentaje de nuevos servicios	5%	10%	20%	35%	60%	Conocer el mercado para generar estrategias de fidelización
	Costo de nuevos servicios	S/ 80	S/ 95	S/ 110	S/ 110	S/ 115	Conocer diversidad de costos para ser justos con el precio respecto al servicio que se ofrece
	Porcentaje de ventas por los nuevos servicios	15%	20%	25%	30%	35%	Contrarrestar la preferencia por servicios sustitutos

Nota: Elaboración propia

5.7. Cuadro de mando integral (semaforización)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								SEMAFORIZACION	INICATIVA ESTRATEGICA
PERSPECTIVAS	OBJESTIVO S ESTRATEGICOS	INDICADORES	BASAL	META					
				2019	2020	2021	2022		
FINANCIER A	Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la Inversión Utilidad Neta/Activo Total	12%	19%	27%	36%	50%	Amarelo	Evaluación continua respecto a los proyectos de inversión
	Maximizar la rentabilidad	Utilidad neta y Retorno de la Inversión Utilidad neta/ Ventas	5%	8%	15%	25%	50%	Verde	Incremento de ventas
	Incrementar las ventas	Ingresos (Precio x Cantidad) - Costos totales	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 5,000	Verde	Medir los ingresos mensuales netos apartado de los costos
CLIENTES	Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente $\frac{\square \text{N}^\circ \text{ de } \underline{\text{membresías canceladas}}}{\text{total de } \underline{\text{membresías}} \text{ vendidas}} * 100$	20%	35%	50%	85%	100%	Amarelo	Medir la satisfacción del cliente en referencia a la membresía vendida
		Posicionamiento del gimnasio	10%	12%	20%	35%	60%	Verde	Analizar el posicionamiento respecto a la atención al cliente

Ampliar la cartera de clientes	Percepción de marca (Valor percibido > Precio)	5%	20%	45%	60%	100%	Medir la percepción de marca teniendo en cuenta el valor que el cliente le da al servicio brindado
	Número de nuevos clientes	8	12	18	24	30	Identificar el número de nuevos clientes respecto al marketing
	Índice de ingresos mensuales (Precio x Cantidad) - Costos totales	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 3,000	S/ 4,000	S/ 5,000	Medir los ingresos mensuales netos apartado de los costos
Retener a los empleados efectivos	Tiempo de trabajo	8h	8h	8h	8h	8h	Mantener las 8 horas laborables con relación a su sueldo
	Compromiso con la empresa	10%	20%	50%	65%	100%	Medir el compromiso con la empresa teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores
Calidad y eficiencia al brindar el servicio	Número de recompra	3	4	5	6	6	Analizar el número de recompra para genera nuevas estrategias de interés hacia el servicio
	Atención al cliente	20%	50%	70%	100%	100%	Medir el nivel de atención al cliente con la finalidad de buscar retenerlos

PROCESOS INTERNOS		Precio de mercado	180	185	190	200	220		Analizar el precio de la competencia teniendo en cuenta que este debe ser justo con respecto al servicio que se brinda
	Designar un manual de funciones	Índice de cumplimiento de tareas $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas cumplidas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de tareas Planeación de actividades}}$	9%	15%	25%	34%	45%		Controlar los tiempos y evaluar cada una de las tareas no cumplidas.
		$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades planificadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas}}$	5%	10%	18%	24%	30%		Cumplir con todas las actividades planificadas
	Promover un desarrollo continuo del capital humano	Tiempo de respuesta al cliente $\frac{\text{Tiempo de atención actual}}{\text{Tiempo de atención proyectada}}$	6%	9%	15%	25%	36%		Mejorar los tiempos de atención al cliente, de modo eficiente Identificar el porcentaje de personal activo para mermar insatisfacciones del cliente, mediante capacitaciones
		Programas de motivación e incentivos	Personal activo	20%	40%	60%	90%	100%	

APRENDIZA JE Y DESARROL LO	Desarrollar capacitaciones	Buen trato al cliente	20%	50%	70%	100%	100%	<p>Minimizar los malos estados de ánimo de los colaboradores, que generan incomodidad al cliente. A través de incentivos</p> <p>Generar compromiso para ganar mejor identificación con la empresa</p> <p>Medir la satisfacción del colaborador en relación al clima laboral y al compañerismo</p> <p>Implementar programas de capacitaciones e incentivos</p> <p>Estabilizar pasos correctos para la eficiente elaboración de los procesos</p> <p>Medir la satisfacción del cliente en referencia a la membresía vendida</p>
		Índice de identificación con el gimnasio % de compromiso	10%	20%	50%	65%	100%	
		Satisfacción del personal	10%	35%	60%	80%	100%	
	Comunicar las mejoras tecnológicas	Número de personal más eficiente	2	5	7	10	12	
		Número de mejoras en los procesos	1	3	5	8	9	
		Número de clientes más satisfechos						
		<u>□N° clientes que cancelaron una membresías * 100</u> N° de clientes que	36	50	75	110	150	

	compraron una membresías							
Procesos de innovación	Porcentaje de nuevos servicios	5%	10%	20%	35%	60%		Conocer el mercado para generar estrategias de fidelización Conocer diversidad de costos para ser justos con el precio respecto al servicio que se ofrece Contrarrestar la preferencia por servicios sustitutos
	Costo de nuevos servicios	S/ 80	S/ 95	S/ 110	S/ 110	S/ 115		
	Porcentaje de ventas por los nuevos servicios	15%	20%	25%	30%	35%		

Objetivo cumplido o meta superada	
Objetivo regularmente es cumplido	
Objetivo no cumplido	

VI. Conclusiones

- El desarrollo de un plan estratégico para el gimnasio Active Fitness, con el apoyo de la herramienta Balanced Scorecard, han permitido encontrar fortalezas y deficiencias de la empresa. Dando como resultado un diagnóstico claro y preciso sobre la situación en la que se encuentra actualmente la organización, tanto de modo interno como externo. Todo esto, respaldado por las 4 perspectivas del BSC, como: perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo.
- Conocer a Active Fitness en profundidad, ha generado que las estrategias establecidas para el presente estudio, tengan como objeto mejorar en diferentes niveles y para las distintas áreas, que si bien, no están determinadas en la empresa, pero que si se desarrollan como tal. Por otro lado, una de las finalidades también es mantener el control de procesos y de la gestión estratégica para obtener mejores resultados.
- Respecto al mercado, se deduce que se está trabajando en un mercado con mucho potencial local y nacionalmente, sin embargo, los competidores van adelantándose a las tendencias para retener a sus clientes, estrategia que Active Fitness debe tomar para crecer. Los clientes, buscan cada vez cosas novedosas, buen trato siempre y un precio justo con respecto al servicio que se le brinda. Es uno de los aspectos que la empresa está tomando en cuenta, y por la cual se han presentado estrategias para captar nuevos clientes y para retener a los que tiene ahora.
- Los indicadores, son determinantes que ayudan a saber con más aproximación en qué medida y como es que se van a cumplir los objetivos estratégicos; por lo tanto, se han presentado muchos de ellos para guiar la toma de decisiones de la empresa en relación a cada uno de los aspectos que está por mejorar. Cabe recalcar, que el Balanced Scorecard ha permitido plantear todas estas.
- El crecimiento y desarrollo del mercado y las exigencias del mercado van a seguir incrementado con el paso de los años, es por esto, que se ha decidido implementar muchas estrategias que buscan cumplir los objetivos, logrando así que Active Fitness se posicione en Chiclayo, y si es posible en todo el Perú. Del mismo modo, eleve sus ventas y consecuentemente sus utilidades netas que dejan como beneficiados tanto al cliente, a la empresa y a los colaboradores.

VII. Recomendaciones

- En el análisis interno se recomienda que se debe hacer mayor énfasis en desarrollar el área de marketing del gimnasio como lo son las activaciones y mediante las redes sociales esto con la finalidad de captar nuevos clientes esto hará que sea más reconocida en el mercado lambayecano, este incremento de la cartera de clientes ayudara a obtener mayores ingresos mensuales lo cual permitirá al gimnasio poder expandirse más.
- Asimismo debe hacerse una reestructuración de las funciones de los que laboral, esto ayudara a que cada uno se enfoque en su puesto y pueda desarrollarse una manera más efectiva.
- En la parte de alianzas estrategias el gimnasio debe asociarse con grandes empresas reconocidas por la población esto le permitirá al cliente tener más confianza, a su vez debe asegurarse que si se hace un trato esto debe cumplirse tan cual se ha pactado, para ello se recomienda que una persona en especifica ve estos temas para asegurar su correcto contrato.
- El gimnasio debe enfocarse en el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo teniendo en cuenta el presupuesto con el que cuenta para después no tener problemas, en este puesto debe encargarse el administrador de dicha empresa ya que velara por el cumplimiento de estos.

VIII. Lista de Referencias

- Arteaga, E. (2015). *Plan Estratégico para Inside B2B Empresa de Consultoría de Sistemas*. Lima: Universidad del Pacífico Escuela de Post Grado.
- Arriola, F., Montalvo, Y. y Lara, J. (2017). *Plan Estratégico Empresarial del Restaurante Hebrón S.A.C de la Ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Suárez, Y. (2017). *Diseño del Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Liz Moda*. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Cutropía, C. (2003). *Plan de Marketing Paso a Paso*. Madrid: Escuela superior de gestión Comercial y Marketing.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 3ra ed. Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- De Vicuña, J. (2003). *El Plan Estratégico en Marcha*. Madrid.
- Delgado, H. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Gonzales, C. M. (2015). *Estrategias de reposicionamiento de la marca del gimnasio "Nuova Forza" en la ciudad de Chiclayo 2014*. (Tesis de licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/120/1/TL_Gonzales_Hidalgo_CarlaMargareth.pdf
- Luna González, A. C. (2010). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Medina Arauco, F & Sánchez Tantaleán, M. (2014). *Desarrollo del Plan Estratégico y su Operacionalización con Balanced Scored Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. NC: Universitat Jaume.

Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>

Prieto, J. (2013). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe Ediciones. Bogotá:Colombia.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005): "Administración" (8va ed.). México: Pearson Educación.

Medina Arauco, F & Sánchez Tantaleán, M. (2014). *Desarrollo del Plan Estratégico y su Operacionalización con Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el período 2013- 2014*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf.

Gestión (2015): *Bodytech: "Nuestra competencia más grande en Perú es el sedentarismo"*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/bodytech-nuestra-competencia-grande-peru-sedentarismo-85991>

Costa, A. (2011). *Ahora se va al gimnasio todo el año*. Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/ahora-se-va-al-gimnasio-todo-ano-1-noticia-1328244>

Gestión (2016). *Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576>

De Hoyos, E. (2016). *La creciente relación entre la tecnología y los gimnasios*. Recuperado de: <https://www.tdsistemas.com/relacion-tecnologia-gimnasios/>

Chavarri, C. y Cooper, V. (2015). *ECOFIT Servicio de Instalación de Gimnasios sustentables creadores de energía*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132313/Ecofit%20%20servicio%20de%20instalaci%C3%B3n%20de%20gimnasios%20sustenta.pdf?sequence=1>

IX. Anexos

Evaluación del asesor

SEMINARIO DE TESIS II		2017-II
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		
Estudiante(s)	CHAVEZ VASQUEZ, YOICY MARISYEN PALOMINO ARISTA, KATHERIN PATRICIA	
Título de la investigación	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL PERIODO 2018-2022	
CALIFICACIÓN	16	
OBSERVACIONES		
Mejorar Discusión.		

Martha Portero

Mgr. Martha Fiorella Portero Incháustegui

Constancia de la empresa

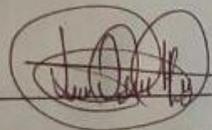
CONSTANCIA

Yo VERONICA ARISTA HERRERA, por medio de la presente hago constatar:

Que, las estudiantes **CHAVEZ VASQUEZ, YOICY MARISYEN Y PALOMINO ARISTA, KATHERIN PATRICIA** perteneciente a la Facultad de ciencias Empresariales de la escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, se encuentran realizando su investigación de tesis titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN EL PERIODO 2018-2022"** en el gimnasio **ACTIVE FITNESS**.

Se expide la presente constancia, para los fines que estimen conveniente.

Chiclayo, 04 de Diciembre del 2017



VERONICA ARISTA HERRERA

DNI: 43608825

Gerente

Validaciones de expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Martha Portaro Inchaustegui**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, 2017"**, elaborado por las Bach. **CHAVEZ VASQUEZ YOICY MARISYEN Y PALOMINO ARISTA KATHERIN PATRICIA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 10 de octubre de 2017.


FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Martha Portaro Inchaustegui.

Cargo Actual: Directora Planificación y Desarrollo.

GERENTE

	Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1 ¿Con Cuántos trabajadores cuenta la empresa?		X		
2 ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?	X			
3 ¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?	X			
4 ¿La infraestructura de la empresa es de acorde a las exigencias del mercado?	X			
5 ¿En qué áreas cree que su empresa tiene alguna dificultad?	X			
6 ¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?	X			
7 ¿Qué medidas ha tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?	X			Medidas que han tomado.
8 ¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?	X			
9 ¿Cómo se ve en un futuro a la empresa?	X			
10 ¿Cada cuánto tiempo ofrece su empresa capacitaciones para su personal?	X			
11 ¿Qué tipo de comunicación desarrolla la empresa con sus colaboradores?	X			
12 ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de seleccionar un personal?	X			
13 ¿Qué espera de sus colaboradores?	X			
14 ¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus colaboradores?	X			
15 ¿Considera importante mantener motivados a los colaboradores?	X			
16 ¿Siente que hay mucho por hacer para mantener a la vanguardia a esta empresa?	X			
17 ¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa que usted dirige, cómo mide la satisfacción?	X			
18 ¿Utiliza ciertos indicadores para evaluar el desempeño del personal?	X			
19 ¿Cómo hace frente al crecimiento significativo de la competencia?	X			

COLABORADORES

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuáles son sus actividades que realiza dentro de la empresa?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	X			
3	¿Ha Participado de en la formulación de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?	X			
4	¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
5	¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus —				Completar
6	¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?	X			
7	¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?	X			
8	¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?	X			
9	¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?	X			
10	¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?	X			
11	¿Se siente identificado con la empresa?	X			
12	¿Cuál es grado de satisfacción con la empresa donde labora?	X			
13	¿De tener una mejor oferta económica de otra organización con fines similares lo aceptaría?	X			

Nombre: Martha Portaro Inchaustegui.

Firma: Martha Portaro

DNI: 41921544

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, 2017", elaborado por las Bach. CHAVEZ VASQUEZ YOICY MARISYEN Y PALOMINO ARISTA KATHERIN PATRICIA; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de octubre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Marco Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS
INSTRUK EN ADMINISTRACIÓN

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros.

Cargo Actual: Docente

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Con Cuántos trabajadores cuenta la empresa?	✓			
2	¿Cuál es la razón de ser de la empresa?	✓			
3	¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?	✓			
4	¿La infraestructura de la empresa es de acorde a las exigencias del mercado?	✓			
5	¿En qué áreas cree que su empresa tiene alguna dificultad?	✓			
6	¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?	✓			
7	¿Qué medidas ha tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?	✓			
8	¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?	✓			
9	¿Cómo se ve en un futuro a la empresa?	✓			
10	¿Cada cuánto tiempo ofrece su empresa capacitaciones para su personal?	✓			
11	¿Qué tipo de comunicación desarrolla la empresa con sus colaboradores?	✓			
12	¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de seleccionar un personal?	✓			
13	¿Qué espera de sus colaboradores?	✓			
14	¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus colaboradores?	✓			
15	¿Considera importante mantener motivados a los colaboradores?	✓			
16	¿Siente que hay mucho por hacer para mantener a la vanguardia a esta empresa?	✓			
17	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa que usted dirige, cómo mide la satisfacción?	✓			
18	¿Utiliza ciertos indicadores para evaluar el desempeño del personal?	✓			
19	¿Cómo hace frente al crecimiento significativo de la competencia?	✓			

¿Cómo para Ud el grado de...

COLABORADORES

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuáles son sus actividades que realiza dentro de la empresa?	✓	✓		
2	¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	✓	✓		
3	¿Ha Participado de en la formulación de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?	✓	✓		
4	¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?	✓	✓		
5	¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus _____?	✓	✓		Completo
6	¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?	✓	✓		
7	¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?	✓	✓		
8	¿Conoce el plan de acción o estratégico de la empresa?	✓	✓		conoce?
9	¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?	✓	✓		
10	¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?	✓	✓		
11	¿Se siente identificado con la empresa?	✓	✓		
12	¿Cuál es grado de satisfacción con la empresa donde labora?	✓	✓		
13	¿De tener una mejor oferta económica de otra organización con fines similares lo aceptaría?	✓	✓		Redacción

Nombre: Mg. Ing. Marco Arbulú Ballesteros.

Firma:

DNI: 16756158

Marco Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS
FUGTER SA ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Daniel Castro Vergara**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, 2017", elaborado por las Bach. CHAVEZ VASQUEZ YOICY MARISYEN Y PALOMINO ARISTA KATHERIN PATRICIA; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de octubre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mg./Lic. Nombre: Mg. Daniel Castro Vergara

Cargo Actual: Docente FCE USAT



GERENTE

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Inecesario	Observación
1	¿Con Cuántos trabajadores cuenta la empresa?	✓			
2	¿Cuál es la razón de ser de la empresa?		✓		Mejorar educación
3	¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?		✓		Mejorar educación
4	¿La infraestructura de la empresa es de acorde a las exigencias del mercado?	✓			
5	¿En qué áreas cree que su empresa tiene alguna dificultad?		✓		
6	¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?		✓		
7	¿Qué medidas ha tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?	✓			
8	¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?	✓			
9	¿Cómo se ve en un futuro a la empresa?	✓			
10	¿Cada cuánto tiempo ofrece su empresa capacitaciones para su personal?	✓			
11	¿Qué tipo de comunicación desarrolla la empresa con sus colaboradores?	✓			Ampliar / mejorar
12	¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de seleccionar un personal?	✓			
13	¿Qué espera de sus colaboradores?		✓		
14	¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus colaboradores?	✓			
15	¿Considera importante mantener motivados a los colaboradores?	✓			
16	¿Siente que hay mucho por hacer para mantener a la vanguardia a esta empresa?		✓		
17	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa que usted dirige, cómo mide la satisfacción?	✓			
18	¿Utiliza ciertos indicadores para evaluar el desempeño del personal?	✓			¿cuáles indicadores de desempeño?
19	¿Cómo hace frente al crecimiento significativo de la competencia?		✓		

COLABORADORES

		Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuáles son sus actividades que realiza dentro de la empresa?	✓			
2	¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	✓			
3	¿Ha Participado de en la formulación de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?		✓		
4	¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?	✓			
5	¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus actividades?		✓		¿La empresa le brinda ... ?
6	¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?	✓			
7	¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?	✓			¿Cuál es su principal competencia?
8	¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?	✓			
9	¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?		✓		
10	¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?	✓			
11	¿Se siente identificado con la empresa?	✓			¿Alguien dice no?
12	¿Cuál es grado de satisfacción con la empresa donde labora?		✓		
13	¿De tener una mejor oferta económica de otra organización con fines similares lo aceptaría?	✓			

Nombre: Mg. Daniel Castro Vergara.

Firma: D. Castro

DNI: 40254762

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Lic. Linda Marita Cruz Pupuche, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GIMNASIO ACTIVE FITNESS EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, 2017", elaborado por las Bach. CHAVEZ VASQUEZ YOICY MARISYEN Y PALOMINO ARISTA KATHERIN PATRICIA; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de octubre de 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Lic. Nombre: Lic. Linda Marita Cruz Pupuche.

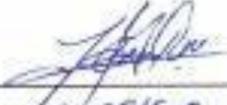
Cargo Actual: _____

	Esencial	Importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1		✓		
2	✓			
3	✓			
4	✓			
5	✓			
6	✓			
7	✓			
8	✓			
9	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			Cambiar pregunta
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			

COLABORADORES

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuáles son sus actividades que realiza dentro de la empresa?	✓			
2	¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	✓			Cambiar Pregunta.
3	¿Ha Participado de en la formulación de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?	✓			
4	¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?	✓			Cambiar Pregunta.
5	¿Cuenta con todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus	✓			
6	¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?	✓			
7	¿Tiene conocimiento acerca de su principal competencia?	✓			va dirigida al gerente.
8	¿Conocer el plan de acción o estratégico de la empresa?	✓			
9	¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?	✓			
10	¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?	✓			
11	¿Se siente identificado con la empresa?	✓			Cambiar Pregunta
12	¿Cuál es grado de satisfacción con la empresa donde labora? Porque se siente satisfecho	✓			Cambiar Pregunta
13	¿De tener una mejor oferta económica de otra organización con fines similares lo aceptaría?	✓			

Nombre: Lic. Linda Marita Cruz Pupuche

Firma: 

DNI: 70681609

GUIA DE ENTREVISTA GERENTE

1. ¿Cuántos trabajadores cuenta la empresa?
2. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
3. ¿La empresa trabaja con algún plan para realizar sus actividades?
4. ¿La infraestructura de la empresa es de acorde a las exigencias del mercado?
5. ¿En qué áreas creé que su empresa tiene alguna dificultad?
6. ¿Qué tipo problemas atraviesa las áreas afectadas?
7. ¿Qué medidas se ha tomado usted para solucionar ese tipo de problemas?
8. ¿Tiene conocimiento de lo que significa un plan estratégico?
9. ¿Cómo se ve en un futuro a la empresa?
10. ¿Cada cuánto tiempo ofrece su empresa capacitaciones para su personal?
11. ¿Qué tipo de comunicación desarrolla la empresa con sus colaboradores?
12. ¿Qué aspectos toma en cuenta al momento de seleccionar un personal?
13. ¿Qué espera de sus colaboradores?
14. ¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a sus colaboradores?
15. ¿De qué manera usted motiva a sus colaboradores?
16. ¿Siente que hay mucho por hacer para mantener a la vanguardia a esta empresa?
17. ¿Cómo percibe el grado de satisfacción en la empresa que usted dirige?
18. ¿Cómo mide el desempeño del personal?
19. ¿Cómo hace frente al crecimiento significativo de la competencia?

COLABORADORES

1. ¿Cuáles son sus actividades que realiza dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
3. ¿Ha Participado de en la formulación de algún plan, manual o medida para conocer su desempeño?
4. ¿Cómo colaborador puede reconocer fortalezas y debilidades de la empresa?
5. ¿La empresa le brinda todo lo necesario para poder realizar con satisfacción sus actividades?
6. ¿Cómo es la comunicación que tiene con el gerente general?
7. ¿Actualmente quién es su principal competidor, y que sabe de esta?
8. ¿Conoce el plan de acción o estratégico de la empresa?
9. ¿Cómo se encuentra la gestión administrativa de la empresa?
10. ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y estrategias empresariales?
11. ¿De qué manera se siente identificado con la empresa?
12. ¿Por qué se siente satisfecho con la empresa donde labora?
13. ¿Cuál es grado de satisfacción con la empresa donde labora?
14. ¿si se le presentaría una mejor oferta económica de otra organización con fines similares lo aceptaría?

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MES (2017)	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Duración de semanas																
SEMINARIO TESIS I																	
Redacción de título	5																
Revisión de antecedentes	2																
Planeamiento y estructura de investigación	5																
Presentación del proyecto de tesis	2																

ACTIVIDADES	MES (2017)	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Duración de semanas																
TESIS II																	
Ejecución de la investigación	10																
Análisis y consolidación de la información	4																

ACTIVIDADES	MES (2018)	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Duración de semanas																
TESIS III																	
Informe final de tesis	13																
Presentación Final de tesis	2																

Presupuesto

PRESUPUESTO			
Descripción de materiales	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fotocopias	550	S/. 0.10	S/ 55.00
Impresiones	1,000	S/. 0.10	S/ 100.00
USB	2	S/. 35.00	S/ 70.00
Lapiceros	6	S/. 2.00	S/ 12.00
Anillados	4	S/. 10.00	S/ 40.00
Empastados	3	S/. 150.00	S/ 450.00
Sub total	1,565		
Equipos			
Laptop (mantenimiento)	2	S/. 45.00	S/ 90.00
Internet (mensual)	15	S/. 45.00	S/ 675.00
Tinta para impresora	4	S/. 70.00	S/ 280.00
Sub total	21		
Viajes			
Pasajes locales		S/. 200.00	S/ 200.00
Total			S/ 1,972.00

Los beneficiarios serán los profesores que nos ayudaron a realizar este trabajo de investigación, las alumnas que desarrollaron el estudio (Yoicy Marisyen Chávez Vásquez y Katherin Patricia Palomino Arista), la empresa privada que nos permitió ingresar a sus instalaciones y nos brindó toda la información necesaria. De la misma manera, se beneficiarán todas las personas que cuidan su aspecto físico y su salud, los trabajadores de la empresa, ya que si se incrementan las ventas su sueldo también incrementará de manera indirecta.