

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE
DEPORTES DE CONTACTO - TRUJILLO 2019”**

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autoras:

Kiara Lucia Beraun Limo

Katherine Yumiko Diaz Raffo

Asesor:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

<https://orcid.org/0000-0002-7064-8043>

Lima - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Juan Miguel Deza Castillo	40057428
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	71053874
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Rocío del Pilar Capuñay Puyen	42836141
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos salud y a nuestros padres que nos apoyan día a día en la formación como personas inculcándonos valores y buenos principios a cada uno de nosotros.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a Dios por cuidarnos y guiarnos en todo momento, a nuestros padres y familiares nos brindaron su comprensión y apoyo incondicional y supieron ser parte de nuestras luchas constantes en esta etapa de estudios. No podríamos dejar pasar el agradecimiento a nuestra asesora Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres, quien con su conocimiento y consejos fue la guía principal para la realización de este trabajo. Estamos seguras de que nuestras metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende nos debemos esforzar cada día para ser mejores personas en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece a cada una de nosotras.

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ECUACIONES	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	46
CAPÍTULO III: RESULTADOS	55
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	96
REFERENCIAS	102
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos para la obtención de la muestra	48
Tabla 2. Instrumentos para la recolección y análisis de datos	50
Tabla 3. Técnica de entrevista	52
Tabla 4. Técnica de encuesta	53
Tabla 5. Técnica de revisión documental.....	54
Tabla 6. Detalles del programa en Excel.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica	21
Figura 2. Modelo secuencial del proceso estratégico.....	23
Figura 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	27
Figura 4. Matriz Interna – Externa	32
Figura 5. Regiones y celdas en la MIE	32
Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia.....	33
Figura 7. Matriz de decisión de estrategias.....	34
Figura 8. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	35
Figura 9. Categorización para la evaluación del Alfa de Cronbach.....	51
Figura 10. Organizaciones reglamentarias para el deporte de contacto	64
Figura 11. Modelo estratégico para la empresa de deporte de contacto.....	83

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Pre - Experimental.....	46
Ecuación 2. Población finita	48

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar cómo la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión al cliente de una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019, dedicada a la enseñanza de diversas artes marciales y la comercialización de implementos que complementan a las artes marciales que se difunden. Esta investigación se enfocó en un diseño Preexperimental, manipulándose de manera intencional la variable dependiente (gestión al cliente) con el fin de obtener cambios de la implementación del modelo estratégico, por otra parte la población fue de 100 clientes registrados y una muestra de 80 persona que adquirieron los servicios, y 5 colaboradores internos; además se emplearon encuestas, entrevistas y la observación como instrumentos para la obtención de datos, datos que fueron validados mediante el juicio de expertos y análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach obteniéndose un índice de 0.874 en el pre – test y un 0.702 en el post – test. Los resultados de la aplicación de la prueba T-Student demostraron que el indicador de incremento de clientes fidelizados tiene un valor $P= 0.04812886$, mientras que para el indicador índice de recomendación se presenta un valor $p= 0.025656717$, y para el indicador de clientes internos satisfechos se obtiene el valor $p= 0.02842202$, siendo menores a 0.05, concluyéndose que el modelo estratégico si influye de manera positiva en la gestión al cliente y aceptándose la hipótesis general que dice que la implementación de un plan estratégico influye de manera significativa en la gestión al cliente en una empresa de deportes de contacto.

Palabras clave: Modelo estratégico, gestión al cliente, estrategias de negocio, deportes de contacto, análisis estratégico.

ABSTRACT

The objective of the present research was to determine how the implementation of a strategic model influences the customer management of a contact sports company - Trujillo 2019, dedicated to martial arts teaching and sales of sports equipment complementing martial arts. This research focused on a Pre-experimental design, intentionally manipulating the dependent variable (customer management) to see changes through the implementation of a strategic model, on the other hand, the population was 100 registered customers and a sample of 80 people; acquiring the services, and 5 internal collaborators; In addition, surveys, interviews and observation were used as instruments for data collection, were validated by expert and Cronbach's Alpha reliability analysis, obtaining an index of 0.874 in the pre-test and 0.702 in the post-test. Outcomes of T-Student test application showed that the indicator of increase in retained clients has a value $P= 0.0392491$, while for the index of recommendation a value $p= 0.025656717$ is presented, and for the indicator of internal clients satisfaction, the value $p= 0.02842202$ was obtained, being less than 0.05, concluding that the strategic model does have a positive influence on customer management and accepting according to the general hypothesis that says that the implementation of a strategic plan significantly influences in customer's management in a contact sports company.

Key Words: Strategic model, customer management, business strategies, contact sports, strategic analysis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la economía mundial se desarrollan muchos tipos de comercios, uno de estos es el rubro deportivo que está enfrentando cambios importantes; debido a la globalización que ha generado mayor competencia de precios, ya que existe una entrada abundante de productos y variedad de marcas, brindando a la vez un servicio diferenciado. Pero en este nuevo contexto todo se ha visto modificado por la situación de confinamiento provocada por la COVID-19, el coronavirus está cambiando por completo el modo en el que los deportistas y entidades deportivas conecten con sus clientes; según datos de Comscore, las visitas a redes sociales en España experimentaron un incremento del 51% en meses de comparación de enero y marzo, siendo los medios digitales una buena entrada estratégica para el sector deportivo como forma de diferenciación (Calvo y Arbide, 2020). Ante esta situación el pensar en el cliente ideal y su gestión dentro del sector deportivo es de mucha importancia ya que vivimos en un mundo de cambios, antes de la pandemia el pensamiento de gestionar al cliente era más metódico, pero con el covid-19 debemos asumir que no se va a tener toda la información deseada para tomar las decisiones que afecten a los clientes, el mercado busca que las empresas generen soluciones rápidas, maximicen la disponibilidad y aumenten la comunicación para reducir diversos problemas (Garrigós y Llopis, 2020).

Esto ha sido un gran reto para las empresas, aunque según el Anuario de Estadísticas Deportivas publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte (MCD) de España, el número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), con actividad económica deportiva, ascendió a 41.034 a principios del 2020, esta cifra supone el 1,2% del total; los resultados confirman la tendencia creciente con una variación

porcentual respecto al año anterior de 11.53% (MCD, 2020). Esto nos da a entender que las empresas se han ido adaptando y el confinamiento ha creado una gran necesidad de deporte desde casa, aportando crecimiento en este rubro.

Por otra parte, la Organización Panamericana de la Salud en su plan acción mundial sobre actividad física 2018-2030 indica que el avance mundial para aumentar la actividad física ha sido lento, en gran parte debido a la falta de concientización y de inversión. Un dato importante es que, en todo el mundo, 1 de cada 4 adultos y 3 de cada 4 adolescentes de 11 a 17 años no siguen las recomendaciones mundiales relativas a la actividad física establecidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), a medida que aumenta el desarrollo económico de los países, aumenta la inactividad, existen países en que los niveles de inactividad pueden llegar al 70%, debido a los cambios en los patrones de transporte, al mayor uso de la tecnología y a la urbanización (OPS, 2019).

La inactividad física puede llegar a ser perjudicial en la salud, un estudio publicado en la revista *The Lancet Child & Adolescent Health* y elaborado por investigadoras de la Organización Mundial de la Salud (OMS), concluye que más del 80% de los adolescentes en edad escolar de todo el mundo, el 85% de las niñas y el 78% de los niños, no llegan al nivel mínimo recomendado de una hora de actividad física al día (OMS, 2019). Por ello se planteó necesario adoptar medidas normativas urgentes para aumentar la actividad física, y en particular para promover y mantener la participación de este.

También se estima que, a nivel mundial, la inactividad física llegó a costar INT\$ 54.000 millones en atención directa de salud, de los cuales el 57% recae en el sector público y unos INT\$ 14.000 millones adicionales se atribuyen a la pérdida de productividad. Las estimaciones tanto de los países de ingresos altos como de los de ingresos medianos bajos (PIMB) indican que entre el 1% y el 3% del gasto nacional en atención de salud es

atribuible a la inactividad física (OPS, 2019). Es por esto por lo que todos los países se comprometieron a invertir en la salud y a garantizar la cobertura universal de salud y reducir las inequidades en materia de salud para personas de todas las edades, esto ocurrió en la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Por otra parte, en el Perú, en el año 2020 el 24.6% de la población de 15 años a más presentó exceso de peso, valor que se ha incrementado en 3.6% respecto al año 2017. Se muestra también que las mujeres presentan un mayor exceso de peso con 41.5% frente al 38.2% de los hombres (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Esto representa la importancia del rubro del deporte en el país ya no sólo como una recreación sino como un medio de salud y cuidado, dando así una entrada a muchas empresas de este fin. Siendo el Instituto Peruano Del Deporte (IPD) el gestor de programas para incentivar y promover la masificación deportiva, generando alianzas con muchas empresas del rubro.

Respecto a la actividad económica e industrial en el Perú el último Índice de Competitividad Global 2018 del Foro Económico Mundial muestra que el Perú ha descendido en varios pilares que componen este ranking; por ello, se ubica en el puesto 65 lo cual representa 7 posiciones menos respecto al puesto 72 que ocupó el año 2017 (ComexPerú, 2019). Este desempeño en el país no ha mejorado en los últimos años, tanto en la innovación como en el capital humano siendo factores muy importantes para lograr un modelo estratégico; según lo mencionado, se identifica la importancia de implementar un modelo estratégico en empresas del Perú, siendo un reto para los empresarios que busquen impulsar sus resultados en un desempeño mayor debido al nivel de incertidumbre, siendo el mercado más exigente a nivel estratégico, por ello es necesario

una capacitación constante de los líderes con un enfoque organizacional claro a futuro para tener mejores resultados.

Además, una iniciativa a nivel local de valor para el rubro deportivo de parte de la Municipalidad Distrital de La Esperanza junto a la Policía Nacional, dentro de la estrategia multisectorial Barrio Seguro propuesta por el Ministerio del interior, promover el deporte para prevenir la violencia en ciertas zonas de Trujillo, esto dio un alcancé de 5000 personas entre ellos niños y jóvenes (Diario Andina, 2016). Este mismo proyecto ha ido dándose en diferentes departamentos del Perú con muy buenos resultados, la Libertad en el 2019 tuvo un índice de priorización de 1,11 mucho menor que en zonas de Lima, esto significa que a nivel nacional la Libertad está entre los ranking menores para la intervención de esta estrategia (GOB, 2020).

Por otra parte, la empresa de deportes de estudio es una empresa familiar con 30 años en el sector deportivo de artes marciales dedicándose a la enseñanza tradicional de las artes marciales de Tae Kwon Do y Muay Thai, así como de las técnicas marciales militares de Combat Sambo, Armapol (arte marcial policial) y cursos de defensa personal y a la vez a la venta de artículos deportivos con relación a las artes marciales que se enseñan. Esta empresa se encuentra ubicada en la urbanización California, ciudad de Trujillo. Se observa una de las muchas situaciones por las que atraviesa una micro o pequeña empresa y es el de no presentar un direccionamiento estratégico, impidiendo que esta se desarrolle y crezca sin un rumbo establecido. Dentro de la empresa se observa que ciertos problemas organizacionales con falta de dirección estratégica, debido a que sus registros de los últimos años no hubo crecimiento económico significativo. También no cuenta con soporte organizacional, en otras palabras, las funciones directivas no están del todo establecidas esto hace que la empresa se dirija sin rumbo y le impida crecer.

La implementación de un modelo estratégico para la empresa de deporte de contacto generará una influencia positiva en la gestión al cliente, mediante la propuesta de múltiples estrategias que permitan cumplir con los objetivos organizacionales, desarrollar una ventaja sostenible frente a sus competidores y generando un alineamiento estratégico con toda la organización.

Por último, la presente investigación permitirá brindar datos importantes de los resultados obtenidos y será un precedente que servirá como guía para aquellas personas que estén interesadas en desarrollar un modelo estratégico.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla en base a estudios y hechos vinculados a un modelo estratégico y la gestión al cliente, por lo que se encontró antecedentes que dan un aporte significativo al estudio, el cual se muestra en sucesión.

López (2018) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulada “Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy’s de la ciudad de Guayaquil”, cuyo objetivo fue el de determinar la relación de la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy’s de la ciudad de Guayaquil, a través de una investigación de campo para el diseño de estrategias de mejora del servicio al cliente; la investigación de tipo descriptiva empleo para la recolección de datos una entrevista a profundidad para al gerente y una para personal. Como resultado se obtuvo que el 87% de los clientes no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en recomendar el servicio a otras personas, para el 39% de los clientes el restaurante no cumple con sus expectativas y el 88% de los clientes se encuentran en una posición intermedia con respecto a sus sentimientos hacia el servicio.

La presente tesis evidencia la importancia de la satisfacción al cliente y cómo esta repercute en la recomendación del cliente, también de la importancia de realizar una evaluación de calidad de servicio que permita controlar correctamente las actividades de la empresa.

Por otra parte, Molina y Vidal (2017) en su tesis "Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado PX-S.A. de la ciudad de Cali", tiene como objetivo formular el Plan del Direccionamiento Estratégico innovador para una empresa de calzado de la ciudad de Cali; siendo la presente investigación de tipo descriptiva-aplicada orientada al trabajo documental y la fundamentación teórica del contexto de la investigación. A través de entrevistas, encuestas, realizadas al personal de la empresa se obtuvo que el 90% del personal no conoce la misión y visión de la empresa, el 58% considera que no es apropiada en la que se maneja la comunicación y que debería estar estructurada y el 53% considera que su aporte para la empresa es el cumplimiento.

La presente investigación demuestra la importancia del desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico que ayude a alinear todo el personal en una sola dirección, con un plan que funcione como guía y así facilite la comprensión de dónde y cómo está la empresa y hacia dónde se dirige, con el fin de integrar todas las áreas de gestión en conjunto al personal, enfatizando en las áreas de gestión humana y gerencial.

Por consiguiente, Chang (2014) en su tesis titulada "Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos, plantea como objetivo general Identificar cómo es la atención al cliente, en los servicios, de la Municipalidad de Malacatán, San Marcos", la investigación de tipo descriptiva aplica instrumentos para la recolección de información como la encuesta, dirigida a 170 usuarios de las oficinas de la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, con el objeto de recabar información sobre la forma en que

son atendidos en la Municipalidad referida; una boleta de observación para analizar el desenvolvimiento de los colaboradores y también se realizó una entrevista al alcalde y al jefe de recursos. Como resultado entraron que, entre los aspectos más relevantes que le desagradaron al cliente al momento de demandar un servicio, se encuentran la mala atención al cliente y la insatisfacción en el servicio con un porcentaje del 44% y 27% respectivamente.

La tesis permitió conocer cómo la gestión al cliente, al no presentar un plan, influye negativamente en la satisfacción de éste y en el desarrollo de la organización.

Por otro lado, Sandoval (2017), en la tesis titulada “Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial de la Empresa Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L, en el distrito de San Juan de Lurigancho”, tiene como objetivo determinar la relación existente entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en la empresa: Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L., del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima, a través del análisis de los datos recolectados mediante una encuesta, en el cual se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 24. El investigador concluye que sí existe relación entre el Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial en la empresa: Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L., del distrito de San Juan de Lurigancho – 2017, ya que obtuvo un nivel de significancia es 0,001, el cual es menor a 0.05, así mismo obtuvo un índice de correlación igual a 0,582, lo que indica que existe una relación moderada entre las variables principales.

El antecedente citado en el párrafo anterior proporciona información sobre la importancia de la realización de un plan estratégico como aporte fundamental para el desarrollo empresarial a nivel institucional.

Ramírez (2015), para obtener el grado académico de doctor en educación elabora la tesis titulada “El Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013”, el cual tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos-Lima, 2013; la presente investigación de tipo sustantiva y nivel descriptivo utilizó como instrumentos, para la recolección de datos, de un cuestionario estructurado para el análisis de los datos y se realizó la confiabilidad a través de alfa de Cronbach. El investigador evidencia un total de 111 encuestados manifestaron que siempre existe claridad en los objetivos educativos, misión y visión del proyecto educativo de la institución, siendo en este caso, en su mayoría de siempre, casi siempre y a veces, de forma porcentual del 39,3%, 32,1% y 28,6% respectivamente; adicional a ello, el 42,9% consideraron, en su mayoría, que casi siempre y el 39.3% logran las metas que se propone la I.E.

El presente trabajo de investigación confirma la importancia de la gestión del personal durante el desarrollo del plan estratégico.

Arrascue y Segura (2015), para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas, elabora la tesis titulada “Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte “CLINIFER” Chiclayo-2015”, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia que existe entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte CLINIFER, para lo cual el tipo de investigación utilizada fue descriptiva; se hizo uso de instrumentos para recolección de datos, los cuales fueron realizados a través de una encuesta dirigida a clientes, una guía de preguntas dirigida a trabajadores y el método de

la observación para los procesos de atención basado en el modelo de Kano. Se obtuvo que el 100% de los clientes está de acuerdo con que el personal de la empresa se encuentra capacitado, el 96.88% de los clientes sienten haber recibido un servicio de su completa satisfacción, el 96.88% de clientes recomendaría a un familiar o amigo y está satisfecho con el servicio.

La investigación mostrada demuestra que realizar una planificación periódica enfocada en la satisfacción al cliente repercute significativamente en la satisfacción al cliente y en el índice de recomendación de la empresa.

Kou (2018), en su tesis “Implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de Repuestos Miguelitos S.A.C – Trujillo 2018”, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de Repuestos Miguelitos S.A.C.; la investigación de tipo aplicada experimental; mediante la aplicación de encuestas a 137 clientes de la empresa, entrevistas con el Gerente General y la revisión documental, diagnosticó que existía una gestión comercial deficiente debido a la poca innovación en técnicas de ventas e interacción con el cliente. El antecedente alcanzó los objetivos propuestos, afirmando la eficiencia de los clientes internos a través de resultados favorables, la atención al cliente fue calificada por los clientes como excelente y buena, en un 32% y 55% respectivamente; también el 34% de los encuestados sostuvo que definitivamente si es que recomendarían la empresa, el 61% si es que recomendarían la empresa, el 4% tal vez recomendarían la empresa y el 1% no recomendarían la empresa, evidenciando que el 95% de los clientes definitivamente si y si es que recomendarían la empresa.

El presente trabajo de investigación demuestra que la implantación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa.

Bayona (2017), en su tesis titulada “Modelo estratégico en la gestión de procesos del área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C., de la Ciudad de Trujillo, año 2017”; la investigación de tipo aplicada tiene como propósito determinar la influencia del modelo estratégico en la gestión de procesos del área de almacén de la empresa; se hizo uso de encuesta, observación directa y visita técnica para la recolección de datos. Teniendo como beneficios la mejora del rendimiento: proceso de entrada de productos en un 87%, proceso de salida de productos en un 85% proceso preparación de pedidos en un 90%, proceso de preparación de pedidos (tiempo) mejora en un 3%, proceso de entrada de productos en un 4% y proceso de salida de productos en un 1%.

La investigación mencionada se relaciona con la presente investigación ya que la formulación de un modelo estratégico y el impacto que tiene está en la mejora de procesos, repercute en la satisfacción del cliente interno.

En la investigación de Prado (2017) titulada “Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de un restaurant, 2017”, tuvo como objetivo determinar la Influencia del modelo estratégico en la gestión de ventas del restaurant; la investigación es de tipo experimental, para la cual se emplearon los instrumentos de entrevista al dueño y encuesta a los clientes, para la obtención de datos para el desarrollo de la tesis. Dicha investigación obtuvo un aumento del 10% de clientes fidelizados, siendo los resultados iniciales de un 64% de clientes fidelizados y posterior a la implementación del modelo estratégico de un 74%.

El trabajo de investigación mencionado demuestra que un modelo estratégico obtiene resultados positivos en el posicionamiento, generando una mejora en la satisfacción del cliente.

El sustento teórico se presenta a continuación:

Estrategia

La estrategia es el curso de acción que la empresa traza, a partir de la idea de que una situación diferente a futuro le generará ganancias y beneficios en comparación con el contexto en el que se presenta (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Definición del modelo estratégico.

La definición de modelo estratégico constituye un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Los modelos de estrategia son herramientas para ayudar a una empresa a desarrollar un plan de acción, las organizaciones utilizan modelos estratégicos para mejorar las operaciones y alcanzar sus metas, el desarrollo de este modelo requiere la identificación de los objetivos clave de una organización, identificando los componentes o pasos clave del proceso que conducen desde el punto de partida hasta el logro de esos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptima y el logro de los objetivos declarados. (Johnson, 2020).

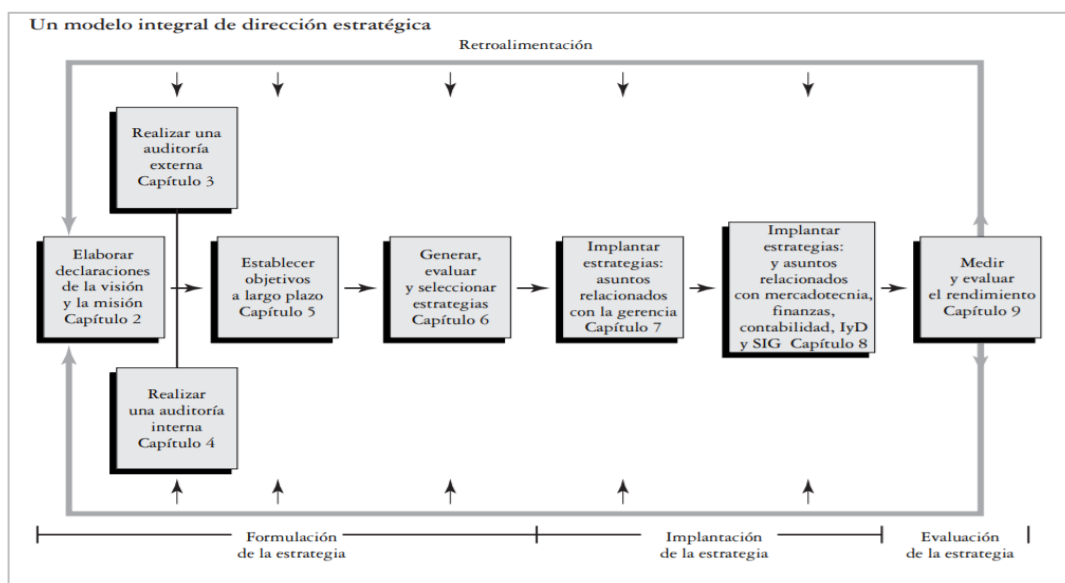
Modelos de planificación estratégica.

a) Modelo integral de dirección estratégica.

Fred (2013) presenta en su modelo integral de dirección estratégica, tres fases: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Dentro de las cuales, como se puede visualizar en la Figura 1, cada etapa presenta una serie de actividades.

Figura 1

Modelo integral de dirección estratégica



Nota. El gráfico describe el proceso del modelo integral de la dirección estratégica. Tomado de Conceptos de Administración estratégica (p.81), por Fred R. David, 2013, Pearson Educación.

Ackoff (1981) presenta dentro de su Modelo de Planeación interactiva en 5 etapas las cuales son:

- Formulación del problema:

Amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

- Planeación de los objetivos:

Indicación de los objetivos que se van a seguir. Es en esta fase la planeación, se define el futuro que se desea alcanzar.

- Planeación de los medios:

Es la elección y creación de los medios con los que se van a lograr perseguir los objetivos planteados. Es en esta fase la planeación se proponen los medios necesarios para obtener dichos objetivos.

- Planeación de recursos:

Se define que recursos se requerirán, cuales se mantendrán y cómo se obtendrán los que no se encuentran.

- Diseño de la implementación y el control:

Se determinan los roles sobre quién va a hacer qué, cuándo y dónde; así como también de cómo se va a controlar la implementación y sus riesgos.

Él considera que “son aspectos interdependientes de un proceso sistemático, en el que cada una alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planeación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas otras fases”. Dando a conocer que el orden en el que se presenta no es el orden en el que se deben iniciar ni terminar. Ackoff considera que ninguna de ellas puede llegar a completarse totalmente, y que estas pueden ser iniciadas en cualquier orden.

b) **Modelo secuencial del proceso estratégico**

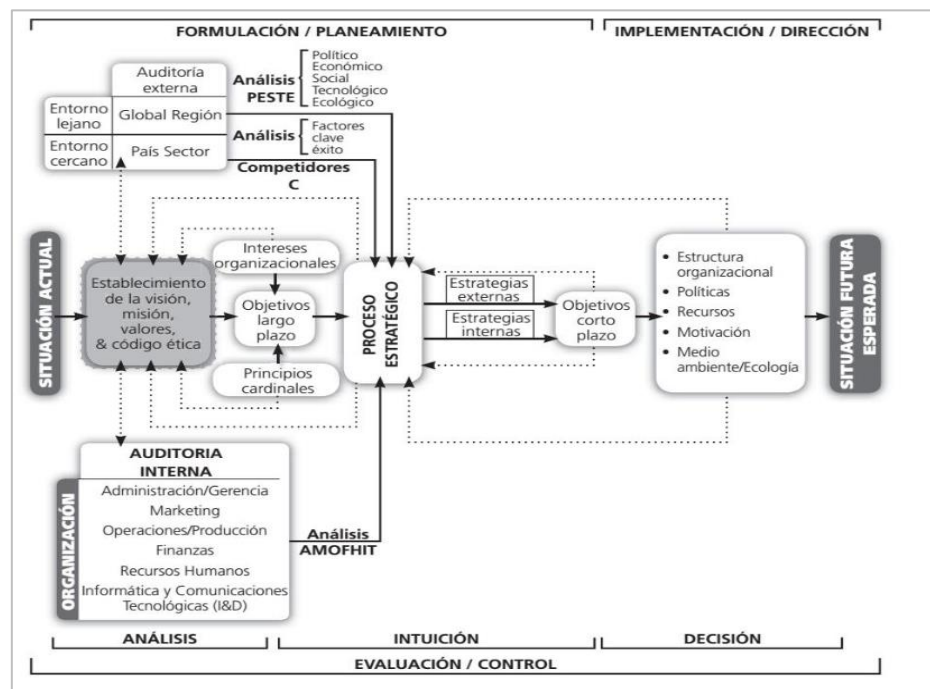
D'Alessio (2008) presenta su modelo secuencial del proceso estratégico, el cual, está formado por conjunto de actividades que, en conjunto, son desarrollados de manera estructurada y secuencial, con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida.

Dicho proceso está compuesto por 3 etapas:

1. **Formulación:** en esta primera etapa se desarrolla la misión y visión, se establecen los objetivos; y se generan, evalúan y seleccionan estrategias.
2. **Implementación:** en esa etapa se desarrolla la implementación de las estrategias planteadas.
3. **Evaluación:** como última etapa, luego de la implementación se realiza la medición y evaluación del desempeño a través de un control.

Figura 2

Modelo secuencial del proceso estratégico



Nota. El gráfico muestra el modelo que se usará para el desarrollo del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.60), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

D'Alessio (2008) afirma 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 del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Una visión debe cumplir con siete características:

- Simple Clara y comprensible.
- Ambiciosa convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea Clara desarrollada de donde desea ir la organización.

Como afirman Hil y Jones (2014) el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”. Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la empresa debe fijar su negocio en términos de tres espacios: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

Valores

Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos aceptados y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización (D’Alessio, 2008).

c) Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989 (Porter, 1989).

Con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector, este modelo representa una herramienta práctica dentro de la evaluación del ambiente externo ya que permite establecer una apreciación clara sobre el sector industrial y el grado de atractividad de este, basado para ello en la identificación, evaluación y determinación de cinco fuerzas competitivas fundamentales.

- **Entrada potencial de nuevos competidores:** cuán fácil o difícil resulta el ingreso de nuevos competidores al sector industrial, aun existiendo barreras de entrada en el mismo.

- **Poder de negociación de consumidores:** capacidad de organización de los clientes a fin de establecer condiciones para la adquisición de productos o servicios conforme sus requerimientos actuales y futuros.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** representa la posibilidad de existencia de productos que puedan sustituir a otros conforme determinadas diferencias y características.
- **Poder de negociación de proveedores:** capacidad de organización de proveedores a fin de establecer nuevas condiciones o restricciones para la adquisición de materiales e insumos.
- **Rivalidad entre empresas competidoras:** cuan fuerte e intensa es la rivalidad existente entre las industrias del mismo rubro, existiendo la posibilidad de predominancia de alguno.

d) **Análisis PESTEC**

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, teniendo en cuenta el análisis de los siguientes factores: las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C. Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

Estas variables son evaluadas con el fin de descubrir si estas generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

e) **Cadena de valor**

Belloso (2006) afirma que la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

f) Matriz perfil competitivo (MPC)

D'Alessio (2008) informe que la MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. También afirma que el propósito de esta matriz es indagar cómo está una empresa en comparación a sus competidores.

Figura 3

Matriz de perfil competitivo (MPC)

TABLA 5.18 FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	1.00								

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

Nota. El gráfico muestra el modelo que se usará para el desarrollo del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.60), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

g) Matriz de evaluación de factores externos

Según D'Alessio la Matriz de evaluación de factores externos es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico conocido como análisis PESTEC,

que produce las oportunidades y amenazas del entorno. El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse.

h) Matriz de evaluación de factores internos

D'Alessio (2008) afirma que esta matriz permite, de un lado, resumir y calificar sus fortalezas y debilidades más importantes de las principales áreas de una empresa, a la vez permite informarse las relaciones entre esas áreas y evaluarlas.

i) Análisis AMOFHIT

D'Alessio (2008) sostiene que el análisis AMOFHIT comprende los principales sectores funcionales de Administración/Gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de comunicación y comunicaciones (I) y Tecnología/Investigación y desarrollo (T). Se analizan las variables a considerar en la auditoría de cada área funcional se muestran a continuación:

- Administración/Gerencia (A):
 - Efectividad y aplicación de sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
 - Uso de herramientas metódicas en los procesos de toma de decisiones.
 - Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
 - Estilos de liderazgo usados en las escalas gerenciales.
 - Sistema de planeamiento estratégico.
 - Gestión de contactos.
 - Imagen y reconocimiento de la organización.
- Marketing y ventas (M)
 - Concentración de ventas por productos o consumidores.

- Equilibrio entre beneficio-costo de bienes y servicios (mix de productos)
- Precios flexibles
- Participación del mercado.
- Conocimiento de los requerimientos del consumidor.
- Gestión de los canales de distribución y red de distribución (cantidad, cobertura, y control, transporte y distribución).
- Cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- Calidad de servicio al cliente y servicio postventa.
- Lealtad a la marca (fidelización).
- Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- Comunicaciones integradas.
- Creatividad, eficiencia, efectividad de la publicidad y de las promociones.
- Cliente: análisis y preferencias.
- Ventas de los productos: bienes y servicios.
- Planeamiento de los productos: bienes y servicios.
- Manejo de inventarios de salida
- Investigación de mercados. procedimientos usados.
- Análisis de oportunidades (costos, beneficios y riesgos).
- Operaciones y logística (O)
- Suministros de materiales, directos e indirectos y de productos terminados.
- Sistemas de control de inventarios y rotación.
- Facilidades de ubicación y diseño.
- Economías de escala o económicas de alcance.
- Eficiencia técnica y energética.

- Eficacia de tercerizaciones.
- Efectividad de los procesos: control en la calidad, cantidad, costos y en el diseño.
- Finanzas y contabilidad (F)
- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y desarrollo potencial.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Acceso a financiación de corto y largo plazo.
- Estructura de costos.
- Situación tributaria.
- Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital.
- Sistemas contables de costo y presupuestos (eficiencia y efectividad)
- Recursos humanos (H)
- Profesionales: habilidades, competencias y calificaciones.
- Personal: selección, capacitación y desarrollo.
- Mano de obra: disponibilidad y calidad.
- Nivel de remuneración y beneficios.
- Incentivos: efectividad en el desempeño.
- Clima laboral.
- Cultura y estructura organizacional.
- Sistemas de comunicación y comunicaciones (I)
- Calidad de la información en áreas de logística, operaciones, marketing, finanzas y rrhh.
- Comunicación para la toma de decisiones de la gerencia.
- Usuarios: capacidad y tiempo de respuesta.

- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas orientados al cliente: capacidad de los trabajadores de usar la información.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su gestión.
- Tecnología/Investigación y desarrollo (T)
- Tecnología avanzada presente en productos y procesos.
- Innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de ingreso de tecnologías nuevas.
- Competencias tecnológicas en relación con la empresa y competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Capacidades del personal de la organización en el uso de tecnología.

j) Matriz FODA

Es una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas. Información obtenida de las matrices realizadas con anterioridad (D'Alessio, 2008).

k) La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Es empleada con el fin de obtener la mejor postura estratégica de una organización o de sus posiciones de negocio. Esta muestra dos ejes que componen factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que adoptan un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una forma estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El

resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008).

I) Matriz interna externa (MIE)

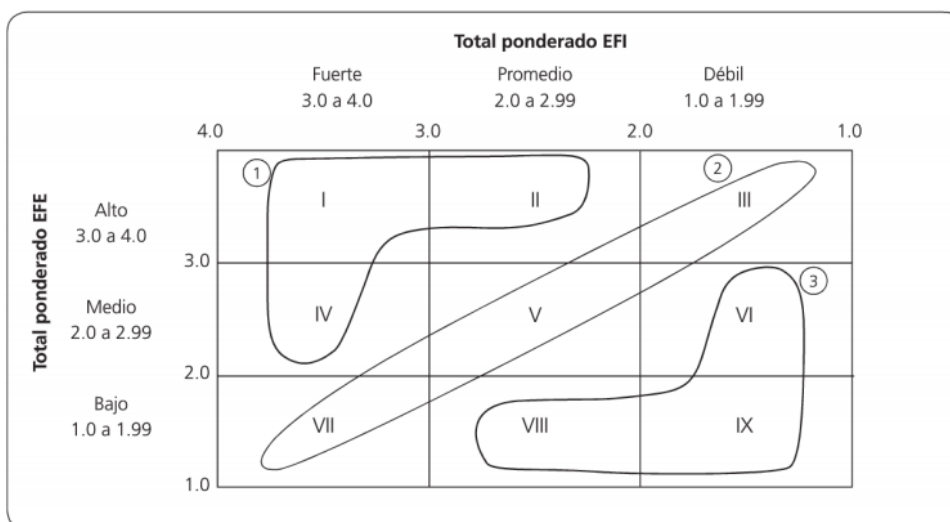
D' Alessio (2008) sostiene que la MIE, como se muestra en la Figura 4 consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. Las celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones:

- El rango total de puntajes ponderados de la MEFI que corresponde al eje x.
- El rango total de puntajes ponderados de la MEFE que corresponde al eje y.

Cada una de estas celdas tienen diferentes implicancias estrategias como se muestra en Figura 5.

Figura 4

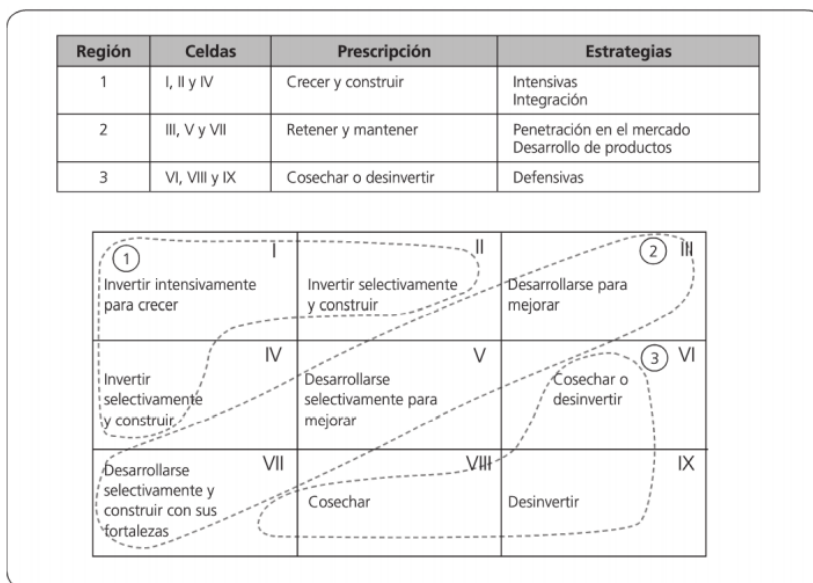
Matriz Interna – Externa



Nota. El gráfico muestra el modelo que se usará para el desarrollo del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.338), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Figura 5

Regiones y celdas en la MIE



Nota. El gráfico muestra el modelo que se usará para el desarrollo del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.338), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

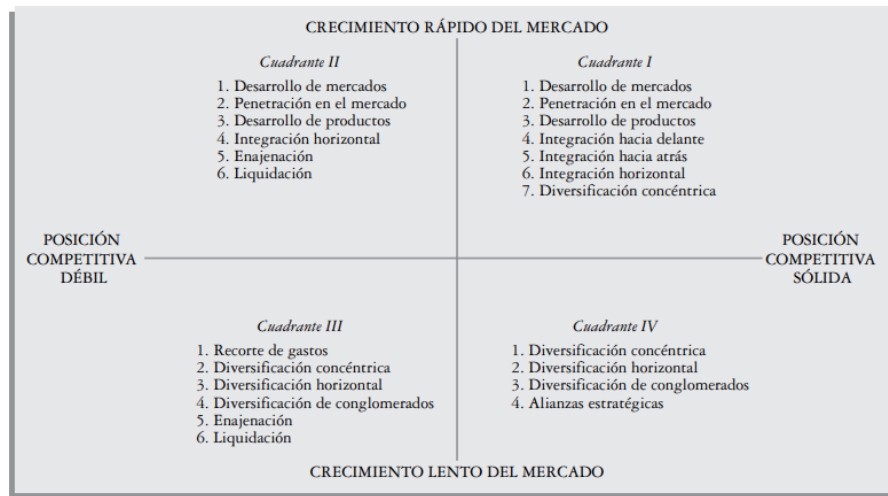
m) Matriz de la gran estrategia o matriz de la estrategia principal

Fred (2013) menciona que es una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria).

Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran en orden de relevancia las estrategias adecuadas para la organización como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Matriz de la Gran Estrategia



Nota. El gráfico describe la matriz de la gran estrategia. Tomado de Conceptos de Administración estratégica (p.215), por Fred R. David, 2013, Pearson Educación.

n) Matriz de decisión de estrategias (MDI)

D'Alessio (2008) afirma que la matriz MDI evalúa y clasifica las estrategias a fin de priorizar las estrategias planteadas.

Figura 7

Matriz de decisión de estrategias

		MATRIZ					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	1	X				1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Nota. El gráfico muestra el modelo de matriz de decisión de estrategias. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.332), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

o) Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

D'Alessio (2008) afirma que la matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la segunda etapa para decir y resolver objetivamente entre las posibles estrategias.

Figura 8

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

TABLA 8.38							
MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Nota. El gráfico muestra el formato de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia (p.340), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Gestión al cliente

Definición

Se define a la gestión al cliente como un activo esencial para alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo, orientada a las empresas hacia la gestión individualizada y personalizada del cliente como estrategia para retener clientes rentables e incrementar sus compras en el tiempo (Hernández, 2015).

Clasificación de los clientes

Martínez (2007). Citando a Karld Albrech y Jack Carson en el libro La excelencia de los servicios y la revolución de los servicios, clasifica a los clientes, en clientes internos y externos; donde:

- Interno: Son aquellas personas dentro de la empresa, que, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- Externos: Son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

a) Cliente Interno

a1) Desarrollo profesional

El desarrollo de recursos humanos en las organizaciones por medio de la formación y la capacitación constituye una manera habitual de abordar necesidades organizacionales identificadas. Sin embargo, es posible que al atender una necesidad de capacitación de un individuo no se aborde el problema organizacional de fondo (Bennett, 1993).

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las empresas a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Por lo tanto, la gestión de los recursos humanos en el subsistema de captación debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, satisfecho, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización (Najul, 2011).

a2) Eficiencia y eficacia

Mejía, S. (2012), señala que el contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). La organización puede estar formando (o haber formado ya) vínculos con colaboradores potenciales y órganos colegiados, entidades financieras potenciales o miembros clave, hoy en día hay muchos tipos de arreglos organizacionales que pueden y necesitan hacerse para apoyar el desempeño de la organización.

a3) Satisfacción del cliente interno

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción. Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

b) Cliente Externo

b1) Satisfacción al cliente

Casas (2007) La medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico. Sin duda, para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes (para saber cuáles son sus necesidades) y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción (sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones).

b2) Fidelización

Llamas (2004), señala que más allá de la satisfacción de un cliente, las empresas deben orientarse al logro de su fidelización. La fidelidad del cliente es una actitud positiva que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales y afectivos) con una acción de consumo estable y duradero.

No hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes (producir lo que el cliente consume. Para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

b3) Calidad del servicio

Definición

Según Christopher Lovelock (2009) define calidad de servicio desde diferentes perspectivas:

La perspectiva trascendental de la calidad es sinónimo de excelencia innata: Una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto de vista se aplica a la actuación en las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida.

El método basado en el producto: Considera la calidad como una variable precisa medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toma en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado).

Las definiciones basadas en el usuario: Parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador. Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción

máxima. Esta perspectiva subjetiva y orienta hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.

Dimensiones de la calidad de servicio

Los investigadores argumentan que la naturaleza del servicio exige un método distintivo para definir y medir su calidad. La naturaleza y multifacética de muchos servicios dificulta la valoración de la calidad de este comparado con el de un bien. Debido a que con frecuencia los consumidores participan en la producción de un servicio. Es necesario hacer distinción entre el proceso de la prestación de este (lo que Christian Gronroos llama calidad funcional) y la salida real (o resultado) del servicio lo que el autor denomina calidad técnica.

Por medio de investigaciones con grupos de enfoque Valrie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman identificaron cinco dimensiones que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio que son las siguientes:

- Tangibles (aparición de los elementos físicos)
- Confiabilidad (fiable desempeño preciso)
- Respuesta (prontitud y utilidad)
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad)
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente)

Gronroos y otros investigadores también sugieren que la calidad percibida de un servicio es el resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio y su resultado, con su expectativa.

Calidad de servicio como ventaja competitiva

La estrategia competitiva puede tomar muchas rutas, George Day comenta las diversas formas en que un negocio puede lograr una ventaja competitiva con rapidez desafiando

cualquier generalización o prescripción sencilla. Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como mejor proveedor de atributos que son importantes para los clientes meta.

Michael Porter (2002) propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos: La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
- Diferenciación: Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- Enfoque: Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

Además, se definirá algunos términos que ayuden a tener un mejor panorama sobre el trabajo de investigación.

Cliente externo

Es el cliente final de la empresa el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.

Cliente

Es la persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero u otro artículo valor, para satisfacer sus necesidades.

Cientes Internos

Es quien, dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Expectativa

Es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente. Si algo que pasa es completamente inesperado suele ser una sorpresa

Percepción

Son estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física del entorno. Es la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo.

Satisfacción

Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema

Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o consumidor.

Se justifica la investigación de la siguiente manera:

La gestión al cliente es una de las claves fundamentales para sostener el desarrollo y crecimiento de toda empresa. A la vez, es importante generar un alineamiento estratégico con toda la organización mediante la propuesta de múltiples estrategias que permitan cumplir con los objetivos organizacionales y presentar una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

La investigación nace de la necesidad de las empresas por innovar y anticiparse a los cambios sociales, tecnológicos del mercado y de la competencia. Por lo cual, es conveniente implementar un modelo estratégico que influya en la gestión al cliente en una empresa de deportes de contacto, sector que presenta un constante crecimiento y

mayor interés, así como señala Kou (2018) demostrando que la implementación de un modelo estratégico influye significativamente en la gestión comercial de la empresa.

Haciendo uso de herramientas como el FODA que según D'Alessio (2008) es una herramienta de análisis situacional en el cual se generan estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz.

El estudio con el fin de lograr un crecimiento ordenado y sostenible, enfocado en la gestión al cliente, con el propósito de lograr un aumento en sus requerimientos, aumentar su nivel de satisfacción, generar su fidelización y aumento de ellos, que según Casas (2007) la medición y análisis de estos es un elemento básico, sin duda, para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, y a su vez como afirma López (2018) en su tesis de investigación al determinar la relación de la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes del restaurante en la que evidencia la importancia de la satisfacción al cliente y cómo esta repercute en la recomendación del cliente.

Asimismo, Arrascue y Segura (2015) demuestran la influencia que existe entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente, demostrando que, una planificación periódica enfocada en la satisfacción al cliente repercute significativamente en la satisfacción al cliente y en el índice de recomendación de la empresa.

Dicho plan incitará a la disminución de acumulación de documentación y reducirá el uso de papel al digitalizar la información, generando así un aporte al medio ambiente.

A continuación, se enlistará el marco normativo orientado al sector deportivo y al estado de emergencia debido al covid 19.

- Ley de promoción y desarrollo del deporte ley N° 28036: publicada el 24 de julio de 2003.

- Ley N° 29544 ley que modifica artículos de la ley núm. 28036, ley de promoción y desarrollo del deporte: publicada el 24 junio 2010.
- Ley N° 29825 ley que modifica los artículos 10 y 11 de la ley 28036, modificada por la ley 29544, ley de promoción y desarrollo del deporte.
- Decreto Supremo 023-2021-PCM. Reactivación de todas las actividades deportivas que sean priorizadas por el Instituto Peruano del Deporte IPD del Ministerio de Educación.
- Resolución Ministerial N° 407-2020-PRODUCE. Protocolo Sanitario de operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el reinicio gradual y progresivo de actividades económicas de otros servicios de arte, entretenimiento y esparcimiento, de la Fase 4 de la “Reanudación de Actividades”, en materia de Gimnasios con aforo al 40%, que forma parte de la presente Resolución Ministerial. Publicada el 9 de diciembre de 2020
- Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus modificatorias
- Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves eventualidades que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19.
- Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, que establece las medidas que debe contemplar la ciudadanía hacia una nueva convivencia social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves eventualidades que afectan la vida de la nación a consecuencia del COVID-19.
- Ley del sistema nacional de planeamiento estratégico y del centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN) título i del alcance de la ley capítulo único Artículo

1°.- Alcance de la Ley La presente Ley crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) destinado a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país. Norma la finalidad, naturaleza, ámbito, relaciones, organización y las funciones de los órganos que lo conforman en el marco de la Constitución Política del Perú y la ley. Para efectos de la presente norma se entenderá como Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico al conjunto de órganos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el desarrollo integral del país. Se rige por las normas, métodos y los procedimientos que establece el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión al cliente de una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar como la implementación de un modelo estratégico influye en la gestión al cliente de una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional en una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019.
- Diseñar un modelo estratégico para la empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019.

- Implementar un modelo estratégico con el fin de priorizar las estrategias pertinentes que ayuden a mejorar la satisfacción del consumidor en una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019.
- Evaluar el impacto económico, ambiental y social de la implementación un modelo estratégico en la gestión al cliente en una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La implementación de un plan estratégico influye de manera significativa en la gestión al cliente en una empresa de deportes de contacto.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según el propósito: La investigación es Aplicada.

Según Guzmán (2017) menciona que este tipo de investigación “busca mejorar o desarrollar soluciones concretas que den respuesta a un problema de la sociedad o de la industria”. Con el fin de encontrar soluciones y obtener resultados reales positivos ante los problemas que enfrenta la empresa.

Enfoque de investigación: Cuantitativo

Hernández et al. (2010) afirma que las hipótesis de una investigación requieren del enfoque cuantitativo para llegar a ser demostrado. Los datos numéricos y probabilísticos estarán presentes durante esta investigación.

Según el diseño de investigación: Preexperimental

La investigación preexperimental según Sáiz (2018) es aquella en la que el investigador trata de aproximarse a una investigación experimental pero no tiene los medios de control suficientes que permitan la validez interna, también se compara dos grupos de sujetos a los que se les aplican tratamientos experimentales distintos.

Cuadro de planteamiento de ecuación:

$$G: O1 X O2$$

Ecuación 1. Pre - Experimental

Dónde:

G: Grupo de estudio

O1: Gestión al cliente antes de la implementación de un modelo estratégico

X: Modelo Estratégico

O2: Gestión al cliente después de la implementación de un modelo estratégico

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población

La población tomada está establecida por 100 clientes externos que efectuaron compras en la empresa de deporte de contacto dentro del primer trimestre del año 2019 en la ciudad de Trujillo. Y por los 5 colaboradores de la empresa. Datos extraídos de la base de datos de la empresa (anexo 9), se reafirma esta información con la entrevista realizada al gerente general (anexo 3).

La población es finita.

Población 1:

Criterios de inclusión: Se consideró a todos los clientes registrados en la base de datos en el primer trimestre del año 2019.

Exclusión: No se consideró a los clientes que han sido registrados fuera del período de medición.

Población 2:

Criterios de inclusión: Se consideró a todos los colaboradores de la empresa que se encontraban laborando el primer trimestre del año 2019.

Exclusión: No se consideró a los colaboradores que trabajan como apoyo al profesor principal y no se encuentran en planilla.

Muestra

La muestra está constituida por 80 clientes externo que realizaron compras en la empresa de artes marciales dentro del primer trimestre del año 2019 en la ciudad de Trujillo. Y por los 5 clientes internos que equivale al total de colaboradores de la empresa.

Para determinar el tamaño de muestra adecuado para los clientes externos se utilizó la siguiente fórmula de muestreo probabilístico cualitativo con población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Ecuación 2. Población finita

Dónde:

Tabla 1

Datos para la obtención de la muestra

Variable	Concepto	Descripción
N	Tamaño de la población	100
Z	Nivel de confianza	95% = 1.96
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
E	Error muestral	0.05
n	Tamaño de muestra	80

Nota. Resumen de los datos para la resolución de la fórmula para obtener la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2(100)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(100 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 80$$

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas de recolección y análisis de datos

Dentro del presente trabajo de investigación se usaron las siguientes técnicas de recolección y análisis de datos:

Entrevista

Según Díaz et al. (2013) la entrevista es una técnica valiosa en la investigación pues ayudará en la recopilación de datos; siendo este un instrumento que adopta la forma de una plática coloquial.

Esta técnica se aplicará al Gerente General para obtener información respecto a la situación actual de la empresa de artes marciales y su influencia en base a la gestión al cliente, realizada haciendo uso de una guía de entrevista con una serie de preguntas estructuradas que servirán como pautas en el desarrollo de la entrevista.

Encuesta

La encuesta es esencialmente un instrumento o técnica de investigación social de más extendido uso en el campo de la sociología que trata de capturar información estructurada mediante la interrogación, con preguntas cerradas aplicadas de forma estructurada sobre conceptos que se originan de una problemática (López y Fachelli, 2016).

Mediante esta técnica se almacena información necesaria para el análisis de la satisfacción del cliente y generación de estrategias para la mejorar la gestión al cliente, haciendo uso un cuestionario estructurado.

Revisión documental

Guinot (2009) sostiene que esta técnica se centra en la recopilación y obtención de datos. Describiendo, explicando, analizando y comparando el tema de estudio a través del estudio de diferentes fuentes bibliográficas como libros, artículos y leyes.

Esta técnica se aplicará mediante la revisión y análisis de los estados financieros de la empresa de deportes de contacto, información bibliográfica (libros, tesis, artículos, etc.) y datos estadísticos relacionados con las variables de estudio de la presente investigación.

Instrumentos de recolección y análisis de datos

En la Tabla 2 se visualizarán las técnicas e instrumentos empleados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 2

Instrumentos para la recolección y análisis de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de entrevista Lápiz Cámara fotográfica Hojas bond Grabadora de voz del celular
Encuesta	Cuestionarios Hojas bond Lápiz
Revisión documental	Estados financieros Fuentes bibliográficas Datos estadísticos Hojas bond A-4 Lápiz Laptop

Nota. Esta tabla muestra los instrumentos a utilizar de acuerdo con su respectiva técnica a utilizar en la investigación.

Validez

Es el nivel en que un instrumento evidencia un manejo particular del contenido de lo que se intenta medir (Ortiz, 2015).

Para cumplir con el criterio de validez, los instrumentos como el cuestionario y la guía de la entrevista pasarán por una prueba, la cual se denomina “Juicio de expertos” en donde 3 expertos especialistas en el tema el cuales serán docentes de la Universidad Privada del Norte, validarán dichos instrumentos, ante la redacción de las preguntas, verificando si estas tienen coherencia respecto al tema de investigación (ver anexo 8).

Confiabilidad

Siendo este aplicado para evaluar la variable independiente (modelo estratégico), así como se muestra en el anexo 10. El coeficiente del alfa de Cronbach determinará la

confiabilidad, al aplicar esta herramienta, si el valor está más cerca de 1, será más fiable, por lo contrario, si se aleja del 1 será menos confiable.

Para determinar el grado de confiabilidad a continuación se presenta la siguiente figura, donde indica el valor y su respectiva interpretación.

Figura 9

Categorización para la evaluación del Alfa de Cronbach

valores de Alfa	Interpretación
0.90 – 1.00	Se califica como muy satisfactoria
0.80 – 0.89	Se califica como adecuada
0.70 – 0.79	Se califica como moderada
0.60 – 0.69	Se califica como baja
0.50 – 0.59	Se califica como muy baja
<0.50	Se califica como no confiable

Nota. El gráfico muestra la interpretación por resultado de los valores de Alfa.

Método de Análisis de datos

Se empleará el método inductivo, que Muñoz (2013), define como un proceso de juicio propio que sirve para evaluar desde el inicio hasta el final, lo que permitirá evaluar el problema general para conseguir conclusiones de esta investigación; se aplica T- student para datos cuantitativos y para datos menores a 30 en este caso se aplicará para validar datos dentro de la variable gestión al cliente (ver anexos 50, 51, 52 y 53). Los datos recolectados de las herramientas de cuestionario, recolección de datos y guía de observación, pasaran por un estudio estadístico descriptivo utilizando programas SPSS, versión 25, lo cual conformará la información cuantitativa de la presente investigación.

Aspectos éticos

Se tomó en cuenta la ética para el desarrollo del trabajo, citando respectivamente a cada autor sirviendo de guía para este proyecto. A demás la información será auténtica y confiable ya que se respetará los principios de singularidad, originalidad y propiedad

respecto a la información proporcionada por los clientes de la empresa de deportes de contacto a quienes se les aplicará las encuestas y la entrevista al Gerente General. También se realizará una carta de compromiso para tener en cuenta que la información obtenida será totalmente reservada.

2.4. Procedimiento

Entrevista

Tabla 3

Técnica de entrevista

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Entrevista	Obtener información general de la empresa y la gestión al cliente	Guía de entrevista, cámara fotográfica, lápiz, grabadora de voz, hojas bond.	Gerente General

Nota. Esta tabla muestra el resumen de la implementación de la técnica de la entrevista.

- **Objetivo**

Conocer la situación actual del centro de artes marciales y el desarrollo de la gestión al cliente.

- **Procedimiento**

- Solicitar permiso al gerente general para aplicar la entrevista.
- Explicar el propósito e importancia de la entrevista y objetivos de estudio.
- Desarrollar preguntas requeridas para la obtención de la información de la situación actual de la empresa y cómo se desarrolla la gestión al cliente.
- Elaborar la guía de entrevista.
- Aplicar la entrevista.
- Registrar información brindada por el gerente general, de la encuesta y adicional.

- Presentar al gerente general los resultados de la entrevista solicitando visto bueno, correcciones y/o adiciones.
- Archivar resultados.

Encuesta

Tabla 4

Técnica de encuesta

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Encuesta	Recolectar información para el análisis del nivel de conocimiento de los procesos actuales de la organización y el nivel de satisfacción del cliente en la empresa.	Cuestionarios, lápiz, hojas bond.	Cliente externo, cliente interno.

Nota. Esta tabla muestra el resumen de la implementación de la técnica de la encuesta.

• Objetivo

Realizar un diagnóstico situación del nivel de conocimiento de los procesos actuales de la organización y el nivel de satisfacción del cliente en la empresa.

• Procedimiento

- Solicitar permiso a la empresa para realizar la encuesta a los clientes.
- Solicitar permiso a los clientes para realizar la encuesta.
- Mencionar que la encuesta es anónima y el propósito de esta.
- Tabular los datos obtenidos en la encuesta.
- Realizar análisis de la información obtenida.
- Guardar información obtenida

Revisión documental

Tabla 5

Técnica de revisión documental

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Revisión documental	Recolectar información relacionada con las variables de estudio, para obtener el análisis situacional de la empresa.	Estados financieros. Datos estadísticos. Fuentes bibliográficas. Laptop. Lápiz. Papel Bond A-4	Distintas áreas de la empresa.

Nota. Esta tabla muestra el resumen de la implementación de la técnica de la revisión documental.

- **Objetivo**

Analizar los datos e información registrada de la organización.

- **Procedimiento**

- Informar al gerente general sobre requerimiento de información de la empresa.
- Solicitar uso de información para el desarrollo de esta investigación.
- Informar que la información confidencial no será expuesta.
- Archivar información brindada.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico situacional de la empresa

3.1.1. Organigrama

Como se muestra en el anexo 18 la empresa está formada por 4 áreas las cuales son:

- Área de ventas y marketing: el manejo de redes sociales y la tienda física.
- Área operativa: el desarrollo de las clases.
- Área de informática: soporte de TI.
- Área de logística: el control de implementos.

3.1.2. Mapa de procesos

En el Anexo 19 se aprecia el mapa de procesos de una empresa de deportes de contacto, el cual se encuentra dividido en 3 procesos estratégicos, operativos o clave y de apoyo o soporte. Donde los procesos estratégicos están regidos por la dirección estratégica, los procesos misionales son ventas y enseñanza de artes marciales y como procesos de soporte se encuentran marketing, logística, recursos humanos y TI.

3.1.3. Direccionamiento estratégico de la empresa

Misión de la empresa

Somos una empresa encargada de la enseñanza de la doctrina tradicional del arte marcial, manteniendo su esencia lo más pura posible. Ofreciendo al público diversas disciplinas marciales como Muay Thai, Taekwondo, Combat Sambo, defensa personal, Armapol; las cuales son brindadas por profesionales especializados en el rubro, en un ambiente armonioso con equipos e infraestructura óptima. Complementado con la comercialización de implementos para cada disciplina marcial.

Visión de la empresa

Ser la empresa líder en la enseñanza de diversas artes marciales a nivel nacional para el año 2024, reconocido por formar personas de excelencia; buscando alcanzar la plena aceptación y satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y a nuestra comunidad, generando así valor a nuestra empresa.

Valores organizacionales

- **Responsabilidad:** permite vivir de forma organizada, vinculando a cada persona con sus responsabilidades y con los derechos de los demás, protegiendo el desarrollo de las actividades, su cumplimiento y el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
- **Excelencia:** los trabajadores de la organización deben esforzarse en brindar una calidad superior en el desarrollo de sus funciones, con el fin de que los clientes tengan una percepción superior a sus expectativas previas.
- **Respeto:** es equivalente a apreciar, venerar y reconocer por una persona o cosa. Es necesario saber comprender y valorar intereses y necesidades del prójimo.
- **Puntualidad:** es la cualidad de una persona de tener cuidado y diligencia en realizar las cosas a su debido tiempo. Es una disciplina que se autoimpone para poder cumplir con las obligaciones que previamente ha fijado.
- **Compromiso:** es aquel que permite al ser humano alcanzar sus objetivos, a través del trabajo arduo entre la mente y el ser humano. Tanto el personal como el cliente deben de presentarlo para lograr así tanto el crecimiento personal como organizacional.

Objetivos

- Para el año 2023 el 90% de las áreas de la empresa se encontrarán integradas.
- Obtener un 90% en la recomendación de la empresa segundo trimestre del año 2023.

- Lograr que el 90% del personal realice sus funciones de acuerdo con sus capacidades para finales del año 2023.
- Incrementar sus ganancias en un 30% para finales del año 2023.

Código de ética

El presente Código de Ética establece los principios generales y normas voluntarias que regulan conductas y acciones encaminadas a fomentar el buen hábito del personal que presta servicios profesionales una empresa de deportes de contacto, asegurando así un ejercicio profesional honesto, a través de una conducta honorable de todos y cada uno de los trabajadores del centro, inspirados en principios y valores éticos.

La empresa de deportes de contacto está comprometido a entregar un servicio de excelencia y calidad a sus clientes a través de prácticas éticas de negocio y del sector de educación deportiva. Este código expresa los valores fundamentales, sirviendo como guía para los empleados de la empresa de deportes de contacto, sobre cómo deben conducir sus actividades diarias, para poder así alcanzar estos objetivos. Porque su integridad, reputación y éxito dependen de los actos que realice el personal de la organización, se espera que la conducta de los empleados sea de acuerdo a los niveles éticos y legales más altos. Para los efectos, el dueño de la empresa también es considerado “empleado” de la empresa.

- El conocimiento de este Código es obligatorio para todo empleado de la empresa de deportes de contacto.
- El conocimiento de este Código es obligatorio para todo empleado de la empresa de deportes de contacto.
- Las relaciones del empleado con los clientes no son de tipo profesional únicamente, sino que abarcan también los ámbitos moral y social.

- El empleado debe atender por igual a todos los clientes, cualquiera que sea su condición, nacionalidad, raza, religión, situación económica y/o reputación; independientemente de sus sentimientos.
- Todo contrato y/o compra debe formalizarse en documento escrito y los documentos contables deben corresponder estrictamente a la realidad de los servicios. No es permitido que el personal acepte dinero, especie o regalos de forma extraoficial.
- El empleado deberá mantener una conducta correcta durante sus labores y su horario extralaboral, manteniendo una presentación personal impecable durante la realización de sus labores.
- El empleado debe tener mantener una comunicación directa y constante con su jefe inmediato, presentando la mejor disposición de servir y atender, ante cualquier duda o consulta debe dirigirse a sus compañeros de trabajo, buscando siempre la discreción y confidencialidad de la información, no asumiendo o tomando por dada ninguna situación.
- Los maestros deben velar por la integridad física y mental del alumno, se debe registrar y validar periódicamente sobre el estado físico del alumno antes y durante su entrenamiento.

Intereses organizacionales

La empresa de deportes de contacto está motivada a crecer y posicionarse en el mercado cuenta con los siguientes intereses organizacionales para poder lograr el éxito en el sector y en los mercados objetivos:

- Buen clima laboral para que los trabajadores se sientan motivados a través de iniciativas de integración.
- Satisfacer las necesidades del cliente brindando una gran variedad de marcas y precios a escoger de acuerdo con sus expectativas.

- Incremento de la participación del mercado trujillano en la empresa.
- Brindar una atención al público de calidad y especializada mediante nuestro personal altamente calificado.
- Brindar seguridad y bienestar en el área de trabajo, mediante implementación de un plan de contingencia ante posibles accidentes.
- Innovar en el catálogo de productos.

Core business

Dedicada a la enseñanza y venta de implementos de diversas artes marciales.

Ventaja competitiva

Contar con maestros con gran trayectoria en la enseñanza de diversas artes marciales. Reconocidos a nivel nacional ofreciendo así garantía en el servicio de enseñanza a los clientes.

Propuesta de valor

Enseñanza en las artes marciales con garantía en el servicio enfocados las necesidades del cliente.

3.1.4. Análisis estratégico externo

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Identificación de Stakeholders

- **Proveedores**

La empresa presenta un proveedor por cada implemento, puesto que son pocos los vendedores de implementos de buena calidad. El nombre de los proveedores de la organización es confidencial.

- **Clientes**

Como perfil del público objetivo (ver anexo 20), se detalla que se sean de la ciudad de Trujillo, que se encuentren entre los 22 y 35 años; responsables, consientes, respetuosos, puntuales, amables. Personas que busquen desarrollar actividades deportivas, orientadas a la disciplina, formación y definición de carácter basadas en las artes marciales para prevenir el estrés, falta de concentración, bajo autoestima, bullying, entre otros. Que deseen mejora en la concentración, disciplina, autoestima, perseverancia, valores.

- **Sustitutos**

Los productos sustitutos presentes en el mercado trujillano de muay thai y taekwondo son diferentes artes marciales como “Karate”, Kung Fu”, “Jiu Jitsu”; así como también son considerados gimnasios. Pues éstos ofrecen un servicio parecido por un precio más bajo, entre las que compiten en marca y en calidad de servicio con la empresa de deportes de contacto son directamente:

- Team Mamut, Arenas Dojo Jiu Jitsu, Cyclops Fight Team, Taekwondo Patricia Flores, Fernando Yupanqui Taekwondo.

- **Nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos competidores al ingreso del mercado trujillano es baja ya que hay pocas academias de artes marciales, de otros distritos, interesadas en expandirse a la ciudad de Trujillo. Entre ellas se encuentran:

- Barranko Muay Thai, Escuela de Campeones F-14, Moving Zen

- **Competidores y rivales actuales**

La empresa de deportes de contacto presenta un público objetivo de jóvenes entre 22 y 35 años que busquen practicar deportes orientados a la disciplina, formación y definición de carácter basadas en las “artes marciales”. A este público objetivo apuntan también los sustitutos, volviéndose competidores directos del centro.

Después de desarrollar el análisis de las 5 fuerzas de Porter como se ve en el anexo 21, se llegó a la conclusión que:

- El poder de negociación de los proveedores en el mercado trujillano es alto, generando que los productos deportivos estén al menor precio del mercado.
- El poder de negociación de los clientes es alto.
- El poder de negociación de sus sustitutos y la rivalidad entre empresas es alto, al presentar estos una buena ubicación estratégica y al participar en competiciones a nivel nacional.
- El poder de negociación de nuevos entrantes es bajo.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se realizó una comparación entre la empresa de deportes de contacto y sus principales competidores en base a los factores críticos para el éxito. En la cual, el centro de artes marciales obtuvo un resultado de 2.74, lo que la ubica como una organización media y que puede afrontar a la competencia, esta matriz se puede observar en el Anexo 22.

Dentro de los factores que afectan en el éxito de la organización en la industria de mayor relevancia son:

- La calidad de la enseñanza en la empresa de deportes de contacto es elevada ya que los maestros y profesores de la organización presentan una constante capacitación. La academia se encuentra certificada para la enseñanza de todas las artes marciales presentes en el centro, certificaciones que son reconocidas a nivel mundial.
- La empresa de deportes de contacto presenta sus instalaciones de entrenamiento altamente adecuadas con buena ventilación y buen espacio para el desarrollo de la clase.

- El equipamiento del dojo es altamente bueno, pues presenta todos los equipos necesarios para el entrenamiento de la clase, adicional también tiene equipos para la práctica de ejercicios complementarios al arte marcial.
- Presenta un personal altamente calificado en cada una de sus áreas.
- La competitividad en el precio es baja, puesto que los precios que presenta, a diferencia de los otros centros de artes marciales, es elevado.
- A pesar de que son muchos los centros de artes marciales que compiten con el precio y ubicación; la participación en el mercado es medianamente alto dado que la empresa de deporte de contacto está presente en el mercado Trujillano por más de 30 años, lo que genera confianza en los clientes.
- La empresa de deportes de contacto no se presenta a competencias tan a menudo, debido a que no tiene un equipo para la participación en estos.
- El Centro de Artes Marciales presenta una buena ubicación estratégica dado que gran cantidad de su público objetivo reside cerca del local y está ubicado al frente de un colegio.

Análisis PESTE-C

- El análisis PESTE-C permite identificar las oportunidades y amenazas presentes por cada factor, como se puede apreciar en el Anexo 23.

A) Político y legal

En el Plan Nacional del Deporte menciona que las actividades deportivas vienen siendo reguladas por el Instituto Peruano del Deporte, pero a su vez dependen si el ámbito de desarrollo es privado o público, estas actividades se encuentran reglamentadas mediante las siguientes leyes:

- La ley N° 29544, Ley de promoción y desarrollo del deporte hace referencia, en el artículo N°1 Principios fundamentales, el practicar deporte como derecho humano y partícipe de la dignidad de las personas. De similar manera, toda persona se encuentra libre de razón de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de otra índole.
- En el año 2003, se aprobó la Ley N° 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte, cuyo objetivo principal es desarrollar y promover en forma orgánica y descentralizada el deporte en general como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades. Se reestructuró la conformación del Sistema Deportivo Nacional manteniendo como unidad rectora al Instituto Peruano del Deporte como organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de ministros.
- En el año 2015, el Ministerio de Educación aprobó el Plan Nacional de Fortalecimiento de la Educación Física y el Deporte Escolar mediante Resolución Ministerial N.º 034-2015-MINEDU, teniendo como misión fortalecer la formación integral de los niños, niñas y adolescentes, a través del desarrollo de su potencial psicomotriz, generando hábitos para un estilo de vida activo y saludable y fomentando el desarrollo de semilleros deportivos a nivel escolar (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).

A pesar de estar normado por ley el apoyo correspondiente hacia el deporte, la realidad es diferente, debido a que esta se le tiene que añadir la poca presencia de la estabilidad institucional, la cual se reconoce mediante el constante cambio de autoridades.

Las Artes Marciales presentan un componente donde se deben preservar sobre todo la integridad de las personas tanto física, como mentalmente por lo tanto se debe estar regulado por las Leyes de Salud Pública:

- Ley N° 26842, Ley General de Salud, de fecha 20 de Julio de 1997, establece que la salud:

I. La salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo.

II. La protección de la salud es de interés público. Por tanto, es responsabilidad del Estado regular, vigilar y promover.

La Figura 10 muestra a las organizaciones reglamentarias para deporte de contacto.

Figura 10

Organizaciones reglamentarias para el deporte de contacto

Organismo Regulador	Normativa
• International Judo Federation (IJF)	Rules & Regulations
• World Karate Federation (WKF)	Rules & Regulations
• International Kungfu Federation (IKF)	Rules & Regulations
• World MuayThai Federation (WMF)	WMF Rules & Regulations
• International Federation of Muaythai Amateur (IFMA)	IFMA Rules & Regulations
• World Muaythai Council (WMC)	WMC Rules & Regulations
• Consejo Mundial de Boxeo (CMB)	Rules & Regulations
• Asociación Mundial de Boxeo (AMB)	Rules & Regulations
• Federación Internacional de Boxeo (FIB)	Rules & Regulations
• Organización Mundial de Boxeo (OMB)	Rules & Regulations
• Organización Internacional de Boxeo (OIB)	Rules & Regulations
• World Assosiation of Kick Boxing Organization (WAKO)	Rules & Regulations
• International Brazilian Jiu-Jitsu Federation (IBJJF)	Rules & Regulations
• Confederación Brasileña de Jiu Jitsu (CBJJJ)	Rules & Regulations
• United States Brazilian Jiu-Jitsu Federation (USBJJF)	Rules & Regulations
• World Taek Wond Do Fedetaion (WTF)	Rules & Regulations

Nota. Adaptado de Plan de negocios para la implementación de una red de academias de artes marciales mixtas y deportes de contacto en Lima metropolitana (p. 24), por J. Olivos, 2014, Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.

Para cada una de las disciplinas de deportes de contacto y artes marciales se presentan alrededor del mundo una serie de organizaciones que se encargan de regular y estandarizar todos los procedimientos y criterios necesarios para promoción y fomento de cada uno de los deportes, en el caso de los más populares se pueden visualizar en la Figura 10.

Como oportunidades se identifican:

- Leyes que fomentan el Deporte peruano.
- Organizaciones que se encargan de regular los deportes.

Como amenazas se identifican:

- Poca presencia de la estabilidad institucional (IPD) constante cambio de autoridades.

B) Económicos

La presidenta de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), María Isabel León, sostuvo que, de acuerdo con los indicadores económicos, el crecimiento PBI del país no superará la tasa de 2.5% al cierre del año, lo que conduciría a un incremento de la pobreza. (Diario La Gestión, 2019)

El precio del dólar en Perú abrió a la baja, en medio de las renovadas esperanzas de que China y Estados Unidos alcancen un acuerdo comercial tras conocerse la voluntad de Beijing de disminuir las tensiones entre ambas naciones. Al inicio de las operaciones, el tipo de cambio se cotizaba a S/3,356 a precio interbancario, según datos de Bloomberg. La cifra representa una caída de 0,29% frente a los S/3,366. (El Comercio, 2019).

De un pasatiempo reservado a algunos aficionados ilustrados, en el siglo 20 el deporte se ha convertido en un fenómeno social de masas que concierne a millones de personas en el mundo entero; constituyéndose en un gran dinamizador de la economía al haberse convertido el deporte en un bien de consumo y en un consumidor de bienes, generando un auténtico mercado deportivo que abarca una serie muy diversa de actividades empresariales, entre las que destacan la industria del turismo, fabricación de bienes deportivos, infraestructura deportiva, servicios y empleos (entrenadores y gestores o animadores deportivos y gerentes de empresas y organizaciones deportivas, etc.).

En los países desarrollados el deporte es un sector económico que representa 2% del PIB.

Como muestra de la enorme importancia económica del deporte, para desarrollar el último

mundial de fútbol, realizado entre junio y julio del 2010, el gobierno de Sudáfrica invirtió más de 5,000 millones de dólares en infraestructura. (Plan Nacional del Deporte 2011-2030).

El Diario La Gestión, señaló que el Perú necesita mejorar la calidad del gasto público en deporte para que se invierta en infraestructura lo justo y necesario, para que no se construyan estadios en ciudades donde la población no alcanzaría a llenarlos. (Gestión, 2014)

Menciona que, en el Perú, debemos incentivar al sector empresarial a financiar programas deportivos a cambio de otorgarles crédito fiscal; impulsar el financiamiento en este sector a través de mecanismos tipo deporte por impuestos; o programas que las propias empresas privadas puedan proponer (Gestión, 2014).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el crédito a las micro y pequeñas empresas llegó hasta 9% en febrero de 2017, siendo el mayor al porcentaje registrado en enero del mismo año (8,2%). Así mismo dentro del sector privado, la tasa anual de crecimiento del crédito al sector privado aumentó de 5,5% en enero a 5,9% en febrero de 2017 (La República, 2017).

Como oportunidades se identifican:

- El deporte dinamizador de la economía
- Caída del dólar de 0,29% en el Perú.
- Facilidades crediticias de bancos a empresas.

Como amenazas se identifican:

- Se necesita mejorar la calidad del gasto público e implementar nuevos mecanismos de financiamiento del deporte.
- Incremento de la pobreza

C) Sociales

Según Jorge Olivos (2014) menciona en su tesis que existen iniciativas realizadas por el gobierno, uno de los programas que están siendo impulsados es el programa implementado por el Instituto Peruano del Deporte, cuyo nombre es Deporte Para Todos, en el cual se ha realizado actividades que promueven a la sociedad su inserción en las actividades deportivas, algunos de los programas son los Juegos Deportivos Nacionales “Copa Presidente de la República”, Juegos Nacionales Deportivos Laborales”, Programa Nacional de Recreación y Deporte Verano e Invierno, entre otros.

La mezcla de deporte y moda no es una tendencia, sino el reflejo de un cambio de valores en una sociedad que apuesta cada vez más por aspectos como la salud, el reciclaje o la ecología. Esta realidad ha llevado a las marcas de artículos deportivos no solo a impulsar la necesaria y tradicional innovación técnica y de diseño, sino también a centrarse en una nueva forma de entender la estética deportiva: el athleisure o unión de lo atlético con el ocio. (IE University, 2017)

El ministro de Educación, Daniel Alfaro, reveló que en el año 2018 fueron atendidos 9,500 casos de acoso escolar en todo el Perú, 70% más que en el 2017. (Perú 21, 2019)

De acuerdo con Soza (2019) considera que el boxeo como otros deportes de contacto son de alto riesgo ya que implican lesiones graves para los peleadores.

Como oportunidades se identifican:

- Programas impulsados por el IPD
- Tendencias de moda deportiva
- Aumento de casos de acoso escolar

Como amenazas se identifican:

- Clasificación de los deportes de contactos como deportes de riesgo.

D) Tecnológicos

La Federación Mundial de Taekwondo ha decidido lanzar equipos electrónicos. Están homologados de manera oficial, con sensores que van a registrar las zonas del impacto. Ayudarán a los jueces a decidir la puntuación correcta, sin decisiones erróneas. Adidas y Daedo son algunas de las principales marcas (Solo Artes Marciales, 2017).

Por otra parte, el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación ha abierto una gran brecha entre la salud deportiva y las personas que carecen de tiempo para practicar algún deporte o simplemente prefieren tener un entrenamiento más personalizado en sus hogares o sitios de trabajo, y así evitar desplazamientos en grandes ciudades, muchos prefieren tener a un instructor online, sea para estudiar o para practicar cualquier idioma. (Artes Marciales Pro, 2017)

Además, crearon un robot especial para ayudar al entrenamiento de artes marciales. Se trata de Bot-Bóxer, una máquina diseñada para entrenamiento personalizado que simula lo que sería un compañero de artes marciales. Cuenta con alta tecnología para que pueda soportar el ritmo de deportes de combate. (Enter.co, 2018)

Hugo Ferreira, director de negocios internacionales de PHC Software, señala que el software de gestión o ERP resulta una herramienta importante para garantizar la viabilidad de una empresa en sus inicios. Permite, además, tener un mejor control de los recursos (finanzas, costos, personal, compras, ventas, clientes, stocks de mercancías, etc.) y, en general, tomar mejores decisiones. El ERP consigue que las empresas sean más ágiles, aumenten su productividad y, por tanto, también su rentabilidad.

Según un estudio que se realizó a principios de 2016 en Lima, el 80.6% de las pymes encuestadas que sí utilizaban una solución de gestión vieron aumentada su rentabilidad en 30% (Perú 21, 2017).

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual a través de la Dirección de Derecho de Autor, lanzó la V Campaña de Software Legal con el objetivo de promover el uso de programas informáticos acreditados con sus respectivas licencias de uso, entre las empresas de todo el país. Resaltando que las empresas que optan por utilizar software ilegal, además de poner en riesgo su información, ocasionan problemas técnicos en sus dispositivos, exponiéndose a una multa de hasta 180 UIT y a sanciones penales de hasta ocho años de cárcel, conforme a lo establecido en el Código Penal. (Gestión, 2015).

Como oportunidades se identifican:

- Innovación en equipos electrónicos para Taekwondo.
- Tendencia de clases online.
- Robot especial para ayudar al entrenamiento de artes marciales.
- Softwares adaptables para mypes.
- Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores.

Como amenazas se identifican:

- Softwares ilícitos a menor precio.
- Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.

E) Ecológicos

En los Juegos Mundiales 2009, la ciudad de Kaohsiung, la segunda urbe de Taiwán estrenó su “Estadio Principal”, instalación que se alimenta al 100% de energía solar gracias a su techo, cubierto con más de 8.800 paneles solares que ocupan más de 14.000 metros cuadrados y están dispuestos en forma de serpiente enroscada. La instalación, que cuenta con 3.300 focos de luz y puede albergar hasta a 40.000 personas, es capaz de

producir hasta 1,14 GWh de electricidad anualmente, según la empresa constructora, lo que permitirá que, cuando el estadio se encuentre inactivo, pueda suministrar electricidad al 80% de la población que reside en su área circundante. (Plan Nacional del Deporte 2011-2030)

Como oportunidades se identifican:

- Estadios internacionales de energía solar

Como amenazas se identifican:

- Contaminación de artículos deportivos

F) Fuerzas Competitivas

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) la capacitación laboral debe ser vista como una inversión para las empresas debido a que genera mayor productividad, compromiso y rentabilidad, acelerando el crecimiento de la empresa (Gestión, 2018).

Diversos estudios apuntan que la industria del deporte genera entre los 550.000 y los 630.000 millones de euros al año. Unas cifras que no paran de crecer y que suponen aproximadamente el uno por ciento del producto interior bruto (PIB) mundial (Ribas, 2017)

Como oportunidades se identifican:

- Capacitación laboral como uno de los pilares para crecimiento empresarial.

Como amenazas se identifican:

- Aumento de empresas del rubro deportivo

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de obtener las oportunidades y amenazas a cada una de estas se le asigna un peso con el fin de alcanzar, al sumar todos los pesos, el 1; y se le agrega un valor, una debilidad mayor (puntuación = 1), una debilidad menor (puntuación = 2), una fuerza menor

(puntuación =3) o una fuerza mayor (puntuación = 4). El peso y el valor son multiplicados, obteniendo así la ponderación, la cual es sumada, generando la calificación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

El peso ponderado obtenido (ver anexo 24) de las oportunidades de es de 1.561, el cual es mayor al 0.907 que obtuvieron las amenazas; lo cual significa que el entorno externo es favorable para la empresa.

El resultado total es de 2.67, siendo este mayor al 2.5, lo que quiere decir que la empresa está aprovechando sus las oportunidades, minimizando así las amenazas.

3.1.5. Análisis estratégico interno

Cadena de valor

Tras analizar la cadena de valor de la empresa (ver anexo 25) se obtuvieron las fortalezas y debilidades.

En el Anexo 26 muestra una tabla donde se analiza las fortalezas y debilidades obtenidas en la cadena de valor.

Las fortalezas halladas fueron:

- Misión, Visión, Valores claros
- Cuentan con personal con experiencia en el rubro, comunicación efectiva entre ellos
- Investigan de nuevos productos en el mercado
- Tienen una buena relación con los proveedores
- Inventario manual
- Implementan la mejora continua en los procesos
- Buena gestión en el control de calidad de los productos
- Cuentan con marketing publicitario en las redes sociales
- Gestiona quejas y reclamos de manera eficiente

Las debilidades obtenidas fueron:

- Políticas no establecidas
- No cuentan con capacitación
- No cuentan con sistema
- Las subcontrataciones no tienen un seguimiento.
- Gestión logística insuficiente
- No cuentan con un registro de inventario

Diagrama de procesos primarios (operativos o misionales)

El Anexo 27 muestra los diagramas de flujo de los procesos operativos de la empresa de deportes de contacto, donde se analiza las actividades principales de venta, esta información sirve para el análisis de futuras estrategias.

Análisis AMOFHIT

Al realizar el análisis interno por áreas de la empresa, se obtuvieron las siguientes fortalezas y debilidades (anexo 28):

Administración y Gerencia (A)

- **Fortalezas:**

- Cuenta con objetivos, misión y visión.
- Personal con experiencia en administración y toma de decisiones.

- **Debilidades:**

- No presenta una comunicación directa y contante entre sus áreas.
- No se desarrolla pronóstico de ventas

Marketing y Ventas (M)

- **Fortalezas:**

- Cuenta con una cartera de clientes fidelizados

- Cuenta con flexibilidad en sus precios.

- **Debilidades:**

- No presenta un seguimiento al cliente.
- No aprovecha sus alianzas estratégicas.

Operaciones y Logística (O)

- **Fortalezas:**

- La empresa está acreditada para la enseñanza de todas las artes marciales.
- Buen control de la elección de la cantidad, calidad y diseño de los implementos.

- **Debilidades:**

- No presenta un sistema de control de inventario ni de rotación.
- No cuenta con un proveedor que presente siempre todos los equipos solicitados.

Finanzas y Contabilidad (F)

- **Fortalezas:**

- La empresa cuenta con financiamiento bancario.
- La empresa presenta un incremento en sus ventas anuales.

- **Debilidades:**

- Falta de control para una adecuada y eficaz gestión financiera.
- Falta de un buen manejo de inversión.

Recursos y Cultura (H)

- **Fortalezas:**

- Buena selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Buen clima laboral

- **Debilidades:**

- Cultura organizacional débil.

- Personal limitado para el desarrollo de todas las tareas.

Informática y Comunicaciones (I)

- **Fortalezas:**

- El personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones.
- Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones.

- **Debilidades:**

- No presenta un sistema para el apoyo en el proceso de la toma de decisiones.
- No presenta recursos tecnológicos óptimos.

Investigación y Desarrollo (T)

- **Fortalezas:**

- Presenta comunicación directa con consultor de TI.
- Se maneja un presupuesto de tecnología.

- **Debilidades:**

- Los procesos administrativos no cuentan con el apoyo tecnológico requerido.

Después de obtener un total de 27 fortalezas y debilidades, estas fueron enumeradas del 1 al 27, según el número de relevancia que tenía, así como se observa en el anexo 29. El total ponderado es de 2.63 dando a conocer que la organización muestra una fortaleza interna fuerte por ser más del promedio 2.5.

Matriz EFI

Luego de realizar el análisis AMOFHIT se tomaron 8 factores con mayor relevancia tanto de fortalezas como debilidades a los cuales se les otorgó un peso y una calificación de 4 (fortaleza mayor), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor) y 1 (debilidad mayor), según corresponda el caso (anexo 30).

Como resultado el total ponderado es de 2.63 dando a conocer que la organización muestra una fortaleza interna fuerte por ser más del promedio 2.

Proceso estratégico

Matriz FODA

Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó el FODA cruzado, en donde se plantearon diferentes estrategias (anexo 31).

Fortalezas – oportunidades:

- Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software.
- Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados en bajar de peso.
- Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa.
- Proponer diseño de ropa deportiva de moda para clientes fidelizados.
- Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing.

Debilidades – oportunidades:

- Desarrollo de un programa para la integración de los alumnos de la academia
- Realizar un análisis de proveedores internacionales para abastecer los productos.
- Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa.
- Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago.

Fortalezas – amenazas:

- Generar promociones en los artículos con menos rotación.
- Formar equipo de competición participando en campeonatos
- Realizar un brochure para la empresa
- Realizar semanarios de diferentes artes marciales.

Debilidades amenazas

- Desarrollar un cronograma con fecha y tipo de contenido a desarrollar y publicar en redes sociales.
- Realizar promociones direccionado a los tipos de mercado.
- Potenciar los recursos que nos brindan las alianzas estratégicas.

Análisis PEYEA

Después de realizar la calificación de las variables de Peyea como se puede observar en el anexo 32 se sumaron las calificaciones obtenidas, obteniendo así a través de la suma de la Fortaleza Financiera (EF) y Estabilidad del Entorno (EE), como variable “Y” -0.3; y a través de la suma de la Ventaja Competitiva (VC) y de la Fortaleza de la Industria (FI), como variable “X” 0.06

Como resultado se obtuvo en el eje “Y” -0.3 y en el eje “X” 0.6 estos puntajes se encuentran en el cuadrante “competitivo” (anexo 33) por lo tanto sus siguientes estrategias son:

Estrategias:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación

Matriz de la gran estrategia

Con la información de la empresa y los análisis realizados tanto externo como interno se pudo interpretar que la organización tiene un crecimiento rápido del mercado, así como se muestra en el anexo 34, pero una posición competitiva débil por lo tanto se posiciona en el cuadrante número II.

Estrategias Cuadrante II:

- A pesar de que su industria está creciendo, no tiene capacidad para competir efectivamente.

- El crecimiento del mercado exige que las organizaciones consideren, estrategia intensiva (no de integración ni de diversificación).
- Como último recurso podría considerarse la diversificación o liquidación.

Matriz interna externa

Después de realizar la calificación de las variables como resultado en la matriz EFE con un total de 2.47 y en la matriz EFI 2.63 encontrándose en un promedio entre 2.0 y 2.99, se ubica en el cuadrante V (ver anexo 35).

Según la matriz, se deben elegir estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo del producto, con el fin de retener y mantener.

Matriz de la decisión estratégica

Como muestra el anexo 36 se desarrolló la matriz de la decisión estratégica en la cual se hace una evaluación de las estrategias específicas, de las cuales se selecciona cual se presenta en la matriz FODA, PEYEA, MIE o MGE. Si están presentes en todas se seleccionan para luego ser evaluadas en la matriz MCPE (La matriz cuantitativa de la planificación estratégica).

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Después de realizar la “Matriz de la Decisión Estratégica”, de seleccionaron 10 estrategias, las cuales fueron:

E1: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software

E2: Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados a bajar de peso

E3: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa

E5: Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing

E8: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa

E9: Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago

E12: Realizar un brochure para la empresa

E13: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales

E14: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados

E15: Realizar seminarios de diferentes artes marciales para captar un mayor número de clientes

Cada una de estas fue valorada numéricamente examinando cada factor crítico para el éxito, interno o externo uno por uno del 1 al 4.

Quedando así, como se muestra en el Anexo 59, como estrategias retenidas las estrategias 1, 3, 8, 12, 13 y 14; y de contingencia las estrategias 2, 5, 9 y 15.

3.1.6. Análisis pre – prueba

Variable Dependiente: Gestión al cliente

- Dimensión Cliente Interno

a) Porcentaje de clientes internos satisfechos

Se hizo uso de una encuesta a los clientes internos como una herramienta de calificación para medir su satisfacción dentro de su ámbito laboral, la misma que fue aplicada en los meses de julio y agosto, a través de la pregunta: ¿Se siente motivado al ser un trabajador de la empresa? (ver anexo 11).

Tras el análisis se demostró que, en el mes de Julio, en la semana 4 todos los colaboradores se sienten satisfechos e igual que el mes de agosto en la semana 1; es decir no todos los colaboradores están satisfechos en la mayoría de semanas teniendo un promedio del 70%.

b) Porcentaje de eficiencia

Se desarrolló la revisión documental, para la recolección de datos, en los meses de julio y agosto, con referencia al número total de objetivos que lograron los colaboradores de la empresa.

Como muestra el anexo 12 en los meses de Julio y agosto se cumplieron un total del 39% de objetivos planteados, en donde se pueden observar en la semana 3, del mes de julio, solo se logró 1 objetivo de 3 planteados; así como en el mes de agosto en la semana 2 se cumplió 1 de 9 objetivos, siendo este un resultado negativo para la empresa.

- Dimensión Cliente Externo**a) Porcentaje de clientes fidelizados**

Se empleó la revisión documental, como instrumento de recolección de datos, durante julio y agosto (ver anexo 13), respecto al número total de clientes que retornaron en más de 2 oportunidades.

Con un promedio del total del 73.75% de clientes que retornaron; en el mes Julio, tercera semana, se presenció un aumento en el número de clientes fidelizados con un total de 10 y durante la primera semana del mes de agosto con un total de 11 clientes fidelizados (ver anexo 13).

b) Índice de recomendación

Se obtuvieron resultados de las encuestas realizadas a 80 clientes externos respecto a la recomendación de los clientes de la empresa, perteneciendo el 52,5% de los clientes que recomendarían a la empresa de un rango de 9-10; siendo el 33,75% y el 13,75% restantes

a clientes que lo recomendarían de forma indiferente e insatisfecha correspondientemente.

Variable Independiente: modelo estratégico

- Dimensión plan estratégico interno

Identificación de procesos

Se realizó una encuesta pre-test a 80 clientes, como resultados obtenidos tras realizar la pregunta n° 1 (ver anexo 15) se obtuvo que el 29% se encuentra de acuerdo en que la empresa reconoce sus procesos corporativos, de acuerdo a la experiencia de compra de productos y del servicio brindado, siendo algunos de ellos denominados como clientes fidelizados, también se obtuvo que solo un 18% está totalmente de acuerdo y un 39% se encuentra medianamente de acuerdo.

Análisis interno

A través de la pregunta: ¿Considera usted que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente? (ver anexo 15), se obtuvo que 20% y 28% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, de que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente, obteniendo que el 13% de los clientes se encuentran en desacuerdo.

Análisis de fortalezas

Como resultado de la pregunta: ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?

El 34% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que la empresa realiza el uso perfecto de sus fortalezas para la obtención de la satisfacción de sus clientes, según el servicio presenciado como clientes fidelizados, mientras que solo un 15% manifiesta estar totalmente de acuerdo con lo mencionado para lograr satisfacerlos.

- **Dimensión Plan estratégico externo**

Análisis de la competencia

Se planteó la pregunta ¿Considera usted que la empresa presenta una diferenciación competitiva?

Se obtuvo como resultados (ver anexo 15) que el 44% de los clientes estuvieron de acuerdo en que la empresa presenta una diferenciación en su servicio en comparación al de su competencia, un 40% se encuentra medianamente de acuerdo y solo un 8% manifiesta estar totalmente de acuerdo con este criterio respecto a sus competidores.

Análisis del sector

De los 80 clientes encuestados, el 44% manifiesta estar de acuerdo en que la empresa destaca siendo una de las mejores en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca, solo un 6% manifiesta estar en desacuerdo con este criterio respecto al sector y un 9% se encuentra totalmente de acuerdo (ver anexo 15). Concluyendo así que la mayoría de las clientes concuerdan en que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva.

Identificación de las oportunidades y amenazas

Como resultado se obtuvo que el 11% de los clientes manifiesta estar en desacuerdo en que la empresa toma acciones para mejorar la calidad de servicio debido a la experiencia

al realizar la compra, mientras que un 33% manifiesta estar de acuerdo con este criterio como comentario positivo de parte de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos (ver anexo 15).

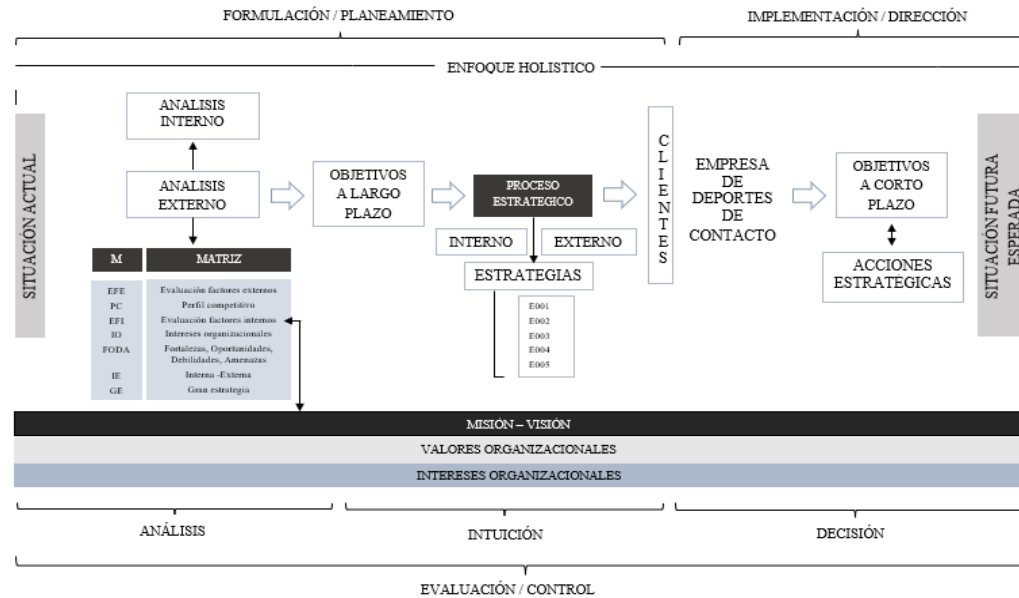
3.2. Diseño de un modelo estratégico para la empresa

Johnson (2020) define al modelo estratégico como una herramienta para ayudar a las empresas a desarrollar un plan de acción, estas utilizan modelos estratégicos para mejorar las operaciones y alcanzar sus metas.

Se espera lograr realizar un modelo estratégico para tener un horizonte de las estrategias que se van a implementar direccionado a la gestión al cliente previamente habiendo hecho un estudio situacional de la empresa cumpliendo con los objetivos y estando alineado a la misión y visión de la empresa también siguiendo la estructura D'Alessio como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Modelo estratégico para la empresa de deportes de contacto



Nota. El gráfico detalla desde un enfoque holístico del modelo estratégico realizado en la empresa de deportes de contacto.

3.3. Implementación del modelo estratégico

La implementación del modelo estratégico para la empresa de deportes de contacto, se desarrolla implementando las estrategias evaluadas y seleccionadas, también haciendo un análisis posprueba por cada dimensión y verificando la hipótesis inicial del plan como se puede observar en el cronograma de actividades (ver anexo 74), así como se presenta también, en el plan de actividades del desarrollo operativo de las estrategias propuestas (ver anexo 75).

Las estrategias que se propusieron fueron las siguientes en el cual se pueden ver en el anexo 72 el resumen de las estrategias:

3.3.1. Estrategias seleccionadas

a. Estrategia 001: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software

Se realizó un plan de evaluación de proveedores teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa, y que se adapte a los procesos de la misma. Para que este ayude a las cobranzas, tener un orden de las clases, las ventas, el seguimiento a los clientes, el stock de productos, etc. Para ello primero dentro del plan se va a evaluar las características, los beneficios, las funcionalidades, el costo referencial y la evaluación del demo, como se muestran en el Anexo 63.

Sin embargo, debido a la pandemia de covid-19 que inició en el mes de marzo del año 2020, no se adquirió con el proveedor de software seleccionado que fue Fitco, se modificó y se optó por adquirir un sistema de software hecho a la medida como se puede visualizar en el anexo 67.

b. Estrategia 002: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa.

En la Tabla 6 se muestra los detalles de Excel que se realizará para tener un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa de deportes de contacto para mejorar la toma de decisiones por parte de la gerente. Se desarrollará a través de macros.

Anexo 64 se muestra el Excel desarrollado.

Esta propuesta se mantuvo hasta la adquisición del software hecho a medida implementada en el 2021.

Tabla 6

Detalles del programa en Excel

DETALLES DEL PROGRAMA EN EXCEL	FECHA DE REALIZACIÓN
Estado de Resultados	14/10/19
Detalle de ventas	21/10/19
Detalle de las salidas de dinero	28/10/19
Detalle de gastos fijos con las fechas de pago	04/11/19

Nota. Esta tabla muestra los detalles que debe tener el programa de Excel.

c. Estrategia 003: Realizar un brochure para la empresa.

Se realizó un brochure para ayudar a mejorar la imagen de la empresa como algo más profesional, esto ayudará a tener mejor contacto con sus Stakeholders y auspiciadores.

El brochure se usó hasta el año 2020 y en el 2021 se adquirió una cámara fotográfica semi profesional con el que se realizaron tomas reales y de mayor impacto visual como muestra el anexo 68; este fue reemplazado por un catálogo de servicios, el cual presenta imágenes reales en conjunto con texto informativo sobre ellas.

d. Estrategia 004: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales.

Se realizó un cronograma detallando el contenido para todas las redes sociales, para poder administrarlas de manera eficiente, y tener una mejor interacción con el público objetivo.

Anexo 65 se muestra el cronograma desarrollado.

El cronograma de fechas y tipo de contenido para redes sociales se ha mantenido activo y ha sido de uso constante como se puede observar en el anexo 70.

e. Estrategia 005: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados.

Las promociones que se realizaron fueron sobre los productos de la empresa, con menos rotación, también de los cursos a clientes que comentaran en las redes sociales que es lo mejor que les gustó de entrenar en la empresa de deportes de contacto. Todo lo comentado anteriormente se evidenciará en el anexo 66.

El realizar promociones a distintos tipos de mercados también se a mantenido aún se aplica como estrategia de marketing como se puede observar en el anexo 71.

f. Estrategia 006: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa.

Esta estrategia se propuso con la finalidad de dar a conocer un catálogo de todos los artículos que ofrece la empresa, para tener una base a futuro de una tienda virtual. Y a la vez utilizarla como herramienta de venta en el punto de tienda.

Esta propuesta se implementó y se ha mantenido en el tiempo (ver anexo 69).

3.3.2. Análisis post prueba

a. Variable Dependiente: Gestión al Cliente

Dimensión Cliente Interno

1. Porcentaje de clientes internos satisfechos

En el Anexo 37 muestra la evaluación realizada a los clientes internos de la empresa de deportes de contacto a través de la encuesta realizara en los meses Setiembre y octubre

con la finalidad de conocer su satisfacción dentro de la empresa, en el anexo muestra un aumento considerable de colaboradores satisfechos, pues se encuentran 4 o 5 trabajadores satisfechos de un total de 5; en el mes de Setiembre la semana 2 y 4 todos los colaboradores se sienten satisfechos e igual que el mes de octubre en la semana 1, 3 y 4.

2. Porcentaje de eficiencia

Como se presenta en el Anexo 38, el promedio del número total de objetivos logrados fue de un 61% en los meses de setiembre y octubre.

Dimensión Cliente Externo

3. Porcentaje de clientes fidelizados

Como expone el Anexo 39, al realizar una encuesta post-test a 80 clientes externos, el total de clientes que han reincidido en una compra más de 2 veces en los meses de setiembre y octubre del 2019 fue un 97.50%, durante la semana 4 del mes de setiembre fueron 10 los clientes que retornaron nuevamente, así también en octubre aumentó el número de clientes, evidenciando una mejoría.

4. Índice de recomendación

A través de una pequeña encuesta a 91 clientes externos que registra compras, el 66,6% recomendarían a la empresa en un rango de 9-10, es decir que recomendarían eficientemente el servicio (anexo 40).

b. Variable Independiente: Modelo estratégico

Dimensión Plan estratégico interno

1. Identificación de procesos

Se realizó una encuesta post-test a 80 clientes, como resultados obtenidos tras realizar la pregunta: ¿La empresa conoce sus principales procesos corp?

Como resultados presentados en el Anexo 42, se obtuvo que el 35% está totalmente de acuerdo con que la empresa reconoce sus procesos corporativos más importantes, un 56%

se encuentra de acuerdo y un 9% en desacuerdo; es así como se evidencio un cambio significativo entre el pre y post análisis.

2. Análisis interno

Se obtuvo que el 38% de los clientes están totalmente de acuerdo en que la empresa desarrolla proyectos organizacionales internos y que estos influyen en la atención al cliente, así como el 8% de los clientes considera en desacuerdo de ello (ver anexo 43).

3. Análisis de fortalezas

Como puede observarse en el anexo 44, el 94% de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa realiza el uso perfecto de sus fortalezas para la obtención de la satisfacción de los clientes, el 55% manifiesta estar de acuerdo, un 39% se encuentra totalmente de acuerdo y solo un 6% dio como respuesta que está en desacuerdo con este factor para lograr satisfacerlos.

Dimensión Plan estratégico externo

4. Análisis de la competencia

Se obtuvieron resultados positivos al encontrar la mayoría de los clientes manifestaron estar de acuerdo en un 55% en que la empresa presenta una diferenciación competitiva, un 36% manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 9% se encuentra en desacuerdo con este criterio respecto a sus competidores (ver anexo 45).

5. Análisis del sector

Como se puede visualizar en el Anexo 46, como resultados se obtuvieron que el 38% están totalmente de acuerdo en que la empresa lidera en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca, el 56% de acuerdo y el 6% se encuentra en desacuerdo.

6. Identificación de las oportunidades y amenazas

El 0% de los clientes estuvieron en total desacuerdo en que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los servicios, solo el 8% se encuentra

en desacuerdo, además un 51% se encuentra de acuerdo y un 41% totalmente de acuerdo, dando a conocer que la empresa busca periódicamente mejorar el servicio al cliente (ver anexo 47).

3.3.3. Análisis estadístico de los resultados a través de la prueba t de student

Al presentarse datos menores a 30 y emplear datos cuantitativos, a continuación se presenta la prueba T - Student la cual brindara una comparación de resultados a cada indicador evaluado en la variable gestión al cliente.

3.3.3.1. Indicador: Porcentaje de clientes internos satisfechos

Criterios de decisión:

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en el número de clientes internos satisfechos antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

H₁: (Hipótesis Alterna): Si hay diferencias significativas en el número de clientes internos satisfechos antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

Interpretación del resultado respecto al número de clientes internos satisfechos

Se obtuvo como el valor de $p=0.02842202$ y siendo este inferior al 0.05, se reconoce a la hipótesis alterna H₁: es decir, se afirma que se encuentran diferencias significativas entre la implementación del modelo estratégico vs clientes internos satisfechos (ver anexo 53).

3.3.3.2. Indicador: Porcentaje de eficiencia

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en el porcentaje de eficiencia antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

H₁: (Hipótesis Alterna): Si hay diferencias significativas en el porcentaje de eficiencia antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

Interpretación del resultado respecto al porcentaje de eficiencia

Se obtuvo como el valor de $p=0.03420749$ y siendo este inferior al 0.05, se reconoce a la hipótesis alterna H₁: es decir, se afirma que se encuentran diferencias significativas entre la implementación del modelo estratégico vs porcentaje de eficiencia (ver anexo 54).

3.3.3.3. Indicador: Porcentaje de clientes fidelizados

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en el número de clientes fidelizados antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

H₁: (Hipótesis Alterna): Si hay diferencias significativas en el número de clientes fidelizados antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

Interpretación del resultado respecto al número de clientes fidelizados

Se obtuvo como el valor de $p=0.04812886$ y siendo este inferior al 0.05, se reconoce a la hipótesis alterna H₁: es decir, se afirma que se encuentran diferencias significativas entre la implementación del modelo estratégico vs porcentaje de eficiencia (ver anexo 54).

3.3.3.4. Indicador: Índice de recomendación

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No hay diferencias significativas en la recomendación del servicio antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

H₁: (Hipótesis Alterna): Existen contrastes significativos en la recomendación del servicio antes de la implantación del modelo estratégico y después de la misma.

Interpretación del resultado respecto a la recomendación del servicio

Se obtuvo como el valor de $p=0.03525326$ y siendo este inferior al 0.05, se reconoce a la hipótesis alterna H₁: es decir, se afirma que se encuentran diferencias significativas entre la implementación del modelo estratégico vs recomendación del servicio (ver anexo 54).

3.4. Cierre de Evaluación

La evaluación se realizará mediante el presente cuadro control (ver anexo 73), por medio del cual se mide el avance de la aplicación y resultados de la estrategia propuesta según el objetivo que tuvo la estrategia en la empresa y según la meta propuesta. El cuadro de control muestra en primera instancia el estado de cada estrategia según los parámetros ya comentados para conocer inmediatamente la situación real de la situación.

3.5. Retroalimentación

La retroalimentación se realizará también mediante el uso del cuadro control ya mencionado. Este formato se aplica mediante Excel, en el cual se utilizan fórmulas que controlan en tiempo real las estrategias y los ítems que ahí se mencionan. Aún si las estrategias cambiaran, el formato se puede adecuar a ello para controlar las nuevas estrategias, e incluso, si es que se llegaran a añadir más de ellas. Además mediante

el uso de los filtros en Excel se pueden visualizar solo las estrategias que, se deseen visualizar en concreto.

3.6. Evaluación del impacto económico, ambiental y social del modelo estratégico

Impacto económico

Para la evaluación económica, se consideraron 2 presupuestos, la primera inversión estimada es para el desarrollo de la investigación y el otro presupuesto es el estimado para el desarrollo de la aplicación del modelo estratégico.

En el Anexo 49 muestra el resumen de las inversiones de las principales cuentas en las que se tendrá que incurrir para desarrollar el presupuesto de la investigación, este tiene un total de S/10,321.50.

El total de inversión en las estrategias para el desarrollo del modelo estratégico dieron un total de S/2,506.34, en el anexo 50 se puede visualizar el resumen detallado de las inversiones de las principales cuentas en las que se tendrá que incurrir para desarrollar el presupuesto de la investigación.

Se planteó la proyección del estado de resultado del año 2019, el cual se estimó mediante las tasas de variación entre el año 2018 y 2017 (ver anexo 51).

Como se puede visualizar en el Anexo 48, la proyección del estado de resultados, el cual para la proyección de las ventas utilizó la tasa del PBI (2.20%) asumiendo que conforme crece la tasa así, también crecerán las ventas, mientras que por el lado de las otras partidas se realizó el análisis vertical de los datos históricos para poder proyectar.

También muestra la estimación del flujo de caja en donde en el año 2019, se considera a las inversiones realizadas en la investigación y en el modelo estratégico, en donde el total de la inversión asciende a S/. 12,828.00 (ver anexo 52).

Como resultado de la evaluación económica, se concluye que los beneficios monetarios por realizar esta investigación más el desarrollo del modelo estratégicos asciende a S/.19,039.69,

lo que significa que a través del indicador del Van, el proyecto es viable, por otro lado se tiene que la inversión tendría un retorno estimado de 85.77% asimismo al ser este indicador mayor a la tasa de descuento COK (11.37%), se acepta también la viabilidad de realizar lo previsto, finalmente como indicador beneficio/costo, se tiene que los beneficios superan a los costos en 1.48.

Impacto social del modelo estratégico

El impacto social del proyecto se ve reflejado en:

- La creación de nuevos empleos.
- Fomentar el desarrollo de la actividad física.
- Aumenta el porcentaje de clientes internos satisfechos, obteniendo un 100%.
- Se logra con eficiencia el desarrollo de los objetivos propuestos.

CÓDIGO DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO (AMENAZA / OPORTUNIDAD)	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	TIEMPO Y COSTO DE LA RESPUESTA	PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DE LA APLICACIÓN DE LA RESPUESTA
R1.1.	AMENAZA	Los nuevos trabajadores no se adaptan a la cultura organizacional en la empresa.	MITIGAR	Se desarrollarán reuniones y actividades de integración entre los trabajadores.	Obtención de cuenta en Zoom: S/ 49.58 mensual	Gerente general
R1.2.	AMENAZA	Problemas en la comunicación entre los trabajadores actuales y los nuevos.	MITIGAR	El personal de soporte de TI se reunirá de forma presencial con el agente de ventas.	Pago de movilidad del personal de soporte de TI: Costo total: S/ 10.00	Agente de ventas
R1.3.	AMENAZA	Los trabajadores no logran los objetivos propuestos debido a estrés laboral.	MITIGAR	Los Objetivos propuestos deberán ser SMART.	-	Agente de ventas Gerente general

Impacto ambiental del modelo estratégico

El impacto ambiental se ve reflejado en la menor utilización de papel, dado que ahora se da la opción de enviar la información de manera online. La disminución del papel esta también presente para las comunicaciones internas.

CÓDIGO DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO (AMENAZA / OPORTUNIDAD)	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	TIEMPO Y COSTO DE LA RESPUESTA	PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DE LA APLICACIÓN DE LA RESPUESTA
R2.1.	AMENAZA	El compartir documentación digital origina la posibilidad de robo o alteración de la información.	MITIGAR	Firma de acuerdo de confidencialidad o no divulgación (NDA) de todos los trabajadores.	-	Agente de ventas Gerente general
R2.2.	AMENAZA	Al tener acceso libre al correo de la institución, la información está expuesta a robos o alteraciones por terceros.	MITIGAR	El acceso al correo solo lo tendrá el agente de ventas el cual firmará un de acuerdo de confidencialidad o no divulgación (NDA).	-	Agente de ventas Gerente general

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados proyectados del modelo estratégico permiten afirmar la hipótesis de la investigación al ser esta validada estadísticamente, dando a conocer que la aplicación del modelo estratégico influyó significativamente en la gestión al cliente en la empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019. Debido a que resultados fueron distintos en la evaluación Pre-Test y Post-Test, demuestran que existe una relación entre la variable independiente Modelo Estratégico y la variable dependiente Gestión al cliente, confirmando a través de los indicadores como: el promedio de clientes internos satisfechos el cual aumento en un 22,5% siendo anteriormente de un 70% y posteriormente de un 92,98%; la variación del porcentaje de eficiencia aumento en un 21,98%, el porcentaje de clientes fidelizados aumento en un 20,75% y el porcentaje de personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [10 - 9], aumentó en un 18%.

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño del modelo estratégico, debido a que, por medio de las encuestas a los clientes tanto internos como externos, se pudieron encontrar los puntos a mejorar, los elementos que diferencian a la empresa de su competencia, las recomendaciones de los clientes, entre otros aspectos que apoyaron el correcto desarrollo del análisis y a la elaboración de las estrategias. Coincidiendo esta técnica con los estudios realizados por Prado (2017) en su tesis titulada “Modelo estratégico y su influencia en la gestión de ventas de un restaurant, 2017”, la cual demostró, a través de encuestas a los clientes, que la apreciación de modo general de la atención brindada en el restaurante por parte de los encuestados ha tenido una mejora significativa en un 20% que la considera muy buena, mostrando una mejora con respecto al periodo anterior.

Al analizar y comparar los resultados de la presente investigación, los resultados de la implementación del modelo estratégico en la empresa de deportes de contacto arrojaron que el 68% de los encuestados califican resultados de la enseñanza como excelente y el 20% lo califican como bueno, concluyendo así que la implementación del modelo estratégico influencia en la percepción del cliente sobre el servicio brindado. De acuerdo con los resultados presentados por Zanabria (2018) en su tesis titulada “Implementación de un modelo estratégico en la gestión comercial de Repuestos Miguelitos S.A.C – Trujillo 2018”, demostró mediante la encuesta aplicada a los clientes, el porcentaje de variación de la satisfacción del cliente respecto al servicio fue de 5.68% siendo anteriormente de un 88% y posteriormente de un 93%.

Así mismo, las inversiones realizadas en la implementación del modelo estratégico generan beneficios a largo plazo como se evidencia a través de los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), obteniendo un resultado de 200,362.67 y 190.72% respectivamente, lo que indica que dicha inversión generará un retorno favorable para la empresa, permitiendo recuperar la inversión en un corto tiempo, Por lo tanto, esta investigación se relaciona directamente con los resultados del modelo estratégico en la empresa de deportes de contacto, en la evaluación económica, donde se través del indicador del Van, el proyecto es viable, por otro lado se tiene que las inversión tendría un retorno estimado de 85.77% asimismo al ser este indicador mayor a la tasa de descuento COK (11.37%), se acepta también la viabilidad de realizar lo previsto, finalmente como indicador beneficio/costo, se tiene que los beneficios superan a los costos en 1.48. Por último, en la investigación de Bayona (2017), en su tesis titulada “Modelo estratégico en la gestión de procesos del área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C., de la Ciudad de Trujillo, año 2017”.

Se demostró que la utilización de matrices es de gran importancia para el análisis situacional organizacional, como se muestra en la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), obteniendo una puntuación ponderada de 3.1, siendo esta mayor al promedio de 2.5, dando a conocer que la organización muestra una fortaleza interna fuerte, obteniendo así una mejora en el área de almacén, realizando las correcciones respectivas. De la misma manera se puede afirmar que la gestión al cliente de la empresa de deportes de contacto consiguió una mejora, esta presentar una puntuación en la matriz MEFI de un 2.63, informando que la empresa presenta una estructura organizacional sólida.

Además, cabe resaltar la limitación que hubo en el presente trabajo de investigación fue el acceso solo en horarios definidos y establecidos por la empresa de deportes de contacto para el desarrollo de este. Sin embargo, esta limitación no fue impedimento para el desarrollo de la investigación, puesto que se subsano mediante la solicitud de acceso a la empresa en un horario pertinente.

4.2 Conclusiones

- De acuerdo con el objetivo general, se concluye que el modelo estratégico si influye de manera positiva en la gestión al cliente, debido a que, al implantar el modelo estratégico, como resultado se obtuvo que el 34% de clientes se encuentran de acuerdo en que la empresa usa correctamente sus fortalezas para la obtención de la satisfacción de los clientes, es decir la empresa aprendió, creció y transformo sus debilidades en fortalezas.
- Se logró realizar un diagnóstico situacional de la empresa de deportes de contacto a través de un análisis de sus factores internos y externos demostrando que inicialmente en los meses de Julio y agosto la eficiencia del cliente interno cumplió con un 39% de los objetivos planteados y el índice de recomendación del cliente externo era de 52.5% que

calificaron personas que recomendarían eficientemente el servicio de la empresa en un rango 9-10.

- Se logró realizar un diseño de un modelo estratégico para la empresa de deportes de contacto para tener un horizonte de las estrategias que se implementaron direccionando a la gestión al cliente previamente habiendo hecho un estudio situacional de la empresa cumpliendo con los objetivos.
- Se implementó un modelo estratégico en la empresa de deportes de contacto, priorizando las estrategias pertinentes que ayuden a mejorar la satisfacción del consumidor. Se implementaron 6 estrategias las cuales fueron: realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software, desarrollar un programa en Excel para el área administrativa, realizar un brochure para la empresa, desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales, realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados, realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa. Demostrando que a través de la implementación del modelo estratégico en los meses de Setiembre y octubre la eficiencia del cliente interno cumplió con un 61% de los objetivos planteados y el porcentaje de clientes fidelizados aumentó 94.51%.
- Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo estratégico en la gestión al cliente, se determinaron los recursos requeridos; se concluye que los beneficios monetarios por realizar esta investigación más el desarrollo del modelo estratégicos asciende a S/.19,039.69, lo que significa que a través del indicador del Van, el proyecto es viable, por otro lado se tiene que las inversión tendría un retorno estimado de 85.77% asimismo al ser este indicador mayor a la tasa de descuento COK (11.37%), se acepta también la viabilidad de realizar lo previsto, finalmente como indicador beneficio/costo, se tiene que los beneficios superan a los costos en 1.48.

- El modelo estratégico tiene un aporte práctico ya que va a permitir resolver problemas que la empresa de deportes de contacto tiene tales como la falta de dirección estratégica y la poca organización, dando como resultado estrategias que ayuden a cumplir con sus objetivos a mediano y a largo plazo, desarrollar una ventaja sostenible frente a sus competidores y generando un alineamiento estratégico aumentando así su rentabilidad. Además, su implementación ayudó a obtener mejoras como el aumento en la satisfacción del cliente interno y externo.

Asimismo, de manera teórica se ha podido aplicar el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio en una microempresa en el sector de deportes.

Por otro lado, de manera metodológica, es de gran importancia porque es un aporte a la investigación científica siguiendo los pasos de esta, a través de la identificación de procesos, proyectos organizacionales internos, atención al cliente, análisis de la competencia y del sector. Debido a que el modelo estratégico buscó lograr mejoras significativas en la empresa a través de la mejora de la eficiencia y satisfacción de sus colaboradores, se tomaron diferentes estrategias que obtuvieron un impacto significativo y lograron los objetivos propuestos, tales como el desarrollo de un programa en Excel para el área administrativa y análisis de proveedores para la adquisición de un software con el fin de apoyar al área de cobranzas, desarrollo de clases, ventas, el seguimiento de los clientes, el stock de productos, mejor control de los ingresos y egresos de la empresa; sistema que apoyaría en la identificación de oportunidades y amenazas, para así contrarrestarlas con sus fortalezas. Con el fin de mejorar la imagen de la empresa y tener un mejor contacto con sus Stakeholders y auspiciadores realizó un brochure, se desarrolló un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales, para así poder administrarlas de manera eficiente, y tener una mejor interacción con el público objetivo, se realizaron promociones direccionadas a tipos de mercados sobre los productos con

menos rotación, también de los cursos que más gustaron, con el fin de mejorar la visibilidad y aumentar las ventas de los implementos se realizó un catálogo de los implementos que ofrece la empresa; para la obtención de la satisfacción de los clientes, aumentar clientes fidelizados y el índice de recomendación.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1981). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Agencia de Noticias Andina (23 de diciembre 2016). *Barrio Seguro promueve el deporte para prevenir la violencia en Trujillo*. <https://andina.pe/agencia/noticia-barrio-seguro-promueve-deporte-para-prevenir-violencia-trujillo-646371.aspx>
- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Maestría en educación. Universidad de San Martín de Porres.
- Arrascue, J., Segura, E. (2016). *Gestión De Calidad Y Su Influencia En La Satisfacción Del Cliente En La Clínica De Fertilidad Del Norte "Clinifer" Chiclayo-2015*. Licenciado en administración de empresas. Universidad Señor de Sipán.
- Bravo Sánchez, J. M. (2018). *Planeamiento estratégico y la gestión educativa en los docentes de la RED 12-2017 Carabayllo*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional Universidad César Vallejo.
- Bayona Cerrón, A. A. (2017). *Modelo estratégico en la gestión de procesos del área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C., de la Ciudad de Trujillo, año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Calvo, L. y Arbide, P. (14 mayo 2020). El deporte ante la covid-19: el mayor desafío de una industria casi perfecta. Ideas Llyc. <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/05/el-deporte-ante-el-covid-19-el-mayor-desafio-de-una-industria-casi-perfecta/>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Aten Primaria, 31(8):527-38.
- Casas, Mar (2007) *Guía de atención al cliente*, Cámara oficial de comercio, industria y Navegación de Cartagena. España, LOYGA, Artes Gráficas.

- Chang, J. (2014). *Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos*. Administrador de empresas. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2011). *Evolución del pensamiento estratégico*. (2.^a ed.). Brazil: MCGRAW-HILL
- Chinchay, E. (2014). “*Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial de la Empresa Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L, en el distrito de San Juan de Lurigancho*” [Archivo PDF].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7218/SANDOVAL_BL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comex Perú (2019). *Memoria Anual 2019*. [Archivo PDF].
https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/memoria/Memoria_COMEXPERU_2019.pdf
- D’ Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (1.^a ed.). Juárez, España: Pearson
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en Educación Médica, 2 (7), 162-167.
- Diario Andina (23 de diciembre del 2016). *Barrio Seguro promueve el deporte para prevenir la violencia en Trujillo*. <https://andina.pe/agencia/noticia-barrio-seguro-promueve-deporte-para-prevenir-violencia-trujillo-646371.aspx>
- Diario Gestión (2 de enero del 2019). *Emprendimientos en Perú: Las formas que hay para hacer crecer tu negocio en el 2019*. (2019). <https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimientos-peru-formas-hay-crecer-negocio-2019-254545>
- Diario Gestión (18 de junio del 2015). *HayGroup: Gerentes en Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas*.

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/haygroup-gerentes-peru-dedican-15-planeamiento-empresas-92816>

Farfán, C. (2017). *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco De Lima*. Licenciado en Administración de Turismo. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14.^a ed.). Juárez, España: Pearson.

Garrigós y Llopis, E. (2020). Marketing, Ventas y Marca en la crisis del Coronavirus [Archivo PDF]. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2020/04/guia-marketing-venta-branding-coronavirus-garrigosyllopis.pdf>.

Gevers, A. (8 abril 2020). What consumers in Europe do online during the lockdown. Comscore. <https://www.comscore.com/Insights/Blog/What-consumers-in-Europe-do-online-during-the-lockdown>

Guinot, C. (2009). *Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social*. España: Universidad de Deusto.

GOB (2019). *Metas por sectores - Relacionadas a la Estrategia Multisectorial Barrio Seguro*. [Archivo PDF]. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/metas-por-sectores-relacionadas-la-estrategia-multisectorial-barrio-seguro/resource/dd11cdd1>

Guzmán, C. (2013). *Aplicación del Modelo De Planeación Estratégica de Fred R. David para una empresa de servicios de hospedaje*. Maestría en administración. Instituto Politécnico Nacional.

Hernández, J. (2015). *Valor del cliente y predicción del abandono en empresas de servicios con productos contractuales*. Doctorado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Sevilla.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, J. (2010). *Metodología de la investigación*.

México: Mc Graw

Hill. https://books.google.com.pe/books?id=_6ZTgIa9gF4C&printsec=frontcover&hl=es&#v=onepage&q&f=false

Huamani, P. (2013). Componentes de la gestión deportiva Una aproximación. VIREF

Revista de Educación Física, 2, (pg. 10).

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2554/1/2003_Tito_Importancia-del-planeamiento%20estrategico-para-el-desarrollo-organizacional.pdf

INEI (2016). *Programa de Actividades no Transmisibles* [Archivo PDF].

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html

Johnson, A. (2020). *Definition of Strategy Models* [Archivo PDF].

<http://smallbusiness.chron.com/definition-strategy-models-15431.html>

J. Olivos (2014). *Plan de negocios para la implementación de una red de academias de artes*

marciales mixtas y deportes de contacto en Lima metropolitana [Tesis de Bachiller,

Universidad Católica del Perú].

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5735/OLIVOS_JORGE_NEGOCIOS_RED_ACADEMIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llamas, J. (2004) *Fundamentos de marketing*. México; Mc Graw-Hill

López Mosquera, D. C. (2018). Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del

Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil [Tesis de maestría, Universidad

Católica de Santiago de Guayaquil]. [https://docplayer.es/91632405-Universidad-](https://docplayer.es/91632405-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil-sistema-de-posgrado-maestria-en-administracion-de-empresas.html)

[catolica-de-santiago-de-guayaquil-sistema-de-posgrado-maestria-en-administracion-de-empresas.html](https://docplayer.es/91632405-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil-sistema-de-posgrado-maestria-en-administracion-de-empresas.html)

- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia – Integración de Calidad de Servicio y Productividad*, 6ª Edición, Edit. Pearson Educación; México
- Mariñez, J. (2013). *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de república dominicana: caso DGII, BANRESERVAS E INFOTEP* [Tesis Doctoral. Atlantic International University].
https://www.academia.edu/7795914/TESIS_DOCTORAL_JUAN_JOSE_MARINEZ_BAEZ
- Martínez L. (2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente* [Archivo PDF].
<https://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>
- Mejía, Y. (2012). *Evolución del desempeño con enfoque en las competencias laborales* [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mestre, J. (2013). Componentes de la gestión deportiva Una aproximación. *VIREF Revista de Educación Física*, 2, pg. 10.
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775/13673>
- Ministerio De Cultura Y Deporte (2020). Anuario de estadísticas deportivas 2020 [Archivo PDF]. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Ministerio De Cultura Y Deporte (2019). Anuario de estadísticas deportivas 2019 [Archivo PDF]. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>
- Molina, O. y Vidal, E. (2017). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado PX-S.A. de la ciudad de Cali [Tesis de Maestría, Universidad Cooperativa de

Colombia].

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1629/1/2017_plan_direccionamiento_estrategico.pdf

Núñez, C. (2013). *Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en La Institución Educativa “Ingeniería” de Trujillo* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Trujillo].

<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5609>

Organización Mundial de la Salud (22 de noviembre de 2019). *Un nuevo estudio dirigido por la OMS indica que la mayoría de los adolescentes del mundo no realizan suficiente actividad física, y que eso pone en peligro su salud actual y futura.*

<https://www.who.int/es/news/item/22-11-2019-new-who-led-study-says-majority-of-adolescents-worldwide-are-not-sufficiently-physically-active-putting-their-current-and-future-health-at-risk>

Organización Mundial de la Salud (16 de mayo de 2020). *La OMS y el Comité Olímpico Internacional se unen para mejorar la salud a través del deporte.*

<https://www.who.int/es/news/item/16-05-2020-who-and-international-olympic-committee-team-up-to-improve-health-through-sport>

Organización Panamericana de la Salud (2019). Plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030 [Archivo PDF].

https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50904/9789275320600_spa.pdf

Ossorio, A. (2002). *Planteamiento Estratégico*. (4^a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva - Posicionamiento de Servicios en Mercados Competitivos*, 11va Edición, Edit. Continental SA., México.

- Ramírez Maldonado, Y. P. (2015). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos- lima, 2013* [Tesis doctoral, Universidad de San Martín de Porres].
<https://repositorio.usmp.e>
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa* [Tesis de Doctorado, Universidad Técnica de Babahoyo].
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6533>
- Romo, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. *Revistas de negocios globales*, 82.
- Sáiz, M. (2018) Gestión de Calidad [Archivo PDF].
https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/4889/Tema_3_metodologia_para_la_evaluacion.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Sandoval Bazán, L. L. (2017). *Planeamiento Estratégico y el Desarrollo Empresarial de la Empresa Servicios de Mantenimiento Electromecánico E.I.R.L, en el distrito de San Juan de Lurigancho* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional - Universidad César Vallejo.
- Soza, F. (24 de julio de 2019). *Boxeo o MMA: qué deporte es más dañino para los atletas según la ciencia*. https://www.clarin.com/viste/boxeo-mma-deporte-danino-atletas-ciencia_0_7tMf4Ib5q.html
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Administración de empresas. Universidad Militar Nueva Granada.
- Vara, H. (2012). *Metodología de la investigación: diseño metodológico*. México: Pearson
- Zanabria Kou, P. F. (2018). *Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. - Trujillo 2018* [Tesis de

licenciatura, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13491>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera la implementación de un plan estratégico influye en la gestión al cliente en la empresa de deportes de contacto en Trujillo en el año 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar como la implementación de un plan estratégico influye en la gestión al cliente en la empresa de deportes de contacto en Trujillo en el año 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el diagnóstico situacional de la empresa de deportes de contacto. - Diseñar un modelo estratégico para la empresa. - Implementar un modelo estratégico en la empresa de deportes de contacto, a fin de priorizar las estrategias pertinentes que ayuden a mejorar la satisfacción del consumidor. - Evaluar el impacto económico, social y ambiental de la implementación un modelo estratégico en la gestión al cliente en la empresa. 	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>La implementación del plan estratégico influye significativamente en la gestión al cliente en la empresa de deportes de contacto en Trujillo en el año 2019.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Modelo Estratégico</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión al cliente <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente Interno - Cliente Externo 	<p>POBLACIÓN:</p> <p>La población tomada está establecida por 100 clientes externos que efectuaron compras en la empresa de deporte de contacto dentro del primer trimestre del año 2019 en la ciudad de Trujillo. Y todos los colaboradores de la empresa que son 5.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra está constituida por 80 clientes externo que realizaron compras en la empresa de artes marciales dentro del primer trimestre del año 2019 en la ciudad de Trujillo. Y por los 5 clientes internos que equivale al total de colaboradores de la empresa.</p>	<p>Pre – Experimental:</p> <p>La investigación preexperimental según Sáiz (2018) es aquella en la que el investigador trata de aproximarse a una investigación experimental pero no tiene los medios de control suficientes que permitan la validez interna, también se compara dos grupos de sujetos a los que se les aplican tratamientos experimentales distintos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Cuestionarios

ANEXO 2. Matriz de operalización.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION ES	INDICADORES	ITEM	U. MEDIDA
Modelo estratégico	Se define un modelo estratégico como “el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; necesarias para poner” (Fred, 2003).	Plan estratégico interno	Identificación de procesos	¿La empresa conoce sus principales procesos corp?	Escala de Likert
			Análisis interno	¿Cree usted que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente?	Escala de Likert
			Análisis de fortalezas y debilidades	¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?	Escala de Likert
		Plan estratégico externo	Análisis de la competencia	¿Cree que la empresa presenta una diferenciación competitiva?	Escala de Likert
			Análisis del sector	¿Cree que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca?	Escala de Likert
			Identificación de las oportunidades y amenazas	¿Cree que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes?	Escala de Likert

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	U. MEDIDA
Gestión al cliente	Se define a la gestión al cliente como un activo esencial para alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo, orientada a las empresas hacia la gestión individualizada y personalizada del cliente como estrategia para retener clientes rentables e incrementar sus compras en el tiempo. (Hernández, 2015)	CLIENTE	Porcentaje de clientes internos satisfechos	$\frac{\text{Numero de colaboradores satisfechos}}{\text{Numero total de colaboradores}} \times 100$	%
			INTERNO	Porcentaje de eficiencia	$\frac{\text{Numero de objetivos logrados}}{\text{Numero total de objetivos}} \times 100$
		CLIENTE	Porcentaje de clientes fidelizados	$\frac{\text{Numero de clientes que se reinternan compras}}{\text{Numero total de clientes}} \times 100$	%
			EXTERNO	Índice de recomendación	$\frac{\text{Numero de clientes que recomendarian la empresa}}{\text{Numero total de clientes encuestados}} \times 100$

ANEXO 3. Guía de Entrevista.

Entrevista al gerente general de la empresa de deportes de contacto

Buen día, la presente entrevista con fines universitarios, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos necesarios de la gestión comercial dentro de la empresa, su conocimiento como gerente es muy importante por lo que le agradezco de ante mano el haberse dado un tiempo para responder las preguntas.

Preguntas relacionadas con los factores Internos de la organización

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?
2. ¿Cuáles son sus estrategias a corto y largo plazo con un enfoque al cliente?
3. ¿Cómo es el proceso de Atención al cliente? ¿Y qué importancia le dan a esa área?
4. ¿Cómo es la comunicación entre todas las áreas de la empresa? ¿Hay una integración de procesos?
5. ¿Capacitan al personal para brindarle una mejor atención al cliente?

Preguntas relacionadas con los factores externos de la organización

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa dentro del mercado de artes marciales?
2. ¿En qué se diferencia de la competencia?
3. ¿Qué tal relación tiene con sus proveedores? ¿Hace un análisis de competencias periódicamente para evaluar si aún le conviene trabajar con ellos?
4. ¿Qué tipo de tecnologías utiliza? ¿Cuenta con un sistema? Si es no ¿Por qué?
5. ¿Cómo le afecta el ingreso de los nuevos competidores?

Preguntas adicionales

1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?
2. De acuerdo con sus ventas en el primer trimestre ¿Cuántos clientes externos en promedio hubo en el primer trimestre del año 2019?

ANEXO 4. Encuesta al cliente para la formulación del modelo estratégico pre - test

ENCUESTA ANÓNIMA CON FINES ACADÉMICOS

Marque la respuesta según usted lo considere conveniente. La encuesta es anónima bajo la protección o difusión de datos personales.

1. ¿Cree que la empresa conoce sus principales sus principales procesos corp?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

2. ¿Cree que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

4. ¿Cree que la empresa presenta una diferenciación competitiva?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

5. ¿Cree que la empresa es líder del rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

6. ¿Cree que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes?
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Medianamente de acuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

ANEXO 5. Encuesta al cliente para la formulación del modelo estratégico post – test actualizado (2022)

ENCUESTA ANÓNIMA CON FINES ACADÉMICOS - EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO

Marque la respuesta según usted lo considere conveniente. La encuesta es anónima bajo la protección o difusión de datos personales.

Totalmente en desacuerdo = 1
En desacuerdo = 2
De acuerdo = 3
Totalmente de acuerdo = 4

1. ¿Cree que la empresa conoce sus principales procesos corp?

Usted ve que manejan de manera adecuada sus procesos más importantes como son: ventas y el servicio de deportes que brinda.

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. ¿Cree que la empresa desarrolla proyectos organizacionales internos y estos influyen en la atención al cliente?

Ve mejoras continuas en la empresa y ello se refleja en la atención brindada.

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?

Esta de acuerdo que la calidad de servicio que les brinda la empresa se relaciona al esfuerzo que hace en las clases.

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. ¿Cree que la empresa presenta una diferenciación competitiva?

La empresa ofrece un servicio distinto al de su competencia directa, basado en su experiencia.

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. ¿Cree que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca?

Cree que los factores mencionados son de vital importancia para usted considere a la empresa como la mejor en el sector.

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. ¿Cree que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes?

Toman su opinión en cuenta para mejorar la atención que se les brinda

1 2 3 4

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

ANEXO 6. Cuestionario al Cliente Externo.

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

A. INTRODUCCIÓN: Estimado cliente la encuesta es parte de una investigación que tiene por objeto la indagación de la satisfacción para mejorar la calidad de servicio.

B. INDICACIONES: Marque con una x en los espacios en blanco como crea conveniente según su opinión y complete como corresponda. La encuesta es anónima bajo la protección o difusión de datos personales.

GÉNERO

Femenino Masculino

EDAD

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
La infraestructura de las instalaciones					
La actitud del personal de recepción					
Los implementos de venta en tienda					
El tiempo de atención en la recepción					
Variedad de implementos					
Calidad de enseñanza					
Resultados de la enseñanza					
Conocimiento de los maestros (instructores)					

¿Qué considera usted que nos diferencia de la competencia?

- Calidad
 Buenos precios
 Experiencia
 Otro: _____

¿Recomendarías la empresa de deporte de contacto a tus amigos y/o familiares?

Si ¿No, por qué? _____

Sugiere en qué podría mejorar la empresa de deporte de contacto


ANEXO 7. Cuestionario al Cliente Interno.


Señores trabajadores la empresa de deportes de contacto: La PRESENTE ES UNA ENCUESTA anónima, con fines académicos para la Universidad Privada del Norte de Trujillo; agradecemos su veracidad en sus respuestas.


INDICACIÓN: marque con un “x” según considere.


- I. Información específica sobre gestión del personal de contacto.
- 1.1. Género
Masculino () Femenino ()
- 1.2. Edad:
- 1.3. Tiempo de trabajo en la empresa:
- 1.4. Función:.....
- II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA SOBRE GESTIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO.
- 2.1. ¿Conoce la misión, visión, valores y código de ética de la empresa?
Si () No ()
- 2.2. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza capacitaciones en su área?
Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Espontáneamente () Nunca ()
- 2.3. ¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño?
Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Espontáneamente () Nunca ()
- 2.4. ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?
Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente ()
- 2.5. ¿Cómo considera que es la comunicación de su área con las demás áreas de la empresa?
Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Deficiente ()
- 2.6. ¿Considera ud. que los niveles de jerarquía de su área están bien definidos?
Si () No ()
- 2.7. ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?
Si () No ()
- 2.8. ¿Considera Ud. que todos los trabajadores de su área conocen todas las actividades de todos los procesos de su área?
Si () No ()
- 2.9. ¿Qué calificativo daría usted al clima laboral en la empresa de deportes de contacto en Trujillo?
Excelente () Muy bueno () bueno () regular () deficiente ()
- III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
- 3.1. ¿Considera usted que son reconocidos sus esfuerzos y logros obtenidos en la empresa de deportes de contacto?
Si () No ()
- 3.2. ¿Se siente motivado al ser un trabajador de la empresa?
Si () No ()


ANEXO 8. Matriz para evaluación de expertos.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	VENEROS CASTRO, CANDY VANESSA			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	CUESTIONARIO			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto				
 CIP079509.				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	VENEROS CASTRO, CANDY VANESSA			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	CUESTIONARIO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">  <p style="margin-left: 20px;">CIP079509</p> </div>				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	VENEROS CASTRO, CANDY VANESSA			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	ENTREVISTA			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
ÍTEM	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto				
 CIP 079509				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	ÁNGELES QUIÑONES, NELSON ANTONIO			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	CUESTIONARIO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto  CIP 185097 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	ÁNGELES QUIÑONES, NELSON ANTONIO			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	ENTREVISTA			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto				
 CIP 185097				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE			
Línea de Investigación:	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LOS NEGOCIOS			
Apellidos y Nombres del experto:	ÁNGELES QUIÑONES, NELSON ANTONIO			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	ENCUESTA			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. Tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítem, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
ÍTEM	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relacionan con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma de experto				
 CIP 185097				

ANEXO 10. RESULTADOS DEL ALFA DE CRONBACH.

- Alfa de Cronbach en Minitab

Matriz de correlación

	C1	C2	C3	C4	C5
C2	0.328				
C3	0.549	0.463			
C4	0.547	0.557	0.581		
C5	0.491	0.531	0.534	0.579	
C6	0.599	0.606	0.574	0.609	0.680

Contenido de la celda: Correlación de Pearson

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
C1	80	3.487	0.955
C2	80	3.550	0.953
C3	80	3.538	0.871
C4	80	3.500	0.763
C5	80	3.550	0.745
C6	80	3.513	0.886
Total	80	21.137	4.074

Alfa de Cronbach = 0.8748

Estadísticas de elementos omitidas

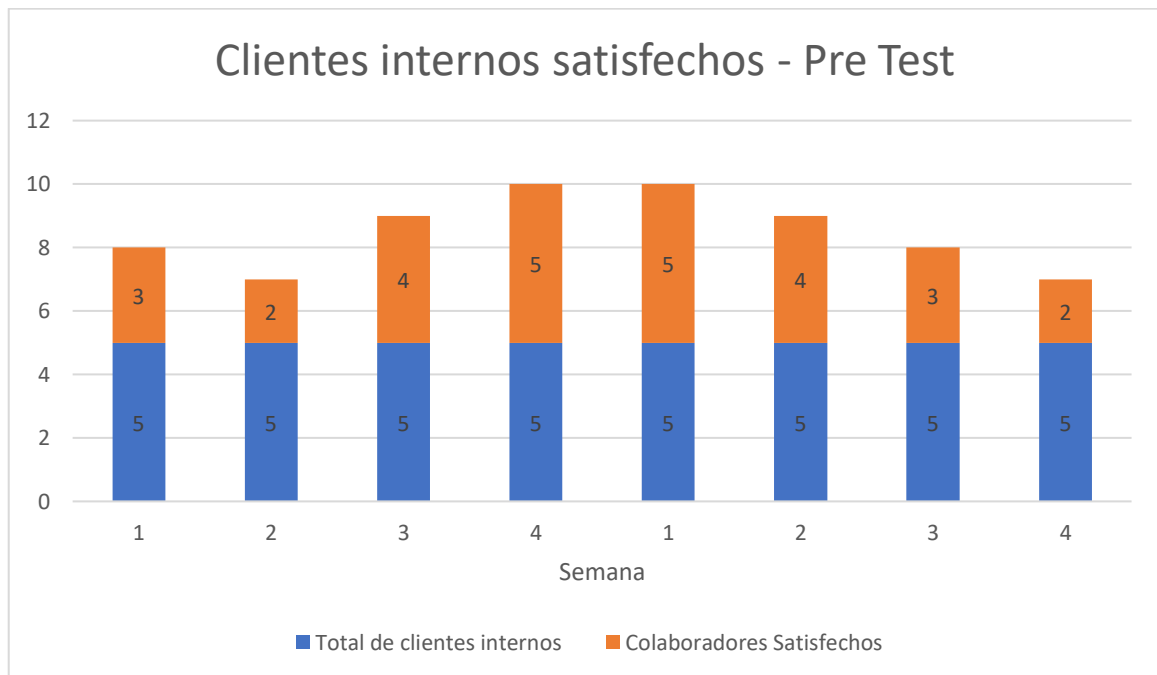
Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total		Alfa de Cronbach
			ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	
C1	17.650	3.417	0.6157	0.4636	0.8658
C2	17.587	3.426	0.6051	0.4546	0.8677
C3	17.600	3.437	0.6734	0.4638	0.8541
C4	17.637	3.487	0.7255	0.5291	0.8473
C5	17.587	3.514	0.7071	0.5262	0.8506
C6	17.625	3.343	0.7839	0.6344	0.8344

ANEXO 11. Análisis pre-test de los meses de julio y agosto del índice promedio de clientes internos satisfechos.

- **ÍNDICE PROMEDIO DE CLIENTES INTERNOS SATISFECHOS DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO**

Mes	Semana	Total de clientes internos	Colaboradores Satisfechos
Julio	1	5	3
	2	5	2
	3	5	4
	4	5	5
Agosto	1	5	5
	2	5	4
	3	5	3
	4	5	2
Total		5	3.50
Total porcentual		100%	70.00%

Gráfico colaboradores satisfechos

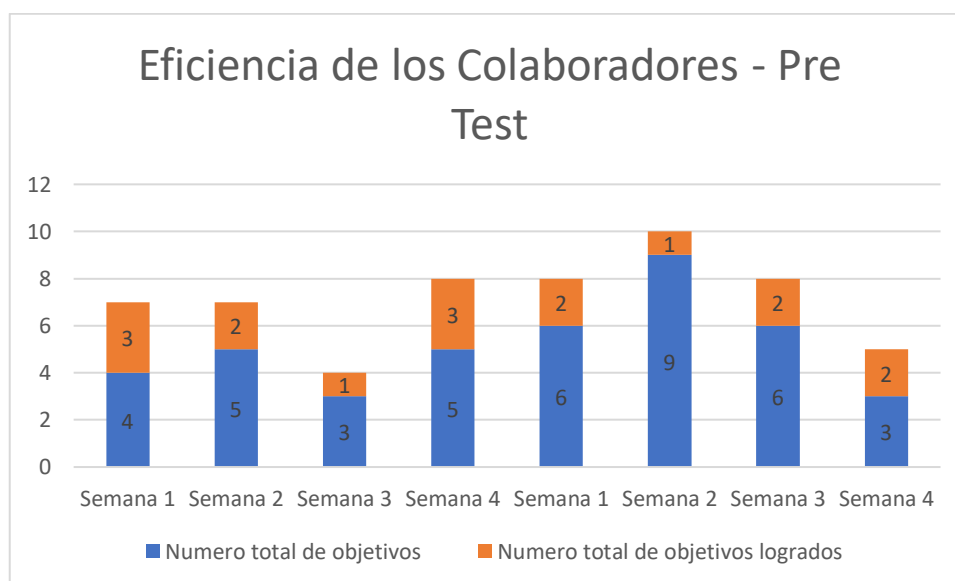


ANEXO 12. Análisis pre-test de los meses de julio y agosto del índice eficiencia a través de los objetivos logrados de los colaboradores.

- ÍNDICE EFICIENCIA A TRAVÉS DE LOS OBJETIVOS LOGRADOS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Mes	Semana	Número total de objetivos	Número total de objetivos logrados
Julio	1	4	3
	2	5	2
	3	3	1
	4	5	3
Agosto	1	6	2
	2	9	1
	3	6	2
	4	3	2
Total		41	16
Porcentaje		100%	39%

Gráfico de eficiencia de los colaboradores – Pre Test

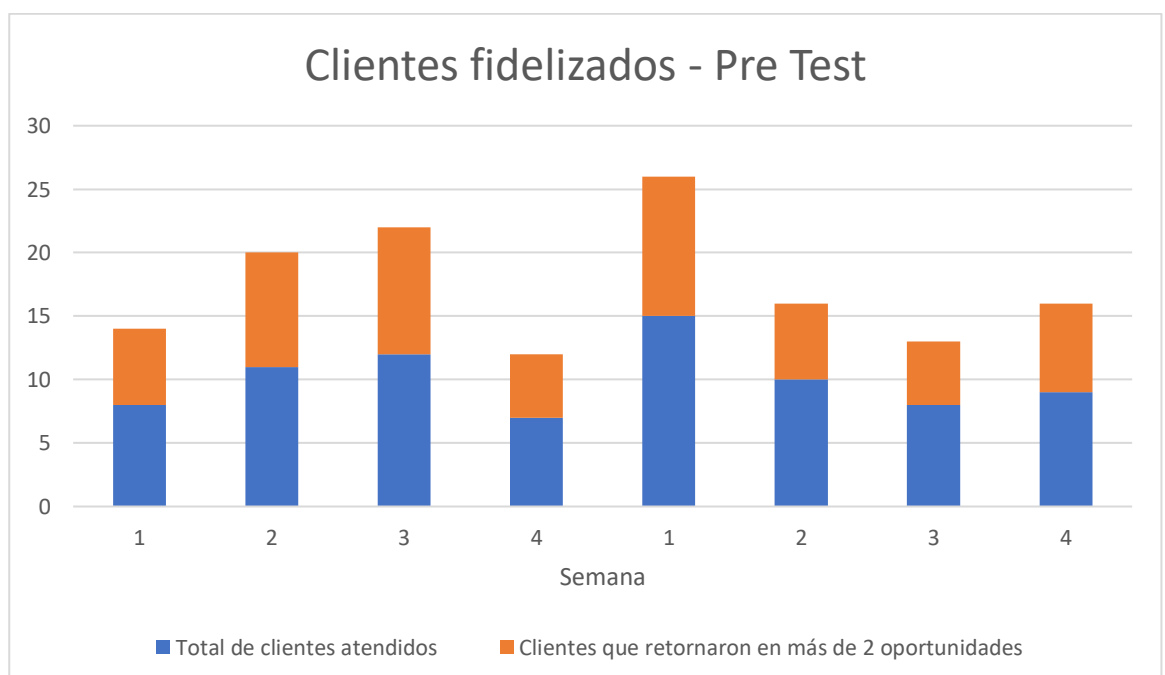


ANEXO 13. Análisis pre-test de los meses de julio y agosto del índice clientes fidelizados.

CLIENTES FIDELIZADOS

Mes	Semana	Total de clientes atendidos	Cientes que retornaron en más de 2 oportunidades
Julio	1	8	6
	2	11	9
	3	12	10
	4	7	5
Agosto	1	15	11
	2	10	6
	3	8	5
	4	9	7
Total		80.00	59.00
Total porcentual		100%	73.75%

Gráfico de clientes fidelizados

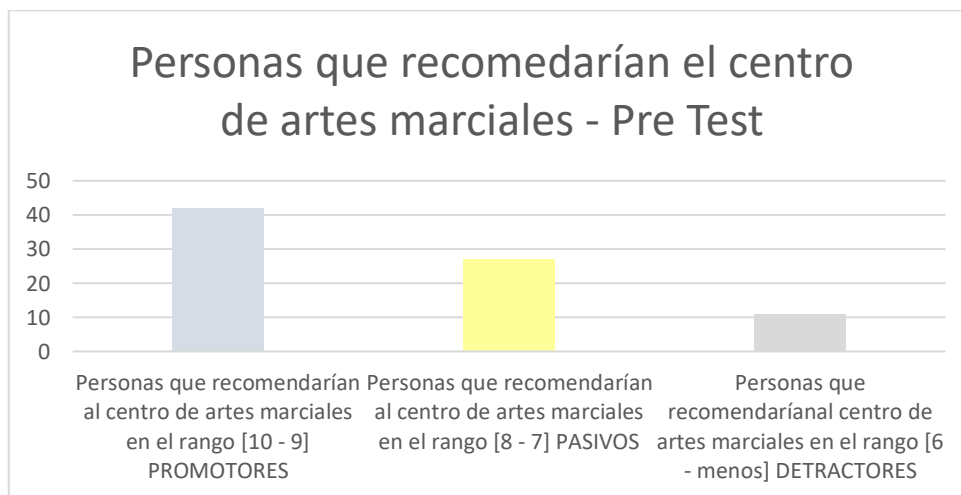


ANEXO 14. Análisis pre-test de los meses de julio y agosto del índice recomendación en base a la encuesta a clientes externos.

- ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN EN BASE A LA ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Julio -agosto del 2019	Semana	Clientes	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [8 - 7] INDIFERENTES	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [6 - menos] INSATISFECHOS
	1	8	4	3	1
	2	11	6	3	2
	3	12	7	4	1
	4	7	3	2	2
	1	15	8	6	1
	2	10	5	3	2
	3	8	4	3	1
	4	9	5	3	1
Total	80	42	27	11	

Gráfico de resultados de la encuesta en base a la recomendación – Pre Test



ANEXO 15. Análisis Pre-test de la encuesta a clientes externos.

a) PREGUNTA 1: ¿Cree que la empresa conoce sus principales procesos corp?

- Esta tabla muestra los resultados Pre Test obtenidos de las encuestas al evaluar si la empresa reconoce sus procesos corporativos más importantes.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	15%
Medianamente de acuerdo	31	39%
De acuerdo	23	29%
Totalmente de acuerdo	14	18%
TOTAL	80	100%

b) PREGUNTA 2: ¿Cree que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente?

- Esta tabla muestra los resultados obtenidos de las encuestas respecto al impacto de los planes internos en la atención al cliente.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	10	13%
Medianamente de acuerdo	32	40%
De acuerdo	22	28%
Totalmente de acuerdo	16	20%
TOTAL	80	100%

c) PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?

- Esta tabla muestra los resultados Pre Test obtenidos de las encuestas al considerar que el grado de satisfacción se debe al servicio brindado.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	10%
Medianamente de acuerdo	33	41%
De acuerdo	27	34%
Totalmente de acuerdo	12	15%
TOTAL	80	100%

d) PREGUNTA 4: ¿Cree que la empresa presenta una diferenciación competitiva?

- Esta tabla muestra los resultados Pre Test obtenidos de las encuestas respecto al servicio brindado en comparación.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	9%
Medianamente de acuerdo	32	40%
De acuerdo	35	44%
Totalmente de acuerdo	6	8%
TOTAL	80	100%

e) PREGUNTA 5: ¿Cree que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca?

- f) Esta tabla muestra los resultados Pre Test obtenidos de las encuestas respecto a si el cliente considera que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca.






RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	6%
Medianamente de acuerdo	33	41%
De acuerdo	35	44%
Totalmente de acuerdo	7	9%
TOTAL	80	100%

PREGUNTA 6: ¿Cree que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes?

Esta tabla muestra los resultados Pre Test obtenidos de las encuestas respecto a que si la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	9	11%
Medianamente de acuerdo	33	41%
De acuerdo	26	33%
Totalmente de acuerdo	12	15%
TOTAL	80	100%

**ANEXO 16. LISTA DE SERVICIOS OFERTADOS POR LA EMPRESA DE
DEPORTES DE CONTACTO.**

SERVICIOS	IMAGEN
Muay Thai	
Taekwondo	
Combat Sambo	
Defensa personal	
Armapol	

ANEXO 17. PORTAFOLIO DE IMPLEMENTOS OFERTADOS POR LA EMPRESA DE DEPORTE DE CONTACTO.

PRODUCTOS	IMAGEN
Sacos de box	
Shorts	
Paletas	
Guantes de muay thai	

Canilleras



Thai Pads



Vendas de box



Bucal



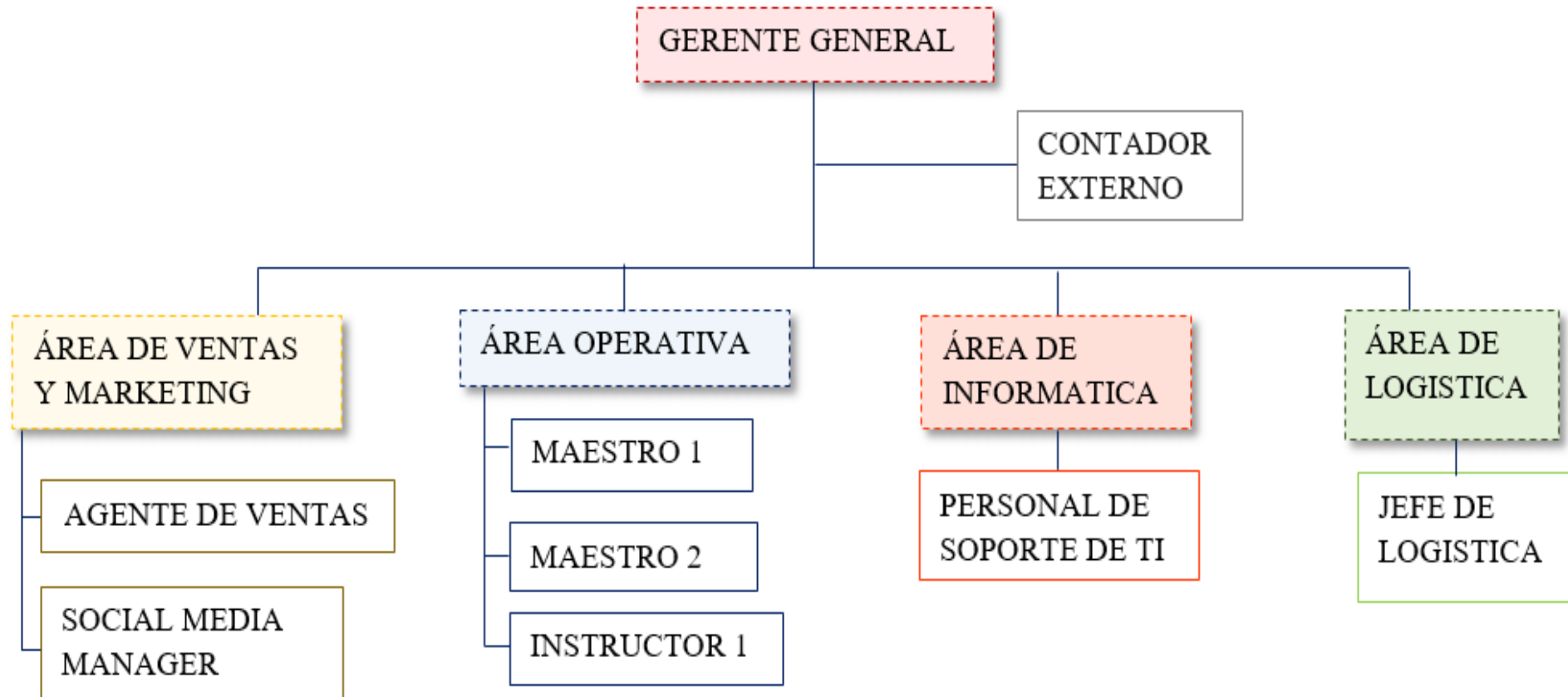
Polo institucional



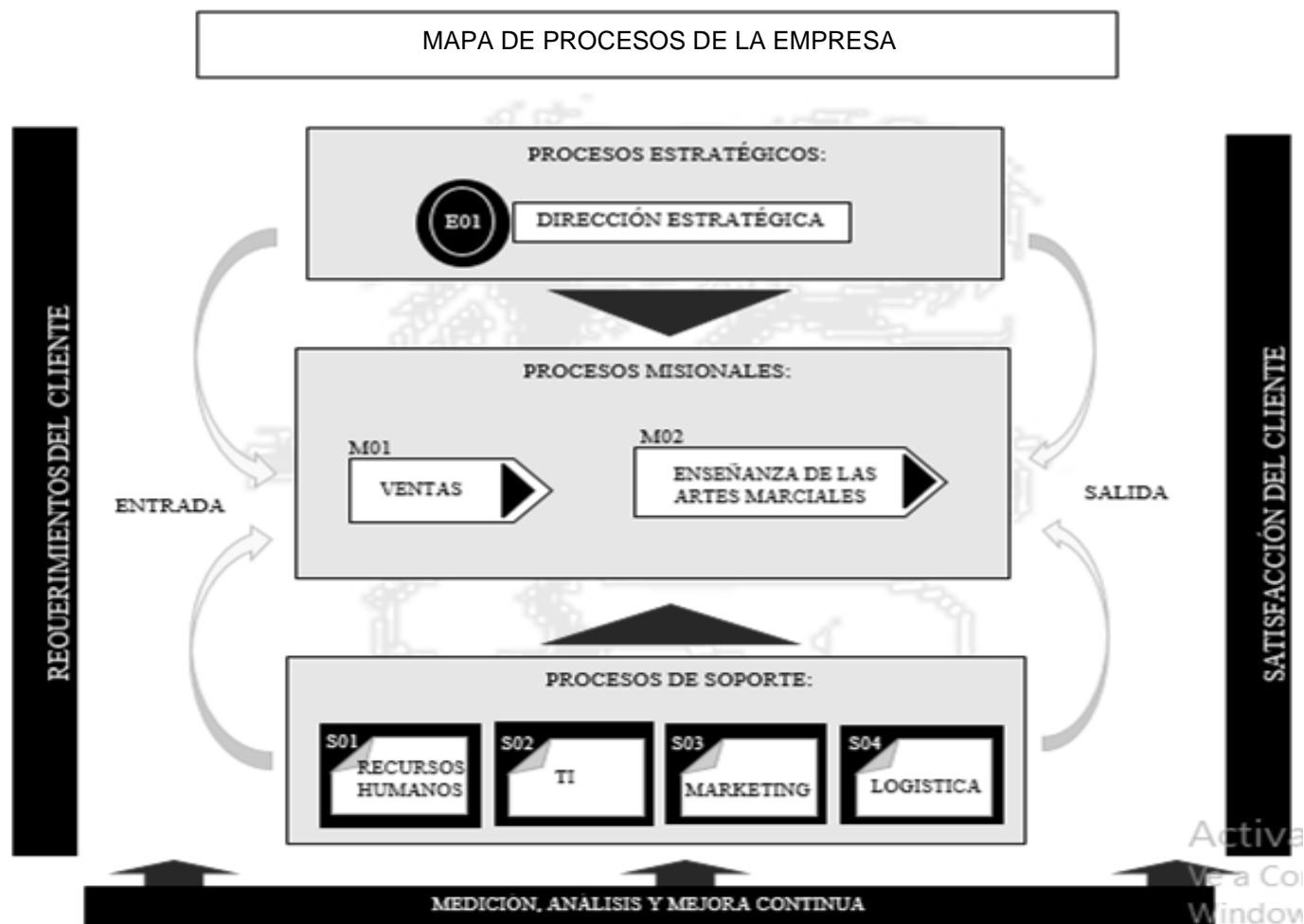
Uniforme de Taekwondo



ANEXO 18. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO.



ANEXO 19. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO.



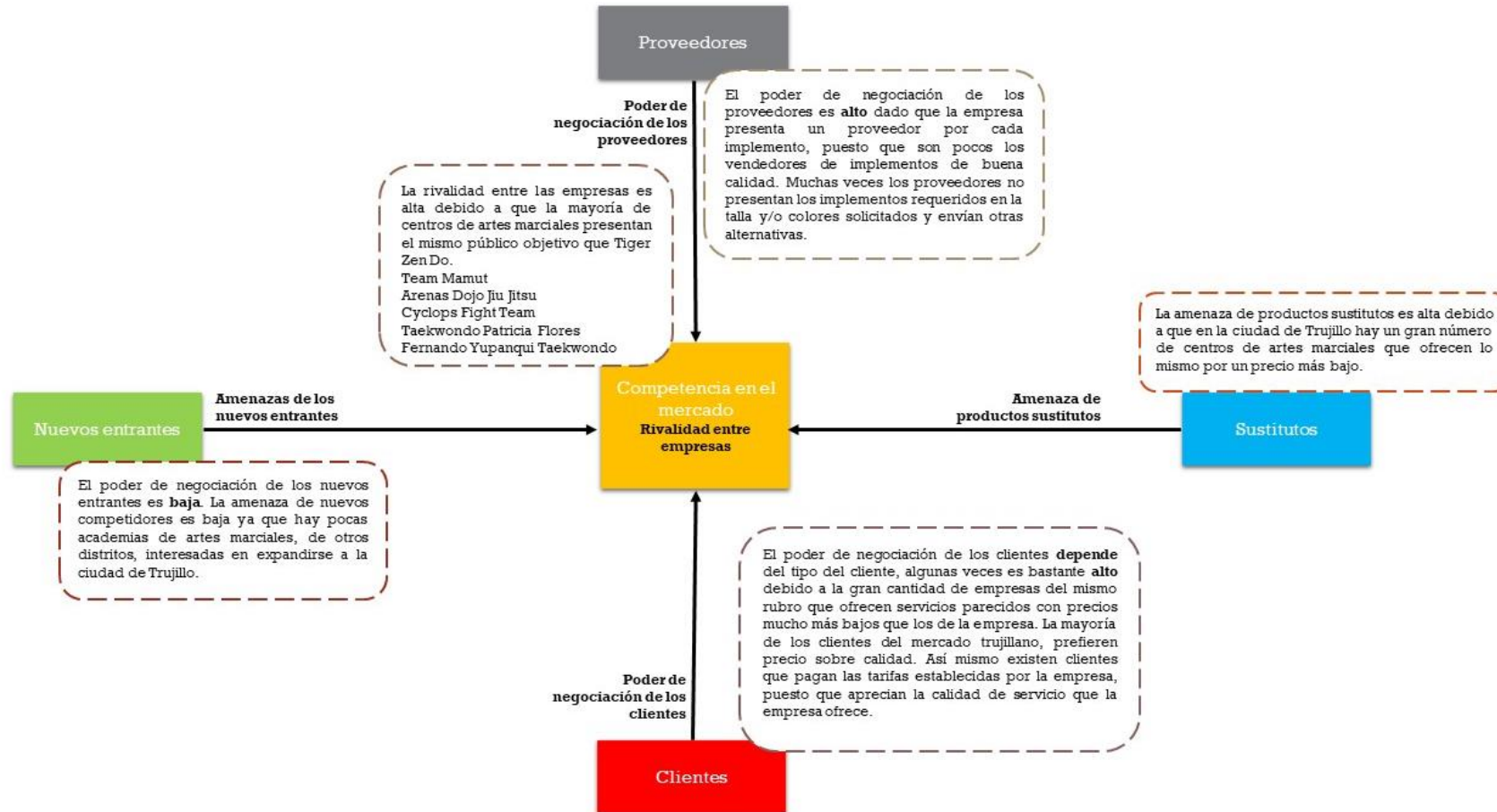
ANEXO 20. SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO.

Esta tabla muestra el target del público objetivo.

SEGMENTACIÓN	
Geográfica	
País	Perú
Región	La Libertad
Ciudad	Trujillo
Zona	Víctor Larco Herrera
Demográfica	
Rango de edades	22 – 35
Género	masculino y femenino
Ingresos	2000+
Estado civil	Soltero
Educación	Superior
Nacionalidad	Peruana
Pictográfico	
Personalidad	responsable, consiente, respetuoso, puntual, amable
Conductual	Personas que busquen desarrollar actividades deportivas, orientadas a la disciplina, formación y definición de carácter basadas en las artes marciales para prevenir el estrés, falta de concentración, bajo autoestima, bullying, entre otros.
Beneficios	
Mejora en la concentración, disciplina, autoestima, perseverancia, valores.	
Ocasional (Situacional)	
mensual, trimestral, semestral y anual	

ANEXO 21. ESQUEMA 5 FUERZAS DE PORTER.

El gráfico muestra el análisis de las 5 fuerzas que son los clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes y proveedores.



ANEXO 22. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO

Esta tabla muestra el perfil competitivo tomando como referencia a 5 empresas del mercado con el mismo rubro.

Factores Críticos Para el Éxito	Peso	Nuestra Compañía Tiger Zen Do		Competidor 1 Team Mamut		Competidor 3 Cyclops Fight Team		Competidor 4 Taekwondo Patricia Flores		Competidor 5 Fernando Yupanqui Taekwondo	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
		1. Calidad de la enseñanza	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2. Instalaciones de entrenamiento adecuadas	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33
3. Equipamiento del dojo	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Personal Calificado	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
5. Competitividad en el Precio	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12
6. Participación en el mercado	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48
7. Participación en competencias	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
8. Ubicación estratégica	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	0.99		2.76		2.73		2.82		3.20		2.81

ANEXO 23. ANÁLISIS PESTE-C DE LA EMPRESA DE DEPORTES DE CONTACTO

Esta tabla muestra la investigación PEST-C, este tiene 6 factores importantes.

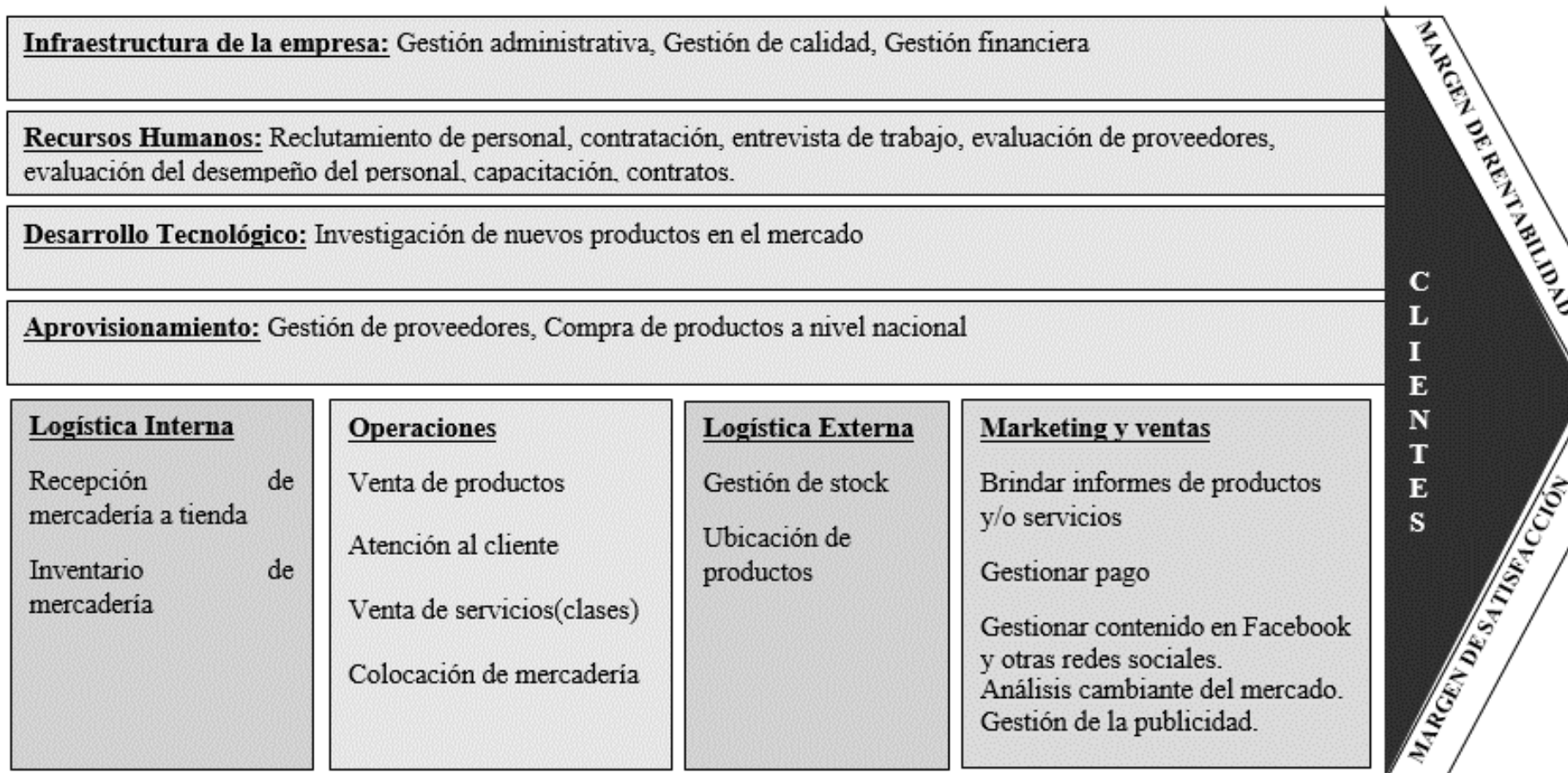
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS Y LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes que fomentan el Deporte peruano - Organizaciones que se encargan de regular los deportes 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca presencia de la estabilidad institucional (IPD) constante cambio de autoridades.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - El deporte dinamizador de la economía - Caída del dólar de 0,29% en el Perú. - Facilidades crediticias de bancos a empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad por mejorar la calidad del gasto público e implementar nuevos mecanismos de financiamiento del deporte. - Incremento de la pobreza
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Programas impulsados por el IPD - Tendencias de moda deportiva - Aumento de casos de acoso escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación de los deportes de contactos como deportes de riesgo.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en equipos para Taekwondo. - Tendencia de clases online. - Robot especial para ayudar al entrenamiento de artes marciales. - Softwares adaptables para pymes - Internet como fuente de información para nuestros clientes y contactos con nuestros proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Softwares ilícitos a menor precio. - Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país.
ECOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estadios internacionales de energía solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación de artículos deportivos
FUERZAS COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación laboral como uno de los pilares para crecimiento empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de empresas del rubro deportivo

ANEXO 24. MATRIZ EFE

Esta tabla muestra el análisis de la matriz de evaluación de factores externos que son las oportunidades y amenazas de la empresa sujeto a su respectiva evaluación.

Factores Crítico de éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Programas impulsados por el IPD.	0.035	4	0.140
Leyes que fomentan el Deporte peruano.	0.065	4	0.260
Facilidades crediticias de bancos a empresas.	0.052	3	0.156
Innovación en equipos para Taekwondo.	0.045	3	0.135
Tendencias de moda deportiva.	0.045	2	0.090
Softwares adaptables para pymes.	0.035	4	0.140
Caída del dólar de 0,29% en el Perú.	0.044	1	0.044
Capacitación laboral como uno de los pilares para crecimiento empresarial.	0.065	4	0.260
Preocupación peruana por buena imagen física.	0.066	3	0.198
Aumento de casos de acoso escolar.	0.046	3	0.138
Sub total OPORTUNIDADES			1.561
AMENAZAS			
Falta de implementación de mecanismos de financiamiento del deporte.	0.034	2	0.067
Contaminación de artículos deportivos.	0.045	1	0.045
Alto poder de negociación de los proveedores en el Perú.	0.053	2	0.106
Poca presencia de la estabilidad institucional (IPD) constante cambio de autoridades.	0.050	2	0.100
Incremento de la pobreza.	0.045	3	0.135
Softwares ilícitos a menor precio.	0.040	1	0.040
Competencia cuentan con buena ubicación estratégica.	0.050	2	0.100
Productos deportivos al menos precio del mercado.	0.065	2	0.130
Alto nivel de negociación de los clientes	0.065	2	0.130
Competencia participan en competiciones a nivel nacional.	0.054	1	0.054
Sub total AMENAZAS			0.907
TOTAL	1		2.468

ANEXO 25. CADENA DE VALOR



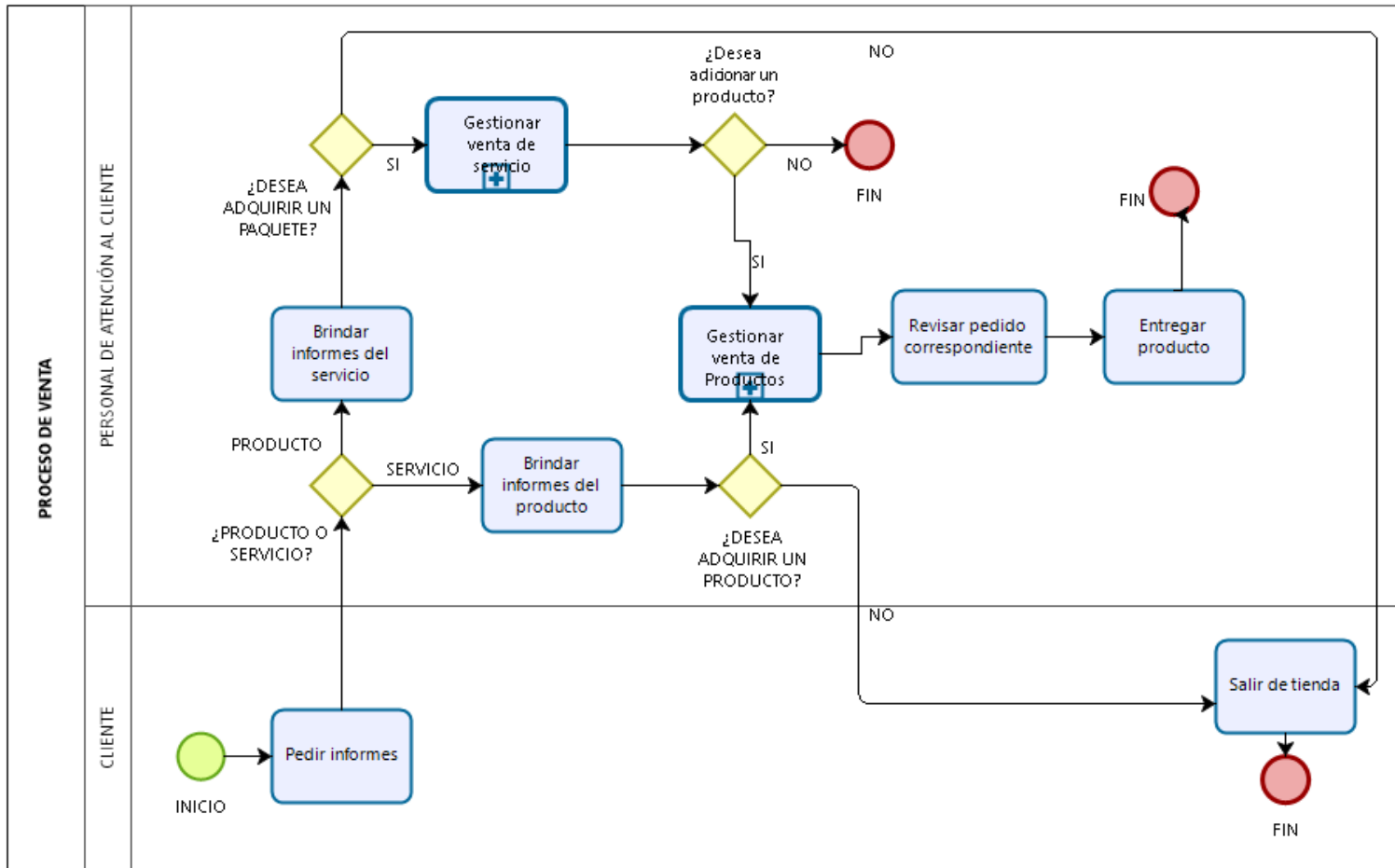
ANEXO 26. Fortalezas y debilidades extraídas de la cadena de valor.

Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades extraídas de la cadena de valor.

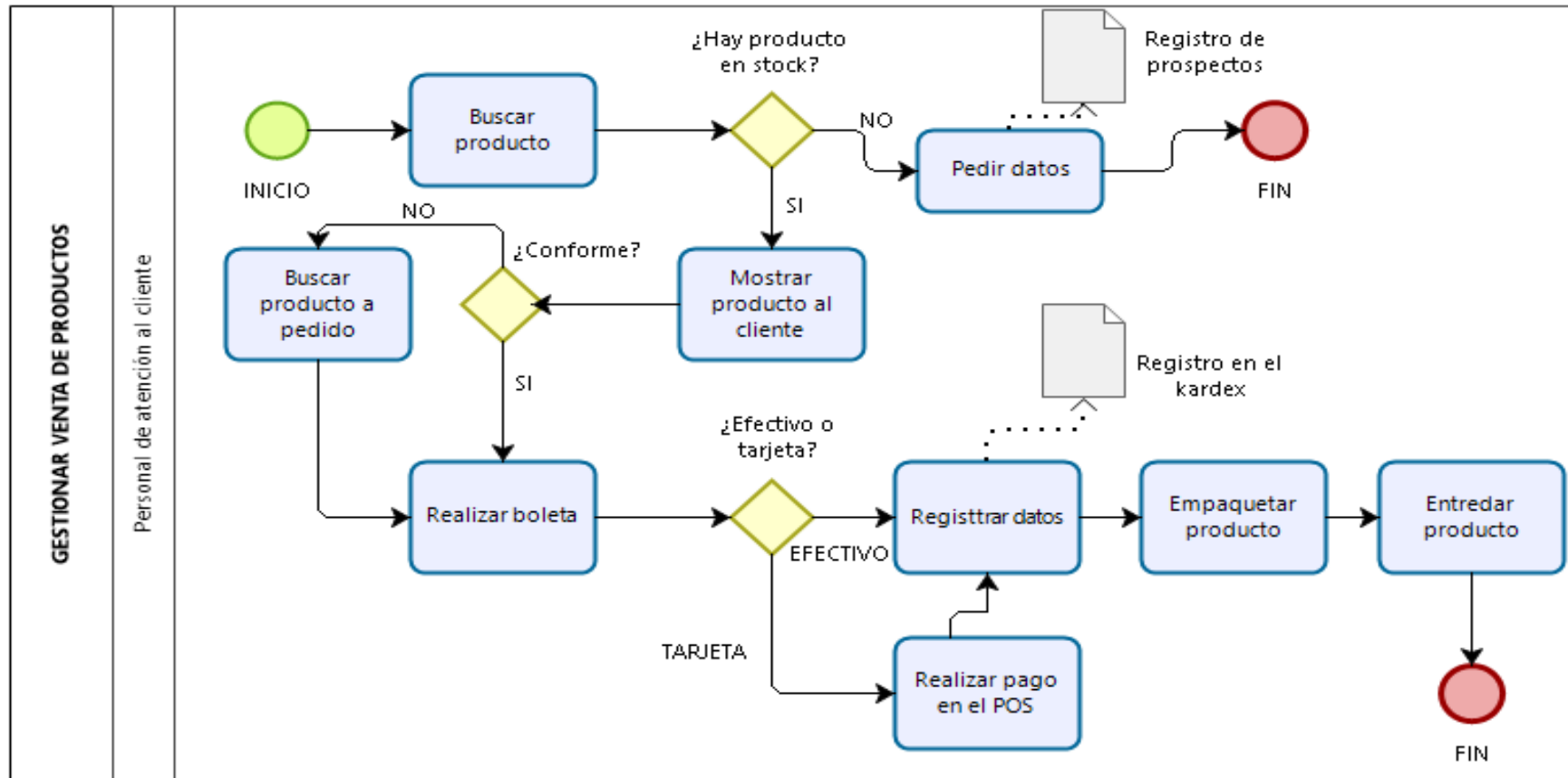
DIMENSIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Políticas no establecidas
Infraestructura de la empresa	Misión, Visión, Valores claros	
Gestión de Recursos Humanos	Cuentan con personal con experiencia en el rubro, comunicación efectiva entre ellos	No cuentan con capacitación para
Desarrollo de Tecnología	Investigan de nuevos productos en el mercado	No cuentan con sistema
Compras	Tienen una buena relación con los proveedores	Las subcontrataciones no tienen un seguimiento.
Logística de Entrada	Inventario manual	Gestión logística insuficiente No cuentan con un registro de inventario
Operaciones	Implementan la mejora continua en los procesos	
Logística de salida	Buena gestión en el control de calidad de los productos	
Marketing Ventas	Cuentan con marketing publicitario en las redes sociales	
Postventas	Gestiona quejas y reclamos de manera eficiente	

ANEXO 27. Diagrama de Procesos Primarios (Operativos o Misionales).

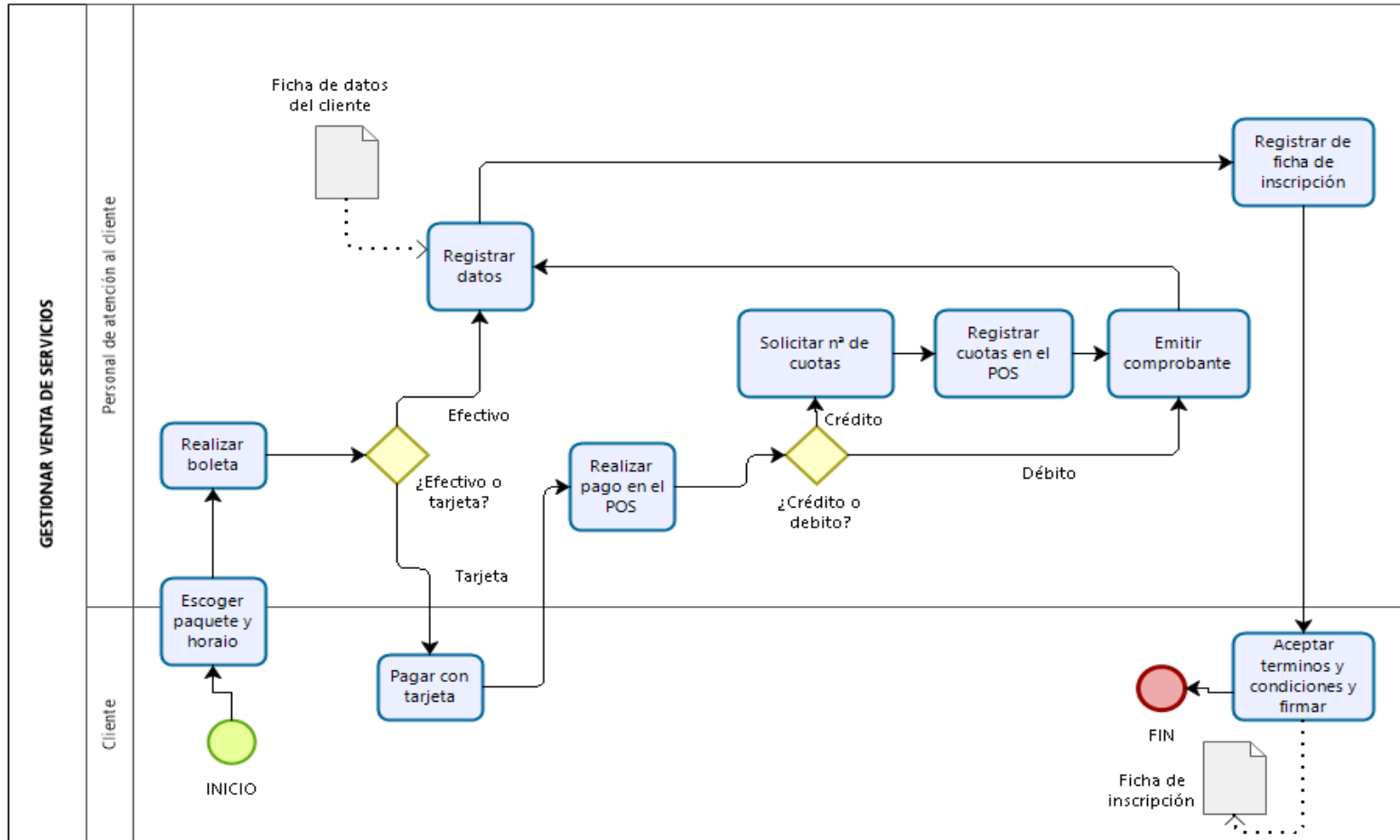
a. Proceso de Ventas



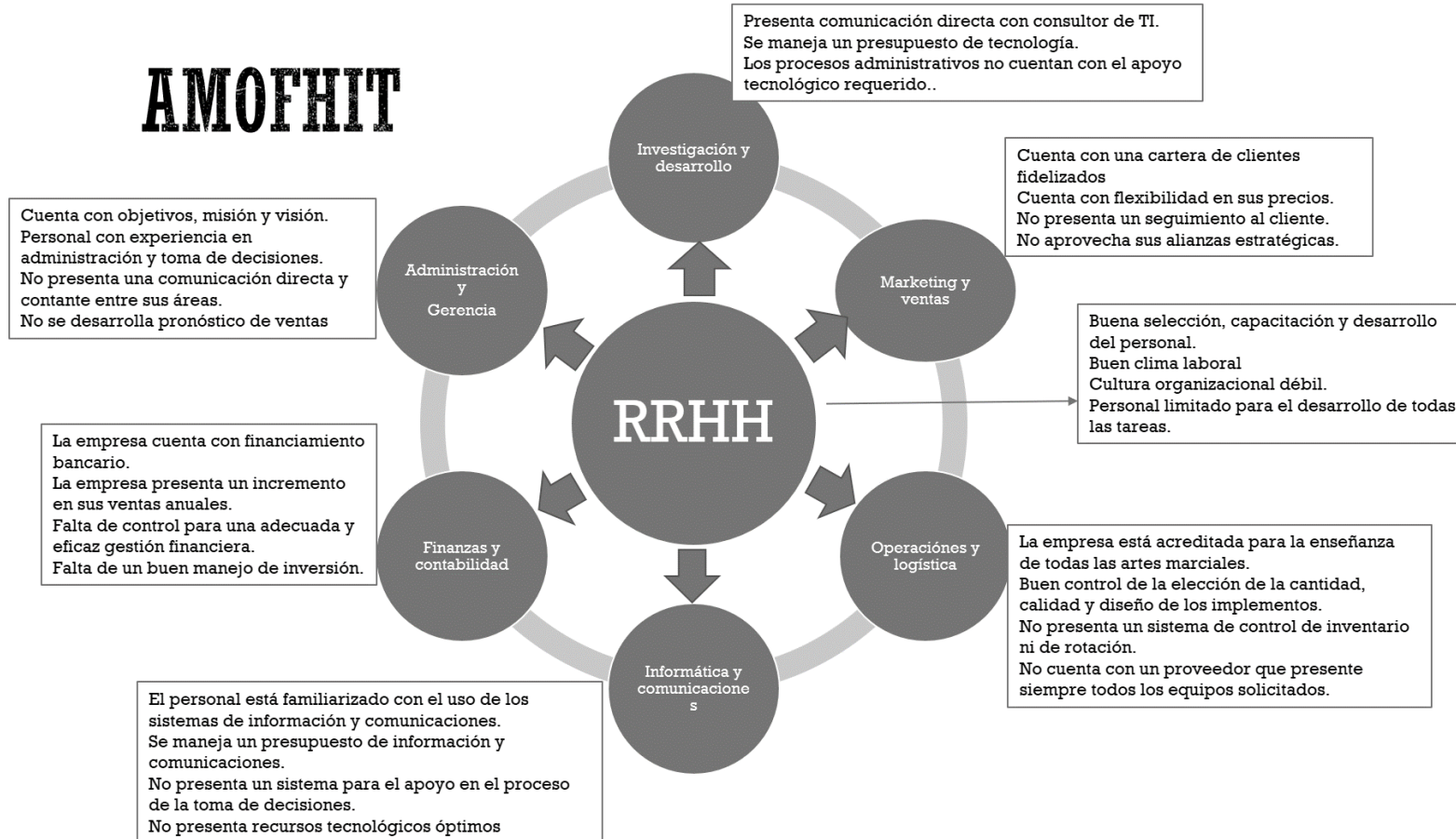
- **Flujograma del Subproceso de Gestionar venta de productos**



- **Flujograma Subproceso de Gestionar venta de servicios**



ANEXO 28. Matriz AMOFHIT.



ANEXO 29. ENUMERACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES SEGÚN NÚMERO DE RELEVANCIA

	AMOFHIT - FORTALEZAS/DEBILADES	Nº de relevancia
A	Cuenta con objetivos, misión y visión.	1
	Personal con experiencia en administración y toma de decisiones.	22
	No presenta una comunicación directa y contante entre sus áreas.	23
	No se desarrolla pronóstico de ventas	8
M	Cuenta con una cartera de clientes fidelizados	2
	Cuenta con flexibilidad en sus precios.	15
	No presenta un seguimiento al cliente.	3
	No aprovecha sus alianzas estratégicas.	4
O	La empresa está acreditada para la enseñanza de todas las artes marciales.	14
	Buen control de la elección de la cantidad, calidad y diseño de los implementos.	17
	No presenta un sistema de control de inventario ni de rotación.	5
	No cuenta con un proveedor que presente siempre todos los equipos solicitados.	9
F	La empresa cuenta con financiamiento bancario.	27
	La empresa presenta un incremento en sus ventas anuales.	6
	Falta de control para una adecuada y eficaz gestión financiera.	10
	Falta de un buen manejo de inversión.	21
H	Buena selección, capacitación y desarrollo del personal.	7
	Buen clima laboral	24
	Cultura organizacional débil.	19
	Personal limitado para el desarrollo de todas las tareas.	18
I	El personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones.	13
	Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones.	20
	No presenta un sistema para el apoyo en el proceso de la toma de decisiones.	12
	No presenta recursos tecnológicos óptimos.	26
T	Presenta comunicación directa con consultor de TI.	25
	Se maneja un presupuesto de tecnología.	11
	Los procesos administrativos no cuentan con el apoyo tecnológico requerido.	12

	fortalezas
	Debilidades

ANEXO 30. Matriz EFI.

Esta tabla muestra el análisis de la matriz EFI en la empresa.

Factor para Analizar			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
F1: Cuenta con objetivos, misión y visión.	0.07	4	0.28
F2: Cuenta con una cartera de clientes fidelizados	0.07	4	0.28
F3: Cuenta con flexibilidad en sus precios.	0.06	4	0.24
F4: La empresa está acreditada para la enseñanza de todas las artes marciales.	0.06	4	0.24
F5: La empresa presenta un incremento en sus ventas anuales.	0.07	4	0.28
F6: Buena selección, capacitación y desarrollo del personal.	0.06	4	0.24
F7: El personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones.	0.06	3	0.18
F8: Se maneja un presupuesto de tecnología.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.51		1.92
Debilidades			
D1: No presenta una comunicación directa y contante entre sus áreas.	0.07	1	0.07
D2: No se desarrolla pronóstico de ventas	0.05	2	0.1
D3: No presenta un seguimiento al cliente.	0.07	1	0.07
D4: No aprovecha sus alianzas estratégicas.	0.06	2	0.12
D5: No presenta un sistema de control de inventario ni de rotación.	0.05	2	0.1
D6: No cuenta con un proveedor que presente siempre todos los equipos solicitados.	0.06	1	0.06
D7: Falta de control para una adecuada y eficaz gestión financiera.	0.06	2	0.12
D8: Los procesos administrativos no cuentan con el apoyo tecnológico requerido.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.49		0.71
Total	1		2.63

Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

ANEXO 31. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES EXTERNOS	F1: Cuenta con objetivos, misión y visión. F2: Cuenta con una cartera de clientes fidelizados F3: Cuenta con flexibilidad en sus precios. F4: La empresa está acreditada para la enseñanza de todas las artes marciales F5: La empresa presenta un incremento en sus ventas anuales. F6: Buena selección, capacitación y desarrollo del personal. F7: El personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones. F8: Se maneja un presupuesto de tecnología.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O1: Programas impulsados por el IPD. O2: Leyes que fomentan el Deporte peruano. O3: Facilidades crediticias de bancos a empresas. O4: Innovación en equipos para Taekwondo. O5: Tendencias de moda deportiva. O6: Softwares adaptables para pymes. O7: Caida del dólar de 0,29% en el Perú. O8: Capacitación laboral como uno de los pilares para crecimiento empresarial. O9: Preocupación peruana por buena imagen física. O10: Aumento de casos de acoso escolar.	Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software (F1, F5, F6, F7, F8, O3, O6, O7) Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados a bajar de peso (F2, F4, F5, F6, O2, O5, O9) Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa (F2, F5, F6, O4, O5) Proponer diseño de ropa deportiva de moda para clientes fidelizados (F2, F5, F6, O5, O9) Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing (F1, F3, F4, F5, F6, O2, O5, O8, O9)	Desarrollo de un programa para la integración de los alumnos de la academia (D3, O5) Realizar un análisis de proveedores internacionales para abastecer de productos (D2, D5, D6, O4, O5) Desarrollar un programa en excel para el área administrativa (D1, D2, D3, D5, D7, D8) Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago (D1, D2, D3, D5, O6,)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
A1: Falta de implementación de mecanismos de financiamiento del deporte. A2: Contaminación de artículos deportivos. A3: Alto poder de negociación de los proveedores en el Perú. A4: Poca presencia de la estabilidad institucional (IPD) constante cambio de autoridades. A5: Incremento de la pobreza. A6: Softwares ilícitos a menor precio. A7: Competencia cuentan con buena ubicación estratégica. A8: Productos deportivos al menor precio del mercado. A9: Alto nivel de negociación de los clientes A10: Competencia participan en competiciones a nivel nacional.	Generar promociones en los artículos con menos rotación (F2, F3, F5, F6, F7, A2, A8) Formar equipo de competición participando en campeonatos (F1, F2, F4, F6, A10) Realizar un brochure para la empresa (F2, F4, F5, F6, F7, A7, A9) Realizar seminarios de diferentes artes marciales (F1, F2, F3, F4, A7, A10)	Desarrollar un cronograma con fecha y tipo de contenido a desarrollar y publicar en redes sociales (D3, D7, A9) Realizar promociones direccionado a los tipos de mercado. (D3, D7, A1, A7) Potenciar los recursos que nos brindan las alianzas estratégicas (D4, A1, A4)

ANEXO 32. MATRIZ PEYEA.

Esta tabla muestra el análisis de la matriz PEYEA que analiza 4 variables.

Fortaleza Financiera (FF)	Plantilla	Calificación
1.-Retorno de la Inversión	Lento 1 2 3 4 5 6 Rápido	3
2.-Apalancamiento	Desbalanceado 1 2 3 4 5 6 Balanceado	5
3.-Liquidez	Desbalanceado 1 2 3 4 5 6 Sólida	4
4.-Capital requerido vs capital disponible	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	2
5.-Flujo de Caja	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	2
6.-Facilidad de salida del mercado	Difícil 1 2 3 4 5 6 Fácil	2
7.- Rotación de Inventarios	Lento 1 2 3 4 5 6 Rápido	2
Estabilidad del Entorno (EE)	Plantilla	Calificación
1.- Cambios Tecnológicos	Muchos -6 -5 -4 -3 -2 -1 Pocos	-2
2.-Tasa de Inflación	Alta -6 -5 -4 -3 -2 -1 Baja	-1
3.-Variabilidad de la demanda	Grande -6 -5 -4 -3 -2 -1 Pequeña	-3
4.-Rango de precios de los productos competitivos	Amplio -6 -5 -4 -3 -2 -1 Estrecho	-2
5.-Rivalidad /presión competitiva	Alta -6 -5 -4 -3 -2 -1 Baja	-3
6.-Barreras de entrada al mercado	Poca -6 -5 -4 -3 -2 -1 Mercado	-5
7.-Presión de productos sustitutos	Alta -6 -5 -4 -3 -2 -1 Baja	-6
Ventaja Competitiva (VC)	Plantilla	Calificación
1.-Participación en el mercado	Pequeña -6 -5 -4 -3 -2 -1 Grande	-4
2.-Calidad del producto	Inferior -6 -5 -4 -3 -2 -1 Superior	-1
3.- Ciclo de Vida del Producto	Avanzado -6 -5 -4 -3 -2 -1 Temprano	-6
4.-Lealtad del consumidor	Bajo -6 -5 -4 -3 -2 -1 Alto	-6
5.-Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo -6 -5 -4 -3 -2 -1 Alto	-5
6.-Conocimiento Tecnológico	Bajo -6 -5 -4 -3 -2 -1 Alto	-2
7.-Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta -6 -5 -4 -3 -2 -1 Rápida	-2
Fortaleza de la Industria (FI)	Plantilla	Calificación
1.-Potencial de crecimiento	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	5
2.-Potencial de utilidades	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	5
3.-Estabilidad financiera	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	4
4.-Conocimiento tecnológico	Simple 1 2 3 4 5 6 Complejo	5
5.-Utilización de recursos	Ineficiente 1 2 3 4 5 6 Eficiente	3
6.-Intensidad de capital	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	3
7.-Facilidad de entrada al mercado	Fácil 1 2 3 4 5 6 Difícil	5
8.-Poder de negociación de los productores	Bajo 1 2 3 4 5 6 Alto	2

ANEXO 33. Análisis PEYEA.

	Fortaleza Financiera (FF)	Calificación	Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Posición estratégica Interna	1.-Retorno de la Inversión	3	1.-Participación en el mercado	-4
	2.-Apalancamiento	5	2.-Calidad del producto	-1
	3.-Liquidez	4	3.- Ciclo de Vida del Producto	-6
	4.-Capital requerido vs capital disponible	2	4.-Lealtad del consumidor	-6
	5.-Flujo de Caja	2	5.-Utilización de la capacidad de los competidores	-5
	6.-Facilidad de salida del mercado	2	6.-Conocimiento Tecnológico	-2
	7.- Rotación de Inventarios	2	7.-Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
	Promedio	2.86	Promedio	-3.71
	Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación	Fortaleza de la Industria (FI)	Calificación
Posición estratégica Externa	1.- Cambios Tecnológicos	-2	1.-Potencial de crecimiento	5
	2.-Tasa de Inflación	-1	2.-Potencial de utilidades	5
	3.-Variabilidad de la demanda	-3	3.-Estabilidad financiera	4
	4.-Rango de precios de los productos competitivos	-2	4.-Conocimiento tecnológico	5
	5.-Rivalidad /presión competitiva	-3	5.-Utilización de recursos	3
	6.-Barreras de entrada al mercado	-5	6.-Intensidad de capital	3
	7.-Presión de productos sustitutos	-6	7.-Facilidad de entrada al mercado	5
			8.-Poder de negociación de los productores	2
	Promedio	-3.14	Promedio	4.29

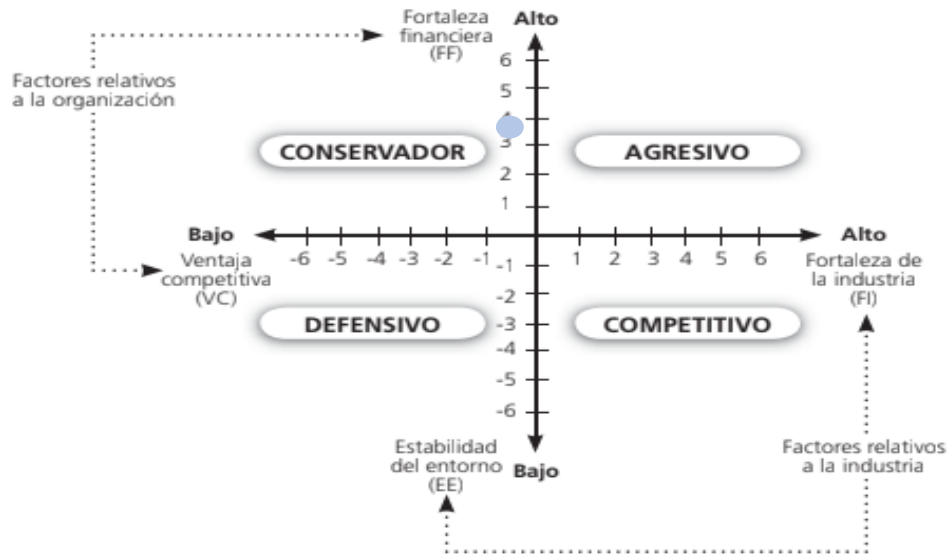
$$Y = FF + EE$$

$$Y = -0.3$$

$$X = VC + FI$$

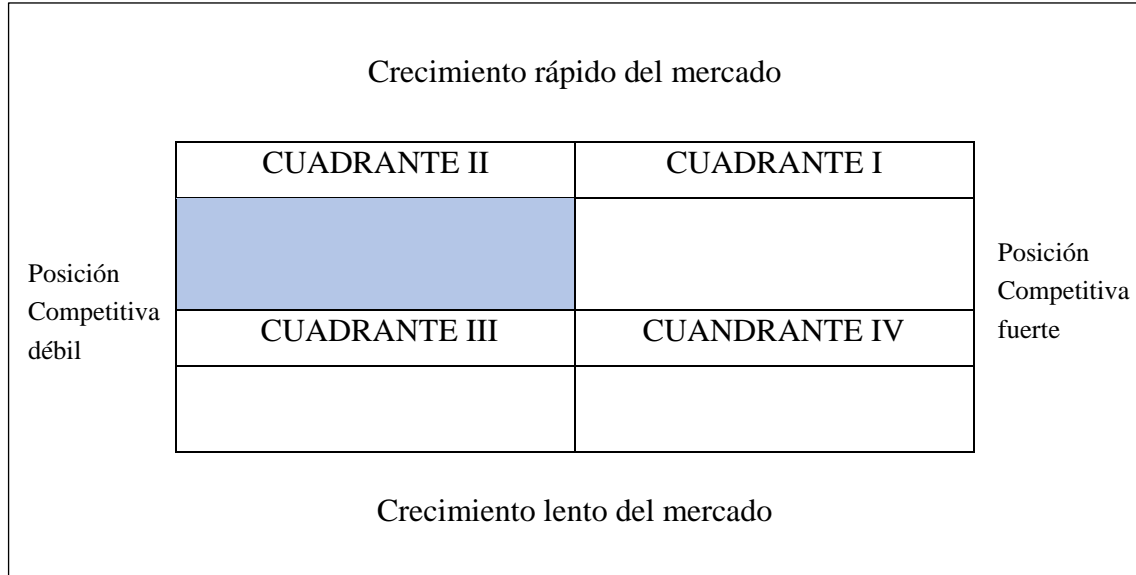
$$X = 0.6$$

Matriz PEYEA de la empresa de deporte de contacto



ANEXO 34. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

El gráfico muestra el cuadrante en el que se encuentra la empresa, lo que influirá el tipo de estrategias a escoger.



ANEXO 35. MATRIZ INTERNA EXTERNA.

Esta tabla muestra el análisis de la matriz de interna – externa de la empresa que analiza el MEFE y MEFI.

MEFE	
Sub Oportunidades	1.56
Sub Amenaza	0.91
Total	2.47

MEFI	
Sub Fortalezas	1.92
Sub Debilidades	0.71
Total	2.63

Celda	Prescripción	Estrategias
I,II,IV	Crecer y Construir	Intensivas, Integración
III,V y VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado, Desarrollo del producto
VI,VIII y IX	Cosechar y desinvertir	Defensivas

ANEXO 36. MATRIZ DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE DEPORTE DE CONTACTO.

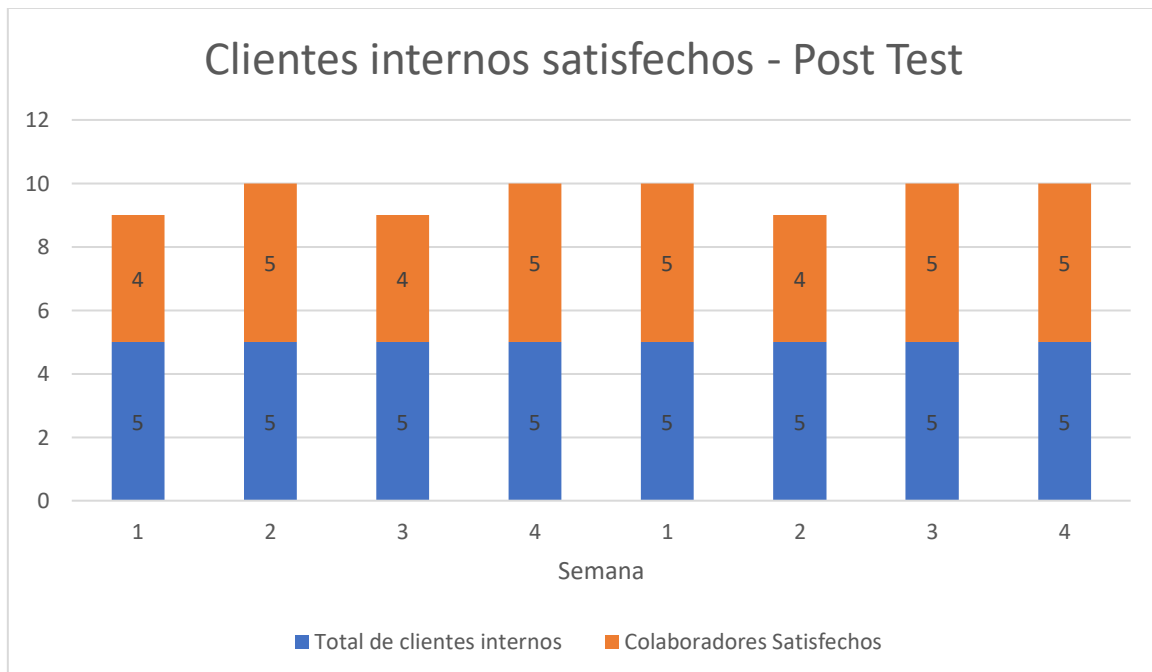
MATRIZ DECISIÓN ESTRATÉGICOS						
EST. ESPECÍFICAS	EST. ALTERNATIVAS / INTERNAS	MFODA	MPEYEA	MIE	MGE	
1 E1: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
2 E2: Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados a bajar de peso	Desarrollo de producto	x	x	x	x	
3 E3: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
4 E4: Proponer diseño de ropa deportiva de moda para clientes fidelizados	Estrategia competitiva	x	x			
5 E5: Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
6 E6: Desarrollo de un programa de integración de los alumnos de la academia	Estrategia competitiva	x	x			
7 E7: Realizar un análisis de proveedores internacionales para abastecer de productos.	Integración hacia atrás	x	x			x
8 E8: Desarrollar un programa en excel para el área administrativa	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
9 E9: Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
10 E10: Generar promociones en los artículos con menor rotación	Liquidación	x	x			x
11 E11: Fomar un equipo de competición participando en campeonatos	Desarrollo de producto	x		x		
12 E12: Realizar un brochure para la empresa	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
13 E13: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
14 E14: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
15 E15: Realizar seminarios de diferentes artes marciales para captar un mayor número de clientes	Penetración de Mercado	x	x	x	x	
16 E16: Potenciar los recursos que brindan las alianzas estratégicas.	Estrategia corporativa	x				

ANEXO 37. Indicador Promedio de clientes internos satisfechos – Post test.

Esta tabla muestra el número de clientes internos satisfechos sobre el total de clientes internos.

Mes	Semana	Total de clientes internos	Colaboradores Satisfechos
Setiembre	1	5	4
	2	5	5
	3	5	4
	4	5	5
Octubre	1	5	5
	2	5	4
	3	5	5
	4	5	5
Total		5.00	4.63
Total porcentual		100%	92.50%

El gráfico muestra el número de clientes internos satisfechos sobre el total de clientes internos.

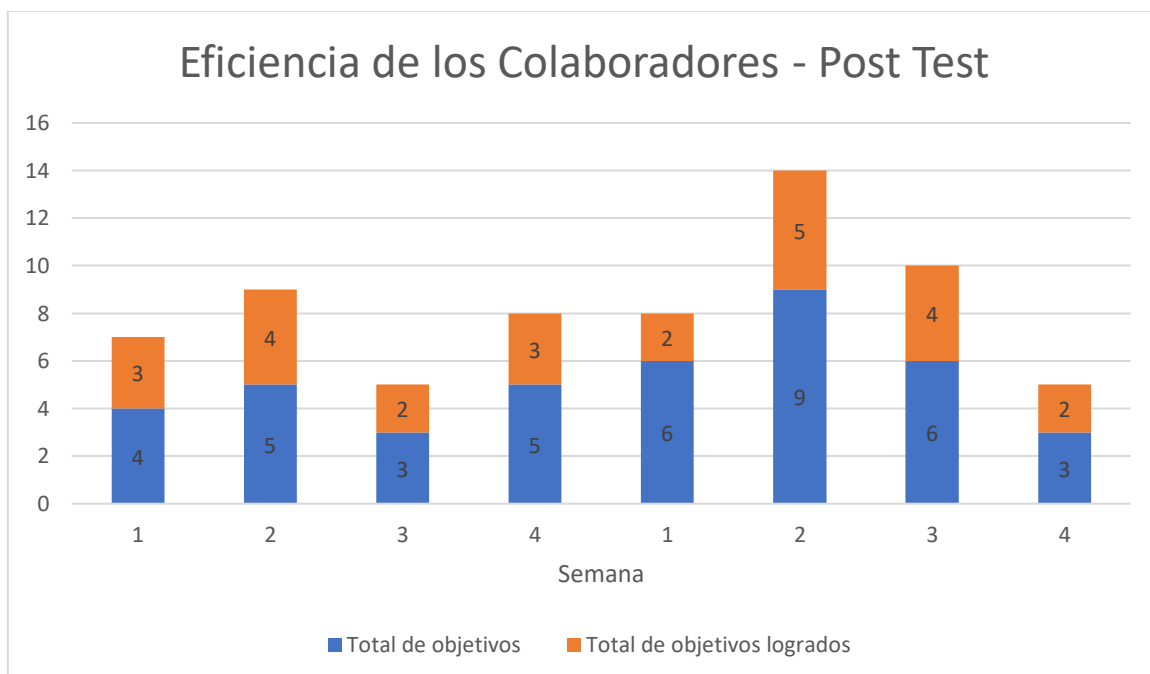


ANEXO 38. Indicador Porcentaje de eficiencia – Post test

Eficiencia a través de los objetivos logrados de los colaboradores de la empresa de deporte de contacto

Mes	Semana	Total de objetivos	Total de objetivos logrados
Setiembre	1	4	3
	2	5	4
	3	3	2
	4	5	3
Octubre	1	6	2
	2	9	5
	3	6	4
	4	3	2
Total		41	25
Total porcentual		100%	60.98%

El gráfico muestra el número de objetivos logrados sobre el total de objetivos planteados.

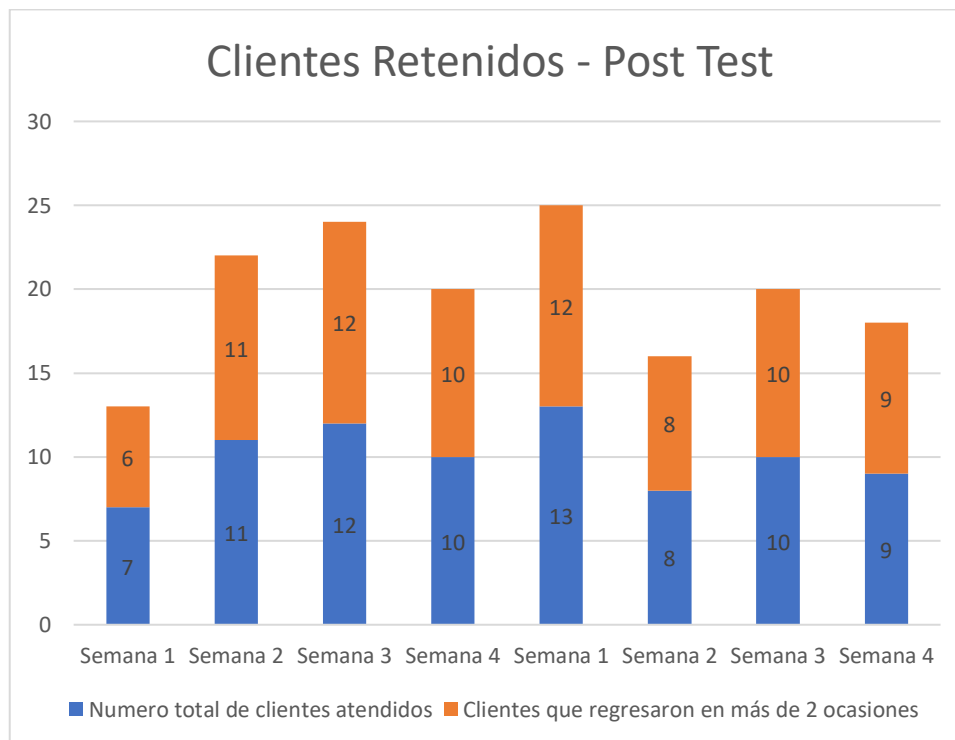


ANEXO 39. Indicador Porcentaje de clientes fidelizados – Post test.

Cientes que reiteran compras en la empresa de deporte de contacto en los meses de Setiembre y octubre del 2019.

Mes	Semana	Total de clientes atendidos	Cientes que retornaron en más de 2 oportunidades
Setiembre	1	7	6
	2	11	11
	3	12	12
	4	10	10
Octubre	1	13	12
	2	8	8
	3	10	10
	4	9	9
Total		80	78
Total Porcentual		100%	97.50%

Cliente fidelizados - Post Test

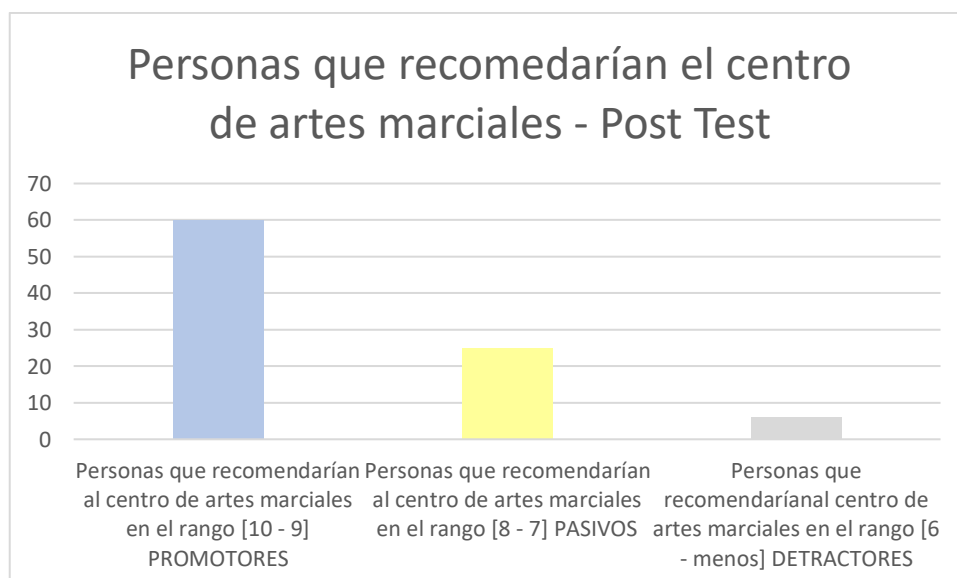


ANEXO 40. Indicador Índice De Recomendación – Post test.

Esta tabla muestra el incremento de los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la recomendación de los clientes de la empresa en un rango 10-9.

Setiembre- octubre del 2019	Semana	Clientes	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [8 - 7] INDIFERENTES	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [6 - menos] INSATISFECHOS
	1	8	6	2	0
	2	12	10	2	0
	3	13	9	2	2
	4	7	5	2	0
	1	17	10	6	1
	2	15	7	6	2
	3	8	6	2	0
	4	11	7	3	1
Total	91	60	25	6	

Resultados de la encuesta en base a la recomendación – Post Test



ANEXO 41. Cuadro resumen pre y post test de Gestión al cliente

INDICADOR		Pre - Test	Post - Test	VR %	
CLIENTE INTERNO	% Colaboradores Satisfechos	70%	92.50%	22.5%	
	Porcentaje de eficiencia	39.02%	60.98%	22.0%	
CLIENTE EXTERNO	Porcentaje de clientes fidelizados	73.75%	97.50%	23.75%	
	Índice de recomendación	Promotores	52.50%	72.50%	20.0%
		Indiferentes	33.75%	21.25%	-12.5%
Insatisfechos		13.75%	6.25%	-7.5%	

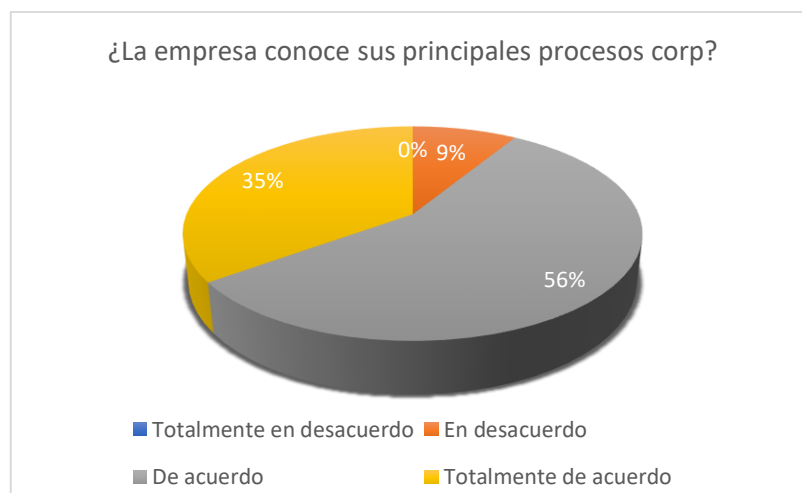
ANEXO 42. Pregunta: ¿Cree que la empresa conoce sus principales procesos corp? -

Post test. – Actualizado

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas al evaluar si la empresa reconoce sus procesos corporativos más importantes.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	9%
De acuerdo	45	56%
Totalmente de acuerdo	28	35%
TOTAL	80	100%

El gráfico muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas al evaluar si la empresa reconoce sus procesos corporativos más importantes.



ANEXO 43. Pregunta: ¿Cree que la empresa desarrolla proyectos organizaciones internos y estos influyen en la atención al cliente? - Post test.

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto a planes internos y la repercusión en la atención brindada.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	8%
De acuerdo	44	55%
Totalmente de acuerdo	30	38%
TOTAL	80	100%

El gráfico muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto a planes internos y la repercusión en la atención brindada.

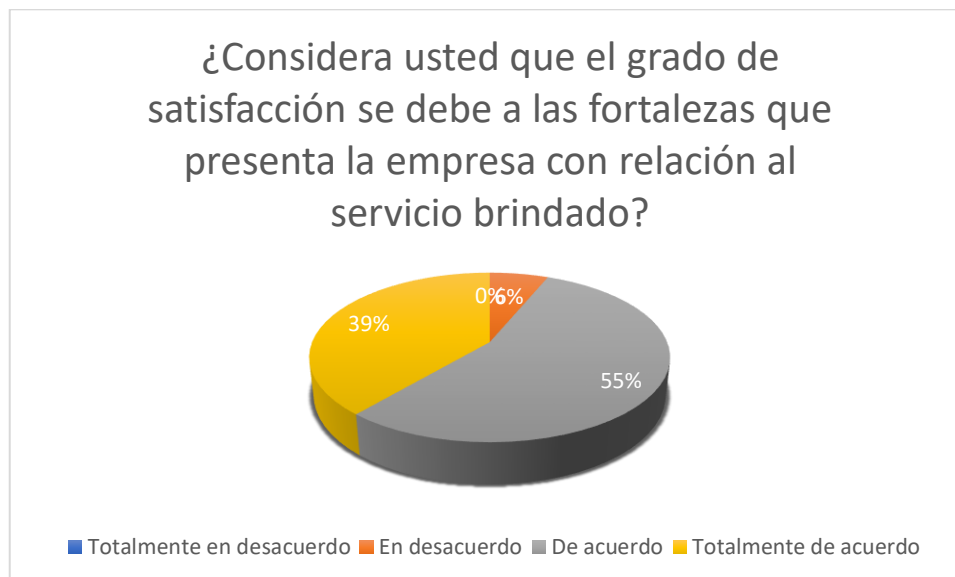


ANEXO 44. Pregunta: ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado? - Post test.

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas al considerar que el grado de satisfacción se debe al servicio brindado.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	6%
De acuerdo	44	55%
Totalmente de acuerdo	31	39%
TOTAL	80	100%

Respuestas de la pregunta referida al análisis de fortalezas y debilidades – Post Test



ANEXO 45. Pregunta: ¿Cree que la empresa presenta una diferenciación competitiva?

- Post test.

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto al servicio brindado en comparación a la competencia.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	9%
De acuerdo	44	55%
Totalmente de acuerdo	29	36%
TOTAL	80	100%

El gráfico muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto al servicio brindado en comparación a la competencia.



ANEXO 46. Pregunta: ¿Cree que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca? - Post test.

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto a si el cliente considera que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	6%
De acuerdo	45	56%
Totalmente de acuerdo	30	38%
TOTAL	80	100%

El gráfico muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas respecto a si el cliente considera que la empresa es líder en el rubro de educación deportiva en base a costos, calidad y marca.



ANEXO 47. Pregunta: ¿Cree que la empresa toma acciones respecto a las oportunidades de mejora por parte de los clientes? - Post test.

Esta tabla muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas después de la implementación del modelo estratégico.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	8%
De acuerdo	41	51%
Totalmente de acuerdo	33	41%
TOTAL	80	100%

El gráfico muestra los resultados Post Test obtenidos de las encuestas después de la implementación del modelo estratégico.



ANEXO 48. Cuadro resumen de la variable Modelo estratégico pre y post test

	Pregunta N° 1			Pregunta N° 2			Pregunta N° 3		
	Pre - Test	Post - Test	VR %	Pre - Test	Post - Test	VR %	Pre - Test	Post - Test	VR %
Totalmente en desacuerdo	0	0		0	0		0	0	
En desacuerdo	12	7	-42%	10	6	-40%	8	5	-38%
Medianamente de acuerdo	31	-		32	-		33	-	
De acuerdo	23	45	96%	22	44	100%	27	44	63%
Totalmente de acuerdo	14	28	100%	16	30	88%	12	31	158%
Total	80	80		80	80		80	80	
	Pregunta N° 4			Pregunta N° 5			Pregunta N° 6		
	Pre - Test	Post - Test	VR %	Pre - Test	Post - Test	VR %	Pre - Test	Post - Test	VR %
Totalmente en desacuerdo	0	0		0	0		0	0	
En desacuerdo	7	7	0%	5	5	0%	9	6	-33%
Medianamente de acuerdo	32	-		33	-		33	-	
De acuerdo	35	44	26%	35	45	29%	26	41	58%
Totalmente de acuerdo	6	29	383%	7	30	329%	12	33	175%
Total	80	80		80	80		80	80	

ANEXO 49. Presupuesto de la investigación y presupuesto del desarrollo para el modelo estratégico.

Esta tabla muestra el presupuesto de la inversión para el desarrollo de la investigación.

Inversión	Subtotal
Personal	S/6,720.00
Equipos	S/2,611.40
Software	S/445.20
Materiales	S/44.90
Otros	S/500.00
Total	S/10,321.50

Esta tabla muestra el presupuesto de la inversión para el desarrollo de las estrategias del modelo estratégico.

Inversión en las estrategias para el desarrollo del modelo estratégico	
E1: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software	S/91.09
E2: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa	S/190.89
E3: Realizar un brochure para la empresa	S/435.47
E4: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales	S/31.69
E5: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados	S/1,200.00
E6: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa	S/557.20
TOTAL	S/2,506.34

ANEXO 50. Proyección del estado de resultados del 2019 a partir de los datos históricos.

Esta tabla muestra el estado de resultados de los años 2017, 2018 y 2019.

Partidas	2,017	2,018	2,019
Ventas netas	121,660	128,970	136,719
Costos operativos	-	-	-
	85,000	91,500	98,497
GANANCIA	36,660	37,470	38,222
PÉRDIDA BRUTA			
Otros Ingresos Operativos			
Gastos Administrativos	-	-	-
	18,244	17,663	17,101
Gastos de Ventas	-	-	-
	1,060	1,800	3,057
GANANCIA PÉRDIDA OPERATIVA	17,356	18,007	18,064
Ingresos Financieros			
Otros Ingresos no Operativos			
Gastos Financieros	-	-	-
	1,450	1,350	1,257
GANANCIA PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	15,906	16,657	16,807
Impuesto a la renta	-	-	-
	4,613	4,830	4,874
GANANCIA PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO	11,293	11,826	11,933

ANEXO 51. Proyección del estado de resultados a 3 años para la estimación de indicadores económicos.

Esta tabla muestra la proyección del estado de resultados en 3 años posteriores.

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS		2020	2021	2022
Ventas netas		139,727	142,801	145,943
Costos operativos		-99,132	-101,313	-103,542
GANANCIA BRUTA	PÉRDIDA	40,595	41,488	42,401
Otros Ingresos Operativos				
Gastos Administrativos		-19,136.66	-19,557.66	-19,987.93
Gastos de Ventas		-1,950.13	-1,993.04	-2,036.88
(-) Depreciación		-175.00	-186.00	-145.20
GANANCIA OPERATIVA	PÉRDIDA	19,333.48	19,751.67	20,231.10
Ingresos Financieros				
Otros Ingresos no Operativos				
Gastos Financieros		-	-	-
		1,462.60	1,494.78	1,527.66
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	PÉRDIDA	17,870.88	18,256.89	18,703.44
Impuesto a la renta		-5,182.56	-5,294.50	-5,424.00
Utilidad del ejercicio		12,688.33	12,962.39	13,279.44

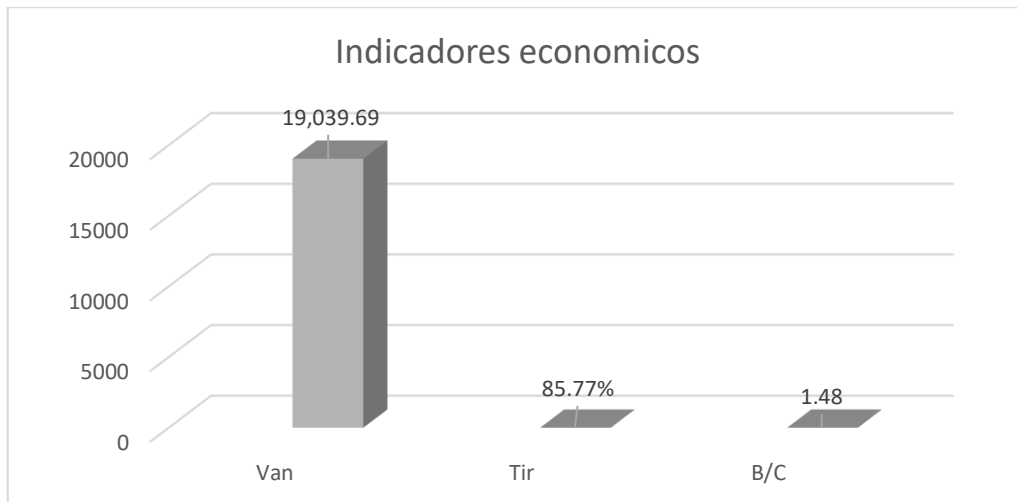
ANEXO 52. Estimación de los flujos de Caja para evaluar indicadores económicos.

Esta tabla muestra la estimación de los flujos de Caja para evaluar indicadores económicos

Flujo de Caja Operativo	2019	2020	2021	2022
Utilidad del ejercicio		12,688.33	12,962.39	13,279.44
(+) Depreciación		175.00	186.00	145.20
Flujo de Caja Operativo Total		12,863.33	13,148.39	13,424.64

Flujo de Caja Libre		2020	2021	2022
Flujo de Caja Operativo Total		12,863.33	13,148.39	13,424.64
(-) Inversiones				
Inversión en la investigación	-	10,321.50		
Inversión en el modelo estratégico	-	2,506.34		
Principal				
Amortizaciones				
Flujo de Caja Libre Total		-12,828	12,863	13,148

Evaluación económica de la empresa tomando como referencia los indicadores van, tir y b/c a evaluar.



ANEXO 53. Resultados A Través De La Prueba T De Student - Indicador: Porcentaje de clientes internos satisfechos

Esta tabla muestra la comparación de los resultados iniciales y finales de la evaluación del indicador.

Resultados iniciales	Resultados finales
Colaboradores Satisfechos	Colaboradores Satisfechos
3	4
2	5
4	4
5	5
5	5
4	4
3	5
2	5

Análisis estadístico del indicador porcentaje de clientes internos satisfechos

	Variable 1	Variable 2
Media	3.5	4.625
Varianza	1.42857143	0.26785714
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	0.84821429	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
	-	
Estadístico t	2.44303521	
P(T<=t) una cola	0.01421101	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.02842202	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

ANEXO 54. Resultados A Través De La Prueba T De Student - Indicador: Porcentaje de eficiencia.

Esta tabla muestra la comparación de los resultados iniciales y finales de la evaluación del indicador.

Resultados iniciales	Resultados finales
Total de objetivos logrados	Total de objetivos logrados
3	3
2	4
1	2
3	3
2	2
1	5
2	4
2	2

Análisis estadístico del indicador porcentaje de *eficiencia*

	Variable 1	Variable 2
Media	2	3.125
Varianza	0.57142857	1.26785714
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	0.91964286	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
	-	
Estadístico t	2.34624261	
P(T<=t) una cola	0.01710375	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.03420749	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

ANEXO 55. Resultados A Través De La Prueba T De Student - Indicador: Porcentaje de clientes fidelizados

Esta tabla muestra la comparación de los resultados iniciales y finales de la evaluación del indicador.

Resultados iniciales	Resultados finales
Clientes que retornaron en más de 2 oportunidades	Clientes que retornaron en más de 2 oportunidades
6	7
9	8
10	11
5	6
11	10
6	8
5	7
7	10

Análisis estadístico del indicador porcentaje de clientes fidelizados

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	7.375	8.375
Varianza	5.41071429	3.125
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	4.26785714	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	0.96811079	
P(T<=t) una cola	0.1747086	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.34941719	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

ANEXO 56. Resultados A Través De La Prueba T De Student - Indicador: Índice de recomendación

Esta tabla muestra la comparación de los resultados iniciales y finales de la evaluación del indicador.

Resultados iniciales	Resultados finales
Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que recomendarían al centro de artes marciales en el rango [10 - 9] PROMOTORES
4	6
6	10
7	9
3	5
8	10
5	7
4	6
5	7

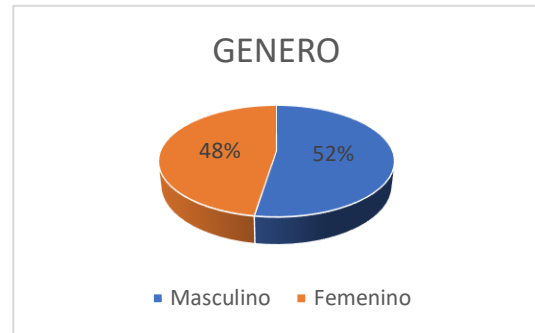
Análisis estadístico del indicador de índice de recomendación

	Variable 1	Variable 2
Media	5.25	7.5
Varianza	2.78571429	3.71428571
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	3.25	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
	-	
Estadístico t	2.49615088	
P(T<=t) una cola	0.01282836	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.02565672	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

ANEXO 57. Resultados de las preguntas del cuestionario a clientes externos

Género

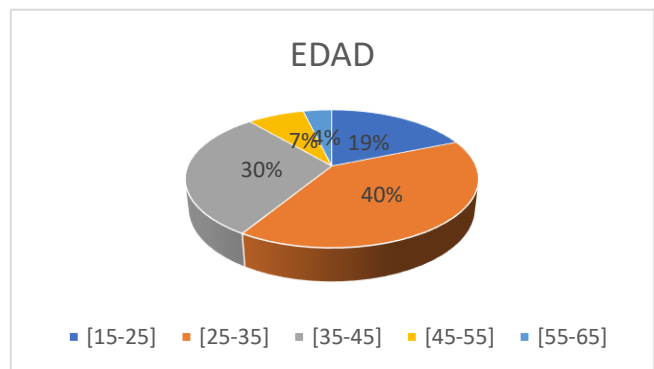
Escala	f(80)	%(100)
Masculino	42	53%
Femenino	38	48%
	80	100%



El 53% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 48% de los encuestados pertenecen al género femenino. Estos resultados indican que la mayoría de clientes externos de la empresa de deporte de contacto son hombres.

Edad

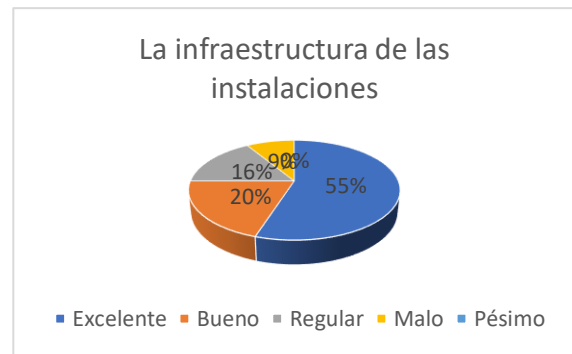
Escala	f(80)	%(100)
[15-25]	15	19%
[25-35]	32	40%
[35-45]	24	30%
[45-55]	6	8%
[55-65]	3	4%
	80	100%



El 19% de los encuestados se encuentran entre la edad de 15 y 24 años, el 40% entre los 25 y 34 años, el 30% entre los 35 y 44 años, el 8% entre 45 y 54 años y 4% también entre 55 y 65 años. Los resultados muestran que casi el 40% de los clientes se encuentran dentro de los 25 y 35 años.

La infraestructura de las instalaciones

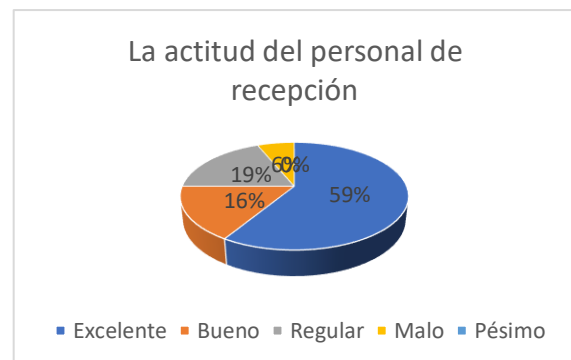
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	44	55%
Bueno	16	20%
Regular	13	16%
Malo	7	9%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 55% de los encuestados califican la infraestructura de las instalaciones como excelente, el 20% lo califican como bueno, el 16% como regular, el 9% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 25% lo califican como regular a malo.

La actitud del personal de recepción

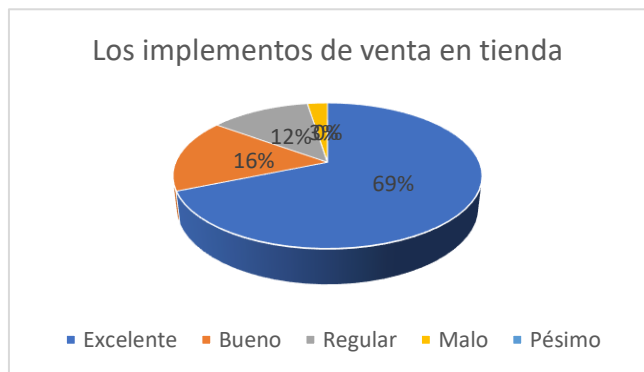
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	47	59%
Bueno	13	16%
Regular	15	19%
Malo	5	6%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 59% de los encuestados califican la actitud del personal de recepción como excelente, el 16% lo califican como bueno, el 19% como regular, el 6% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 6% lo califican como regular a malo.

Los implementos de venta en tienda

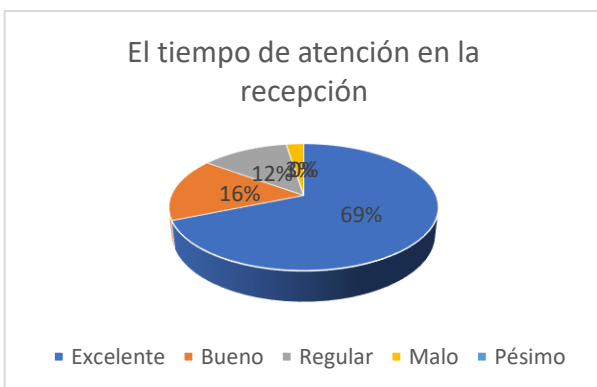
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	55	69%
Bueno	13	16%
Regular	10	13%
Malo	2	3%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 69% de los encuestados califican los implementos de venta en tienda como excelente, el 16% lo califican como bueno, el 13% como regular, el 3% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 3% lo califican como regular a malo.

El tiempo de atención en la recepción

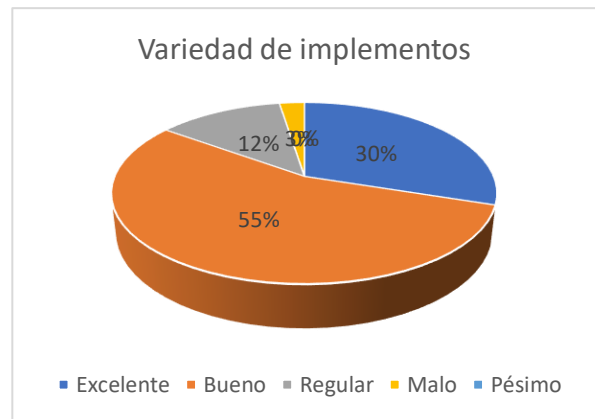
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	55	69%
Bueno	13	16%
Regular	10	13%
Malo	2	3%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 69% de los encuestados califican el tiempo de atención en la recepción como excelente, el 16% lo califican como bueno, el 13% como regular, el 3% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 3% lo califican como regular a malo.

Variedad de implementos

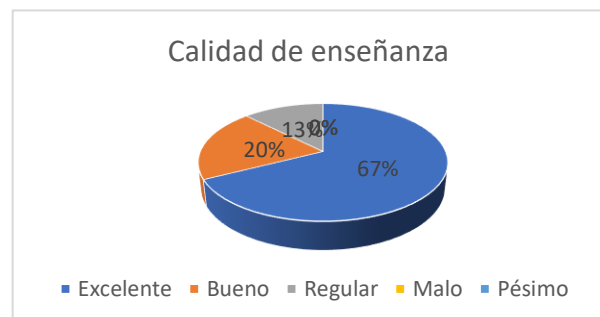
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	24	30%
Bueno	44	55%
Regular	10	13%
Malo	2	3%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 30% de los encuestados califican variedad de implementos como excelente, el 55% lo califican como bueno, el 13% como regular, el 3% califican como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 16% lo califican como regular a malo.

Calidad de enseñanza

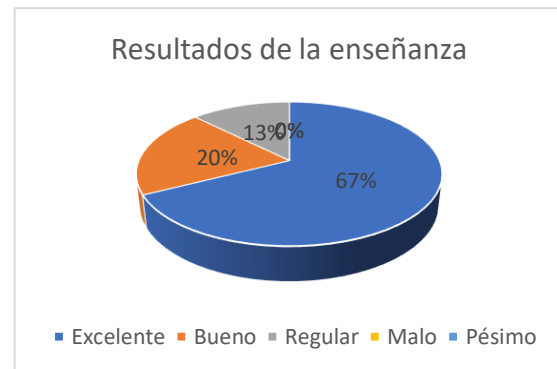
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	54	68%
Bueno	16	20%
Regular	10	13%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 68% de los encuestados califican la calidad de enseñanza como excelente, el 20% lo califican como bueno, el 13% como regular, ninguno califica como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 13% lo califican como regular a malo.

Resultados de la enseñanza

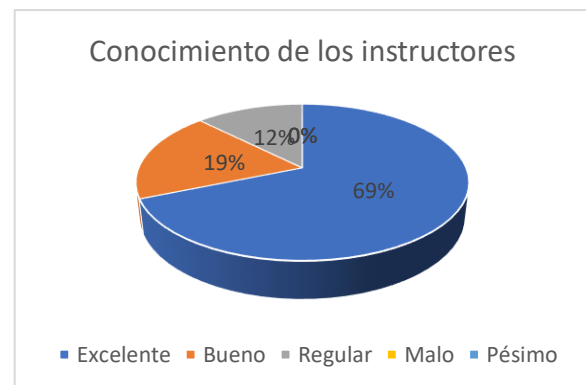
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	54	68%
Bueno	16	20%
Regular	10	13%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 68% de los encuestados califican resultados de la enseñanza como excelente, el 20% lo califican como bueno, el 13% como regular, ninguno califica como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 13% lo califican como regular a malo.

Conocimiento de los instructores

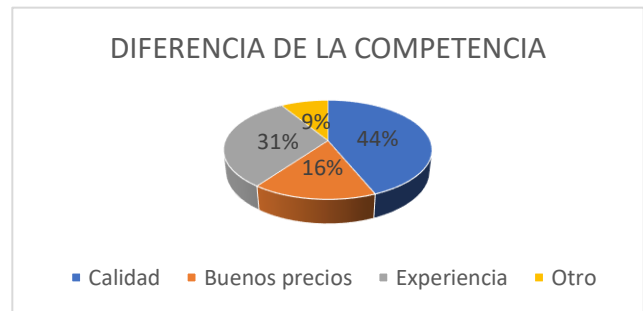
Escala	f(80)	%(100)
Excelente	55	69%
Bueno	15	19%
Regular	10	13%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
	80	100%



El 69% de los encuestados califican conocimiento de los instructores como excelente, el 19% lo califican como bueno, el 13% como regular, ninguno califica como malo y ningún encuestado lo califico como pésimo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados califican la atención entre bueno y excelente, pero por otro lado el 13% lo califican como regular a malo.

¿Qué considera usted que nos diferencia de la competencia?

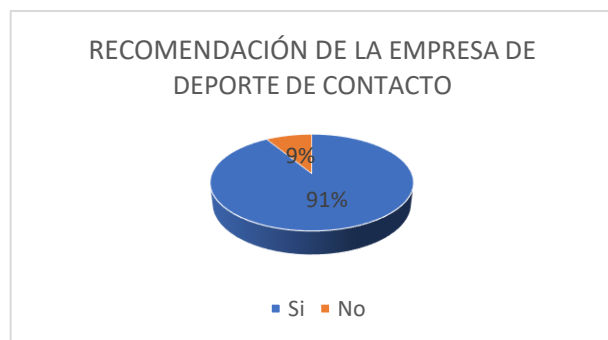
Escala	f(80)	%(100)
Calidad	35	44%
Buenos precios	13	16%
Experiencia	25	31%
Otro	7	9%
	80	100%



El 44% de los encuestados sostienen que el factor diferencial de la empresa es la calidad, el 16% sostienen que es los buenos precios, el 31% experiencia y el 9% otro. Estos resultados demuestran que el principal factor diferencial percibido por más de la mitad de la mayoría de los encuestados es la calidad y experiencia.

¿Recomendarías a la empresa de deporte de contacto?

Escala	f(80)	%(100)
Si	73	91%
No	7	9%
	80	100%

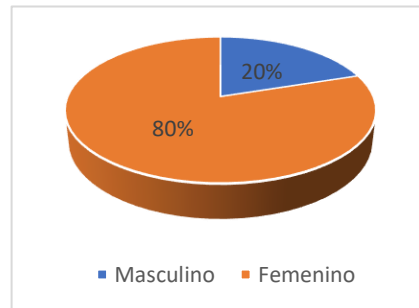


El 91% de los encuestados sostiene que definitivamente si recomendasen la empresa y el 9% no recomendarían la empresa. Estos resultados evidencian que el 91% definitivamente si y si recomendasen la empresa sin embargo aún existe clientes que no recomendarías o dudarían en recomendar a la empresa.

ANEXO 58. Resultados de las preguntas del cuestionario a los clientes internos

Género

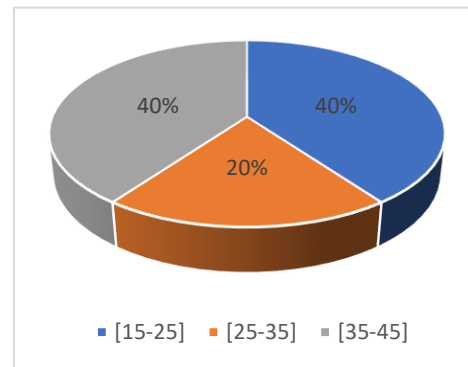
Escala	f(5)	%(100)
Masculino	1	20%
Femenino	4	80%
	5	100%



El 20% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 80% de los encuestados pertenecen al género femenino. Estos resultados indican que la mayoría de los clientes internos de la empresa de deporte de contacto son mujeres.

Edad

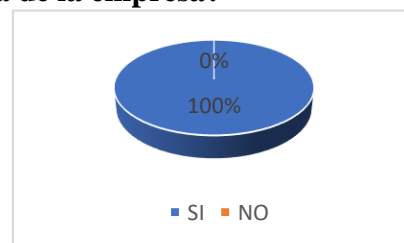
Escala	f(5)	%(100)
[15-25]	2	40%
[25-35]	1	20%
[35-45]	2	40%
	5	100%



El 40% de los encuestados se encuentran entre la edad de 15 y 24 años, el 20% entre los 25 y 34 años, el 40% entre los 35 y 44 años.

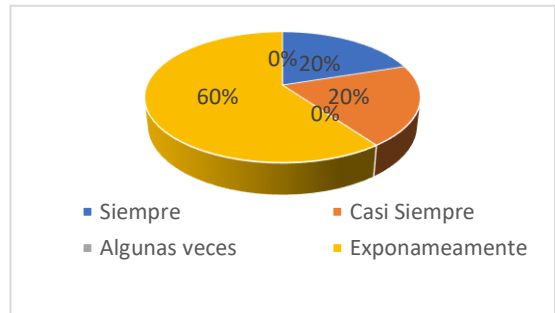
¿Conoce la misión, visión, valores y código de ética de la empresa?

Escala	f(5)	%(100)
SI	5	100%
NO	0	0%
	5	100%



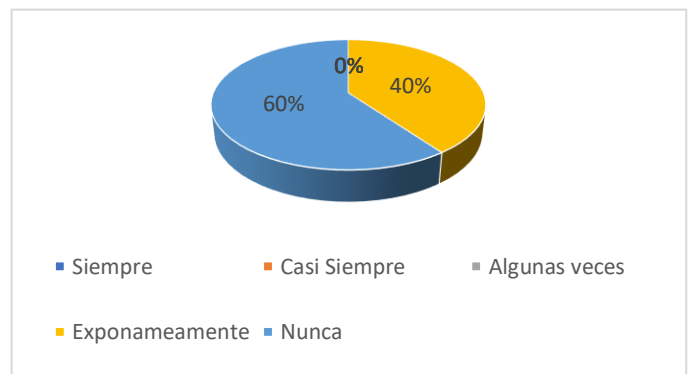
¿Con qué frecuencia la empresa realiza capacitaciones en su área?

Escala	f(5)	%(100)
Siempre	1	20%
Casi Siempre	1	20%
Algunas veces	0	0%
Espontáneamente	3	60%
Nunca	0	0%
	5	100%



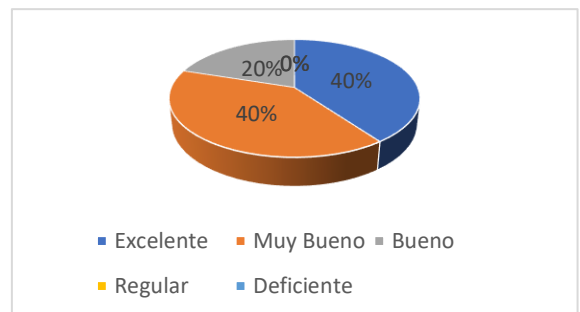
¿Con qué frecuencia es supervisado su desempeño?

Escala	f(5)	%(100)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Espontáneamente	2	40%
Nunca	3	60%
	5	100%



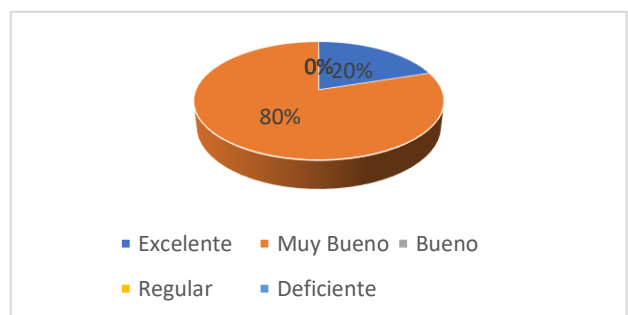
¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

Escala	f(5)	%(100)
Excelente	2	40%
Muy Bueno	2	40%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
	5	100%



¿Cómo considera que es la comunicación de su área con las demás áreas de la empresa?

Escala	f(5)	%(100)
Excelente	1	20%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
	5	100%



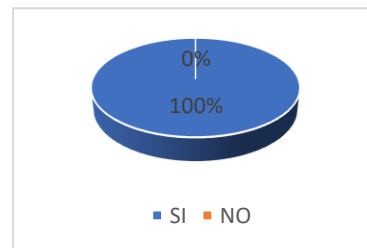
¿Considera Ud. que los niveles de jerarquía de su área están bien definidos?

Escala	f(5)	%(100)
SI	0	0%
NO	5	100%
	5	100%



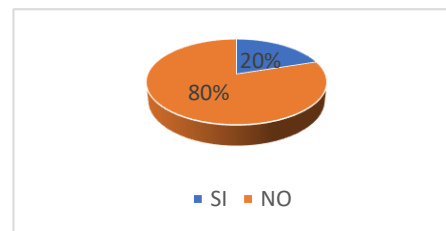
¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?

Escala	f(5)	%(100)
SI	0	0%
NO	5	100%
	5	100%



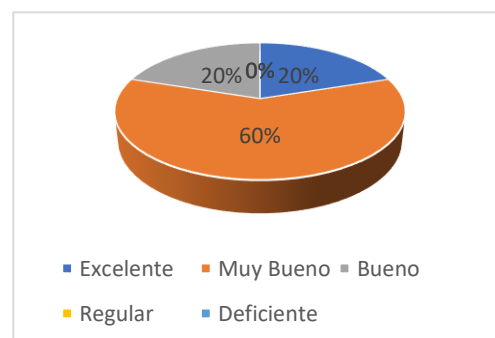
¿Considera Ud. que todos los trabajadores de su área conocen todas las actividades de todos los procesos de su área?

Escala	f(5)	%(100)
SI	1	20%
NO	4	80%
	5	100%



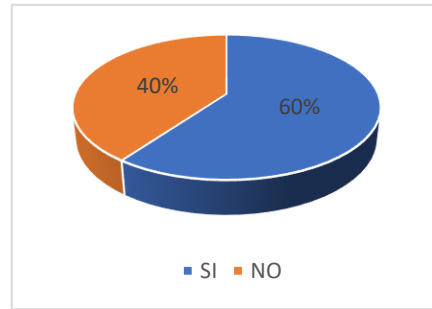
¿Qué calificativo daría usted al clima laboral en la empresa de deporte de contacto en Trujillo?

Escala	f(5)	%(100)
Excelente	1	20%
Muy Bueno	3	60%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
	5	100%



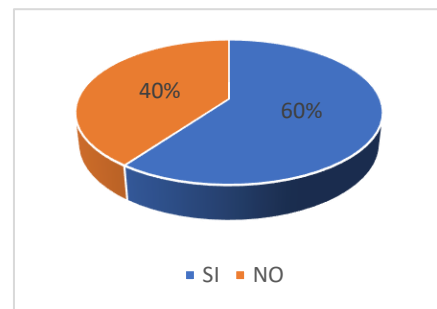
¿Considera usted que son reconocidos sus esfuerzos y logros obtenidos en la empresa de deporte de contacto?

Escala	f(5)	%(100)
SI	3	60%
NO	2	40%
	5	100%



¿Se siente motivado al ser un trabajador de la empresa?

Escala	f(5)	%(100)
SI	3	60%
NO	2	40%
	5	100%



ANEXO 59. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS																			
		E1		E2		E3		E5		E8		E9		E12		E13		E14		E15	
		PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND
OPORTUNIDADES:																					
O1: Programas impulsados por el IPD.	0.04	0	0.000	2	0.070	0	0.000	4	0.140	0	0.000	0	0.000	1	0.035	0	0.000	1	0.035	1	0.035
O2: Leyes que fomentan el Deporte peruano.	0.07	0	0.000	4	0.260	0	0.000	4	0.260	0	0.000	1	0.065	3	0.195	0	0.000	3	0.195	1	0.065
O3: Facilidades crediticias de bancos a empresas.	0.05	4	0.208	0	0.000	2	0.104	0	0.000	4	0.208	4	0.208	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000
O4: Innovación en equipos para Taekwondo.	0.05	0	0.000	0	0.000	4	0.180	1	0.045	0	0.000	2	0.090	0	0.000	0	0.000	0	0.000	1	0.045
O5: Tendencias de moda deportiva.	0.05	0	0.000	4	0.180	4	0.180	4	0.180	0	0.000	0	0.000	4	0.180	4	0.180	4	0.180	4	0.180
O6: Softwares adaptables para pymes.	0.04	4	0.140	2	0.070	2	0.070	2	0.070	4	0.140	4	0.140	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000
O7: Caída del dólar de 0,29% en el Perú.	0.04	2	0.088	1	0.044	1	0.044	1	0.044	2	0.088	1	0.044	2	0.088	2	0.088	2	0.088	1	0.044
O8: Capacitación laboral como uno de los pilares para crecimiento empresarial.	0.07	3	0.195	3	0.195	2	0.130	2	0.130	3	0.195	1	0.065	4	0.260	4	0.260	1	0.065	4	0.260
O9: Preocupación peruana por buena imagen física.	0.07	3	0.198	4	0.264	3	0.198	4	0.264	3	0.198	0	0.000	4	0.264	4	0.264	4	0.264	3	0.198
O10: Aumento de casos de acoso escolar.	0.05	0	0.000	2	0.092	0	0.000	4	0.184	0	0.000	0	0.000	4	0.184	4	0.184	4	0.184	3	0.138
AMENAZAS:																					
A1: Falta de implementación de mecanismos de financiamiento del deporte.	0.03	0	0.000	4	0.134	0	0.000	4	0.134	0	0.000	0	0.000	1	0.034	1	0.034	0	0.000	1	0.034
A2: Contaminación de artículos deportivos.	0.05	2	0.090	0	0.000	4	0.180	0	0.000	2	0.090	1	0.045	0	0.000	0	0.000	3	0.135	0	0.000
A3: Alto poder de negociación de los proveedores en el Perú.	0.05	0	0.000	2	0.106	4	0.212	0	0.000	0	0.000	2	0.106	1	0.053	0	0.000	3	0.159	0	0.000
A4: Poca presencia de la estabilidad institucional (IPD) constante cambio de autoridades.	0.05	0	0.000	0	0.000	0	0.000	4	0.200	0	0.000	0	0.000	3	0.150	0	0.000	0	0.000	2	0.100
A5: Incremento de la pobreza.	0.05	2	0.090	3	0.135	3	0.135	1	0.045	2	0.090	2	0.090	3	0.135	1	0.045	3	0.135	1	0.045
A6: Softwares ilícitos a menor precio.	0.04	4	0.160	0	0.000	0	0.000	3	0.120	4	0.160	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000	0	0.000
A7: Competencia cuentan con buena ubicación estratégica.	0.05	0	0.000	4	0.200	2	0.100	0	0.000	0	0.000	0	0.000	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100
A8: Productos deportivos al menor precio del mercado.	0.07	0	0.000	0	0.000	4	0.260	0	0.000	0	0.000	0	0.000	3	0.195	4	0.260	1	0.065	0	0.000
A9: Alto nivel de negociación de los clientes	0.07	3	0.195	4	0.260	3	0.195	0	0.000	3	0.195	4	0.260	4	0.260	4	0.260	4	0.260	3	0.195
A10: Competencia participan en competiciones a nivel nacional.	0.05	0	0.000	0	0.000	0	0.000	2	0.107	0	0.000	0	0.000	2	0.107	3	0.161	2	0.107	4	0.214

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																			
		E1		E2		E3		E5		E8		E9		E12		E13		E14		E15	
		PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND	PT	PND
FORTALEZAS:																					
F1: Cuenta con objetivos, misión y visión.	0.07	2	0.140	2	0.140	2	0.140	3	0.210	2	0.140	1	0.070	3	0.210	4	0.280	3	0.210	4	0.280
F2: Cuenta con una cartera de clientes fidelizados	0.07	3	0.210	3	0.210	4	0.280	2	0.140	3	0.210	4	0.280	3	0.210	2	0.140	3	0.210	4	0.280
F3: Cuenta con flexibilidad en sus precios.	0.06	4	0.240	4	0.240	2	0.120	4	0.240	4	0.240	2	0.120	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240
F4: La empresa está acreditada para la enseñanza de todas las artes marciales.	0.06	0	0.000	3	0.180	2	0.120	4	0.240	0	0.000	2	0.120	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240
F5: La empresa presenta un incremento en sus ventas anuales.	0.07	3	0.210	4	0.280	4	0.280	2	0.140	3	0.210	4	0.280	3	0.210	4	0.280	3	0.210	3	0.210
F6: Buena selección, capacitación y desarrollo del personal.	0.06	4	0.240	4	0.240	3	0.180	4	0.240	4	0.240	3	0.180	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240
F7: El personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones.	0.06	4	0.240	2	0.120	2	0.120	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240	4	0.240	3	0.180
F8: Se maneja un presupuesto de tecnología.	0.06	4	0.240	0	0.000	2	0.120	0	0.000	4	0.240	1	0.060	2	0.120	3	0.180	0	0.000	0	0.000
DEBILIDADES:																					
D1: No presenta una comunicación directa y contante entre sus áreas.	0.07	4	0.280	0	0.000	2	0.140	3	0.210	4	0.280	3	0.210	3	0.210	4	0.280	3	0.210	3	0.210
D2: No se desarrolla pronóstico de ventas	0.05	4	0.200	4	0.200	4	0.200	0	0.000	4	0.200	4	0.200	3	0.150	4	0.200	3	0.150	2	0.100
D3: No presenta un seguimiento al cliente.	0.07	4	0.280	4	0.280	2	0.140	2	0.140	4	0.280	4	0.280	3	0.210	4	0.280	3	0.210	2	0.140
D4: No aprovecha sus alianzas estratégicas.	0.06	0	0.000	3	0.180	1	0.060	4	0.240	0	0.000	0	0.000	4	0.240	2	0.120	3	0.180	4	0.240
D5: No presenta un sistema de control de inventario ni de rotación.	0.05	4	0.200	0	0.000	4	0.200	0	0.000	4	0.200	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	0	0.000
D6: No cuenta con un proveedor que presente siempre todos los equipos solicitados.	0.06	3	0.180	0	0.000	4	0.240	0	0.000	3	0.180	0	0.000	0	0.000	2	0.120	0	0.000	0	0.000
D7: Falta de control para una adecuada y eficaz gestión financiera.	0.06	4	0.240	3	0.180	3	0.180	2	0.120	4	0.240	4	0.240	3	0.180	1	0.060	3	0.180	3	0.180
D8: Los procesos administrativos no cuentan con el apoyo tecnológico requerido.	0.07	4	0.280	0	0.000	1	0.070	2	0.140	4	0.280	4	0.280	1	0.070	3	0.210	1	0.070	0	0.000
	2.00		4.54		4.26		4.58		4.22		4.54		3.77		5.11		5.05		4.66		4.19

	retenidas
	contingencia

Leyenda de la matriz MCPE

0 = El factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta

1 = No atractiva (no aceptable)

2 = Algo atractiva (algo aceptable)

3 = Razonablemente atractiva (aceptable)

4 = Altamente atractiva (muy aceptable)

PT = puntaje

PND = Ponderación

Estrategias

E1: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software.

E2: Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados a bajar de peso

E3: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa

E5: Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing

E8: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa

E9: Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago

E12: Realizar un brochure para la empresa

E13: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales

E14: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados

E15: Realizar seminarios de diferentes artes marciales para captar un mayor número de clientes.

ANEXO 60. ESTIMACIÓN MONETARIA DE RECURSOS POR DÍA.

COSTO EQUIPAMIENTO DEPRECIACION

ITEMS	PIEZAS	COSTO DEPR. UNIT X DIA
Computadora personal	1	S/.0.82
Impresora	1	S/.0.19
Dispositivos electrónicos	2	S/.0.66

COSTO EQUIPAMIENTO CONSUMO

ITEMS	PIEZAS	COSTO S/. KWH	Consumo kws x uni	Consumo kws x día
Computadora personal	1	S/.0.60	0.25	S/.0.60
Impresora	1	S/.0.60	0.15	S/.0.36
Dispositivos electrónicos	2	S/.0.60	0.2	S/.0.48

COSTO MATERIALES

ITEMS	CANTIDAD	UNI MED	P. UNIT S/.
Lápiz	1	unidades	S/.3.90
Tinta impresora	2	cartuchos	S/.32.90
USB	1	unidades	S/.29.90
Hojas bond	1/2	millar	S/.14.50

COSTO SOFTWARE

PROGRAMA	CANTIDAD	PRECIO
Photoshop	1	S/.1.14
Ofimática	1	S/.0.31

ANEXO 61. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS POR ESTRATEGIA – ESTRATEGIA 12,13,14,3 Y 1.

ESTRATEGIA		COSTOS												
CODIGO	DESCRIPCION	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS			
		Nombre del Recurso	Número de días	Costo x día	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
E12	E12: Realizar un brochure para la empresa	Agente de ventas	5	S/23.25	S/116.25	Computadora personal	1	S/0.82	5	S/4.11	Tinta impresora	3	S/0.09	S/0.27
						Photoshop	1	S/1.14	5	S/5.69	Hojas bond	3	S/0.03	S/0.09
						Dispositivos móviles	1	S/0.66	5	S/3.28	Energía eléctrica	1	S/0.48	S/0.48
						Impresora	1	S/0.01	1	S/0.01	Impresión brochure	1000	S/0.30	S/300.00
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	S/116.25				S/13.10					S/306.12			
TOTAL ACTIVIDAD	S/435.47													
E13	E13: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales	Social media manager	1	S/23.25	S/23.25	Computadora personal	1	S/0.82	1	S/0.82	Energía eléctrica	1	S/0.48	S/1.08
						Ofimática	1	S/0.31	1	S/0.31	Internet	1	S/5.33	S/5.33
						Dispositivos móviles	1	S/0.66	1	S/0.66	Tinta impresora	2	S/0.09	S/0.18
											Hojas bond	2	S/0.03	S/0.06
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	S/23.25				S/1.78					S/6.65			
TOTAL ACTIVIDAD	S/31.69													
E14	E14: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados	Agente de ventas	8	S/23.25	S/186.00	Computadora personal	1	S/0.82	8	S/6.57	Tinta impresora	15	S/0.09	S/1.37
						Photoshop	1	S/1.14	8	S/9.11	Hojas bond	15	S/0.03	S/0.44
											Energía eléctrica	5	S/0.48	S/2.40
											Internet	1	S/5.33	S/5.33
										Promoción en facebook	7	S/30.00	S/210.00	
SUB TOTAL ACTIVIDAD	S/186.00				S/15.68					S/219.54				
TOTAL ACTIVIDAD	S/421.22													
E3	E3: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa	Agente de ventas	4	S/23.25	S/93.00	Computadora personal	1	S/0.82	3	S/2.46	Impresión de catálogo	2	S/20.00	S/40.00
						Dispositivos móviles	1	S/0.60	1	S/0.60	Energía eléctrica	4	S/0.48	S/2.28
						Photoshop	1	S/1.14	3	S/3.42				
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	S/93.00				S/4.02					S/42.28			
TOTAL ACTIVIDAD	S/139.30													
E1	E1: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software	Agente de ventas	3	S/23.25	S/69.75	Computadora personal	1	S/0.82	3	S/2.46	Energía eléctrica	3	S/0.48	S/2.28
						Dispositivos móviles	1	S/0.60	1	S/0.60	Internet	3	S/5.33	S/16.00
						Ofimática	1	S/0.31	3	S/0.92				
	SUB TOTAL ACTIVIDAD	S/69.75				S/3.06					S/18.28			
TOTAL ACTIVIDAD	S/91.09													

ANEXO 62. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS POR ESTRATEGIA – ESTRATEGIA 8,2,5,9.

ESTRATEGIA		COSTOS												
CODIGO	DESCRIPCION	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS			
		Nombre del Recurso	Número de días	Costo x día	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
E8	E8: Desarrollar un programa en excel para el área administrativa	Agente de ventas	5	S/23.25	S/116.25	Computadora personal	1	S/0.82	5	S/4.11	Energía eléctrica	5	S/0.48	S/3.96
		Personal de soporte de TI	1/2	S/120.00	S/60.00	Dispositivos móviles	1	S/0.60	2	S/1.20	Internet	1	S/5.33	S/5.33
						Ofimática	1	S/0.31	5	S/1.53	USB	5	S/0.01	S/0.04
	SUB TOTAL ACTIVIDAD			S/.176.25				S/.5.31					S/.9.33	
TOTAL ACTIVIDAD		S/.190.89												
E2	E2: Implementar un horario de clase de Muay Thai junto con ejercicios funcionales enfocados a bajar de peso	Agente de ventas	1	S/23.25	S/23.25	Computadora personal	1	S/0.82	1	S/0.82	Tinta impresora	2	S/0.09	S/0.18
		Social media manager	1	S/23.25	S/23.25	Photoshop	1	S/1.14	1	S/1.14	Hojas bond	2	S/0.03	S/0.06
						Impresora	1	S/0.01	1	S/0.01	Energía eléctrica	5	S/0.48	S/0.96
	SUB TOTAL ACTIVIDAD			S/.46.50				S/.1.97					S/.6.53	
TOTAL ACTIVIDAD		S/.55.01												
E5	E5: Participar en programas del estado como alianza estratégica y medio de marketing	Agente de ventas	2	S/23.25	S/46.50	Computadora personal	12	S/0.82	2	S/19.72	Energía eléctrica	2	S/0.48	S/1.68
						Dispositivos móviles	12	S/0.60	1	S/7.20	Internet	2	S/5.33	S/10.67
						Ofimática	1	S/0.31	1	S/0.31	Editor de videos	3	S/0.28	S/0.83
	SUB TOTAL ACTIVIDAD			S/.46.50				S/.26.92					S/.13.18	
TOTAL ACTIVIDAD		S/.86.59												
E9	E9: Crear formularios en drive para agilizar el proceso de pago	Agente de ventas	1 1/2	S/23.25	S/34.88	Computadora personal	1	S/0.82	1 1/2	S/1.23	Energía eléctrica	1 1/2	S/0.48	S/1.62
						Dispositivos móviles	1	S/0.60	1 1/2	S/0.90	Internet	1 1/2	S/5.33	S/8.00
		SUB TOTAL ACTIVIDAD			S/.34.88				S/.2.13					S/.9.62
	TOTAL ACTIVIDAD		S/.46.63											
TOTAL DE GASTOS		S/.1,497.89												

**ANEXO 63. ESTRATEGIA REALIZAR UN ANALISIS DE PROVEEDORES PARA
LA ADQUISICIÓN DE UN SOFTWARE.**

INFORME DE SELECCIÓN DE SISTEMA



	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

ANÁLISIS DE SISTEMAS ADQUIRIBLES

1) FITCO

	<p><u>Descripción</u></p> <p>FITCO es una plataforma online de software & App de gestión, retención y ventas para centros fitness.</p>		
<p><u>Principales Características</u></p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>1 Gestión de almacén, stock e insumos.</p> <p>2 Gestión de clases</p> <p>3 Administrador multi sucursales.</p> <p>4 Múltiples métodos de pago y crédito.</p> <p>5 App móvil para los profesores</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>6 Soporte online y actualizaciones constantes.</p> <p>7 Informes y reportes detallados.</p> <p>8 Conserva toda la información del negocio en la nube y acceso en ella en cualquier momento.</p> <p>9 Precio accesible.</p> <p>10 Confidencialidad garantizada, limita el acceso del personal.</p> </td> </tr> </table>		<p>1 Gestión de almacén, stock e insumos.</p> <p>2 Gestión de clases</p> <p>3 Administrador multi sucursales.</p> <p>4 Múltiples métodos de pago y crédito.</p> <p>5 App móvil para los profesores</p>	<p>6 Soporte online y actualizaciones constantes.</p> <p>7 Informes y reportes detallados.</p> <p>8 Conserva toda la información del negocio en la nube y acceso en ella en cualquier momento.</p> <p>9 Precio accesible.</p> <p>10 Confidencialidad garantizada, limita el acceso del personal.</p>
<p>1 Gestión de almacén, stock e insumos.</p> <p>2 Gestión de clases</p> <p>3 Administrador multi sucursales.</p> <p>4 Múltiples métodos de pago y crédito.</p> <p>5 App móvil para los profesores</p>	<p>6 Soporte online y actualizaciones constantes.</p> <p>7 Informes y reportes detallados.</p> <p>8 Conserva toda la información del negocio en la nube y acceso en ella en cualquier momento.</p> <p>9 Precio accesible.</p> <p>10 Confidencialidad garantizada, limita el acceso del personal.</p>		

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

FUNCIONALIDADES

 <p>Tablero de Negocio Indicadores clave como ingresos, clientes activos y más</p>	 <p>Control de Acceso Registro de asistencias mediante huella dactil, QR en la app o Fitco Checkin</p>	 <p>Gestión de Clases Controla tus reservas, aforo de tus clases y más</p>	 <p>Punto de Venta Vende y lleva un control de las membresías y productos vendidos</p>
 <p>Gestión de Personal Cálculo automático de los pagos a profesores y vendedores.</p>	 <p>Control de Caja Registra todos tus ingresos y gastos del negocio</p>	 <p>Mensajes Automáticos Recordatorios de renovaciones, cumpleaños y más</p>	 <p>Reportes Automáticos Toda la información que necesitas a un clic</p>

COSTO REFERENCIAL

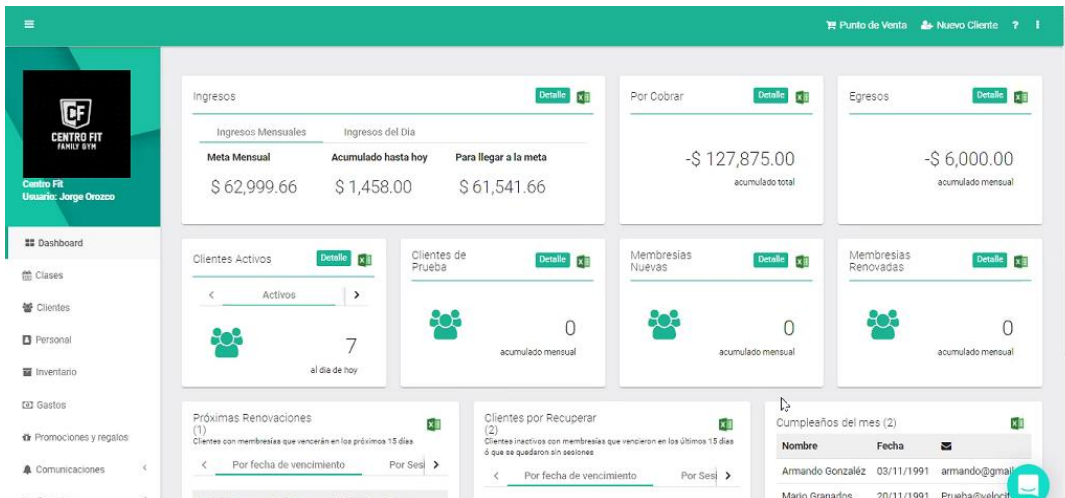
Fitco cuenta con 3 planes y precios adaptables, los costos con mensual y se muestran en la imagen posterior.

<p>Plan Core 99 USD por mes</p>	<p>Premium 149 USD por mes</p>	<p>Enterprise 199 USD por mes</p> <p><small>Incluye App personalizada</small></p>
<p>Incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> ✔ Gestión de Base de Datos y Membresía de Clientes ✔ Gestión de Clases o Gestión de Citas Gestión Básica de Personal: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Configuración de disciplinas y salarios ✔ Control de Egresos de tu centro ✔ Punto de Venta de Productos y Servicios ✔ Tablero de negocio con indicadores Clave ✔ Reportes Automáticos Básicos 	<p>Incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> ✔ Gestión de Personal Avanzada: Registros de Entrada y Salida ✔ Gestión de Reservas Clases y/o Citas (App y web) ✔ Gestión Avanzada de Reserva de Clases (Lista de Espera) ✔ Acceso a aplicativo móvil (app) para usuarios ✔ Autogestión y registro del desarrollo físico del usuario ✔ Envío de correos electrónicos automáticos (5 modelos) Gestión avanzada de clientes: <ul style="list-style-type: none"> ✔ Categorización de Clientes, Control de Regalo de Clases o Días ✔ Fitco Check in: app para coaches o toma de asistencia self service 	<p>Incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> ✔ Rating de Profesores en el app ✔ Toma de asistencias mediante código de QR ✔ Posibilidad de reserva y compra online con pago presencial ✔ App personalizada y propia a tu centro

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

DEMO

- DASHBOARD



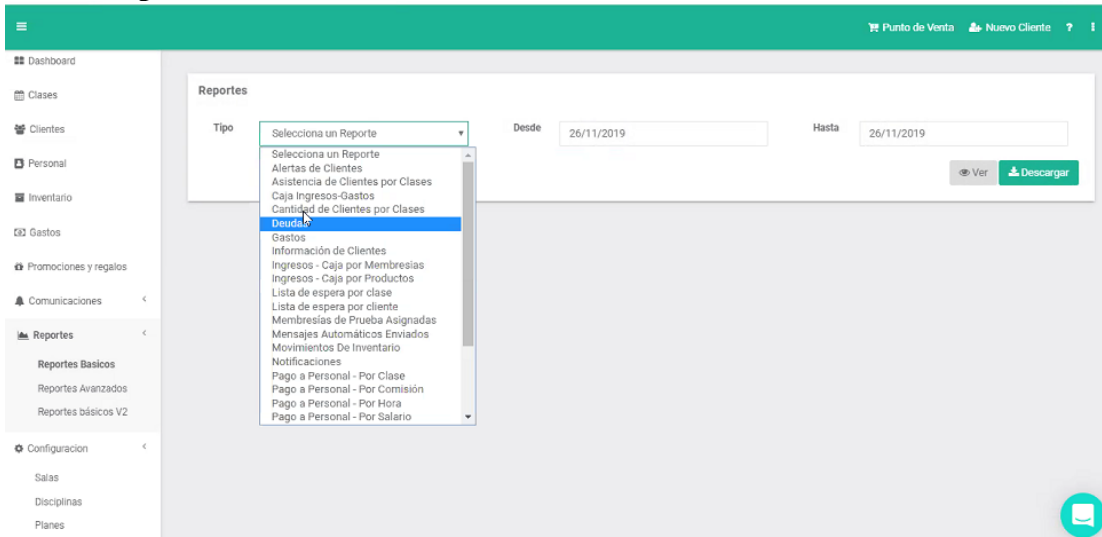
Centro Fit Family Gym
Usuario: Jorge Orozco

Ingresos			Por Cobrar	Egresos
Ingresos Mensuales	Ingresos del Día			
Meta Mensual	Acumulado hasta hoy	Para llegar a la meta	-\$ 127,875.00 acumulado total	-\$ 6,000.00 acumulado mensual
\$ 62,999.66	\$ 1,458.00	\$ 61,541.66		

Cientes Activos	Cientes de Prueba	Membresías Nuevas	Membresías Renovadas
7 al día de hoy	0 acumulado mensual	0 acumulado mensual	0 acumulado mensual

Próximas Renovaciones	Cientes por Recuperar	Cumpleaños del mes (2)
Cientes con membresías que vencerán en los próximos 15 días	Cientes inactivos con membresías que vencerán en los últimos 15 días o que se quedaron sin sesiones	
Armando González	Mario Granados	Armando González
03/11/1991	20/11/1991	03/11/1991
armando@gmail.com	Prueba@velocidad.com	armando@gmail.com

- Reportes



Reportes

Tipo: **Deuda**

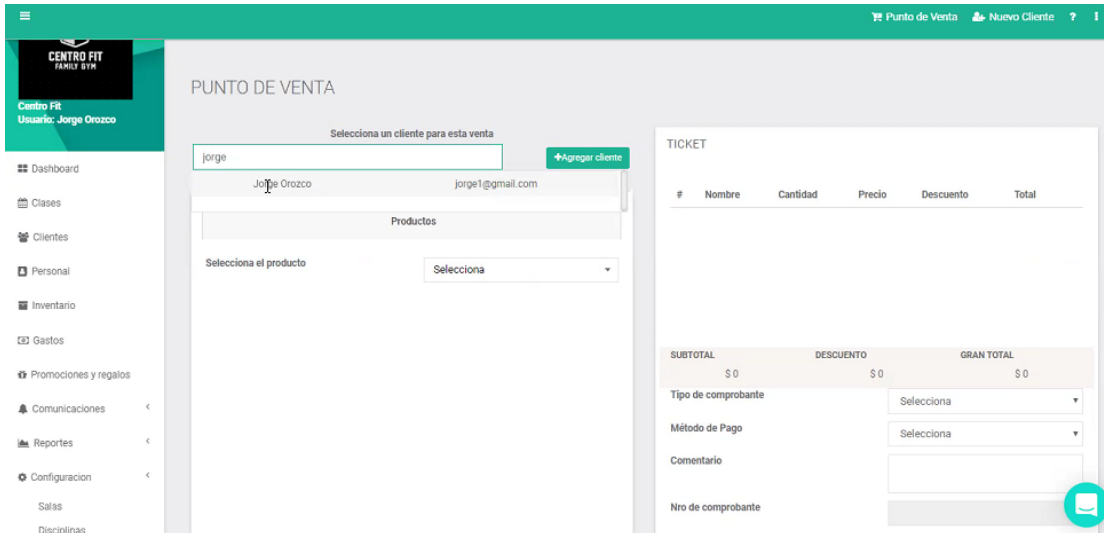
Desde: 26/11/2019 Hasta: 26/11/2019

[Ver](#) [Descargar](#)

- Selección de un Reporte
- Alertas de Clientes
- Asistencia de Clientes por Clases
- Caja Ingresos-Gastos
- Cantidad de Clientes por Clases
- Deuda**
- Gastos
- Información de Clientes
- Ingresos - Caja por Membresías
- Ingresos - Caja por Productos
- Lista de espera por clase
- Membresías de Prueba Asignadas
- Mensajes Automáticos Enviados
- Movimientos De Inventario
- Notificaciones
- Pago a Personal - Por Clase
- Pago a Personal - Por Comisión
- Pago a Personal - Por Hora
- Pago a Personal - Por Salario

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

- Punto de Venta



PUNTO DE VENTA

Selecciona un cliente para esta venta

jorge

Jorge Orozco jorge1@gmail.com

Productos

Selecciona el producto

Selecciona

TICKET

#	Nombre	Cantidad	Precio	Descuento	Total
SUBTOTAL			DESCUENTO	GRAN TOTAL	
		\$ 0	\$ 0		\$ 0

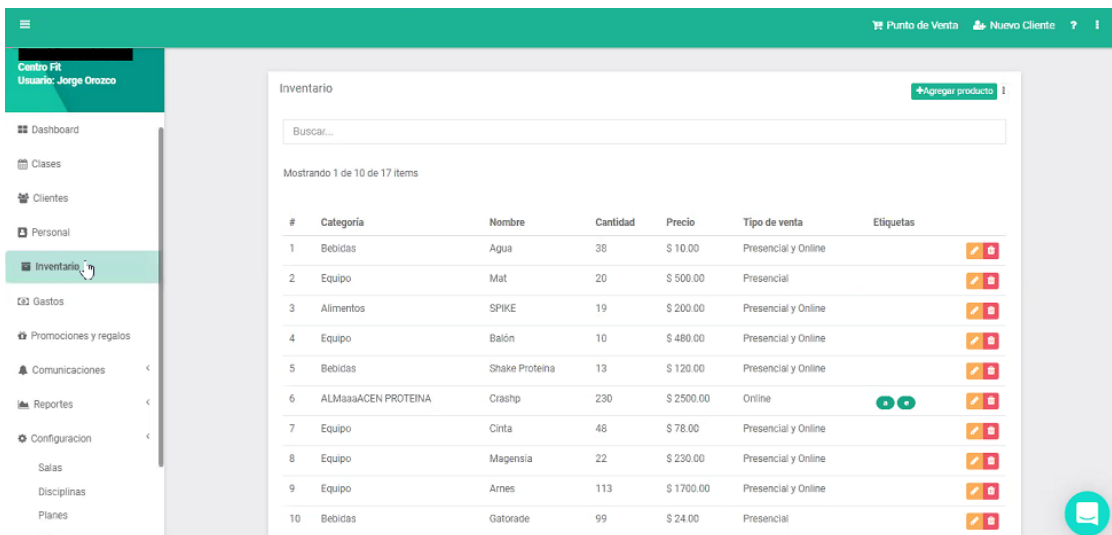
Tipo de comprobante: Selecciona

Método de Pago: Selecciona

Comentario:

Nro de comprobante:

- Inventario



Inventario

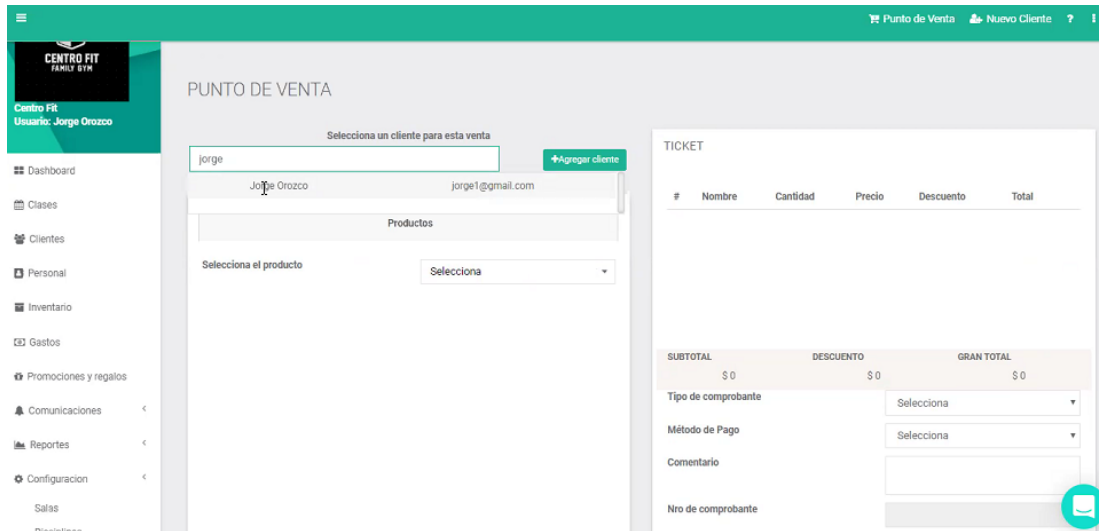
Buscar...

Mostrando 1 de 10 de 17 items

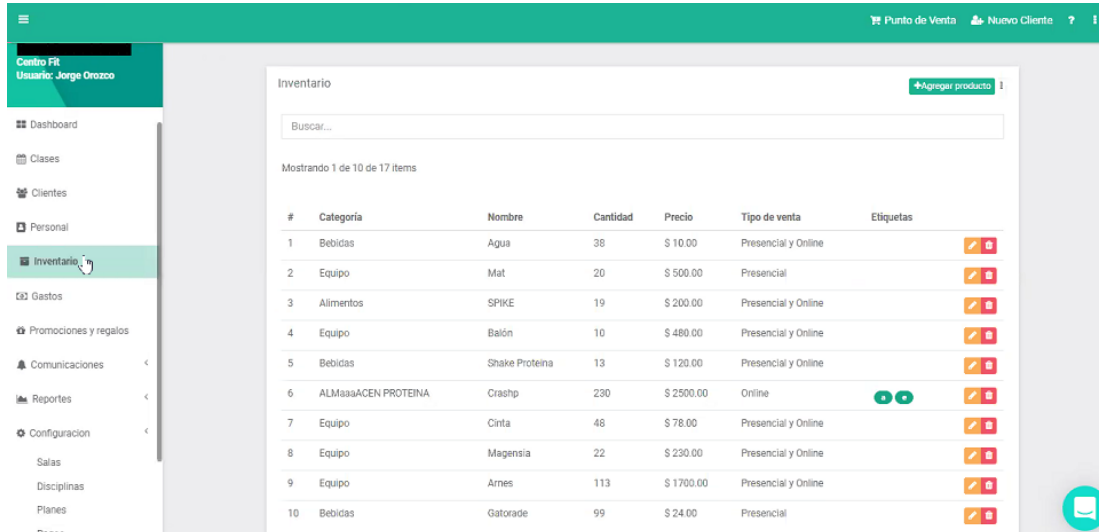
#	Categoría	Nombre	Cantidad	Precio	Tipo de venta	Etiquetas
1	Bebidas	Agua	38	\$ 10.00	Presencial y Online	
2	Equipo	Mat	20	\$ 500.00	Presencial	
3	Alimentos	SPIKE	19	\$ 200.00	Presencial y Online	
4	Equipo	Balón	10	\$ 480.00	Presencial y Online	
5	Bebidas	Shake Proteína	13	\$ 120.00	Presencial y Online	
6	ALMaaaACEN PROTEINA	Crashp	230	\$ 2500.00	Online	
7	Equipo	Cinta	48	\$ 78.00	Presencial y Online	
8	Equipo	Magensia	22	\$ 230.00	Presencial y Online	
9	Equipo	Arnes	113	\$ 1700.00	Presencial y Online	
10	Bebidas	Gatorade	99	\$ 24.00	Presencial	

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

- Punto de Venta



- Inventario



#	Categoría	Nombre	Cantidad	Precio	Tipo de venta	Etiquetas
1	Bebidas	Agua	38	\$ 10.00	Presencial y Online	
2	Equipo	Mat	20	\$ 500.00	Presencial	
3	Alimentos	SPIKE	19	\$ 200.00	Presencial y Online	
4	Equipo	Balón	10	\$ 480.00	Presencial y Online	
5	Bebidas	Shake Proteina	13	\$ 120.00	Presencial y Online	
6	ALMaaaACEN PROTEINA	Crashp	230	\$ 2500.00	Online	
7	Equipo	Cinta	48	\$ 78.00	Presencial y Online	
8	Equipo	Magensia	22	\$ 230.00	Presencial y Online	
9	Equipo	Arnes	113	\$ 1700.00	Presencial y Online	
10	Bebidas	Gatorade	99	\$ 24.00	Presencial	

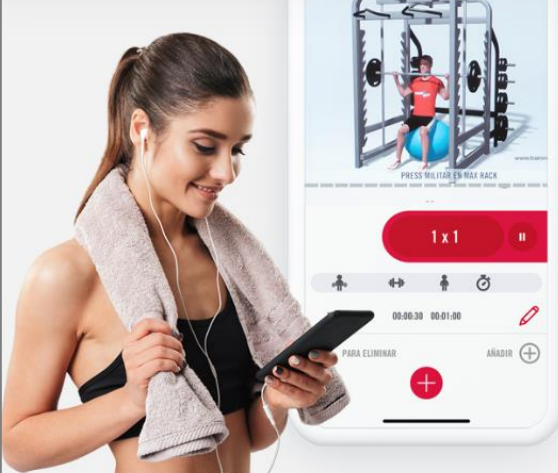
	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

2) TRAININGYM APP

	<p>Descripción</p> <p>Trainingym es un software dirigido a centros deportivos, clubes y gimnasios enfocado en ofrecer soluciones efectivas que mejoren notablemente la productividad y la experiencia del cliente. En 2015 comienza la expansión internacional y ya son más de 1200 clubes en 18 países los que prosperan gracias a Trainingym.</p>										
<p>Principales Características</p> <table border="0"> <tr> <td> <p>1 Toma de comandas a través de tablets.</p> </td> <td> <p>6 Creación de escandallos de forma muy sencilla.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>2 Controla cobros, pagos, compras, stock, actividad del personal. Aperturas y cierres de caia.</p> </td> <td> <p>7 Muy intuitivo y de fácil uso.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>3 Organiza planos de local y distribución de mesas.</p> </td> <td> <p>8 Actualizaciones gratis.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>4 Gestión de reservas incluyendo libro digital.</p> </td> <td> <p>9 Genera todo tipo de informes y gestiona la base de datos.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>5 Acceso a la información desde cualquier punto en tiempo real.</p> </td> <td> <p>10 Puede trabajar con o sin WiFi.</p> </td> </tr> </table>		<p>1 Toma de comandas a través de tablets.</p>	<p>6 Creación de escandallos de forma muy sencilla.</p>	<p>2 Controla cobros, pagos, compras, stock, actividad del personal. Aperturas y cierres de caia.</p>	<p>7 Muy intuitivo y de fácil uso.</p>	<p>3 Organiza planos de local y distribución de mesas.</p>	<p>8 Actualizaciones gratis.</p>	<p>4 Gestión de reservas incluyendo libro digital.</p>	<p>9 Genera todo tipo de informes y gestiona la base de datos.</p>	<p>5 Acceso a la información desde cualquier punto en tiempo real.</p>	<p>10 Puede trabajar con o sin WiFi.</p>
<p>1 Toma de comandas a través de tablets.</p>	<p>6 Creación de escandallos de forma muy sencilla.</p>										
<p>2 Controla cobros, pagos, compras, stock, actividad del personal. Aperturas y cierres de caia.</p>	<p>7 Muy intuitivo y de fácil uso.</p>										
<p>3 Organiza planos de local y distribución de mesas.</p>	<p>8 Actualizaciones gratis.</p>										
<p>4 Gestión de reservas incluyendo libro digital.</p>	<p>9 Genera todo tipo de informes y gestiona la base de datos.</p>										
<p>5 Acceso a la información desde cualquier punto en tiempo real.</p>	<p>10 Puede trabajar con o sin WiFi.</p>										

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

FUNCIONALIDADES




App de entrenamiento.

Rutinas de ejercicios digitalizadas y multiplataforma.

Tu staff podrá generar rutinas personalizadas de manera sencilla con más de 2000 ejercicios representados en 3D para su correcta ejecución. Los usuarios tendrán a su disposición los entrenamientos tanto en la app, como en los kioscos o en formato pdf para su visualización en cualquier momento.

[solicitar demostración](#)

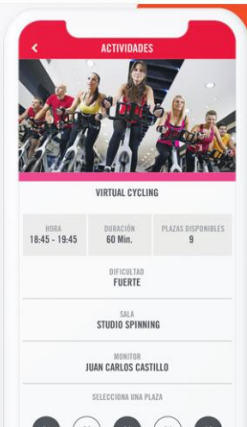


Maximiza tus actividades grupales.

Reserva y gestión de actividades grupales.

Permite a tus clientes reservar sus clases favoritas cómodamente desde la app y los kioscos, así como valorar su grado de satisfacción. Comprueba fácilmente y de forma automática la productividad y eficiencia de tu gimnasio conociendo qué clases rinden más y cuál es la calidad de tus servicios

[solicitar demostración](#)







Seguimiento corporal.

Análisis continuados de composición corporal.

No dejes que tus clientes tiren la toalla permitiéndoles conocer su evolución y resultados a través del pesaje en las básculas de bioimpedancia. Serán capaces de comprobar los indicadores más importantes de su composición corporal rápidamente y de manera autónoma o con ayuda de un monitor. Conocer estos datos te facilitará la venta cruzada y el posicionamiento de otros servicios.

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

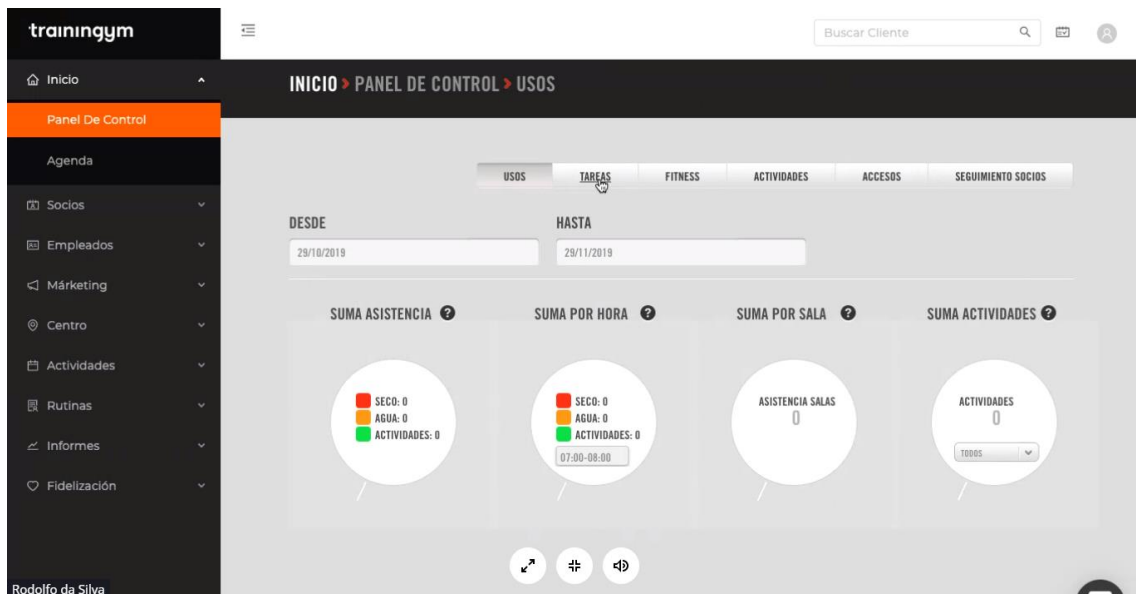
COSTO REFERENCIAL

Trainingym cuenta con 5 planes y precios adaptables, los costos con mensual y se muestran en la imagen posterior.



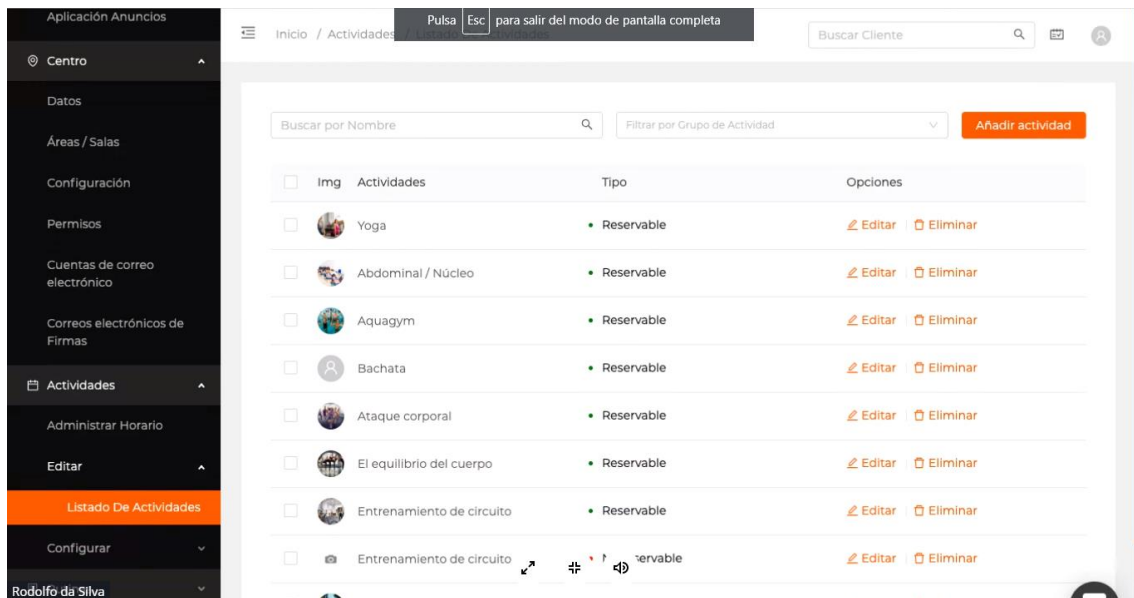
DEMO

- Panel de Control



	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01
		Versión: 01 Fecha de vigencia: 11/12/19

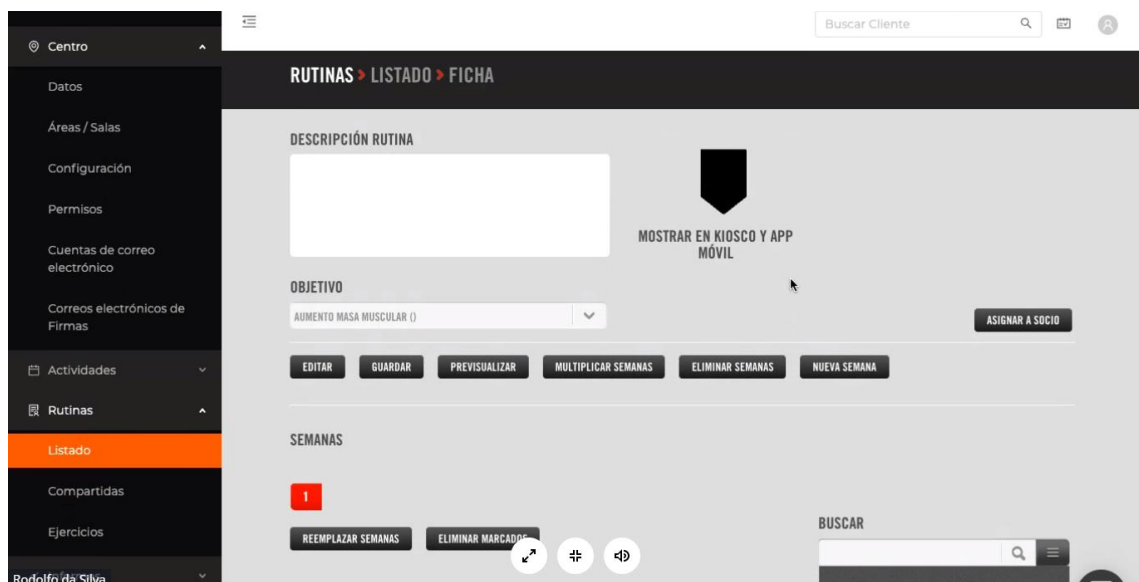
- Listado de Actividades



The screenshot shows a web application interface for managing activities. On the left is a dark sidebar menu with options like 'Centro', 'Datos', 'Áreas / Salas', 'Configuración', 'Permisos', 'Cuentas de correo electrónico', 'Correos electrónicos de Firmas', 'Actividades', 'Administrar Horario', 'Editar', 'Listado De Actividades' (highlighted), 'Configurar', and 'Rodolfo da Silva'. The main content area has a top navigation bar with 'Inicio / Actividades', a search bar 'Buscar Cliente', and a 'Pulsa Esc para salir del modo de pantalla completa' notification. Below this is a search section with 'Buscar por Nombre', 'Filtrar por Grupo de Actividad', and an 'Añadir actividad' button. The main area contains a table of activities:

Img	Actividades	Tipo	Opciones
<input type="checkbox"/>	Yoga	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Abdominal / Núcleo	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Aquagym	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Bachata	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Ataque corporal	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	El equilibrio del cuerpo	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Entrenamiento de circuito	• Reservable	Editar Eliminar
<input type="checkbox"/>	Entrenamiento de circuito	• Reservable	Editar Eliminar

- Listado



The screenshot shows the 'Listado' (List) view for routines in the application. The sidebar menu is similar to the previous screenshot, with 'Rutinas' and 'Listado' (highlighted) visible. The main content area has a top navigation bar with 'RUTINAS > LISTADO > FICHA' and a 'Buscar Cliente' search bar. Below this is a 'DESCRIPCIÓN RUTINA' section with a large empty text box and a 'MOSTRAR EN KIOSCO Y APP MÓVIL' button. The 'OBJETIVO' section shows 'AUMENTO MASA MUSCULAR ()' and an 'ASIGNAR A SOCIO' button. Below the objective are several action buttons: 'EDITAR', 'GUARDAR', 'PREVISUALIZAR', 'MULTIPLICAR SEMANAS', 'ELIMINAR SEMANAS', and 'NUEVA SEMANA'. The 'SEMANAS' section shows a red indicator '1' and buttons for 'REEMPLAZAR SEMANAS' and 'ELIMINAR MARCADOS'. At the bottom right, there is a 'BUSCAR' search bar and navigation icons.

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

SELECCIÓN DE ERP

ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE SELECCIÓN

CRITERIOS		
K01	Facilidad de uso e intuitividad	La herramienta deberá de requerir un esfuerzo mínimo de búsqueda por parte del usuario para realizar tareas sencillas u opciones avanzadas, además de resultar agradable y estético a la vista.
K02	Soporte técnico	Posee repositorio de problemas y soluciones para analistas del ERP. El repositorio es accesible por Internet. Existe un helpdesk para problemas no reportados en el repositorio con un tiempo de respuesta aceptable y atención 24 hs.
K03	Precio	En función del presupuesto que se tiene y de los otros presupuestos recibidos evaluar el costo del sistema.
K04	Procesos	Debe contar con los módulos de los procesos a integrar.
K05	Cobertura	El ERP trabaja con conexión a Internet.
K06	Ubicación	Ubicación de las oficinas. Soporte en la misma ciudad donde se ubican las oficinas.
K07	Cloud	El ERP se encuentra disponible en la nube.
K08	Seguridad	Perfiles por transacciones y objetos de datos. Posee algún sistema de seguridad que nos permita establecer niveles de acceso diferentes a la información
K09	Multilinguaje	Permite trabajar en distintos idiomas.
K10	Base de datos	Bases de datos sobre la que puede trabajar el ERP, ¿es el ERP multi-motor de BD?
K11	Back-up	Metodología de backups y de restore
K12	Auditoria	Sistema de auditoria que guarde y permita evaluar accesos al sistema, transacciones realizadas, actualizaciones, con fecha, hora y usuario.
K13	Experiencia del proveedor	Experiencia del ERP en general y en la industria de la empresa en particular



K14	Multiplataforma	No necesita una plataforma determinada, es posible que se ejecute en varias plataformas.
K15	Perspectivas de crecimiento	Si la empresa planea crecer en operaciones con clientes se debe tener en cuenta el volumen soportado por el sistema, o la apertura de nuevas sucursales u oficinas.
K16	Licencia	Como se pagan las licencias, por única vez al momento de la compra; ¿o cuando ya se implementó o una vez por año?
K17	Operaciones multimoneda	Manejo de múltiples monedas, manejo de múltiples cotizaciones, presentaciones de balance en varias monedas.

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

EVALUACIÓN DE IMPORTANCIA RELATIVA

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17
K01		K01	K01	K04	K01	K01	K01	K08	K01	K01	K01	K01	K01	K01	K01	K01	K01
K02			K02	K04	K02	K02	K02	K08	K02	K02	K02	K02	K02	K02	K02	K02	K02
K03				K04	K03	K03	K03	K08	K03	K03	K03	K03	K03	K03	K03	K03	K03
K04					K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04	K04
K05						K05	K07	K08	K05	K05	K05	K05	K05	K05	K15	K05	K05
K06							K07	K08	K06	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17
K07								K08	K07	K07	K07	K07	K07	K07	K07	K07	K07
K08									K08	K08	K08	K08	K08	K08	K08	K08	K08

K09										K10	K11	K12	K13	K14	K15	K09	K17
K10											K10	K10	K10	K10	K10	K10	K10
K11												K11	K11	K11	K11	K11	K11
K12													K13	K14	K15	K16	K12
K13														K13	K15	K16	K13
K14															K15	K16	K14
K15																K15	K15
K16																	K16
K17																	

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

ORDEN DE IMPORTANCIA

Crterios	Frecuencia	%	Orden
K04	16	12%	1
K08	15	11%	2
K01	14	10%	3
K02	13	10%	4
K03	12	9%	5
K07	11	8%	6
K10	9	7%	7
K05	9	7%	7
K15	8	6%	8
K11	8	6%	8
K13	5	4%	9
K16	5	4%	9
K14	4	3%	10
K12	3	2%	11

K17	2	1%	12
<hr/>			
K09	1	1%	13
<hr/>			
K06	1	1%	13
<hr/>			
Total	136	100%	
<hr/>			
<hr/>			

	Informe de Selección de Sistema	Código: FEP-TC-CHOC-01	
		Versión: 01	Fecha de vigencia: 11/12/19

Matriz cualitativa de selección de ERP

CRITERIOS	FITCO	TRAININGYM APP
Facilidad de uso e intuitivita	SI	SI
Soporte técnico	24/7	24/7
Precio	s/ 505.48	s/ 676.70
Procesos	Cumple con los procesos que se desea integrar.	Cumple con los procesos que se desea integrar.
Cobertura	Requiere el uso del internet	Requiere el uso del internet
Ubicación	Perú	Brasil
Cloud	SI	SI
Seguridad	Cuenta con un gran estándar de seguridad con garantía de personal calificado.	Confidencialidad garantizada, limita el acceso de tu personal.
Multilinguaje	SI	SI
Base de datos	SI	SI
Back-up	SI	SI
Auditoria	SI	SI
Experiencia del proveedor	5 años en el mercado	4 años en el mercado
Multiplataforma	Utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, Windows, Linux y Redes.	Utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, Windows, Linux y Redes.
Perspectivas de crecimiento	SI	SI
Licencia	Mensual/Anual	Mensual/Anual
Operaciones multimoneda	SI	SI

Matriz cuantitativa de selección de ERP

CRITERIOS	PESO	FITCO	TRAININGYM APP
Facilidad de uso e intuitivita	10%	3	3
Soporte técnico	10%	3	3
Precio	9%	3	2
Procesos	12%	3	3
Cobertura	7%	3	3
Ubicación	1%	1	3
Cloud	8%	3	3
Seguridad	11%	3	3
Multilinguaje	1%	3	3
Base de datos	7%	3	3
Back-up	6%	3	3
Auditoria	2%	3	3
Experiencia del proveedor	4%	3	2
Multiplataforma	3%	2	1
Perspectivas de crecimiento	6%	3	3
Licencia	4%	3	3
Operaciones multimedia	1%	3	3
PUNTAJE FINAL	100%	48	47

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Puntaje	Estado
Mayor o igual a 4	Aprobado
Menor a 3	Rechazado

Valor	Leyenda
1	Aceptabilidad Menor
2	Aceptabilidad Media
3	Aceptabilidad Mayor

El ERP seleccionado será del proveedor **Fitco** puesto que obtuvo una mayor puntuación de acuerdo con los criterios establecido

ANEXO 64. ESTRATEGIA DESARROLLAR UN PROGRAMA EN EXCEL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

TOTAL DE INGRESOS DEL MES DE ABRIL				S/ 12,479.48			
CAJA				S/ 20.00			
Nº BOLETA	FECHA	SUB-TOTAL	DEUDAS	PAGOS	cancelo deuda	OBSERVACION	
10079	1-Abr	S/ 30.00		EFFECTIVO			
10080	1-Abr	S/ 180.00		EFFECTIVO			
10081	1-Abr	S/ 150.00		EFFECTIVO			
10082	1-Abr	S/ 150.00		EFFECTIVO			
10083	1-Abr	S/ 25.00		EFFECTIVO			
10084	1-Abr	S/ 230.00		EFFECTIVO			
10085	1-Abr	S/ 230.00		EFFECTIVO			
10086	1-Abr	S/ 180.00		EFFECTIVO			
10087	1-Abr	S/ 140.00		EFFECTIVO			
10088	1-Abr	S/ 370.00		EFFECTIVO			
10089	1-Abr	S/ 173.37		TARJETA		APLICO EL DESC	
10090	1-Abr	S/ 180.00		EFFECTIVO			
10091	2-Abr	S/ 143.84		TARJETA		APLICO EL DESC	
10092	2-Abr	S/ 180.00		EFFECTIVO			
10093	3-Abr	S/ 230.00		EFFECTIVO			
10094	3-Abr	S/ 30.00		EFFECTIVO			
10095	ANULADO						
10096	3-Abr	S/ 228.90		TARJETA		APLICO EL DESC	
10097	3-Abr	S/ 100.00		EFFECTIVO			
10098	3-Abr	S/ 285.00		TARJETA		APLICO EL DESC	
10099	3-Abr	S/ 100.00		TARJETA		APLICO EL DESC	
10100	4-Abr	S/ 271.72		TARJETA-EFFECTIVO		150-EFFECTIVO / 130-VISA	
10101	4-Abr	S/ 150.00		EFFECTIVO			
10102	5-Abr	S/ 100.00		EFFECTIVO			
10103	5-Abr	S/ 30.00		EFFECTIVO			
10104	5-Abr	S/ 100.00		EFFECTIVO			
10105	5-Abr	S/ 30.00		EFFECTIVO			

DIAS DEL MES	INGRESO DIARIO	TARJETA	EFFECTIVO	
1-Abr	S/ 2,098.37	S/ 173.37	S/ 1,865.00	lunes
2-Abr	S/ 323.84	S/ 143.84	S/ 180.00	martes
3-Abr	S/ 973.90	S/ 613.90	S/ 360.00	miércoles
4-Abr	S/ 421.72	S/ 121.72	S/ 300.00	jueves
5-Abr	S/ 720.00		S/ 720.00	viernes
6-Abr	S/ -			sábado
7-Abr	S/ -			domingo
8-Abr	S/ 630.63	S/ 190.63	S/ 440.00	lunes
9-Abr	S/ 680.00		S/ 680.00	martes
10-Abr	S/ 639.10	S/ 459.10	S/ 180.00	miércoles
11-Abr	S/ 330.00		S/ 330.00	jueves
12-Abr	S/ 1,280.00	S/ 980.00	S/ 300.00	viernes
13-Abr	S/ -			sábado
14-Abr	S/ -			domingo
15-Abr	S/ 100.00		S/ 100.00	lunes
16-Abr	S/ 690.00		S/ 690.00	martes
17-Abr	S/ 485.28	S/ 305.28	S/ 180.00	miércoles
18-Abr	S/ -			jueves
19-Abr	S/ -			viernes
20-Abr	S/ -			sábado
21-Abr	S/ -			domingo
22-Abr	S/ 357.92	S/ 457.92	S/ 100.00	lunes
23-Abr	S/ 457.92	S/ 457.92		martes
24-Abr	S/ 410.00		S/410.00	miércoles

DESCRIPCION	FECHA	SUB-TOTAL	DETALLE	EFFECTIVO/TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	23-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	1-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	1-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	2-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	3-Abr			EFFECTIVO
INVERSION DE POLOS	3-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	4-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	4-Abr			EFFECTIVO
INVERSION	5-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	5-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELTO	5-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	7-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	7-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	8-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	9-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	9-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	9-Abr			EFFECTIVO
PAGO TELEFONO	9-Abr			TARJETA
GASTOS DE TRANSPORTE	9-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	9-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	9-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	11-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	11-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	11-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	11-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			EFFECTIVO
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			TARJETA
ADELANTO DE SUELDO	12-Abr			EFFECTIVO

ADELANTOS DE SUELDO DURANTE EL MES			
	S/6,178.16	S/609.50	S/636.00

SUELDO			
	S/2,520	S/1,540	S/660







































































SALDO			
	-S/3,658.16	S/930.50	S/24.00
	S/3,658.16		S/75.00
EXCEDENTE		S/2,727.66	

SALIDAS	
EFFECTIVO	TARJETA

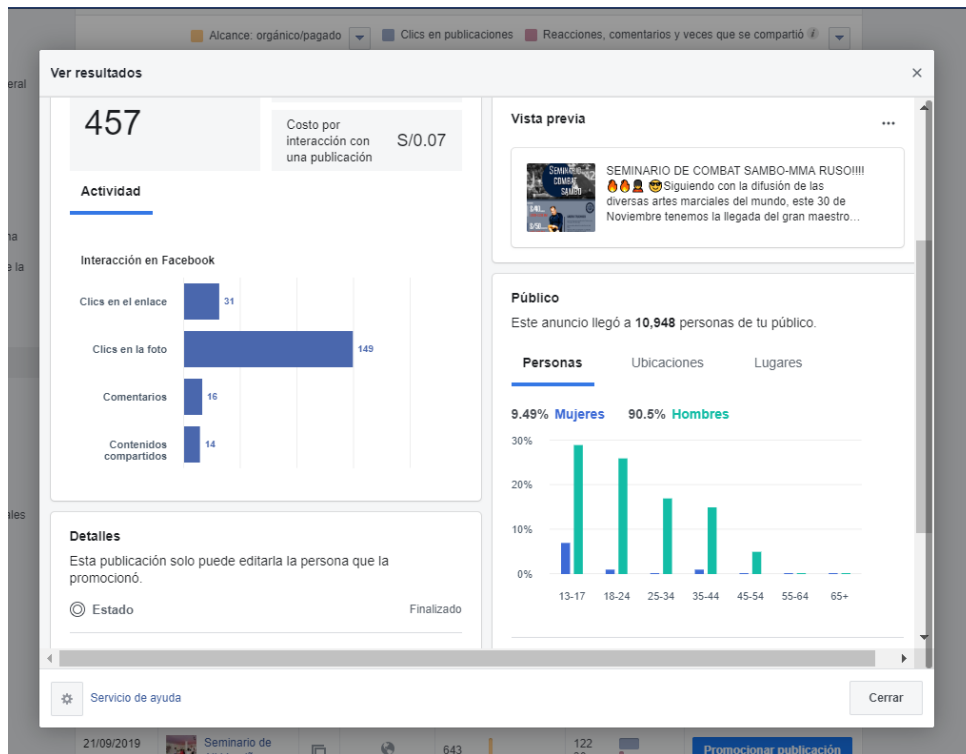
TODOS LOS GASTOS		DEUDA
ALQUILER	S/700.00	
SUELDOS	S/7,813.66	
AGUA		
LUZ		
TELEFONO	S/330.80	TOTAL
GASTOS DE TRANSPORTE	S/200.00	
GASTOS DE PAGO	S/600.00	
INVERSION DE POLOS	S/100.00	

ANEXO 65. ESTRATEGIA DESARROLLAR UN CRONOGRAMA CON FECHAS Y TIPO DE CONTENIDO PARA REDES SOCIALES.

Fecha	Tipo de contenido
3-Ene	entrenamiento personalizado "invierte en ti mismo"
25-Ene	mes del amor y la amistad 50% descuento amigo o pareja)
6-Feb	día mundial del muay thai
13-Feb	encuesta sobre calidad del servicio
14-Feb	feliz san valentin
19.02	video entrenamiento en nuestras instalaciones
22-Feb	promocionar pelea de valentina shvchenko generar contenido
23-Feb	Video "empezamos mes de marzo con fuerza" obtenido de día mundial de mt
5-Mar	Publicacion pagada de horario de taekwondo
11-Mar	publicacion muay thai niños
16-Mar	publicacion taekwondo
19-Mar	publicacion taekwondo
21-Mar	elaboracion y publicacion de video taekwondo
31-Mar	material taekwondo niños
17-Abr	meme estimulandoa que entrenen en tigerzendo
20-Abr	compartir material relacionado a entrenamiento
29-Abr	elaboracion de video estimular venta de thaipads
3-May	publicacion Clases personalizadas
10-May	elaboración de contenido por el DIA MADRE
18-May	video patada de taekwondo
20-May	Video generacion de contenido PROPIO
26-May	video entrenamiento mujer PROFESORA (personal)
29-May	compartir material relacionado a entrenamiento
4-Jun	mes del padre
5-Jun	publicacion de implementos shorts
5-Jun	retotiger por el mes del padre
6-Jun	taekowndo niños
7-Jun	taekwondo adolescentes
7-Jun	compartir material relacionado a entrenamiento
12-Jun	compartir material relacionado a entrenamiento
15-Jun	feliz dia del padre
19-Jun	muay thai guantes
24-Jun	Frase motivacional insentivando a la practica, usar material propio
28-Jun	promocionar instagran en fb
1-Jul	mes de la amistad imagen material propio
8-Jul	frase motivacional
9-Jul	video taekowndo niños juvenes
16-Jul	Promoción para universitarios (promocionar)
19-Jul	Realizar sorteo (vendas, guantes, 1mes), promocionar
26-Jul	Generar contenido informativo muay thai
28-Jul	Compartit contenido informativo
31-Jul	Publicacion de ganador de sorteo
3-Jul	Compartir contenido informativo
6-Jul	Compartir contenido informativo
8-Jul	Compartir contenido informativo
10-Jul	Compartir contenido informativo
12-Ago	SORTEO 1 MES GRATIS
15-Ago	compartir contenido informativo
19-Ago	publicar ganador de sorteo
23-Ago	contenido informativo propio
29-Ago	Publicar afiche informativo sobre llegada de maestro de aikido
2-Set	contenido atractivo propio
7-Ago	Publicar afiche informativo sobre Aikido (promocionar)
21-Set	publicar video seminario de aikido
24-Set	video agradecimiento maestro aikido
2-Oct	publicar afiche seminario de taekwondo
10-Oct	publicar afiche informtivo nuevo horario de muay thai en la mañana
15-Oct	publicar afiche sobre promocion de nuevo horario de muay thai en la mañana (promocionar)
23-Oct	contenido taekwondo y muay thai
26-Oct	afiche sobre promocion por halloween
28-Oct	compartir contenido atractivo
4-Nov	publicar afiche informativo combat sambo
5-Nov	publicar video seguridad ciudadana material propio
12-Nov	afiche sobre seminario de combat sambo (promocionar)

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación	Promocionar
12/11/2019 20:59	 SEMINARIO DE COMBAT			13K 	348 257 	Ver promoción
05/11/2019 21:03	 Nuevamente iniciamos con			451 	42 24 	Promocionar publicación
04/11/2019 12:25	 CONVIERTE TU CUERPO EN			1.4K 	34 65 	Promocionar publicación
28/10/2019 12:25	 Porque el verano ya se			584 	26 13 	Promocionar publicación
26/10/2019 12:55	 Celebramos			1K 	35 24 	Promocionar publicación
23/10/2019 19:44	 Muay Thai 7 pm			1.1K 	245 100 	Promocionar publicación
23/10/2019 18:56	 Equilibrio... Taekwondo Tiger			795 	114 30 	Promocionar publicación
15/10/2019 18:47	 PROMOCIÓN MUAY THAI !!!			2.4K 	52 41 	Ver promoción
10/10/2019 19:42	 NUEVO HORARIO DE			852 	31 31 	Promocionar publicación
03/10/2019 18:59	 Iniciamos Octubre con			13K 	265 233 	Ver promoción
26/09/2019 15:42	 I Seminario de Aikido, gracias al			494 	59 23 	Promocionar publicación
24/09/2019 15:28	 Gracias Maestro Alexander			763 	138 45 	Promocionar publicación
21/09/2019 18:02	 Seminario de Aikido niños			643 	122 30 	Promocionar publicación
21/09/2019 17:08	 En el seminario de aikido, con el			1.2K 	271 39 	Promocionar publicación














ANEXO 66. ESTRATEGIA DE REALIZAR PROMOCIONES DIRECCIONADAS A LOS TIPOS DE MERCADOS.























ANEXO 67. SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS HECHO A MEDIDA

admin

MENÚ PRINCIPAL

-  Accesos >
-  Registros >
-  Clientes
-  Proveedores
-  Inventario
-  Personal
-  Cargo
-  Asistencia
-  Procesos >
-  Reportes >
-  Configuración >
-  Exámenes >
-  Contabilidad >

Inventario
Nuevo Producto

Código	Nombre	Tipo	Categoría	Color / Peso / Talla	Stock	Activo	Acciones
PROD000081	Cascos de box	Personal	Equipo	Varios //	2.00	✓	 
PROD000080	CANILLERAS varias	Personal	Equipo	NEGRO // M	0.00	✓	 
PROD000079	SHORTS MUAY THAI	Personal	Ropa	ROJO //	6.00	✓	 
PROD000078	CANILLERAS UPPERCUT pro	Personal	Equipo	VARIOS // XL	2.00	✓	 
PROD000077	GUANTES UPPERCUT	Personal	Equipo	AZUL / 12OZ /	3.00	✓	 
PROD000076	GUANTES UPPERCUT	Personal	Equipo	Plomo / 12oz /	0.00	✓	 
PROD000075	DOBOK	Personal	Ropa	AZUL // 5	2.00	✓	 
PROD000074	DOBOK	Personal	Ropa	AZUL // 4	1.00	✓	 
PROD000073	DOBOK	Personal	Ropa	AZUL // 3	2.00	✓	 
PROD000072	DOBOK	Personal	Ropa	AZUL // 2	1.00	✓	 

ANEXO 68. FOTOGRAFÍA DE LA CÁMARA SEMI-PROFESIONAL



ANEXO 69. CATALOGO DE SERVICIOS ACTUALIZADO



Taekwondo

El taekwondo es un arte marcial coreano que muestra formas de realzar nuestro espíritu y nuestra vida a través del entrenamiento de nuestro cuerpo y mente. El taekwondo se destaca por la variedad y espectacularidad de sus patadas y técnicas de defensa personal, en la actualidad es una de las artes marciales más populares, y es practicado por hombres y mujeres a nivel mundial



Muay thai

El Muay Thai o boxeo tailandés, está considerado en la actualidad como el estilo de lucha de pie más efectivo del mundo, es conocido como el arte marcial de las 8 armas, en la que se emplean golpes con técnicas combinadas de puños, codos, piernas y rodillas. Además, tiene la técnica del clinch, barridos, lanzamientos y sujeciones. La práctica continua ayuda a mejorar el rendimiento físico de la persona, su coordinación y resistencia; así como a fomentar su paciencia, disciplina y control.

CLASES PERSONALIZADAS

Duración: 1 hora

BENEFICIOS

Las clases están diseñadas específicamente para cubrir las necesidades del alumno

Tendrás un maestro individual

El aprendizaje es más rápido y exigente

Puedes escoger el horario coordinando con el maestro

TIGER ZEN DO

ANEXO 70. CRONOGRAMA DE FECHAS ACTUALIZADO

Plan de contenidos 2022 .xlsx Guardado en Drive
 Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % 0.00 123 Predeterm. 10 B I A

223 fx

Plan de contenidos ENERO												
Semana	Día	Hora	Red Social	Responsable	Estado	Objetivo	Copy	Hashtags	Tipo de formato	Tipo de contenido	URL	Especificaciones
S1	Lunes											
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes											
	Sábado											
Domingo	1 pm	Instagram	Rodrigo	Publicado	Ventas	SOLO FALTAS TU		#taekwondo #tai	Imagen			
S2	Lunes	10 am	Instagram	Lucia	Publicado	Ventas	TAEKWONDO EN TIGERZENDO		#taekwondo #tai	Vídeo		
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes											
	Sábado	10 am	Facebook	Rodrigo	Publicado	Ventas	TAEKWONDO ADULTOS		#taekwondo #tai	Imagen		
Domingo												
S3	Lunes	10 am	Instagram	Lucia	Publicado	Engagement	Inicio de semana		#muaythai #mua	Vídeo		historias
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes	6pm	Facebook	Lucia	Publicado	Engagement	Buen fin de semana		#taekwondo #tai	Vídeo		historias
	Sábado											
Domingo												
S4	Lunes											
	Martes	1 pm	Instagram	Rodrigo	Publicado	Engagement	Queremos sacar lo mejor de ti		#muaythai #mua	Imagen		
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes											
	Sábado	1 pm	Instagram	Lucia	Publicado	Ventas	Muay Thai		#muaythai #mua	Vídeo		
Domingo												

+ Enero Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre Diciembre

ANEXO 71. PROMOCIONES DIRECCIONADAS A DISTINTOS TIPOS DE MERCADOS ACTUALIZADO







Eliminaremos algunas opciones de segmentación detallada. Algunas opciones de segmentación por intereses, datos demográficos y comportamientos dejarán de estar disponibles. [Más información](#)

Buscar y filtrar Este mes: 1 mar 2022 - 27 mar 2022

Campañas Conjuntos de anuncios Anuncios

[+ Crear](#) [Duplicar](#) [Editar](#) ...

Columnas Desglose Informes

<input type="checkbox"/>	Desacti	Campaña	Entrega ↑	Estrategia de puja	Presupuesto	Cc de atrib	Resultados	Alcance	Imp
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 SEMINARIO VIDEO MT	● Completado	Menor costo	S/10,00 Diario	7..	22 Conversiones c...	3.662	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 Publicación: * ENTRENA CON LOS MEJORES...	● Completado	Menor costo	S/28,00 Total	7..	Conversación con ...	—	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 Campaña ENERO 2022 taekwondo	● Completado	Menor costo	S/5,00 Diario	7..	Conversación con ...	—	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 Campaña Muay Thai	● Completado	Menor costo	S/37,00 Total	7..	Conversación con ...	—	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 [24/12/2021] Promoción de Enviar mensaje	● Completado	Menor costo	S/5,00 Diario	7..	Conversación con ...	—	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 Publicación: *SEMINARIO DE COMBAT SAMBO...	● Completado	Menor costo	S/30,00 Total	7..	Interacción con la ...	—	
Resultados de 37 campañas						C...	— Varias conversiones	4.052 Personas	

ANEXO 72. CUADRO RESUMEN DE LAS ESTRATEGÍAS SELECCIONADAS

N°	ESTRATEGÍAS	MODIFICACIONES DESDE EL 2019 - 2022
1	Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software.	Sirvió para tomar la decisión de adquirir un software hecho a la medida en el 2021.
2	Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa.	Fue reemplazado por un sistema de software hecho a la medida en el 2021.
3	Realizar un brochure para la empresa.	Se dejó de utilizar en el 2021, cambió al uso de un catálogo de servicios.
4	Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales.	Se mantuvo hasta la actualidad, se cambió el formato.
5	Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados.	Se mantuvo hasta la actualidad.
6	Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa.	Se mantuvo hasta la actualidad, actualizando el formato.

ANEXO 73. CUADRO CONTROL DE CIERRE DE EVALUACION

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Indicador	Meta	Avance	Avance en %	Estado
ESTRATEGIA 001: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software	Implementar una herramienta de optimización de procesos integral, para la mejora de las diversas áreas de la empresa.	Porcentaje de implementación del software.	90%	100%	100%	Óptimo
ESTRATEGIA 002: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa.	Implementar el uso de un programa de Excel para la optimización de los procesos del área financiera.	Porcentaje de implementación del programa de Excel.	100%	80%	80%	Tolerable
ESTRATEGIA 003: Realizar un brochure para la empresa.	Poseer una herramienta de presentación por parte de la empresa y mejorar la imagen de esta.	Porcentaje de implementación de brochure.	100%	100%	100%	Óptimo
ESTRATEGIA 004: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales.	Mejorar la interacción en las redes sociales con los clientes.	Porcentaje de implementación del cronograma.	100%	50%	50%	Tolerable
ESTRATEGIA 005: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados.	Incentivar las ventas.	Porcentaje de aumento de las ventas.	15%	9%	60%	Tolerable
ESTRATEGIA 006: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa.	Incentivar el conocimiento de los productos en los clientes.	Porcentaje de conocimiento de los productos en los clientes.	50%	50%	100%	Óptimo

Leyenda del Estado

Óptimo	90 – 100%
Tolerable	50 – 89%
Deficiente	0 – 49%

ANEXO 74. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – DESARROLLO DE TESIS

AÑO/MES	2019										2020	2021	2022	
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
Definición de tema														
Reunión con la empresa														
Planteamiento del problema														
Elaboración de la introducción del formato de tesis														
Elaboración de la metodología de tesis														
Aplicación de encuestas pre-test														
Análisis pre-test														
Análisis situacional de la empresa														
Análisis estratégico externo														
Análisis estratégico interno														
Elaboración del proceso estratégico														
Diseño del modelo estratégico														
Implementación del modelo estratégico														
Análisis Post-test														

AÑO/MES	2019										2020	2021	2022
ACTIVIDADES	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Evaluación del impacto económico del modelo estratégico													
Análisis estadístico de los resultados													
Elaboración de discusión y conclusiones													
Elaboración de correcciones finales													

ANEXO 75. PLAN DE ACTIVIDADES – DESARROLLO OPERATIVO DE ESTRATEGIAS

AÑO/MES	2019	
	JUNIO	JULIO
Estrategia 001: Realizar un análisis de proveedores para la adquisición de un software		
A001.1. Analizar los requerimientos de la empresa		
A001.2. Análisis de procesos de la empresa		
A001.3. Búsqueda de proveedores		
A001.4. Contacto con proveedores		
A001.5. Análisis de propuestas de proveedores		
A001.6. Decisión final		
Estrategia 002: Desarrollar un programa en Excel para el área administrativa.		
A002.1. Elaborar un estado de resultados		
A002.2. Elaborar detalles de ventas		
A002.3. Elaborar detalles de salidas de dinero		
A002.4. Elaborar detalles de gastos fijos con fechas de pago		
A002.5. Entregar el Excel		
Estrategia 003: Realizar un brochure para la empresa.		
A003.1. Recaudar información sobre servicio ofrecido.		
A003.2. Organizar reunión con el agente de ventas.		
A003.3. Elaboración y aprobación de boceto.		
A003.4. Elaboración de brochure.		

A003.5. Recepción de brochure		
A003.6. Aprobación y ajustes finales de brochure		
Estrategia 004: Desarrollar un cronograma con fechas y tipo de contenido para redes sociales.		
A004.1. Elegir las redes sociales en las que se publicará el contenido.		
A004.2. Realizar lluvia de ideas de contenidos para publicar.		
A004.3. Buscar referencias de tipo de contenido.		
A004.4. Determinar el contenido que se realizará		
A004.5. Realizar cronograma con tipo de contenido.		
Estrategia 005: Realizar promociones direccionadas a los tipos de mercados.		
A005.1. Elegir el nicho/ tipo de cliente con el cual se realizará la promoción.		
A005.2. Determinar la promoción		
A005.3. Aprobar promociones		
Estrategia 006: Realizar un catálogo de los implementos que ofrece la empresa.		
A006. 1. Contabilizar y nombrar los productos de la empresa.		
A006.2. Listar los productos de la empresa.		
A006.3. Realizar catálogo.		