



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DEL ESTADO DE
AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Lic. Daniela Angélica Devesa Hidalgo

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Silvia Mata Zamores

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos

Dra. Lizeth Itziguery Solano Romo

Aguascalientes, Ags. 28 de Febrero del 2021

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **DANIELA ANGÉLICA DEVESEA HIDALGO** con ID 126211 quien realizó *el trabajo práctico* titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 22 día de febrero de 2021.



DRA. LIZETH ITZIGUERY SOLANO RMO
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

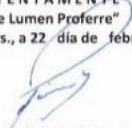
MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **DANIELA ANGÉLICA DEVESA HIDALGO** con ID 126211 quien realizó *el trabajo práctico* titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 22 día de febrero de 2021.


Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL
EXAMEN DE GRADO

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 22/02/2021

NOMBRE: Devesa Hidalgo Daniela Angélica ID

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): 126211

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): La aplicación del modelo de planeación estratégica permitió definir la misión, visión, valores y los objetivos a seguir a corto mediano y largo plazo, además el análisis ambiental de los factores internos y externos permitió la formulación de estrategias de acuerdo a lo establecido con la matriz FODA y PEYEA.

INDICAR	SI	NO	N.A.	(NO APLICA)	SEGÚN	CORRESPONDA:
Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:						
SI						El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI						La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI						Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI						Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI						Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI						El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI						Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI						Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI						Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
El egresado cumple con lo siguiente:						
SI						Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI						Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI						Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI						Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI						Coincide con el título y objetivo registrado
SI						Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI						Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI						Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
En caso de Tesis por artículos científicos publicados						
N.A.						Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.						El estudiante es el primer autor
N.A.						El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.						En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.						Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.						La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí ☒ x
No ☐

FIRMAS

Elaboró:

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, por bendecirme día a día y no dejarme sola, y darme salud para cumplir con todos mis proyectos.

A mi madre Paty, a mi padre Luis, y a mi hermana Cynthia, por impulsarme a cumplir mis sueños, gracias por confiar y creer en mí siempre. Mis logros son por ellos.

A mi tutora, Silvia Mata, que desde el primer día me compartió las herramientas y conocimientos para el desarrollo de mi caso práctico, por toda su paciencia y apoyo moral en cada momento. ¡GRACIAS SILVIA!

A los miembros de mi comité tutorial, Liz y Marcelo, por sus comentarios y observaciones que permitieron perfeccionar la estructura de mi trabajo.

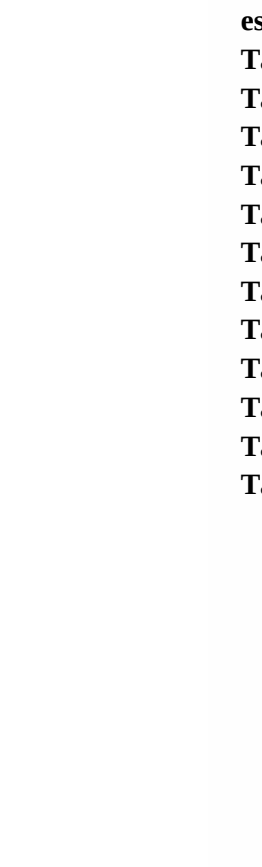
Al Dr. Mohammad Ayub Khan, por su hospitalidad en Monterrey y compartirme su sabiduría y experiencia para el desarrollo de mi marco teórico.

A Enrique Salazar y Yuri, por abrirme las puertas de su empresa, por depositar toda su confianza en mi proyecto y por permitirme aplicar mis conocimientos e impulsar el crecimiento de LVDVS.

No hubiera logrado nada de esto sin su apoyo, de corazón gracias.

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	2
INDICE DE GRÁFICAS O FIGURAS	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. ANTECEDENTES.....	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN	11
CAPITULO 2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
CAPITULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
3.1. ADMINISTRACION.....	17
3.2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN.....	19
3.2.2. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.....	20
3.2.3. PROCESO DE LA PLANEACIÓN.....	21
3.2.4. TIPOS DE PLANEACIÓN.....	22
3.3. PLANEACION ESTRATÉGICA.....	23
3.3.1. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATÉGICA.....	23
3.3.2. INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.3.3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.3.4 VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
1.4. INDUSTRIA DE CLUBES DEPORTIVOS Y CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	42
CAPITULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO	44
CAPITULO 5. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	49
CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....	87
GLOSARIO	89
BIBLIOGRAFÍA	91



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de Planeación.	19
Tabla 2. Conceptos de planeación estratégica.	24
Tabla 3. Modelo de análisis del entorno externo.	29
Tabla 4. Modelo de análisis del ambiente interno.	33
Tabla 5. Tipos de estrategias.	35
Tabla 6. Matrices utilizadas en el análisis y selección de estrategias.	36
Tabla 7. Principales cuestiones administrativas para considerar en la implementación de estrategias.	38
Tabla 8. Análisis Externo: Amenazas.	50
Tabla 9. Análisis Externo: Oportunidades.	52
Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	53
Tabla 11. Análisis interno: Fortalezas.	60
Tabla 12. Análisis interno: Debilidades	61
Tabla 13. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).	62
Tabla 14. Análisis de la competencia.	64
Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	64
Tabla 16. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	65
Tabla 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).	66
Tabla 18. Interrelaciones del FODA para la obtención de estrategias.	74
Tabla 19. Propuesta de estrategias a seguir en base al diagnóstico actual de la empresa.	75

INDICE DE GRÁFICAS O FIGURAS

Figura 1. Elementos básicos de la administración. Fuente: Espinoza Sotomayor (2009).	17
Figura 2. Principios Generales de la Administracion publicados por Henry Fayol. Fuente:Luna González (2014).	18
Figura 3. Principios de la planeación. Fuente: Rojas López y Medina Marín (2012).	21
Figura 4.Proceso de la planeación tradicional. Fuente: Torres Hernández et al (2014).	22
Figura 5. Tipos de planeación. Fuente: Gutiérrez Aragón (2016).	23
Figura 6. Etapas de la administración estratégica según H. Igor Ansoff. Fuente: Luna González (2014).	25
Figura 7. Proceso de planeación estratégica. Fuente: David (2013).	26
Figura 8. Análisis general de las fuerzas externas en la organización. Fuente: Torres Hernández et al. 2014).	29
Figura 9. Las cinco fueras competitivas de M. Porter. Fuente: Torres Hernández et al (2014).	30
Figura 10. Base del análisis interno a través de un enfoque estratégico. Fuente: Luna González (2014).	32
Figura 11. Ventajas de la planeación estratégica. Fuente: Quehaja, Kutlllovci y Pula (2017).	41
Figura 12. Metodología para la realización de la planeación estratégica propuesta por Fred David. Fuente:(David, 2013).	48
Figura 13. Distribución porcentual de la población de 18 y más años activos físicamente. Fuente: (INEGI,2020).	51
Figura 14. Distribución porcentual de la población de 18 y más años inactivamente físicamente, razón principal de abandono. Fuente: (INEGI,2020).	51
Figura 15. Criterios de Importancia para el Desempeño laboral de acuerdo con los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa. Fuente: Elaboración propia	55
Figura 16. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Sexo. Fuente: Elaboración propia	56
Figura 18. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Por qué razón entrena en el gym?. Fuente: Elaboración propia.	56
Figura 17 .Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cómo se enteró del gym? Fuente: Elaboración propia.	56
Figura 19. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cuántas veces viene a la semana?,Fuente: Elaboración propia.	57
Figura 21. . Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Las instalaciones del gimnasio ¿Son cómodas y favorables? Fuente: Elaboración propia.	57
Figura 20. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cómo calificaría la atención que ofrece el gym?. Fuente: Elaboración propia.	57
Figura 22. . Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Los entrenadores de piso ¿Corrigen su postura y/o técnica al hacer ejercicio? Fuente: Elaboración propia.	58
Figura 24. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente:¿Se siente satisfecho con los horarios de LVDVS GYM? Fuente: Elaboración propia	58

Figura 23. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Tiene conocimiento de las clases impartidas en el gym? Fuente: Elaboración propia 58

Figura 25. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cuál es la relación calidad/precio de los servicios que recibe? Fuente: Elaboración propia. 59

Figura 26. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Ha recomendado a terceras personas el gimnasio? Fuente: Elaboración propia. 59

Figura 27. Diagramación de la Matriz PEYEA. Fuente: Elaboración propia. 68



RESUMEN

Hoy en día las organizaciones enfrentan a un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, deben contar con las herramientas para hacer frente a estos cambios y alcanzar los objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial. El presente caso práctico “Planeación estratégica para una empresa de acondicionamiento físico del estado de Aguascalientes” tiene como finalidad proveer una herramienta administrativa a empresas de este giro, que permita identificar los factores externos e internos que afectan en el desarrollo.

El objetivo principal de este estudio consiste en un análisis para que la empresa conozca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de ellas, establecer los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, posteriormente formular las estrategias que encaminen a la organización al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. De igual manera, se presenta la propuesta de misión, visión y valores que dará pauta a la razón de ser y comportamiento de la organización.

Se presenta un marco teórico con la información principal partiendo del tema de Administración y sus inicios, posteriormente los principales componentes del proceso administrativo, y a partir de ahí se desarrolla el tema de planeación, donde viene incluido la planeación estratégica con sus conceptos, inicios y proceso a seguir para llevarla a cabo. Por último, se mencionan las ventajas y desventajas de la aplicación de esta en las empresas.

El modelo de estudio para este caso es el propuesto por David (2013), basándose en la investigación de los factores tanto externos como internos que afectan la operación del negocio. Haciendo uso de diferentes matrices para llevar a cabo la investigación tales como la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, Matriz de Evaluación de los Factores Externos, la Matriz del Perfil competitivo, y posteriormente el Análisis de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y la Matriz de Posicionamiento Estratégico, siendo de utilidad para la elección del perfil que deben tomar las estrategias formuladas.

Palabras Clave: Planeación estratégica, empresa de acondicionamiento físico, FODA, PEYEA, estrategias.

ABSTRACT

Today organizations face a dynamic and complex environment characterized by uncertainty, they must be prepared to respond to changes in the environment to achieve their organizational objectives that help them achieve business competitiveness. The present practical case "Strategic planning for a physical conditioning company in the state of Aguascalientes" aims to provide an administrative tool to companies in this field, which allows identifying external and internal factors that affect development.

The main objective of this study consists of an analysis so that the company knows the strengths, opportunities, weaknesses, and threats, based on them, establish the objectives to be met in the short, medium, and long term, then formulate the strategies that lead to the organization to the fulfillment of the previously established objectives. In the same way, the mission, vision, and values proposal that will guide the reason for being and behavior of the organization is presented.

A theoretical framework is presented with the main information based on the topic of Administration and its beginnings, then the main components of the administrative process, and from there the planning topic is developed, where strategic planning with its concepts, beginnings and process is included. to follow to carry it out. Finally, the advantages and disadvantages of applying this in companies are mentioned.

The study model for this case is the one proposed by David (2013), based on the investigation of both external and internal factors that affect the operation of the business. Making use of different matrices to carry out the research such as the Internal Factors Evaluation Matrix, the External Factors Evaluation Matrix, the Competitive Profile Matrix, and later the Analysis of the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats and the Strategic Positioning Matrix, being useful for choosing the profile that the strategies formulated should take.

Key Words: Strategic planning, fitness company, SWOT, PEYEA, strategies.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se desarrollan continuamente en un entorno altamente competitivo, la implementación de estrategias es de gran importancia para afrontar sus necesidades. La aplicación de la planeación estratégica provee a la organización un pensamiento sistemático del futuro estableciendo con claridad lo que se desea lograr y de que manera se hará. El tener conciencia del entorno empresarial donde se desenvuelve la empresa, genera una mejor toma de decisiones gracias al establecimiento de prioridades y una mejor gestión de los recursos disponibles. De manera interna, mejora la comunicación, el control y la coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos.

El éxito de su implantación desarrolla habilidades que enfrentan las fuerzas externas del sector al que pertenece. La empresa de acondicionamiento físico del estado de Aguascalientes se vio severamente afectada con la situación de la pandemia COVID-19, debido a que no fue considerada como actividad primordial, cerrando sus instalaciones por tres meses. Ahora con la reapertura, se estableció un protocolo sanitario que se debe cumplir para disminuir el riesgo de contagio dentro de las instalaciones, siendo esto una limitante para aumentar su rentabilidad.

El trazado de estrategias adecuadas permitirá su restablecimiento y aumento de los ingresos para poder generar utilidades, a partir del conocimiento de sus fortalezas y oportunidades, para hacer frente a sus debilidades y amenazas, debido a la vulnerabilidad que se presenta por los cambios del entorno.

Se espera que el plan estratégico propuesto se convierta en una herramienta efectiva y sea de gran utilidad para que la empresa de acondicionamiento físico solucione sus problemas actuales y afronte los retos en el futuro. Debido a que existe poca información sobre la planeación de estrategias en este sector, este trabajo podrá ser una guía para los empresarios que desean emprender un negocio de este giro, dado que se darán a conocer los factores externos no solamente de manera cualitativa, también cuantitativa, con una metodología sencilla de replicar.



CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.ANTECEDENTES

Hoy en día las organizaciones empresariales son el eje fundamental del desarrollo de la humanidad y existe una constante búsqueda de mejora para poder competir en el mercado. La planeación estratégica se ha vuelto una poderosa herramienta administrativa para el crecimiento de las organizaciones, al diagnosticar el entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para poder alcanzar las metas de la organización, esto proveerá de un panorama claro para el desarrollo de los programas encaminado a su cumplimiento.

Rodríguez Valenzuela (2009) en la tesis “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México” diagnosticó el análisis situacional, encontrando mayor cantidad de fortalezas; de igual manera determinó las estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. En caso de no obtenerse los resultados deseados, se establecieron planes de contingencia, para enfrentar las dificultades que se presenten en la implementación de las estrategias. Concluyendo así el plan estratégico como una herramienta que no requiere una gran inversión, ayuda al rápido posicionamiento trabajando sobre las debilidades de la competencia y además permite conocer el medio donde se desenvuelve la empresa para el establecimiento de metas y objetivos claros.

Gioppo Blauth (2012) en su caso práctico titulado “Planeación estratégica de una inmobiliaria. Caso: Grupati, S.A. de C. V.”, analizó el entorno a través de la matriz FODA y estableció la misión, visión y valores de la empresa. El análisis FODA se llevó a cabo a través de entrevistas a directivos y jefes de área, permitiendo conocer la situación actual de la empresa. A pesar de haber tenido una gran trayectoria, al dejar pasar oportunidades, estas se convertían en debilidades para la organización. La elaboración de esta matriz permitió obtener un nuevo panorama dentro de la industria, conociendo con exactitud con que contaba y que le faltaba, encontrando una comunicación deficiente dentro de la organización, debido a que no existía coordinación entre los departamentos y el personal no tenía bien definidas sus labores y responsabilidades. Una vez que se determinó una nueva guía para encaminar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sus acciones, pudieron realizar el cumplimiento de metas de la empresa, siempre y cuando todas las áreas se encuentren comprometidas en los objetivos establecidos.

Sin embargo, existen pocas investigaciones orientadas a empresas dedicadas al acondicionamiento físico, Ávila y Cifuentes (2015) elaboraron un plan estratégico para un centro de acondicionamiento de Colombia, identificando las débiles bases administrativas del negocio, encontrando en el plan estratégico una herramienta para competir y posicionarse en el mercado local. Se observó que el desconocer el mercado meta, impide el desarrollo dentro de la competencia. Utilizaron la matriz FODA para la identificación de las estrategias a establecer, en base al presupuesto, obtener un direccionamiento y lograr un crecimiento y posicionamiento en el mercado local.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El establecimiento de estrategias para cada área funcional logrará una mejor coordinación, mediante un pensamiento sistemático para hacer frente a situaciones futuras. Muchas veces el plan estratégico es entendido como una herramienta de programación para la parte operativa, sin embargo, debe ser aplicado de manera global por la empresa para que al presentarse crisis y problemas, se cuente con las estrategias adecuadas para atender las situaciones que surgen de improviso.

Ante el cambio constante del entorno, se debe tomar conciencia que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, siempre existirá incertidumbre sobre el camino que tomará en un futuro la empresa. El posicionamiento de una organización está influenciado por diferentes factores, como el entorno político, tecnológico, económico, ambiental, social. La elaboración de un plan estratégico permite conocer cuáles y cómo influyen en la productividad de la organización.

La empresa de acondicionamiento físico del estado de Aguascalientes, objeto de estudio de este caso práctico, es de reciente creación, ahora con la situación de la pandemia presentada por el COVID-19, esta empresa no fue considerada como actividad primordial, el gobierno

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

federal dio la orden de cerrar todos los establecimientos que no fueran giros básicos, permaneciendo cerrada por tres meses. Ahora con el permiso de reapertura, se estableció un protocolo sanitario que se debe cumplir para disminuir el riesgo de contagio dentro de las instalaciones; del total de socios que se encontraban activos, al mes de Septiembre 2020 únicamente el 47.88% se encuentran vigentes, debido a que una parte de la sociedad no se encuentra convencida de regresar a realizar actividad física en un centro de acondicionamiento. Sin embargo, a pesar de que el aforo del establecimiento no está aún al 100%, los gastos fijos de operación siguen corriendo, tales como luz, renta, teléfono, gas y la nómina de los colaboradores.

La empresa no tiene establecidas su misión, visión y valores, además no ha determinado el segmento de mercado a quien va dirigido, es necesario realizar una planeación estratégica que oriente a la organización por el camino correcto para lograr su competitividad.

Es conveniente trazar las estrategias adecuadas para que se reestablezca y aumente sus ingresos para poder seguir generando utilidades, conociendo sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a sus debilidades y amenazas, debido a la vulnerabilidad que presenta por los cambios del entorno.

1.3.JUSTIFICACIÓN

A pesar del conocimiento que se tiene acerca de la planeación estratégica, existe poca información sobre el sector de acondicionamiento físico siendo aún una investigación empírica en este sector. Murphy (2013) realizó una investigación empírica para determinar el proceso de planeación estratégica en empresas irlandesas. Demostró que el análisis ambiental en el que la empresa opera es vital para el proceso de planeación estratégica, donde no solamente estarán involucrados los altos mandos, se requiere incluir a la empresa de manera global; el poco conocimiento de las herramientas administrativas representa una restricción en la toma de decisiones durante las diferentes situaciones que se presentan.

Analizar el entorno externo e interno permitirá conocer el ambiente en el que vive la organización, y los factores que pueden influir en la selección de las estrategias. Herrera Marín, Ramírez Ortiz, y Zurita Gatica (2015) utilizaron el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permitiendo conocer la competencia, que genere una batalla constante en el establecimiento de costos competitivos; y la cadena de valor, estableciendo sus actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, servicios, marketing y ventas) y sus actividades de apoyo (infraestructura, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo), determinando las actividades de apoyo como su enfoque principal en la planeación estratégica. Se elaboraron las estrategias necesarias para mejorar inversión en posicionamiento, en sistemas informáticos para el servicio y la departamentalización de las áreas funcionales, permitiendo trazar el cambio para alcanzar el éxito y mantener una ventaja competitiva en esta industria tan poco diferenciada.

Abu Hassan Abu, Asim Tufail y Wiwied (2011) estudiaron la importancia de la aplicación de la administración estratégica, mostraron que la mayoría de las empresas que la practican, tienen un objetivo claro, una estrategia a seguir para conseguirlo y una misión establecida que guía a la organización hacia el éxito. Las empresas que responden al cambio de oportunidades y necesidades usan la innovación tecnológica para generar su ventaja competitiva haciéndolas exitosas. Por otro lado; existen otras que han fallado al poner resistencia al cambio, debido a que prefieren mantenerse estáticos en su zona de confort por miedo a quedar atrás de la competencia en lugar de ver los beneficios que se pueden obtener de la innovación. Una empresa exitosa es aquella que cuenta con objetivos claros, reconoce el mercado al que se dirige, los deseos que tiene de crecer, los servicios que proporciona y los riesgos que conlleva, la estructura empresarial que utiliza y el ambiente en el que se desarrolla.

Para que la planeación estratégica sea un éxito, deben de participar todas las áreas de la empresa, determinando los factores que afectan en el desarrollo de su eficacia y eficiencia. Hernández Hornes (2016) lo abordó en su estudio de planeación estratégica aplicada en una empresa de Venezuela, donde estableció la importancia de la comunicación dentro de las áreas; así mismo determinó que la motivación e integración de los trabajadores son elementos fundamentales, fortaleciéndolas con capacitación y promoción del desarrollo profesional. Es

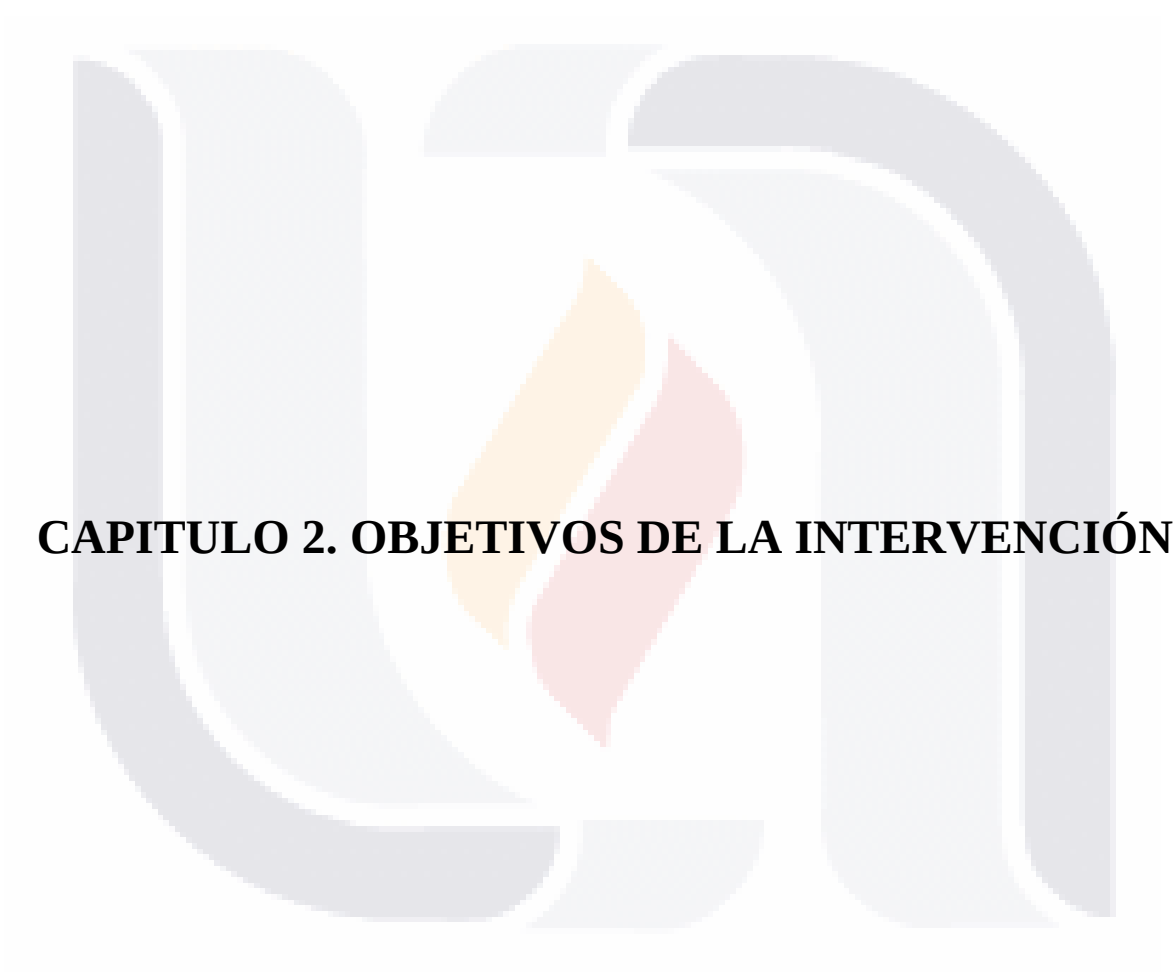
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

importante que la organización cuente con los recursos suficientes para llevar a cabo las actividades de manera continua, de no ser así esto provoca un retraso en las entregas y un aumento del costo, al recurrir a la solicitud de créditos no previstos. Después del análisis, permitió conocer que no todos los empleados comprenden la importancia del plan estratégico, siendo una limitante en la mejora del proceso y rendimiento. Entre las estrategias propuestas se establece un sistema de comunicación entre el departamento de compras y de producción, capacitación del personal con nuevas tecnologías involucrado en el desarrollo del plan estratégico, llevar control de los gastos realizados en la empresa y el establecimiento de políticas que evalúen las competencias, destrezas y habilidades del personal de la empresa.

Estos son algunos casos donde la planeación estratégica ha marcado un cambio dentro de la organización para hacer frente a los retos y obstáculos que se presenten, en el caso de la empresa objeto de estudio de este caso práctico, no cuenta con las herramientas administrativas claras para la toma de decisiones, al ser una empresa de reciente creación la planeación estratégica será un motor para guiar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, considerando los factores que pueden llegar a afectarla en el camino. Existe poca información sobre la planeación de estrategias en este sector, siendo este trabajo una guía para los empresarios que desean emprender un negocio de este giro, dado que se darán a conocer los factores externos no solamente de manera cualitativa, también cuantitativa, con una metodología sencilla de replicar.

Se implementará la metodología propuesta por David (2013), haciendo uso de métodos cualitativos, así como cuantitativos, representando una aportación en el área administrativa al cuantificar los resultados en base a la información de los factores externos e internos que influyen en la organización.

Una empresa con objetivos establecidos será aquella que tenga presente a donde quiere llegar, tomando en cuenta los recursos que se tienen y el entorno en donde se desarrolla. La planeación estratégica en el sector de acondicionamiento físico es necesaria para la coordinación de actividades, trazando el camino que necesita para seguir el camino al éxito.



CAPITULO 2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2.1.OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico para que la empresa conozca sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y hacer una propuesta de la misión, visión, valores y estrategias.

2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis del entorno para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- De los resultados obtenidos del análisis del entorno, elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- A partir del diagnóstico, desarrollar la misión, visión y valores de la compañía.
- Establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Formular las estrategias en base a los objetivos planteados.



CAPITULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. ADMINISTRACIÓN

El objetivo dentro de una organización consiste en generar un valor agregado a través del uso del proceso administrativo (Koontz y Weihrich, 2013). La palabra administración proviene del latín *ad* y *minister* que significa dirección y subordinación u obediencia respectivamente, entendiendo como “aquél que realiza una función bajo el mando de otro” (Luna González. 2014).

El proceso administrativo tiene su origen a partir de la era primitiva, de acuerdo con Cano Plata (2017) desde los fenicios, egipcios, griego, entre otras civilizaciones, abordando tribus e indígenas antes de la conquista, incluyendo los imperios aztecas, mayas, caribes, incas entre otros.

Las funciones administrativas de planeación y control tienen su origen desde la ingeniería industrial, Frederick W. Taylor demostró la relación que existe entre el método científico y las tareas administrativas, promoviendo así la capacitación de la parte operativa, dividiendo el trabajo en partes iguales, iniciando con esto “La era científica de la administración” (Cano Plata, 2017).

Henry Fayol es considerado uno de los iniciadores de la administración; el fayolismo plantea que para que una organización funcione de manera adecuada se requieren de elementos y principios que fortalezcan el cuerpo social. En la Figura 1, se encuentran los elementos básicos de la administración descritos por Fayol, como menciona Espinoza Sotomayor (2009).

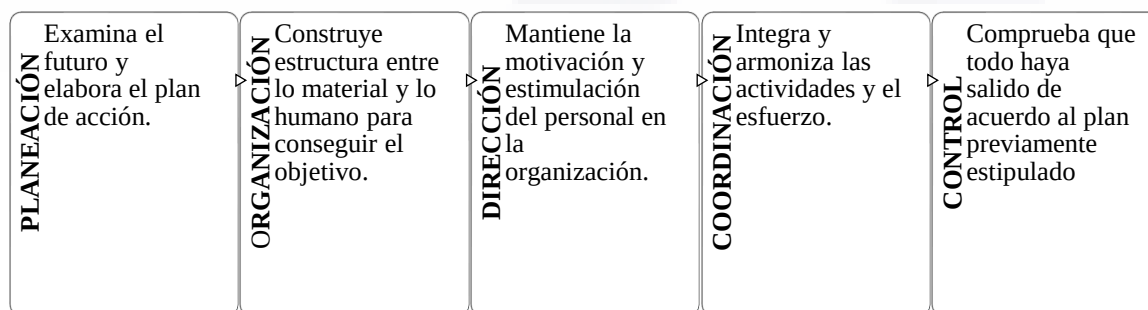


Figura 1. Elementos básicos de la administración. Fuente: Espinoza Sotomayor (2009).

Para fines del siglo XX, de acuerdo con Luna González (2014), no existía alguna teoría que fuera aceptable en los círculos académicos, Fayol planeó los Principios Generales de la Administración (Figura 2), los cuales servirían de guía administrativa, dejando a lado la rigidez y estableciendo flexibilidad y adaptabilidad a diversas situaciones y necesidades de la organización.

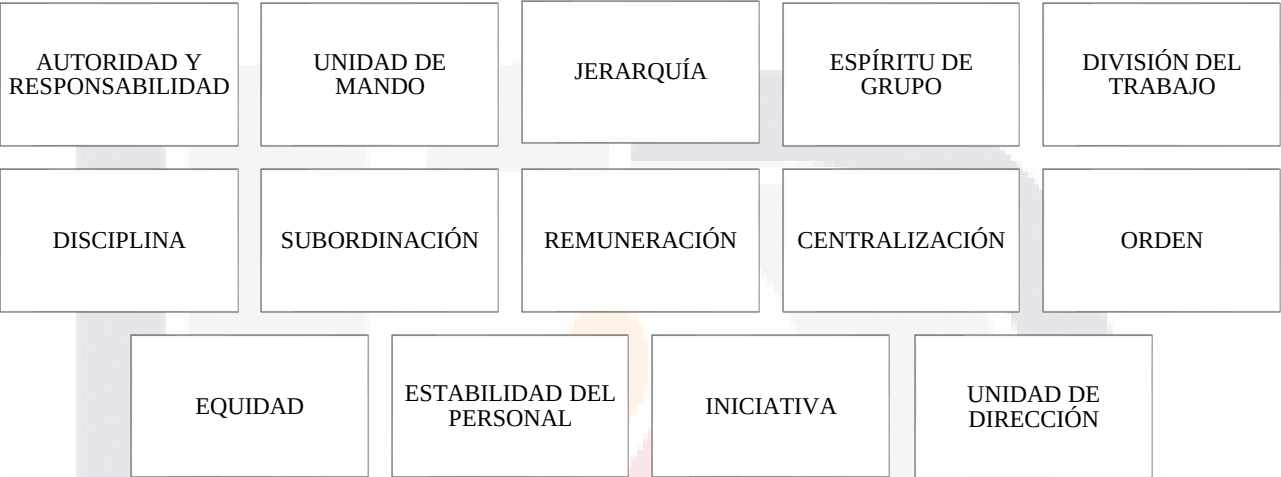


Figura 2. Principios Generales de la Administracion publicados por Henry Fayol. Fuente:Luna Gonzaléz (2014).

El enfoque mencionado de Fayol y Taylor difiere, mencionan que la administración debe considerarse como ciencia y dejar a un lado el nivel empírico, por una parte, Taylor describió la administración de la parte manufacturera mientras que Fayol concentró su atención en las actividades de la gerencia (Espinoza Sotomayor, 2009).

La implementación del proceso administrativo es de gran importancia dentro de las organizaciones, donde se busca planear acciones, organizar, integrar los recursos, ejecutar las tareas, controlando los resultados. Torres Hernández y Torres Martínez (2014) establecen dos clasificaciones del proceso administrativo, la mecánica que incluye la planeación y organización y la dinámica formada por dirección y control. La planeación es la base de todo el proceso administrativo, sin ella lo que se realiza en las demás etapas no tiene bien designado los resultados a obtener dentro de la organización, en el siguiente apartado se describirá a detalle la planeación y diversos aspectos de importancia.

3.2. PLANEACIÓN

3.2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN.

La planeación determina lo que la empresa quiere ser, donde se establecerá, cuando iniciará las operaciones y de qué manera lo logrará. Torres Hernández et al. (2014) mencionan que planeación proviene de la palabra latina *planus-i*, que significa *igual, nivelado* (plano o llano), esto se origina de los bocetos que realizaban los ingenieros civiles y arquitectos en hojas grandes de las obras que se encontraban en proceso de construcción, como algo que se desea en el futuro y se decide en el presente.

Varios autores han definido el concepto de planeación mostrado en la Tabla 1.

Tabla 1. Conceptos de Planeación.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Luna González	2014	“Se refiere a la fijación de los objetivos, estrategias políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión para que el organismo social cuente con a las bases que se requieren para llevar a cabo correctamente las otras fases del proceso administrativo”.
Torres Hernández y Torres Martínez.	2014	“Es el acto que al conocer el presente y lo que se desea, se otea el futuro, con la esperanza de disipar el riesgo y la incertidumbre que se interponen en la consecución de resultados esperados”.
Koontz y Weihrich	2013	“Es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones”.
Münch Galindo y García Martínez	2009	“Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro”.
Terry	1982	“Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuesta que se cree necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Fuente: Luna González (2014). Torres Hernández y Torrez Martínez (2014). Koontz y Weihrich (2013). Münch Galindo y García Martínez (2009). Terry (1982).

La planeación utiliza la investigación para definirla, enfrenta los obstáculos que se presenten en el futuro, ocasionados por cambios en el ambiente tanto interno y externo; permitiendo a los directivos tomar la mejor decisión evaluando las alternativas que se tienen (Luna González, 2014).

A través la historia, México ha implementado la planeación en el sector público y privado. Plutarco Elías Calles en 1928, creó el Consejo Nacional Económico, para estudiar los asuntos socioeconómicos del país, en 1982, con el presidente Miguel de la Madrid, se aprobó la Ley General de Planeación, la cual obligaba al poder ejecutivo a presentar el plan de desarrollo nacional, seis meses después de la posesión del cargo (Torres Hernández et al; 2014). Se basa en diferentes principios para lograr la ejecución correcta, para esto es necesario contar con información real siendo siempre objetivos ante los datos presentes. Debe ser optimista y alcanzable no basada en deseos ni en ambiciones. Acorde con Luna González (2014), es de importancia considerar todos los planes en un entorno global de la empresa y es recomendable generar un margen de holgura que permita a la organización incorporar los cambios imprevistos a las estrategias planteadas.

3.2.2. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

Rojas López y Medina Marín (2012) conciben a un principio como “aquello que es aceptado acepta en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles”; son verdades fundamentales que sirven como guía en la planeación, se encuentran descritos en la Figura 3.

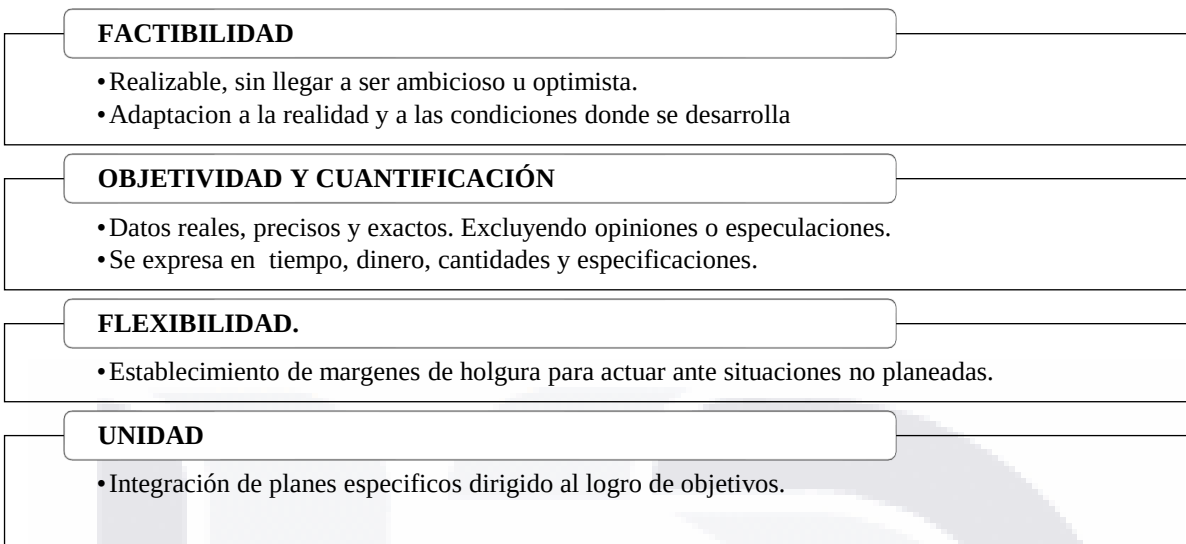


Figura 3. Principios de la planeación. Fuente: Rojas López y Medina Marín (2012).

3.2.3. PROCESO DE LA PLANEACIÓN.

Torres Hernández et al (2014) mencionan que lo que se conoce como *proceso de planeación* es la planeación tradicional, por lo general esto lo utilizan las micro y pequeñas empresas, incluyendo a todos los colaboradores de la unidad económica. Los pasos de la planeación tradicional se describen en la Figura 4.

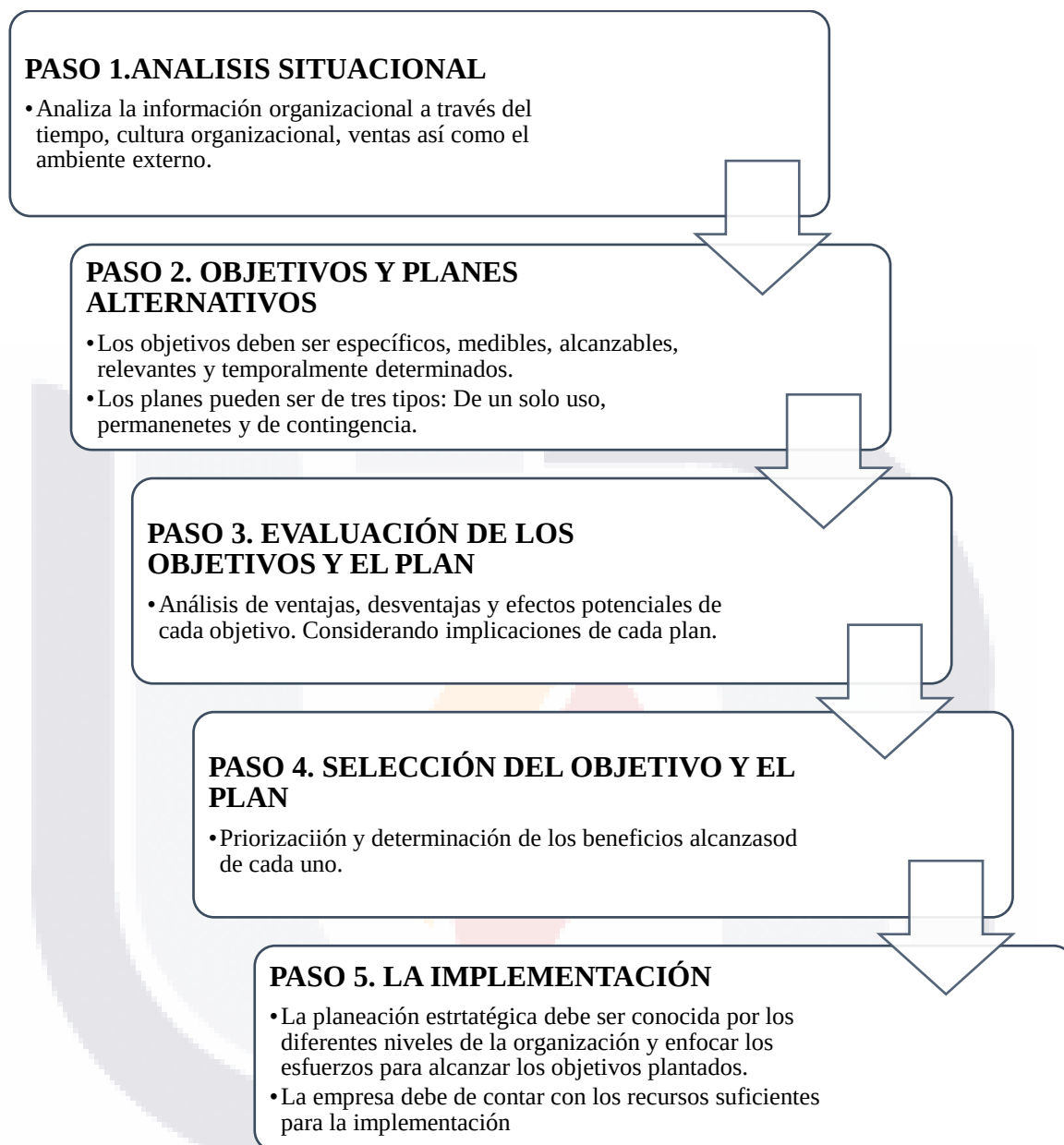


Figura 4. Proceso de la planeación tradicional. Fuente: Torres Hernández et al (2014).

3.2.4. TIPOS DE PLANEACIÓN.

De acuerdo con la clasificación de Gutiérrez Aragón (2016) los planes pueden ser a largo plazo (superiores a 5 años), a media plazo (entre 1 y 5 años) o a corto plazo (hasta un año). Plantea los diferentes tipos de planeación encontrados en la Figura 5.

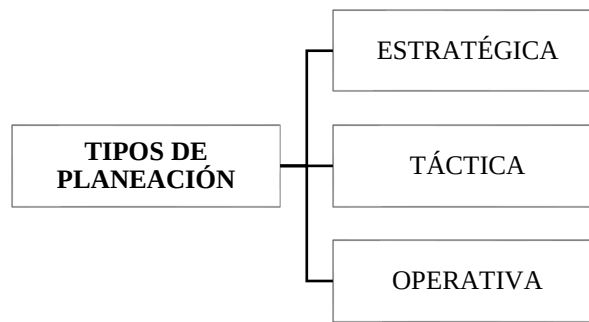


Figura 5. Tipos de planeación. Fuente: Gutiérrez Aragón (2016).

La planeación estratégica, también conocida como corporativa involucra totalidad de la empresa y es la alta dirección la que la lleva a cabo, en ella se establecen lineamientos generales y el uso de recursos para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Por otra parte, la táctica se basa en planes más específicos y se involucra a una división, por último, la planeación operativa afecta a departamentos concretos y generalmente es a corto plazo (Gutiérrez Aragón, 2016). En este trabajo, se desarrollará una planeación estratégica, abarcando todas las etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

3.3. PLANEACION ESTRATÉGICA

3.3.1. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

El establecimiento de estrategias puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso dentro de una organización, para lograr tener una ventaja competitiva en un proyecto de planeación es necesario considerar la interacción entre los miembros de la, gerentes y empleados, la estructura corporativa, así como la cultura de la organización (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005).

Cuando una empresa se guía a través de estrategias previamente establecidas son menos vulnerables a ser afectadas por factores externos y debilidades internas para alcanzar mejores resultados. Se comenzará con un análisis de los conceptos que varios autores han definido a lo largo del tiempo (Tabla 2).

Tabla 2. Conceptos de planeación estratégica.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Luna González	2014	“El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo”
Murphy	2013	“Está asociada con el establecimiento del contexto organización, determinando el futuro deseado y los mecanismos por los cuales se pueden alcanzar los objetivos organizacionales. Es el proceso por el cual las organizaciones buscan ganar una ventaja competitiva sobre los competidores”
Heerkens	2007	“Una serie de prácticas, procedimientos, procesos, herramientas y comportamientos que definen como las organizaciones se benefician de la interacción entre la administración de proyectos y las prácticas del negocio, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la organización”.
Dess y Lumpkin	2003	“Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo”

Fuente: Luna González (2014). Murphy (2013). Heerkens (2007). Dess y Lumpkin (2003)

Patton y White (Como se citó en Ferrer Romero, 2018), definen a la estrategia como una serie de acciones o actividades comprendidas, que guían y dirigen el uso de los recursos de la empresa para alcanzar la visión y los objetivos de a la organización y así mantener una ventaja competitiva. La planeación estratégica consiste en el proceso de formulación e implementación de decisiones acerca sobre el futuro de la organización, este tipo de proceso es vital para la supervivencia de la organización debido a que es la manera en la que adapta a los cambios en el ambiente.

3.3.2. INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia ha sido utilizada desde la guerra, de hecho, existe una analogía entre la estrategia miliar y la de negocios, donde utilizaban las armas para combatir al enemigo dentro del campo de batalla generando así una guerra, mientras que, en el ámbito de negocios, la competencia representa al enemigo y mediante los productos y servicios de la empresa

pueden competir dentro del mercado y la sociedad (Luna González, 2014). H. Igor Ansoff, enfocó sus estudios a la solución de problemas dados por el medio ambiente, tomando en cuenta las variables que comprenden, las cuales son de carácter tecnológicas, económicas e informáticas y los procesos por los cuales dichos problemas se resuelven (Figura 6) Estableció las cuatro etapas de desarrollo de la administración estratégica a lo largo del tiempo encontradas en Luna González (2014).

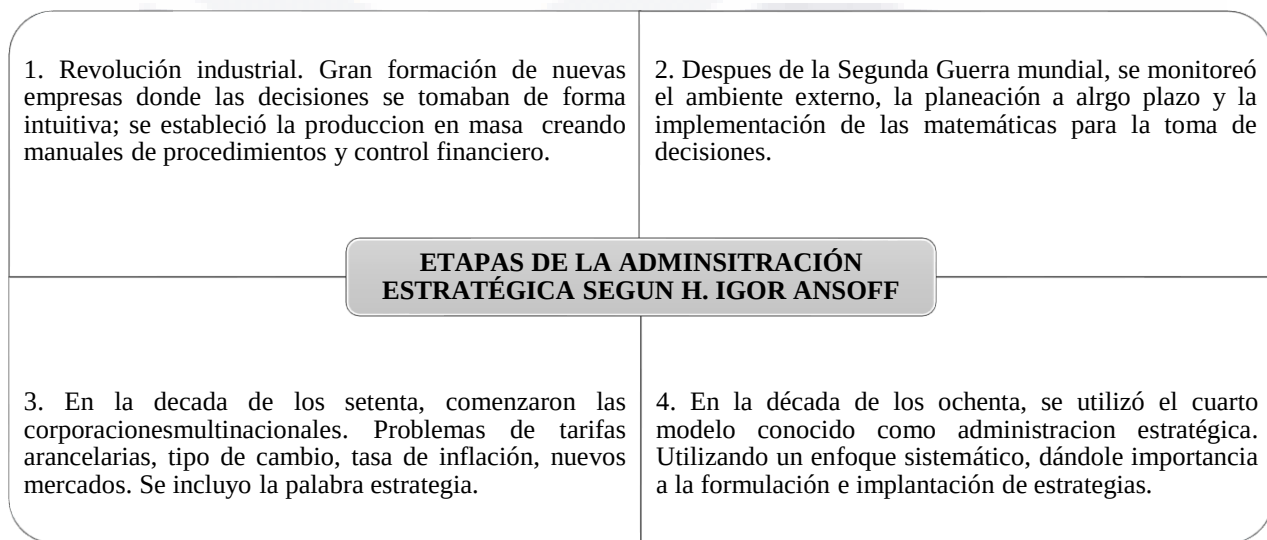


Figura 6. Etapas de la administración estratégica según H. Igor Ansoff. Fuente: Luna González (2014).

3.3.3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se lleva a cabo por etapas como se muestra en la Figura 7 de acuerdo con David (2013).

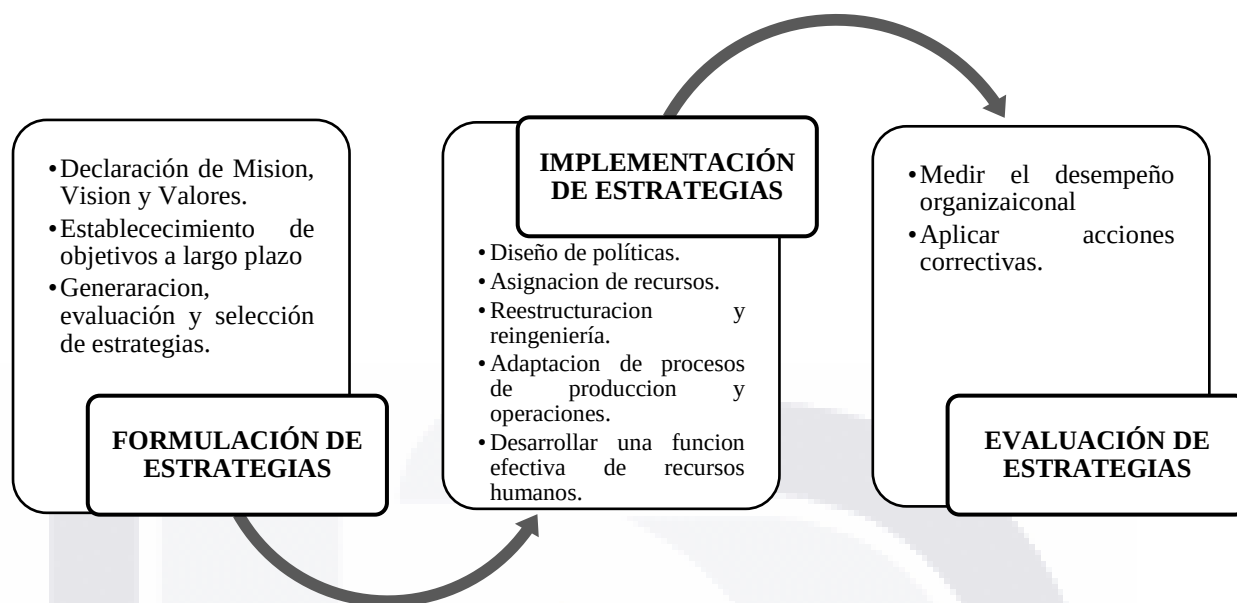


Figura 7. Proceso de planeación estratégica. Fuente: David (2013).

En la etapa de formulación, es desarrollada la visión y misión de la organización, identifica las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determina las fortalezas y debilidades internas, establece objetivos a largo plazo, genera estrategias alternativas y elige las estrategias particulares que se han de seguir (David, 2013).

La implementación de las estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, creación de políticas que motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Se establece una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (David, 2013).

La evaluación de estrategias es la etapa final, se miden resultados, para modificaciones futuras considerando la vulnerabilidad del ambiente en el que se desarrolla (David, 2013)

Estas tres etapas ocurren en tres niveles jerárquicos de la organización: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. La comunicación y la integración de los colaboradores determinará el éxito de la implementación de las estrategias (David, 2013).

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

○ MISIÓN, VISION Y VALORES

Misión.

La misión es la meta general de la organización se basa en los propósitos y el lugar de la organización en el entorno en el que se desarrolla. Es considerada la razón de ser de la empresa y es un elemento esencial para determinar objetivos y formular estrategias (Luna González, 2014).

David, F. R (2013) establece nueve componentes que se deben tomar en cuenta al declarar la misión:

- a) Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- b) Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- c) Mercados. ¿En dónde compete la empresa?
- d) Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- e) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- f) Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos en la empresa?
- g) Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- h) Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a preocupaciones sociales, ambientales y comunitarias?
- i) Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Torres Hernandez (2014) menciona los beneficios de una adecuada declaración de misión de acuerdo con King y Cleland.

- Asegura la unanimidad de propósito dentro de la organización.
- Es la base para la distribución de los recursos financieros.

- Establece el clima organizacional.
- Identifica el propósito y el camino de la organización.
- Asigna las tareas para alcanzar los objetivos, para ser evaluados posteriormente.

Visión.

Este concepto hace referencia al futuro deseado y la aspiración de la empresa, indica el camino y le da sentido estratégico a la organización. (Luna González, 2014). Genera un orgullo de energía y sentido de cumplimiento, se caracteriza por ser memorable, motivante e idealista (Torres Hernandez, 2014).

Rojas López et al. (2012) establecen los siguientes componentes de la visión

- *Panorama del futuro.*
- *Marco competitivo.*
- *Objetivos fundamentales.*
- *Fuentes de ventajas competitivas.*

Valores.

Etimológicamente, la palabra valor proviene del latín tardío *valor*, emparentado con el vocablo *valere* que significa ser fuerte, potente. Luna González (2014) lo define como la perfección real o posible que procede de la naturaleza, se considera una convicción sólida sobre lo que es apropiado guiando las acciones y conducta de las personas.

○ **ANÁLISIS EXTERNO**

Las decisiones estratégicas dependerán del análisis del entorno externo que se encuentre la organización, es importante considerar la manera en la que puede influir en el desarrollo de la empresa. Este incluye los acontecimientos que la empresa no puede controlar, siendo un reto para aprovechar las oportunidades y reducir la fuerza negativa de las amenazas (Torres Hernández et al. 2014)

Existen una gran cantidad de métodos para establecer las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones. Para el análisis general se han establecido existen entre cinco fuerzas que al relacionarlas con la organización se puede comprender cuales son

oportunidades y son amenazas, estas se muestran en la Figura 8 (Torres Hernández et al. 2014).

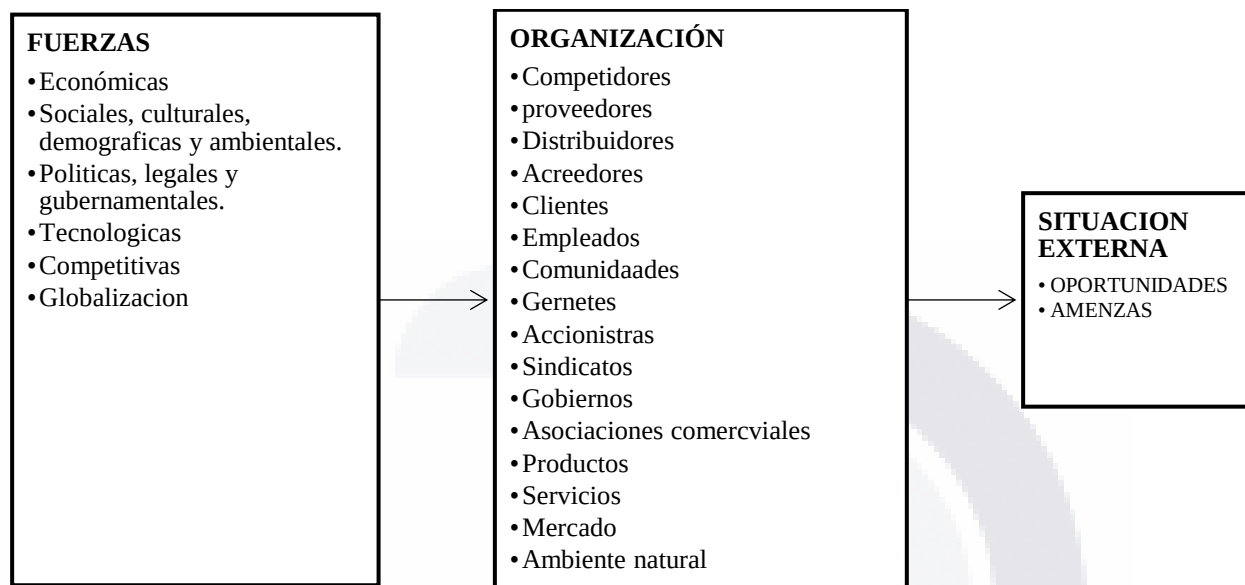


Figura 8. Análisis general de las fuerzas externas en la organización. Fuente: Torres Hernández et al. 2014).

La evaluación del ambiente externo se puede realizar a través de diferentes modelos de análisis presentados en la Tabla 3.

Tabla 3. Modelo de análisis del entorno externo.

MODELO DE ANÁLISIS EXTERNO	DESCRIPCIÓN
Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter.	Este modelo se basa en una mezcla de cinco fuerzas competitivas, diagnostica de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evalúa las oportunidades de cada una (Luna González, 2014).
Análisis industrial: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	Permite un resumen y evaluación de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David,2013).

Matriz del perfil competitivo.

Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica (David, 2013).

Para el análisis de los factores externos que impactan en la compañía, M. Porter estableció un modelo de cinco fuerzas competitivas, se muestra en la Figura 9. Destacando la rivalidad de los competidores en el centro (Torres Hernández, 2014).

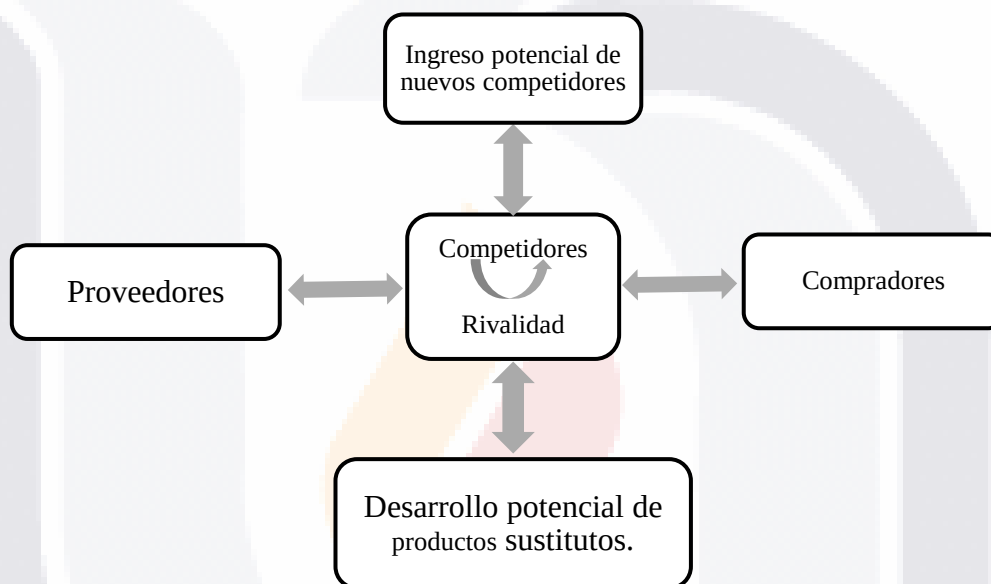


Figura 9. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter. Fuente: Torres Hernández et al (2014).

David (2013) menciona la importancia que tienen estas fuerzas sobre la organización, identificando los aspectos que impactan en la empresa, para así determinar la posición de la empresa en el entorno.

- Rivalidad entre empresas competidoras. Debe de existir una ventaja competitiva sobre las estrategias de la competencia, mejorando la calidad, incluyendo nuevas características al producto ofrecido, aumentar los servicios u orientar las estrategias de marketing para ampliar la publicidad.
- Entrada potencial de nuevos competidores. Las barreras contra el ingreso pueden incluir economías a gran escala, obtener tecnología especializada, falta de

- experiencia, lealtad de los consumidores, gran requerimiento de capital, carencia de canales de distribución, políticas reguladoras, posesión de patentes.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos. La presión competitiva que surge por estos productos aumenta a medida que el precio relativo disminuye.
 - Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza afecta cuando hay un gran número de proveedores, cuando hay pocas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es alto.
 - Poder de negociación de los consumidores. Esta fuerza afecta cuando hay una concentración de mercado, con mucho o compran por volumen y cuando el producto es estandarizado o no diferenciado.

Dentro de la organización, es de vital importancia movilizar y empoderar a los colaboradores para identificar las fuerzas externas clave, para poder estar preparados ante las amenazas que surjan, teniendo las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y seguir firmes en el mercado. Dentro de la empresa también existen una serie de factores que se deben analizar, para conocer lo que si puede controlar la empresa para llevar a cabo sus estrategias.

○ **ANÁLISIS INTERNO**

Torres Hernandez (2014), define el medio ambiente interno como el entorno que se produce como resultado de la interacción entre las personas y los medios que utilizan para alcanzar un fin común.

La investigación permite identificar lo que se puede realizar a partir de las fortalezas y debilidades. Luna González (2014), establece la base del análisis interno utilizando un enfoque estratégico mostrado en la Figura 10.

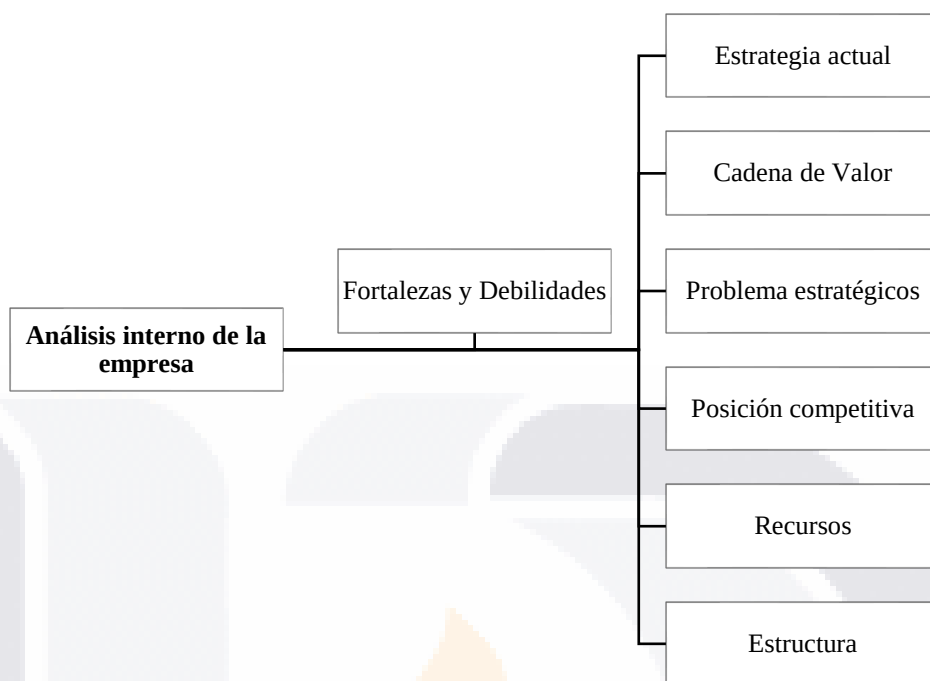


Figura 10. Base del análisis interno a través de un enfoque estratégico. Fuente: Luna González (2014).

Al desarrollar las ventajas competitivas se aprovecharán las competencias distintivas, que la competencia no puede igualar. Es necesario el diseño de estrategias para superar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Robert Grant menciona que las preferencias del cliente son cambiantes y la tecnología se mantiene en constante evolución, al no tener un ambiente externo fijo, la organización debe de utilizar sus recursos y capacidades que permitan definir su identidad, proporcionando la base para la formulación estratégica (David, 2013)

David (2013) establece la importancia que tienen los recursos internos sobre los externos a través del enfoque de la visión basada en los recursos; los cuales se clasifican en físicos, humanos y organizacionales.

- Físicos: instalaciones y equipo, ubicación y tecnología, materias primas y maquinarias.
- Humanos: empleados, capacitación, experiencia inteligencia, conocimientos, habilidades y capacidades

- Organizacionales. Estructura de la empresa, procesos de planeación, sistemas de información, patentes, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual.

Para evaluar el estado actual de la empresa se emplean diferentes modelos de análisis presentados en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelo de análisis del ambiente interno.

MODELO DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
INTERNO	
Análisis de la cadena de Valor (ACV)	De acuerdo con Porter, Proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización (David 2013)
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	Sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa, identificándolas y evaluándolas. (David, 2013). Se basa en premisas subjetivas.
Análisis FODA	La formulación de las estrategias está basada en la adecuación entre las fortalezas y debilidades y la situación externa que se presenta por las condiciones de la organización, el ámbito empresarial, el mercado y las amenazas que afecten la rentabilidad y la situación en el mercado (Luna González, 2014).

David (2013) establece que la cadena de valor nos permite conocer cuando la empresa es rentable, mientras que los ingresos totales, superen los costos totales de fabricación y distribución; además, permite a las empresas conocer de mejor manera sus fortalezas y debilidades comparándolas con la cadena de valor de sus competidores, fortaleciendo la visión basada en recursos, para determinar manera concreta si sus precios y costos son competitivos en el mercado.

Torres Hernandez (2014) menciona las tres partes fundamentales del análisis de la cadena de valor:

1. Las cinco fuerzas de la competencia.
2. Las estrategias genéricas
3. La cadena valor

La cadena valor permitirá generar las estrategias genéricas que contrarresten estas fuerzas, de igual manera es necesario tener conocimiento de la cadena de valor de proveedores, distribuidores, clientes y competencia (Torres Hernandez, 2014). Basándose en la competencia, el valor será lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se ofrece. La meta de una estrategia genérica es proporcionar a los competidores un valor que supere su costo.

○ **OBJETIVOS**

Torres Hernandez et al. (2014) plantea que los objetivos constituyen un paso crucial en la administración estratégica, son los resultados específicos que la empresa intenta lograr con su misión básica, funcionan a partir de criterios de desempeño y desarrollo de la organización.

Cada área del negocio debe de contar con un objetivo, Rizzo Guambaña y Castro Chiriboga (2017), mencionan que el resultado de las acciones encaminadas hacia este afecta la supervivencia y prosperidad de la empresa.

David (2013) e que los objetivos deben de contar con ciertas características, provenientes de la palabra SMART en ingles siendo un acrónimo de los adjetivos *specific* (específico), *measurable* (medible), *achievable* (realizable), *realistic* (realista), *Time bound* (limitado en el tiempo). Es importante el establecimiento de objetivos a largo plazo para direccionar a la empresa, para su evaluación en el futuro, reduce la incertidumbre ante los cambios presentados y ayuda a la asignación de recursos para el diseño de tareas de la organización.

Los objetivos de la empresa deben de estar a la mano sobre lo que se desea de la organización, el establecimiento de un panorama claro que permita observar si se está preparado para los cambios o propósitos que se esperan. (Contreras Sierra, 2013).

Contreras Sierra (2013) establece la importancia de conocer hacia donde se dirigen los objetivos o políticas de la empresa, organizando y optimizando las energías para la toma de decisión y revisar al final los resultados obtenidos en comparación con lo establecido, a partir de los objetivos se fijan las estrategias a seguir, como último paso de la formulación, primera etapa del proceso de planeación estratégica.

○ **ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

El termino estrategia viene del griego *strategos* que significa jefes del ejército. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de recursos”. *Strategos* procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar) (Rojas López, et al. 2012).

Rojas López et al. (2012) mencionan que la definición de estrategia empresarial fue propuesta por Von Neumann y Morgentern, como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Un aspecto fundamental de las estrategias consiste en pensar siempre hacia adelante, alcanzando un futuro lo más predecible posible, por lo que la estrategia debe ser alcanzable y los recursos deben estar presupuestados y seguros de ser obtenidos (Contreras Sierra, 2013).

La innovación de las estrategias y viabilidad de los recursos garantizaran que las estrategias propuestas permitan competir en un mercado globalizado, para evitar que, en el futuro, los eventos adversos impidan el logro de los objetivos y expectativas propuestas (Contreras Sierra, 2013).

Rojas López et al (2012) clasifican en cuatro grupos a las estrategias que se pueden utilizar: intensivas, integrativas, diversificadas y otras, descritas en la Tabla 5.

Tabla 5. Tipos de estrategias.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
INTENSIVAS	Penetración de mercado.	Buscar mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
	Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
INTEGRACIÓN	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores, o incrementar control sobre ellos.
	Integración hacia atrás	Apropiarse de los proveedores, o incrementar control sobre los mismos.

DIVERSIFICACIONES	Integración horizontal	Apropiarse de los competidores, o aumenta control sobre los mismos.
	Concéntrica	Añadir nuevos productos relacionados
	De conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados
	Horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
OTRAS	Asociaciones	Trabajar con otra para un proyecto especial.
	Reducción	Reestructuración mediante reducción de costos y activos para disminuir declinación en ventas
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de la organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible
	Combinación	Seguir dos o más estrategias simultáneamente.

Fuente: Rojas López et al (2012).

Para el análisis y selección de las estrategias, se integra un modelo de tres etapas para la toma de decisiones propuesto por David (2013).

Tabla 6. Matrices utilizadas en el análisis y selección de estrategias.

ETAPA	MATRIZ UTILIZADA	
ETAPA 1.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	
ETAPA DE	Matriz de evaluación de los factores internos. (EFI)	
LOS INSUMOS	Matriz de perfil competitivo (MPC)	
ETAPA 2. ETAPA DE ADECUACIÓN.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): Muestra cómo lograr ventaja competitiva, se considera el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias y plantear cuestiones de costo-beneficio	Estrategias FO. Utilizan las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
		Estrategias DO. Superan debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
		Estrategias FA. Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de amenazas externas
		Estrategias DA. Tácticas defensivas que reducen las debilidades internas y evitan las amenazas externas.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Modelo de cuatro cuadrantes que indica las estrategias más adecuadas-	Estrategias agresivas. Integración horizontal hacia adelante, hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación (relacionada o no relacionada) Estrategias conservadoras: Penetración de mercado, desarrollo de. mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada. Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Desinversión, Liquidación. Estrategias Competitivas: Integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal, Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto
Matriz de Boston Consulting Group (BCG). Está diseñadas para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias. Representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generadas por esa división.	División del cuadrante I: interrogantes o incógnitas. Baja participación en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Gran necesidad de efectivo, pero poco ingreso Divisiones del cuadrante II: estrellas. Mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Divisiones del cuadrante III: Vacas lecheras o vacas de dinero. Alta participación en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Generan más dinero de lo que se necesita.
El beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las	Divisiones del cuadrante IV: Perros. Baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo.

	diferentes divisiones de una organización.
	Matriz Interna-Externa (IE). Requiere más información acerca de las divisiones. Se basa en dos dimensiones clave, los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y.
	Matriz de la estrategia principal. Se basa en dos dimensiones de valoración la posición competitiva y crecimiento de mercado
ETAPA 3. ETAPA DE DECISIÓN.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Utiliza el análisis de los insumos realizados en la etapa 1 y los resultados de la adecuación de la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas

Fuente: David (2013).

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez analizadas y seleccionadas las estrategias, es necesario la administración de las fuerzas de la organización en el proceso operacional para llevar a cabo la implementación., buscando siempre la eficiencia de la organización, manteniendo la motivación y el liderazgo (David, 2013).

Gavurova (2010) en su publicación, como lo menciona Misanková y Kocisová (2014), define los principios básicos para una efectiva implementación:

- Comunicación de la estrategia a toda la compañía
- Involucrar a los empleados.
- Asignación de responsabilidades para los proyectos estratégico
- Adaptación de la estructura organizacional
- Implementación de controles efectivos.

David (2013) establece diferentes cuestiones administrativas que se deben tomar en cuenta al momento de la implementación de las estrategias. En la tabla 7 se presentan las principales.

Tabla 7. Principales cuestiones administrativas para considerar en la implementación de estrategias.

CUESTIÓN ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA
OBJETIVOS ANUALES	Es una actividad descentralizada que involucra a todos los gerentes de la organización, deben ser compatibles con los valores de los empleados y estar respaldados por políticas.	Representan la base para la asignación de recursos Son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial Principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.
POLÍTICAS	Guían y orienta el pensamiento y la acción de los directivos en la toma de decisiones, facilitan la ubicación de los niveles superiores a los gerentes de operación, personal de supervisión y empleados respecto a cómo necesita hacer el trabajo.	Proporcionan bases para alinear las acciones y el comportamiento en la estrategia de la empresa. La empresa puede utilizar como fortaleza el cambio producido por su implementación para la modificación de la cultura corporativa (Luna González, 2014).
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Asignación de recursos, financieros, físicos, humanos y tecnológicos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos a largo plazo.	La distribución adecuada de recursos en las áreas funcionales apoyara a la toma de acción de las estrategias
ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO	Suele presentarse por la interdependencia que hay entre los objetivos y la competencia por los recursos limitados. Puede servir para alentar la acción entre grupos opuestos y ayudar a los gerentes a identificar problemas.	Evasión: ignorar el problema con la esperanza que se resuelva por sí solo. Desactivación. Minimizar la importancia de las diferentes entre las partes en el conflicto recurrir a la regla de los que decida la mayoría Confrontación: intercambio de los miembros de las partes en conflicto de manera que cada uno comprenda el punto de vista del otro y trabajen sus diferencias.

Fuente: David (2013).

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Ultima etapa del proceso de planeación estratégica, compara resultados esperados con los reales y aplica medidas correctivas (David, 2013).

A) Revisión de las bases de las estrategias.

Se puede efectuar mediante el desarrollo de una matriz EFE y una matriz EFI, en respuesta a las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa y hacia donde deben enforzar los cambios en las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales.

B) Medición del desempeño organizacional.

Compara resultados esperados con los reales, investiga las desviaciones en los planes, evalúa el desempeño individual y examina el progreso realizado hacia los objetivos establecidos.

C) Aplicación de medidas correctivas.

Realiza cambio a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro.

La evaluación permite a las empresas adaptarse a las circunstancias cambiantes en donde se desarrollan (David, 2013).

3.3.4 VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Con el establecimiento de estrategias dentro de la organización se podrá definir, el momento actual que vive la empresa y como ha llegado hasta ahí, así como el objetivo que ha marcado la empresa y hacia dónde se dirige. Existen diversos aspectos que influyen en el establecimiento de un plan estratégico: como el tipo de la empresa, situación económico-financiera, madurez de negocio (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005)

Quehaja, Kutllovci y Pula (2017) establecen las ventajas de implementar la planeación estratégica dentro de una organización., las cuales se describen en la Figura 3.

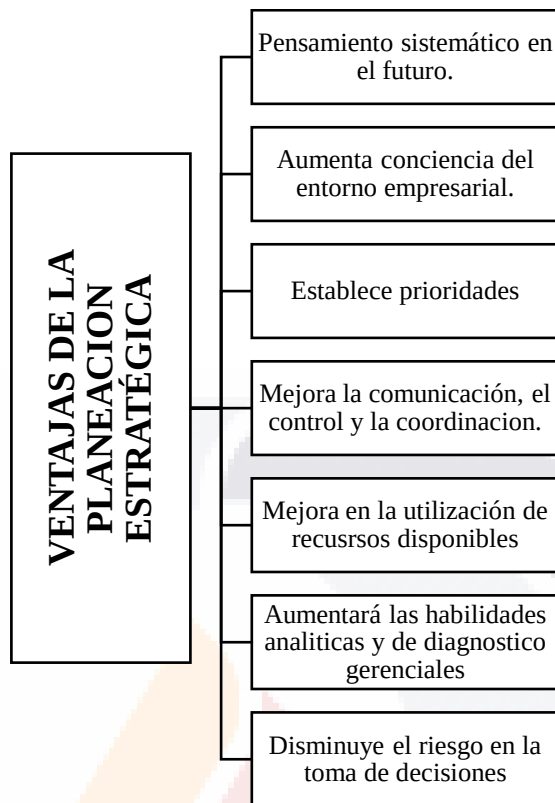


Figura 11. Ventajas de la planeación estratégica. Fuente: Quehaja, Kutllovci y Pula (2017).

Por el contrario, existen algunas razones por las cuales la planeación estratégica no es aplicada en las empresas de acuerdo con Ferrer Romero (2018) y David (2013).

- Descentralización de autoridad. Requiere que los altos mandos deleguen toma de decisiones a los gerentes de los proyectos, que disminuiría el poder e influencia del ejecutivo.
- La planeación estratégica era entendida como una herramienta de programación para los trabajadores.
- Los ejecutivos no reconocen los beneficios de la implementación de estrategias, debido a que consideran que pertenece al área operativa
- Soluciones de emergencia. Resuelven crisis y problemas de último momento que no reservan el tiempo para la planeación.
- Satisfacción con el éxito. El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

- Pérdida de tiempo. Debido a que ningún producto es comercializado. El tiempo utilizado para la planeación es una inversión.
- Intereses personales. Al obtener cierto status dentro de la organización consideran a cualquier nuevo plan como una amenaza.
- Miedo a lo desconocido. Desconfianza de las capacidades al adquirir nuevas habilidades.

Mintzberg en 1994, establece las dificultades que con lleva la aplicación de la planificación estratégica, donde menciona que la capacidad de los responsables de la aplicación de la estrategia está relacionada con el éxito o el fracaso que se obtenga de ella. Es necesario considerar la cultura y política de ella. Es importante incluir a todos los niveles de la organización para asegurar que las decisiones tomadas sean las adecuadas y benefician a la organización como unidad. Los altos directivos no apoyan el proceso de administración estratégica por la política intra organizacional. Cuando las organizaciones se vuelven tan formales y estructuradas que descuidan la parte creativa y flexible. Es necesario que la planeación sea simple sin exceso de detalle, ya que pueden ocasionar un análisis exhaustivo sin tomar en cuenta los aspectos estratégicos de la organización (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2004).

3.4.INDUSTRIA DE CLUBES DEPORTIVOS Y CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FISICO

El sector de clubes deportivos y centros de acondicionamiento físico (Clave SCIAN 71394) es uno de los negocios de mayor importancia en la sociedad del país. De acuerdo con los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014) reporta que, el sector representa el 0.41% de las unidades económicas del país (17,701), existiendo en Aguascalientes 217 empresas dedicados a este giro.

De acuerdo con Vázquez (2020) este año se han registrado 26533 clubes deportivos y centros de acondicionamiento físico de los cuales 76.3% son gimnasios locales. 160 sucursales y casi 500,000 usuarios tienen Smartfit, la cadena más grande de México. Y el mercado Premium se ve ocupado al 45% Sports World, 35% Sport City, y 16% Nelson Vargas.

El personal ocupado representa el 0.31% del nacional; 469 personas brindan sus servicios a este sector a cambio de una remuneración en el estado de Aguascalientes (INEGI, 2014)

La Producción Bruta Total de acuerdo con INEGI (2014) fue de 13,711 millones de pesos, representando el 9.8%.de la Producción Bruta total nacional- Acorde con los censos económicos del INEGI (2014) con respecto al 2009, tuvo un aumento de +0.05% en las remuneraciones, +0.06% en la inversión total, +0-02% en los ingresos totales, aumentando de esta manera el impacto en el PIB nacional.

En el caso de Aguascalientes, los resultados obtenidos por los censos económicos del 2014 indican que los clubes deportivos y centros de acondicionamiento físico aportan el 0.07% de la producción bruta total del estado al aportar 96.4 millones de pesos, una inversión de 0.13% aportando 6.9 millones de pesos, representando así el 0.05% de los ingresos totales, aportando 97.66 millones de pesos al estado.

La actividad económica en este sector se ha visto severamente afectada debido a la pandemia COVID-19, existiendo pérdidas de más de 400 millones de pesos al mes. La industria de los gimnasios y clubes en México es la cuarta en crecimiento a nivel mundial y reporta un valor aproximado de 1,800 millones de dólares (Vázquez, 2020) Es necesario el establecimiento de estrategias adecuadas para encaminar a estrategias a la reactivación económica,

De acuerdo con el Índice de Competitividad Global (WEF, 2019) México se encuentra en el lugar 48 de 141 economías, ocupando los primeros lugares, Singapur, Estados unidos y Hong Kong. En Salud se encuentra en el lugar #60; Esto revela la necesidad de investigaciones sobre la calidad de la promoción de la salud en el país.



CAPITULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que sirve de guía para el desarrollo de este caso práctico, partiendo del problema y los objetivos, a partir de ahí se presenta el tipo de estudio, la determinación de la muestra, la técnica para la recolección de datos, el diseño del cuestionario y el protocolo de aplicación. El estudio de caso mide y registra la manera de actuar de las persona involucradas en el fenómeno estudiado mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Martínez Caraza, 2006).

Se realizará un caso descriptivo donde se analizará una unidad económica en su conjunto; la empresa de acondicionamiento físico se encuentra en el estado de Aguascalientes. Las investigaciones científicas puedes ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas y cualitativas. En este estudio se llevará a cabo bajo una estrategia cualitativa y cuantitativa de caso práctico basado en el modelo propuesto por David (2013) (Figura 12), basándose en la investigación de los factores tanto externos como internos que afectan la operación del negocio. Se pretende la realización de entrevistas personales a profundidad cara a cara para la recolección de datos, así como investigación documental y aplicación de cuestionarios y encuestas presentados en el apartado instrumentos de medición

Primero se realizará el diagnostico interno de la empresa, para conocer el punto de partida hacia la planeación estratégica, esto con el fin de desarrollar la misión, visión y los valores de la organización.

Para la metodología cuantitativa se realizará una matriz FODA, a través de varias etapas. En la etapa 1, se realizará la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, la Matriz del Perfil competitivo y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Se realizará una lista de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de oportunidades y amenazas, donde le será asignado un peso entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), donde el valor de cada factor expresará la importancia relativa, y la suma debe dar 1.0. después se asignará una calificación entre 1 (irrelevante) y 4 (muy importante), efectuando la multiplicación del peso para cada factor con su calificación, por último, se sumarán las calificaciones ponderadas de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto (Ponce Talacón, 2007).

Una vez realizadas MEFI y MEFE, se elaborará la Matriz del Perfil Competitivo, obteniendo información de las empresas competidoras para enlistar los aspectos a considerar que pueden ser fuerte o débiles según sea el caso. Será asignado un peso a cada uno de los factores y una calificación 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza y 4, mayor fuerza. Multiplicando el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente. Al final se sumará la columna del peso (siendo 1.0) y de las columnas de los pesos ponderados (Ponce Talacón, 2007).

En la etapa 2, se utilizará la información obtenida para realizar la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (MAFE), que permitirá desarrollar los cuatro tipos de estrategias presentadas en la tabla 6, Estrategias FO, DO, FA y DA. La adecuación de las fuerzas internas a las oportunidades externas permitirá registrar las estrategias FO, la adecuación de las debilidades internas a las oportunidades externas permitirá establecer las estrategias DO. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas permitirá establecer las estrategias FA, por ultimo las debilidades internas adecuadas a las amenazas externas permitirá establecer las estrategias DA (Ponce Talacón, 2007).

De igual manera se desarrollará la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionarán las variables para cada una de las dimensiones, adjudicando una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, siendo 1 la mejor calificación en valor absoluto. Se calculará la calificación promedio de cada dimensión y se anotan en el eje correspondiente, para la obtención de la primera coordenada se suman las dos calificaciones del eje x, y se repite para el eje y, por último, se trazará un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debería buscar para orientar su estrategia (Ponce Talacón, 2007).

La metodología llevada a cabo en este caso práctico apoyará en proponer estrategias adecuadas, que permitan el mejoramiento administrativo de la organización.



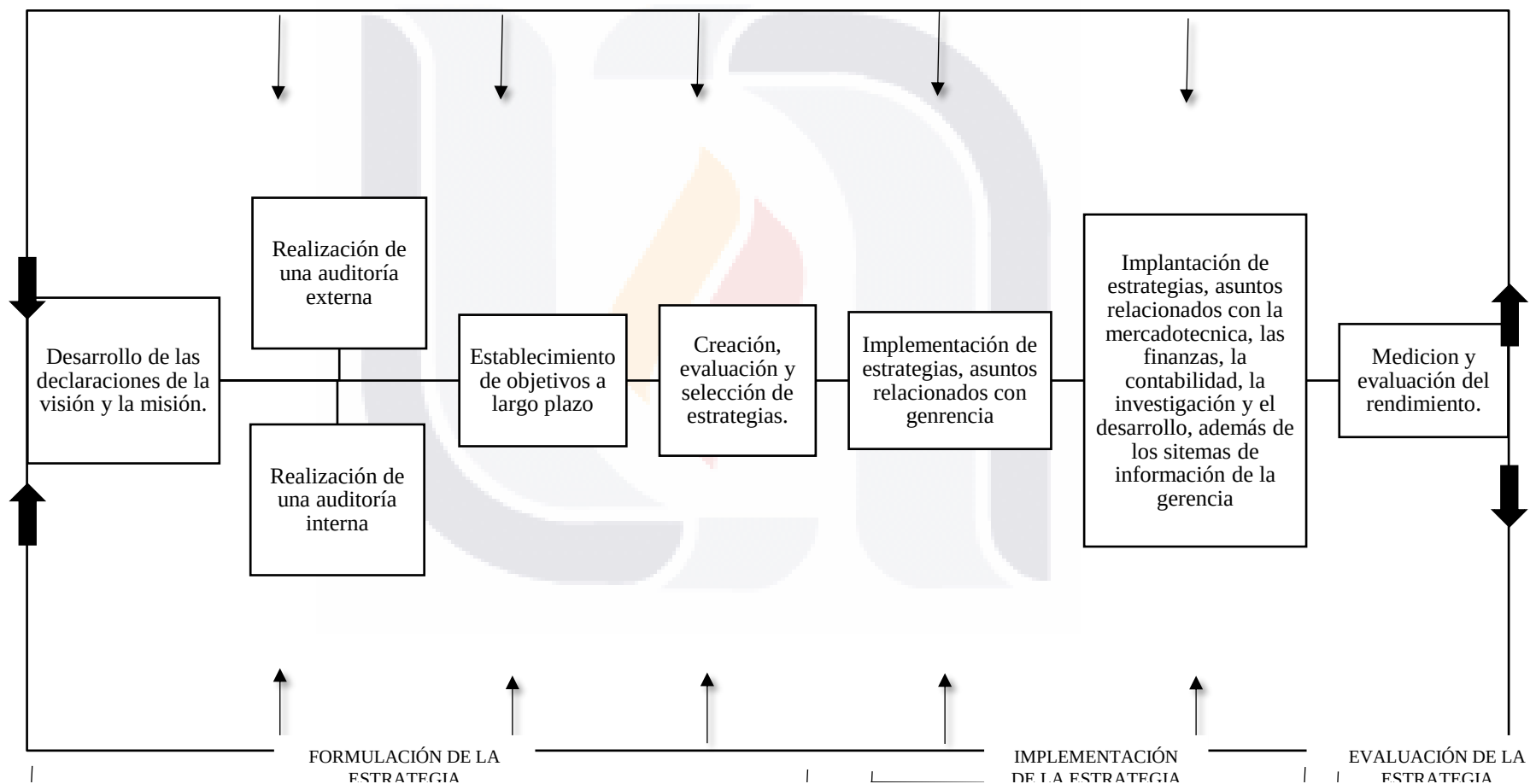


Figura 12. Metodología para la realización de la planeación estratégica propuesta por Fred David. Fuente: (David, 2013).



**CAPITULO 5. RESULTADOS DE LA
INTERVENCIÓN**

5.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo se realizó mediante la búsqueda de información sobre los factores que llegan a afectar en el desarrollo de la empresa, presentados en la tabla 8 y 9, donde se informa la justificación de cada uno.

Tabla 8. Análisis Externo: Amenazas.

AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
Los costos de las máquinas y accesorios deportivos utilizados no son fabricados en el país, por lo que es necesario importarlos, dependiendo de esta manera de los aranceles.	Todos los aparatos y máquinas de la empresa dependen de los impuestos arancelarios.
El debilitamiento del peso frente al dólar afecta al sector industrial y de servicios debido a que se importan algunos insumos a precios elevado (Blog Crédito Real, 2020).	El precio de las máquinas depende de la devaluación del peso.
A edad más avanzada, la distribución porcentual de la población activa disminuye (Figura 13). (INEGI, 2020).	Las personas adultas dejan de practicar deporte por diferentes motivos.
La principal razón de abandono de la práctica deportiva es la falta de tiempo, seguido por el cansancio por el trabajo y problemas de salud, presentados en la Figura 14. (INEGI, 2020).	Las personas encuentran siempre un pretexto para dejar la práctica deportiva de lado.
Esta empresa no fue considerada como actividades primordiales, permaneciendo las actividades suspendidas por tres meses, debido a la pandemia COVID 19.	El gimnasio tuvo que cerrar las puertas, los ingresos se detuvieron y los gastos fijos siguieron corriendo.
El Gobierno del Estado de Aguascalientes (2020) estableció un protocolo de prevención contra riesgos sanitarios de Gimnasios, entre lo que destacan uso de cubrebocas, uso constante de gel anti-bacterial, toma de temperatura, además de un aforo limitado en las instalaciones.	Fue necesario la inversión económica para poder cumplir con el protocolo sanitario impuesto por el estado.

Únicamente el 31.2% de la población activa físicamente asiste a instalaciones privadas a realizar actividades deportivas, el restante utiliza instalaciones del sector público.	Existen diferentes centros deportivos gratuitos por parte del Estado donde la mayor parte de la población activa físicamente asiste.
Competencia con ubicación cercana.	Por la zona, se encuentran los gimnasios mejor posicionados del estado de Aguascalientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

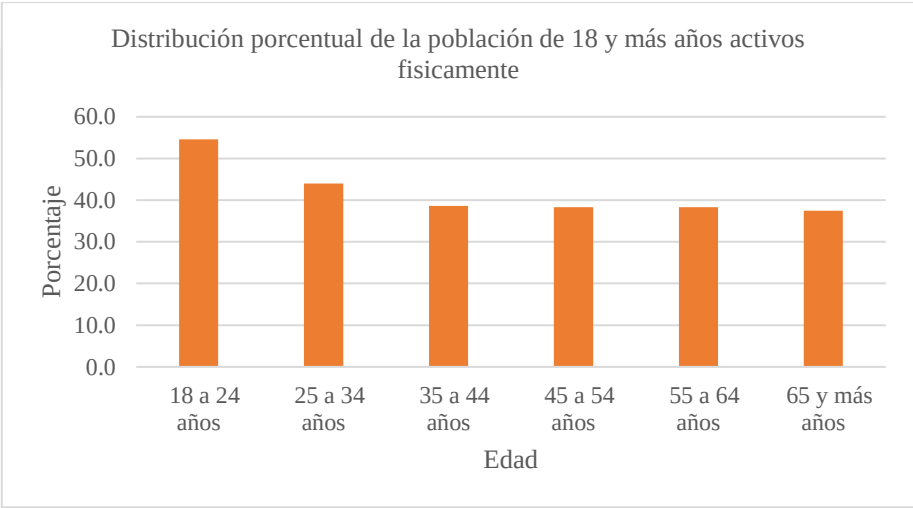


Figura 13. *Distribución porcentual de la población de 18 y más años activos físicamente. Fuente: (INEGI,2020).*

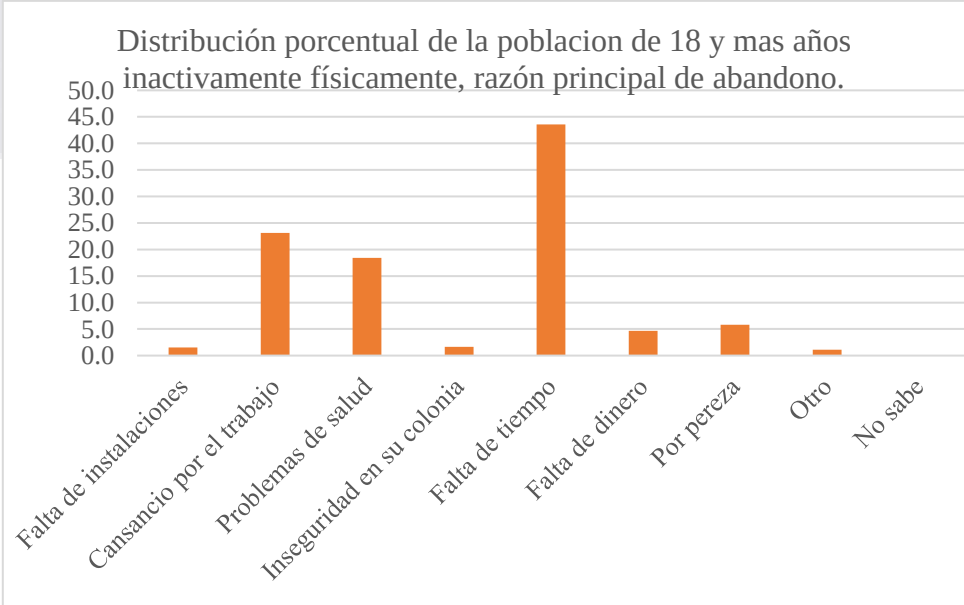


Figura 14. *Distribución porcentual de la población de 18 y más años inactivamente físicamente, razón principal de abandono. Fuente: (INEGI,2020).*

Tabla 9. Análisis Externo: Oportunidades.

OPORTUNIDAD	JUSTIFICACION
El 43.8% de la población mexicana son activos físicamente (INEGI 2020).	Existe un porcentaje nacional considerable que realiza actividad física, siendo un mercado potencial.
La edad más común de población activa físicamente se encuentra entre los 18-24 años (INEGI, 2020).	El gimnasio se encuentra dirigido a un mercado en ese margen de edad.
El INEGI (2020) revela que, a mayor preparación académica, es mayor el porcentaje de población físicamente activa.	El gimnasio se encuentra dirigido a un mercado con una mayor preparación académica.
El motivo principal de práctica deportiva es por salud representado por el 63%, seguido por diversión (17.7%), y para verse mejor 15.3%. (INEGI, 2020).	El gimnasio promueve el deporte como una herramienta para incrementar el nivel de vida saludable en las personas.
El horario preferido es matutino preferido por el 46.6%, seguido por el vespertino, el 14.4% prefiere horario nocturno, mientras que el 9.1% no tiene preferencia de horarios.	El gimnasio cuenta con un amplio horario, siendo disponible para cualquier preferencia de horario.
El gimnasio esta estratégicamente ubicado frente a la Universidad del estado.	Ubicación en área transitada del estado.
Los gimnasios con ubicación cercana no dan el mantenimiento adecuado a las instalaciones, y no cuentan con la variedad de aparatos adecuada.	El gimnasio cuenta con diferentes tipos de aparatos y máquinas en excelente estado para brindar el servicio.
La competencia no cuenta con entrenadores que presten la atención a los socios.	Los entrenadores del gimnasio están atentos y corrigen la postura en los ejercicios a ejecutar.
Consejo para la Tecnología en la Industria Fitness (2017), realizo una encuesta a 1594 gimnasios de 23 países diferentes, obteniendo como resultado que el 66% utilizan las redes sociales para la promoción del negocio, y el 60% invierte en marketing digital.	El Community Manager es el encargado de hacer constante difusión de los servicios ofrecidos en el gimnasio, así como las promociones en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

En base a la información obtenida, se consideraron los factores de mayor influencia, enlistados en la Tabla 10, para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Se asignó la ponderación respecto a la importancia que representa cada factor para la empresa, en base a la consideración del consejo administrativo.

Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Pago de aranceles por importación de equipo/máquinas.	0.1	2	0.2
Dólar	0.1	2	0.2
Abandono de práctica deportiva	0.02	1	0.02
Pandemia COVID-19	0.25	1	0.25
Instalaciones gratuitas del sector público	0.05	2	0.1
Ubicación de la competencia	0.03	1	0.03
Mercado meta joven 18-24 años.	0.07	3	0.21
Mercado meta con preparación académica alta.	0.02	3	0.06
Motivos para la práctica deportiva.	0.02	4	0.08
Ubicación del gimnasio	0.15	4	0.6
Falta de mantenimiento a las instalaciones de la competencia	0.04	3	0.12
Uso de la tecnología y los nuevos medios de difusión de información masiva.	0.15	4	0.6
TOTAL	1.0		2.47

Nota: Calificación en base al siguiente criterio: Amenaza importante (1), Amenaza menor (2), Oportunidad menor (3), Oportunidad importante (4). Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 10, la empresa tiene como amenazas importantes, la ubicación de la competencia, las razones de abandono de la práctica deportiva y la pandemia COVID-19 y como amenazas menores, la inflación del dólar, el pago de aranceles por importación de equipo y el servicio gratuito de instalaciones públicas. Por otra parte, en base al MEFE, la empresa tiene oportunidades importantes en el entorno externo tales como las razones para la práctica deportiva, la ubicación de las instalaciones y el uso de

la tecnología como medio de difusión masiva de información, del mismo modo tiene oportunidades menores tales como el segmento de mercado al que va dirigido, y la falta de mantenimiento de las instalaciones de la competencia. Al calcular los resultados ponderados se encontró un total de 2.47, este valor está por debajo de la media (2.5), acordé con David (2013) cuando el resultado pasa de 2.5 y se acerca a 4.0 significa que la empresa cuenta con más oportunidades en el ambiente, por el contrario, mientras sea menor a 2.5 y se acerque a 1.0 la empresa enfrentará amenazas externas, por lo que se debe revisar con detenimiento el impacto que tienen estos factores. La empresa cuenta con gran cantidad de oportunidades, sin embargo, es necesario tener claro el valor de cada una de ellas siendo una herramienta para la toma de decisiones.

5.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno se realizó mediante la aplicación de cuestionarios a los colaboradores (anexo 2), encuestas de satisfacción de cliente (Anexo 3) y entrevista estructurada con los miembros del consejo y administradores, sobre los factores internos que llegan a afectar en el desarrollo de la empresa.

En base al cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa, se realizó la gráfica presentada en la Figura 15, donde se puede observar que el principal criterio para llevar a cabo su desempeño laboral es el buen ambiente laboral, seguido de la eficiencia de personal y los objetivos bien definidos, mientras que el último factor que consideran importante son los incentivos y la remuneración económica, siendo esto una fortaleza en la organización.

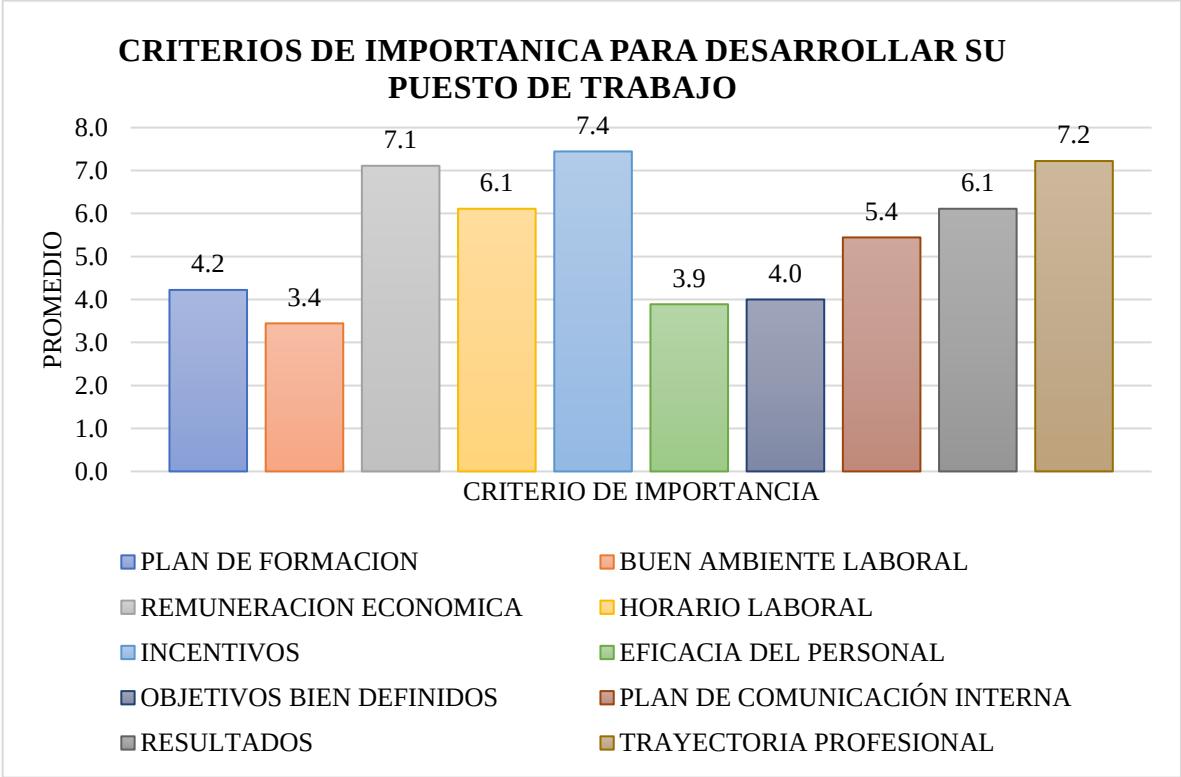


Figura 15. Criterios de Importancia para el Desempeño laboral de acuerdo con los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Se asignó una ponderación de 1-10 a cada criterio considerado para el desarrollo del puesto de trabajo, siendo 1 como el mas importante y 10 como el menos importante. Como se puede observar en la Figura 15, los criterios de mayor importancia son el plan de comunicación interna, la eficacia del personal y los objetivos bien definidos. Por otra parte, los considerados como de menor importancia son el plan de formación, la trayectoria profesional y los incentivos económicos.

A continuación de la Figura 16 a la Figura 26 se presentan los datos obtenidos de la encuesta de satisfacción al cliente.

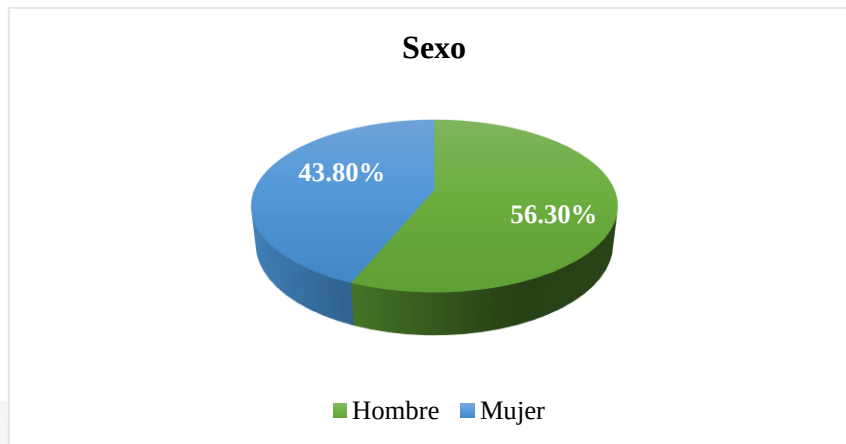


Figura 16. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Sexo. Fuente: Elaboración propia

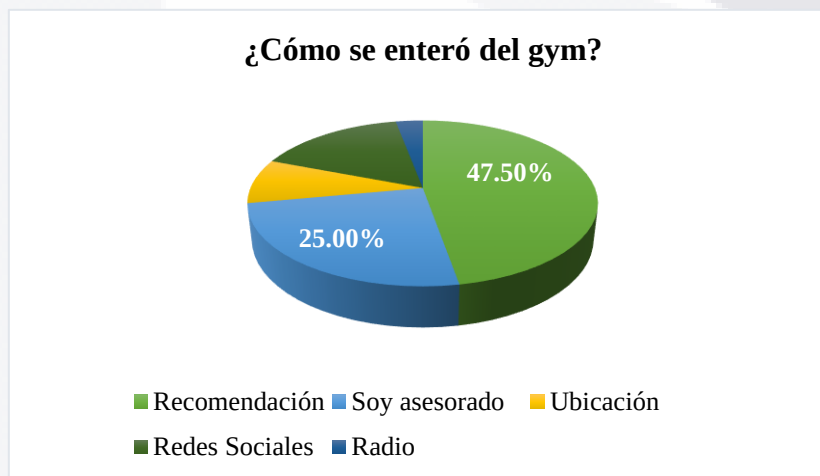


Figura 18 .Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cómo se enteró del gym? Fuente: Elaboración propia.

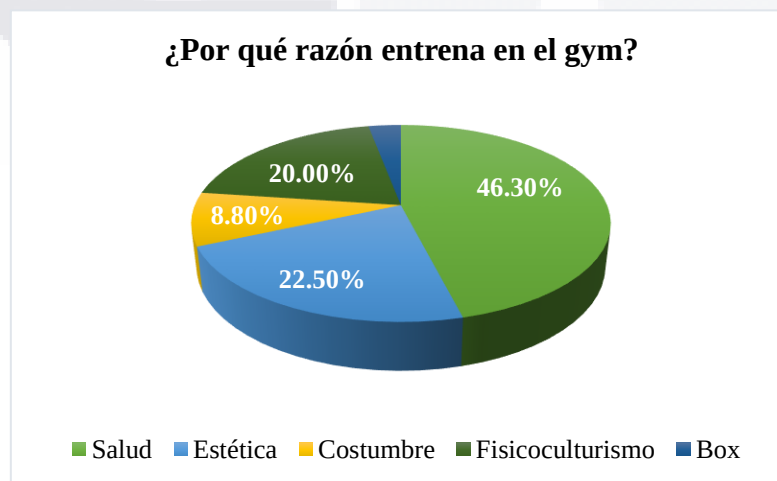


Figura 17. Figura 18. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Por qué razón entrena en el gym?. Fuente: Elaboración propia.

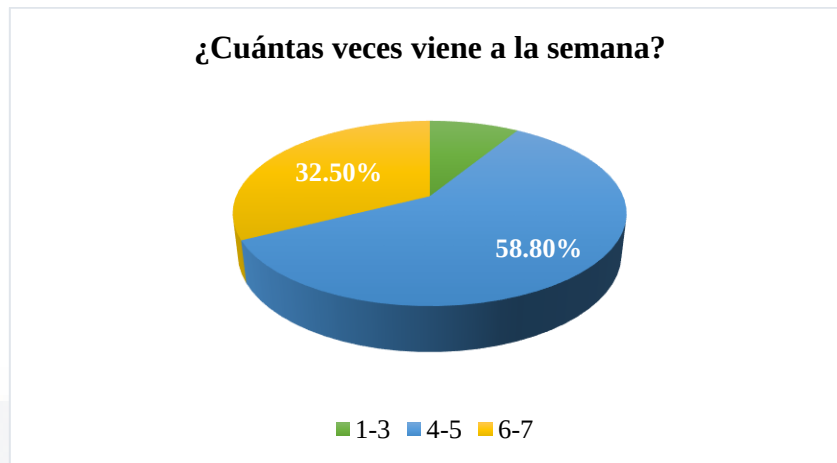


Figura 19. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cuántas veces viene a la semana? Fuente: Elaboración propia.

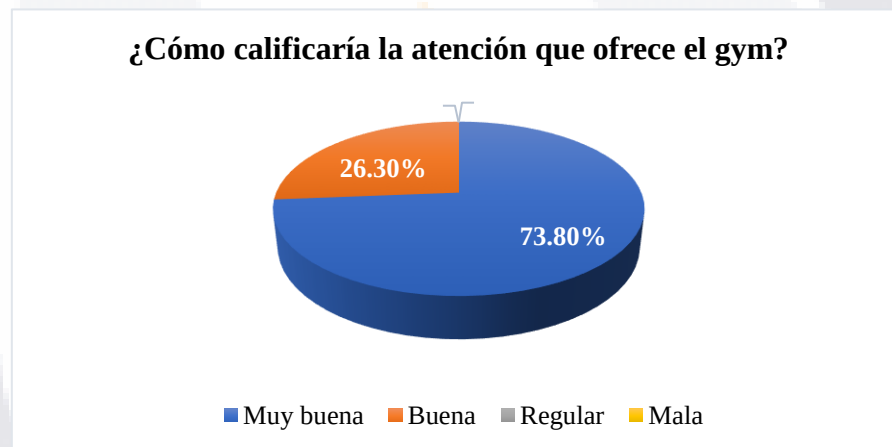


Figura 21. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cómo calificaría la atención que ofrece el gym?. Fuente: Elaboración propia.

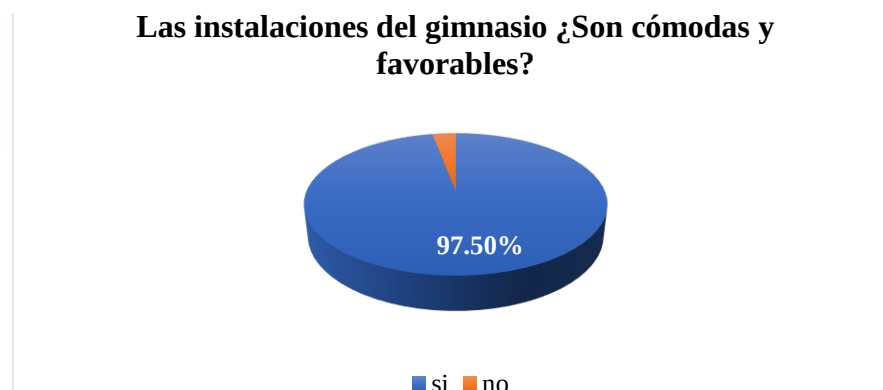


Figura 20. . Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Las instalaciones del gimnasio ¿Son cómodas y favorables? Fuente: Elaboración propia.

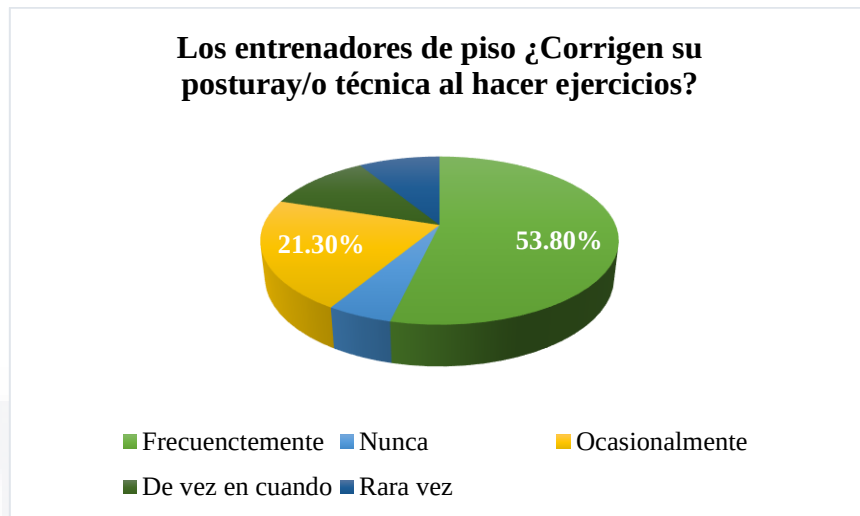


Figura 22. . Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: Los entrenadores de piso ¿Corrigen su postura y/o técnica al hacer ejercicio? Fuente: Elaboración propia.

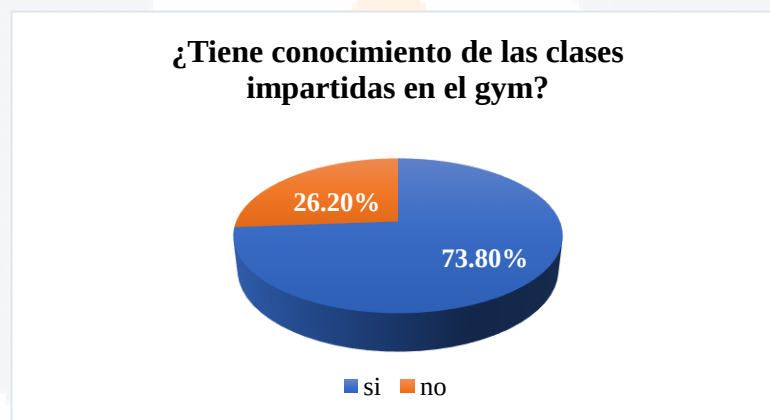


Figura 24. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Tiene conocimiento de las clases impartidas en el gym? Fuente: Elaboración propia



Figura 23. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente:¿Se siente satisfecho con los horarios de LVDVS GYM? Fuente: Elaboración propia

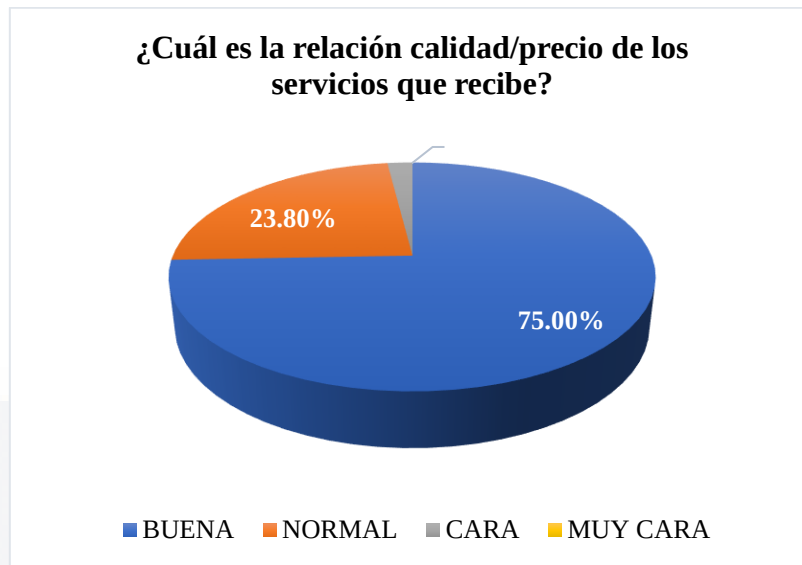


Figura 25. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Cuál es la relación calidad/precio de los servicios que recibe? Fuente: Elaboración propia.



Figura 26. Resultados de encuesta de satisfacción del cliente: ¿Ha recomendado a terceras personas el gimnasio? Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos se determinarán los factores que impactan más a la organización, describiendo su justificación en la tabla 11 y 12.

Tabla 11. Análisis interno: Fortalezas.

FORTALEZA	JUSTIFICACIÓN
Todo el personal se siente integrado y se siente orgulloso de pertenecer a la empresa-	Los colaboradores han formado parte de la empresa desde el principio.
Las ideas de los colaboradores son escuchadas por el supervisor/encargado, por lo que existe motivación por el proyecto que está llevando a cabo la empresa	Existe una buena comunicación interna.
Las instalaciones están completas y son adecuadas para brindar el servicio.	Los aparatos que tiene son de alta tecnología y gran variedad, además se encuentra equipo que no encuentras en otro lugar.
No existe movilidad de puestos de trabajo.	Se cuenta con un sentido de pertenencia a la empresa.
La remuneración por el trabajo realizado satisface a los colaboradores.	La mayoría de los colaboradores considera que su trabajo está bien remunerado.
Existe buena comunicación interna en caso de que alguna situación no prevista se llegue a presentar.	Las cabezas de la compañía siempre muestran disponibilidad para atender las diferentes situaciones que se lleguen a presentar.
Los criterios de mayor importancia para el desarrollo del puesto de trabajo de los colaboradores son buen ambiente laboral, eficacia del personal, objetivos bien definidos y plan de formación.	Para los colaboradores la convivencia interna es un criterio de importancia para el desempeño laboral.
Los coaches y asesores nutricionales están certificados y brindan una atención personalizada acorde a los objetivos de cada socio que entrena en el gimnasio.	Las cabezas del equipo de trabajo están preparadas para llevar a los socios hacia el cumplimiento de los objetivos personales.
Los socios se encuentran conformes con las instalaciones, el equipo y la atención brindada por los entrenadores	Los entrenadores día a día se encuentran en constante capacitación para brindar un servicio de excelencia.
Los socios recomiendan el gimnasio y es la principal razón por la cual se han inscrito.	Los socios se encuentran conformes con el servicio recibido.
La principal razón por la cual los socios entrenan en el gimnasio es por salud, siendo ahora necesario para aumentar las defensas del sistema inmune debido a la pandemia de COVID-19.	Es necesario la actividad física para el fortalecimiento de las defensas inmunológicas.

Los socios consideran el pago del servicio normal, sin considerarlo excesivo y/o caro.	El costo es adecuado al servicio que reciben los socios.
Constante difusión en las redes sociales de los servicios ofrecidos y promociones vigentes.	Hoy en día las redes sociales representan un medio de alta difusión donde se puede llegar al mercado meta.
Buena administración, preocupada por la cultura organizacional de la empresa.	Las cabezas de la empresa se preocupan del bienestar de los colaboradores.
Capital de trabajo disponible	En caso de requerir invertir para realizar una mejora interna, es posible, debido a que cuentan con los recursos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Análisis interno: Debilidades

DEBILIDAD	JUSTIFICACIÓN
El 55% del puesto de los colaboradores no tiene relación con su titulación académica.	Es posible que al momento que encuentren algo relacionado con su titulación abandonen el puesto de trabajo actual.
El tamaño del local es menor a comparación de otros gimnasios de la zona.	El espacio dentro de las instalaciones es reducido, por lo que los socios han sugerido tener más espacio para entrenar.
No existe difusión de las clases impartidas dentro de las instalaciones.	No existe un protocolo para mostrar y dar a conocer las clases impartidas dentro del gimnasio.
Las instalaciones debieron de ser adaptadas a las medidas sanitarias acorde al protocolo sanitario impuesto por el gobierno de Aguascalientes, lo que requirió una inversión no contemplada de \$40,000 mxn.	El gobierno del estado de Aguascalientes estableció un protocolo a seguir de manera obligatoria para poder reabrir los clubes y centros deportivos.
Existen ocasiones en las que se les termina el producto de bebidas y alimentos para su venta, siendo una pérdida económica para la empresa.	No existe organización de inventarios, ni coordinación para realizar los pedidos en tiempo y forma.
No existe un programa de mantenimiento de aparatos ni bitácora para el registro de las fechas y el trabajo realizado	No existe organización de bitácoras.

No existe un programa de calificación de méritos.	Falta de reconocimiento y recompensa para mantener la motivación laboral.
No cuentan con programa de capacitaciones.	Falta de atención en los puntos de mejora del desempeño laboral.
No hay planeación estratégica	No tiene establecida la misión, visión, valores, ni objetivos claros. Es necesario trazar las estrategias a seguir para poder hacer frente a los obstáculos que se lleguen a presentar.

Fuente: Elaboración propia.

En base a la información obtenida, se consideraron los factores de mayor influencia, enlistados en la Tabla 13, para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno. Se asignó la ponderación respecto a la importancia que representa cada factor para la empresa. , en base a la consideración del consejo administrativo.

Tabla 13. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	0.06	4	0.24
Comunicación interna	0.05	4	0.2
Instalaciones completas	0.05	4	0.2
Coaches y asesores certificados	0.23	4	0.92
Mayor porcentaje de los socios entrenan por salud.	0.1	3	0.3
Costo del servicio considerado como normal.	0.02	3	0.06
Redes Sociales.	0.14	4	0.56
Capital de trabajo disponible	0.08	4	0.32
Tamaño del local.	0.2	1	0.2

Adaptaciones de las instalaciones por las restricciones del protocolo sanitario del estado.	0.04	1	0.04
Bitácora de mantenimiento	0.01	2	0.02
Programa de calificación de méritos.	0.01	2	0.02
Capacitaciones	0.01	2	0.02
TOTAL	1		3.1

Nota: Calificación en base al siguiente criterio: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4). Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 13, la empresa tiene como debilidad importante, el tamaño del local, las adaptaciones necesarias por el protocolo sanitario del estado de Aguascalientes y como debilidades menores, la carencia de una bitácora de mantenimiento, la falta de un programa de calificación de méritos y una programación de capacitación interna. Por otra parte, en base al MEFI, la empresa tiene fortalezas importantes como, el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa, la comunicación interna, instalaciones completas, coaches y asesores certificados, el uso en potencia de las redes sociales y el capital de trabajo disponible. De igual manera, cuenta con fortalezas menores tales como la razón principal por la que los socios acuden al gimnasio (salud), y el costo del servicio percibido como normal. Al calcular los resultados ponderados se encontró un total de 3.1, este valor está por encima de la media (2.5), acordé con David (2013) cuando el resultado pasa de 2.5 y se acerca a 4.0 significa que la empresa cuenta con más fortalezas internas en el ambiente, por el contrario, mientras sea menor a 2.5 y se acerque a 1.0 la empresa tendrá que enfrentar más debilidades, en este caso la empresa cuenta con mayor influencia de sus fortalezas en comparación a sus debilidades.

5.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Se realizó una investigación para conocer los competidores más cercanos, conociendo los factores clave para revelar la importancia que tiene para la empresa, presentados en la Tabla 14. La competencia es presentada como gimnasio 1, gimnasio 2 y gimnasio 3 por condiciones de confidencialidad.

Tabla 14. Análisis de la competencia.

FACTOR	Gimnasio 1 Campestre	Gimnasio 2 Colosio	Gimnasio 3 Av. Convención
Percepción del servicio	Regular	Regular	Regular
Promociones	General: 500 pesos Estudiantes: 400 pesos	Paga dos meses y el tercero es gratis.	2 x 1 en mujeres
Precio inscripción	No inscripción	\$800.00	\$250.00
Precio mensualidad	\$700.00	\$800.00	\$500.00
Servicios	Pesas Máquinas de Cardio Box Clases fitness	Pesas Máquinas de Cardio Box Clases fitness Crossfit	Pesas Máquinas de Cardio Box Crossfit Powerlifting
Infraestructura	Amplio espacio, Edificio con diferentes niveles.	Amplio espacio, Edificio con diferentes niveles	Amplio espacio.
Ventaja diferenciada	Presencia en el mercado por muchos años, dirigido a jóvenes adulto.	Máquinas exclusivas de alto costo. Dirigido a jóvenes de 18-23 años	Espacio. Ubicación. Dirigido a jóvenes de 18-23 años

Fuente: Elaboración propia.

En base a la información obtenida, se consideraron los factores de mayor influencia, enlistados en la Tabla 15, para la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo. Se asignó la ponderación a cada factor respecto a la importancia que representa cada factor para la empresa, en base a la consideración del consejo administrativo.

Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

FACTOR PARA CONSIDERAR	POND.	GIMNASIO CASO DE ESTUDIO		Gimnasio 1		Gimnasio 2		Gimnasio 3	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Calidad de servicio	0.4	4	1.6	2	0.8	1	0.4	3	1.2

Promociones	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Precio de inscripción	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15
Precio mensualidad	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Variedad de servicios	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Infraestructura	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1		3.2		3		2.15		3.1

Nota: Calificación en base al siguiente criterio: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4). Fuente: Elaboración propia.

Acordé a lo obtenido mediante la MPC, se puede observar que en comparación a la competencia el gimnasio de este caso de estudio cuenta como fortaleza importante, la calidad de servicio, las promociones y el precio de la mensualidad; como fortaleza menor la variedad de servicios brindados. Por otra parte, cuenta con una debilidad menor, el precio de la inscripción, y como se mencionó anteriormente la infraestructura es considerada como la debilidad más importante.

Al calcular los resultados ponderados se encontró un total de 3.2, para la empresa de este caso de estudio, seguido por Gimnasio 3 (3.1), Gimnasio 1 (3) y por último Gimnasio 2 (2.15). En comparación a la competencia, el gimnasio en cuestión cuenta con un mejor perfil competitivo, teniendo como competencia cercana al gimnasio 2.

5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

Al obtener el impacto e importancia de los factores externos e internos, se enlistan a continuación los más importantes en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (Tabla 16).

Tabla 16. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO		ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	A1	Pago de aranceles por importación de equipo/máquinas.
F2	Comunicación interna	A2	Dólar
F3	Instalaciones completas	A3	Abandono de práctica deportiva

F4	Coaches y asesores certificados	A4	Pandemia COVID-19
F5	Mayor porcentaje de los socios entrenan por salud.	A5	Instalaciones gratuitas del sector público
F6	Costo del servicio considerado como normal.	A6	Ubicación cercana de la competencia
F7	Redes Sociales.		
F8	Capital de trabajo disponible		
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
D1	Tamaño del local.	O1	Mercado meta joven 18-24 años.
D2	Adaptaciones de las instalaciones por las restricciones del protocolo sanitario del estado.	O2	Mercado meta con preparación académica alta.
D3	Bitácora de mantenimiento	O3	Motivos para la práctica deportiva.
D4	Programa de calificación de méritos.	O4	Ubicación del gimnasio
D5	Capacitaciones	O5	Falta de mantenimiento a las instalaciones de la competencia
		O6	Uso de la tecnología y los nuevos medios de difusión de información masiva.

Fuente: *Elaboración propia.*

La información obtenida de los factores externos e internos presenta el diagnóstico actual de la empresa permitiendo integrar las estrategias planteadas más adelante.

5.5. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias, se elaboró la Matriz (PEYEA) (Tabla 17), resultando estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Tabla 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Tasa de retorno de inversión	3	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	6	Tasa de inflación	-5

Liquidez	4	Variabilidad en la demanda	-4
Capital de trabajo	6	Precios de productos	-1
Flujo de Caja	5	Barreras para entrar en el mercado	-3
Desplazamiento del producto	1	Presión competitiva	-2
		Elasticidad de la demanda	-1
PROMEDIO	4.17		-2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad de producto	-1	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor	-2	Conocimientos tecnológicos	6
Negocio competitivo	-2	Suficientes recursos utilizados	4
Conocimientos tecnológicos	-1	Fuerte capital en movimiento	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-1	Productividad	5
		Utilización de su capacidad productiva	1
PROMEDIO	-1.67		4.75

Nota: Calificación en base al siguiente criterio para FF y FI: +1 (el peor) a +6 (el mejor); para EA y VC -1 (el mejor) a -6 (el peor). Fuente: Elaboración propia.

En base a la tabla 18, se calculó el eje de las X y el eje de las Y que se utilizara en la gráfica de la matriz PEYEA.

$$\text{EJE DE LAS X: VC+FI= } -1.67+4.75= \mathbf{3.08}$$

$$\text{EJE DE LAS Y: FF+EA= } 4.17-2.83= \mathbf{1.34}$$

Obteniendo las siguientes coordenadas

$$\mathbf{(3.08,1.34)}$$

MATRIZ PEYEA

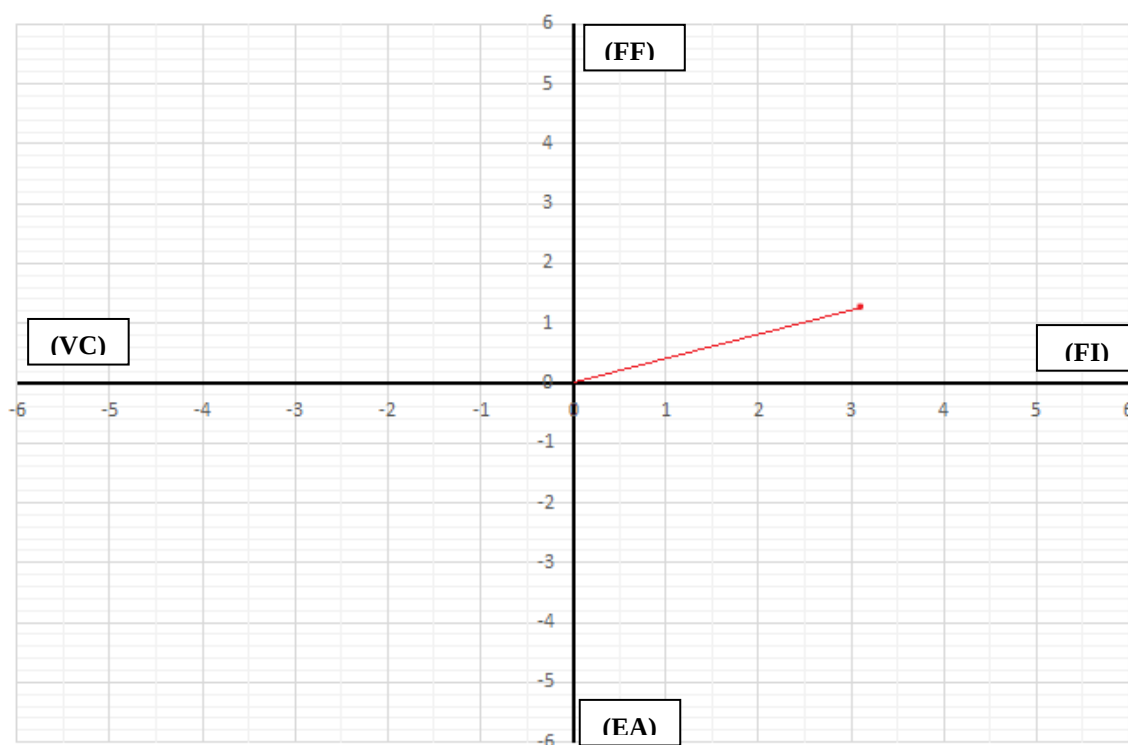


Figura 27. Diagramación de la Matriz PEYEA. Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en la Figura 15, el vector se localiza en el cuadrante agresivo, representado una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno, donde se cuenta con una clara ventaja competitiva, que permite proteger su fortaleza financiera. Esta empresa se ve afectada con la entrada de nuevos competidores, siendo necesario explotar su potencial.

Con los resultados obtenidos en la etapa de insumos, se tiene claro el diagnóstico actual de la empresa, donde es necesario que se tome ventaja de las oportunidades aprovechando las fortalezas con las que se cuenta y de esta manera aumentar la participación en el mercado y asignar los recursos con el objetivo de marcar una diferenciación a la competencia. En base al conocimiento que se tiene de la empresa se redactará la misión, visión y valores.

5.6.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Basado en el diagnóstico actual de la empresa y la entrevista realizada a los miembros del consejo se presenta a continuación la propuesta para la misión, visión y valores.

MISIÓN.

Somos un centro de acondicionamiento físico enfocado a atletas de alto rendimiento, brindando un servicio de calidad, con constante motivación, fomento de disciplina y trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos personales, creando una sociedad física y mentalmente inquebrantable.

VISIÓN.

Ser ícono nacional de una nueva tendencia en el mundo fitness y fisicoconstructivismo reconocida por formar atletas de alto rendimiento y generar campeones

VALORES

- Respeto.
Se vive una sana rivalidad entre la competencia, sin dejar la competitividad de lado para el desarrollo del trabajo diario y se apoya el sacrificio que realiza cada atleta en su proceso en búsqueda del alto rendimiento.
- Lealtad
Se promueve el compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa, manteniendo una ética de trabajo sana.
- Superación
Se promueve la búsqueda de una mejor calidad de vida, física y mentalmente, alentando constantemente el logro de objetivos personales.
- Carácter.
El mercado al que se dirige es muy específico y selecto, la individualidad de cada persona se respeta, conserva su esencia y enriquece a la organización.
- Humildad

El nivel de preparación y/o años en el deporte no es un factor que determine la inclusión dentro de la empresa, todos los socios representan un valor y se respeta el inicio y proceso de cada uno.

- Coraje.

La resistencia fuerte ante las situaciones externas en la vida permite enfrenar los obstáculos que no se pueden evitar, manteniendo una actitud positiva que permita observar el camino correcto a seguir para el cumplimiento de objetivos.

- Perseverancia.

Búsqueda inalcanzable de generar un impacto positivo en la sociedad, promoviendo una innovación en el entrenamiento promoviendo al cliente mejorar como atleta y personalmente.

5.7.OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

En base al diagnóstico actual de la empresa y una reunión informal a realizada a los miembros del consejo a continuación se presentan los objetivos plantados a corto, mediano y largo plazo.

CORTO PLAZO

Objetivo 1.

- Realizar difusión en las redes sociales (Facebook, Instagram) de las instalaciones en excelente estado, y de los aparatos exclusivos que cuenta el gimnasio, al publicar mensualmente rutinas haciendo uso de estos, por transmisiones en vivo y/o historias y publicaciones.
- Dar seguimiento a los clientes potenciales, al registrar los datos en una bitácora en las primeras visitas que realicen a las instalaciones diariamente.

Objetivo 2

- Cada tres meses establecer un cronograma con las promociones, para evitar la deserción de los clientes en los meses bajos (Abril, Agosto, Diciembre).

Objetivo 3

- Reactivar los perfiles de la red social empresarial y de lo coaches y asesores, compartiendo los beneficios del estilo de vida saludable, incrementando las menciones, interacciones y alcance en las redes sociales en un 60%, en un periodo no mayor a un año, dando seguimiento por medio del registro estadísticas mensuales sobre el impacto de las publicaciones del perfil empresarial.

Objetivo 4.

- Realizar un estudio de mercado, que permita conocer con exactitud el cliente potencial al que la empresa se dirige y con esto lograr un posicionamiento de marca en el estado de Aguascalientes. Por medio de una agencia de publicidad que brinde las herramientas que se necesitan para poder lograrlo, en un periodo no mayor a un año. Realizando una inversión cada tres meses en los medios publicitarios de mayor audiencia (radio, panorámicos, revistas) que dé a conocer la preparación de los coaches y el trabajo que realizan dentro de las instalaciones.

Objetivo 5.

- Integrar equipo de trabajo con los socios actuales promoviendo el ambiente laboral que se vive dentro de la empresa, compartiendo experiencias y técnicas de entrenamiento por medio de seminarios, campamento de entrenamiento, cada tres meses.

Objetivo 6.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Lograr un aumento del 30% la fidelización de clientes, incrementando la retención de clientes, a través de promociones y privilegios a los clientes que en un periodo no mayor a un año.

Objetivo 7.

- Obtener un 40% más de rentabilidad de la empresa, en un periodo no mayor a tres años.

Objetivo 8.

- Generar alianza con una compañía de seguros médicos, que proporcione una cobertura que beneficie a los clientes que se lleguen a inscribir al gimnasio, en un periodo no mayor a un año.

Objetivo 9.

- Mantener el equipo y las maquinas a la vanguardia, realizando mejoras continuas cada dos años sobre las nuevas tendencias en el mercado

Objetivo 10.

- Incrementar en un 20% la venta de membresías semestrales y anuales, ofreciendo un producto de valor extra al adquirirlas

Objetivo 11.

- Establecer una programación de capacitaciones impartida cada dos meses a los puntos a mejorar en el desempeño laboral, siendo medido a través de cuestionarios aplicados a los colaboradores y en base a las sugerencias y comentarios de los clientes, en base a encuestas de satisfacción laboral.

Objetivo 12.

- Desarrollar un plan de marketing que permita estudiar las acciones de la competencia cada seis meses, con el fin de obtener la información que permita contrarrestar el impacto que llegue a tener a la empresa.

Objetivo 13.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Dar mantenimiento a las instalaciones cada dos meses, registrando, día, hora número de máquina y servicio que se le dio en la bitácora de mantenimiento, previniendo con material de repuesto en bodega para que se haga el cambio inmediatamente.

Objetivo 14.

- Otorgar mensualmente un reconocimiento al colaborador que haya cumplido con todas sus tareas encomendadas, siendo acreedor a un incentivo económico.

Objetivo 15.

- Cumplir con el protocolo sanitario contra el COVID19 diariamente, y realizar difusión en las redes sociales cada mes de cómo se está realizando, dando a conocer al cliente que el gimnasio es un lugar seguro.

Objetivo 16.

- Realizar un nuevo layout de la distribución de máquinas y aparatos en un periodo no mayor a dos meses, para la optimización del espacio.

Objetivo 17.

- Gestionar la sustitución de nuevos aparatos dentro del gimnasio, de tal manera que se ahorre espacio al retirar aquellos que no sean necesarios, mejorando la distribución, en un periodo no mayor a dos meses.

Objetivo 18.

- Incorporar un sistema de ventilación dentro de las instalaciones para evitar la acumulación de calor, proveyendo un ambiente más agradable para entrenar en un periodo no mayor a seis meses.

MEDIANO

Objetivo 19.

- Acorde al estudio realizado, abrir una sucursal más del gimnasio dentro del estado de Aguascalientes que permita llegar a un 40% más de los clientes actuales en un periodo no mayor a tres años.

Objetivo 20.

- Buscar alternativas para la incorporación de nuevas disciplinas que involucren el alto rendimiento, tales como powerlifting, crossfit, natación en un periodo no mayor a tres años.

LARGO

Objetivo 21.

- Reconocimiento nacional de la marca, dando difusión de la misión de la empresa por medio de las redes sociales y dar a conocer el trabajo que realizan los asesores, en un periodo no mayor a 5 años. Comenzando con el patrocinio de más atletas, continuando con el reclutamiento de más asesores,

Objetivo 22.

- Abrir más sucursales en las ciudades de Cancún, Guadalajara, Monterrey y Tijuana en un periodo no mayor a 10 años

5.8.FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En base a los datos obtenidos en la Matriz FODA (Tabla 16) y PEYEA (Tabla 17), se realizó la siguiente propuesta de estrategias actuando sobre los cuatro componentes: estrategias ofensivas (F vs O), defensivas (F vs A), adaptativas (D vs O) y de supervivencia (D vs A) (Tabla 18) encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 18. Interrelaciones del FODA para la obtención de estrategias.

FODA		DEBILIDADES					FORTALEZAS							
		D1	D2	D3	D4	D5	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
AMENAZAS	A1													E12
	A2											E10		
	A3					E23	E13	E9					E9/E13	
	A4		E21								E11		E11	
	A5													
	A6			E22					E8	E14		E7		

OPORTUNIDADES	O1	E5			
	O2	E2			
	O3	E15		E3	E6
	O4	E20	E20		
	O5	E17		E1	E1
	O6	E16	E19	E18	E4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Propuesta de estrategias a seguir en base al diagnóstico actual de la empresa.

TIPO DE ESTRATEGIA	NÚMERO DE OBJETIVO	NÚMERO DE ESTRATEGIA	FACTORES	ESTRATEGIA
OFENSIVA (F vs O)	O1	E1	F3 F7 O5	Dar a conocer las instalaciones y el uso adecuado de los aparatos y máquinas, por medio de las redes sociales y/o dar seguimiento a la primera visita del cliente potencial.
	O2	E2	F6 O2	Establecer una promoción a aquellas personas que trabajan para el sector salud/ servicio público.
	O3	E3	F4 F7 O3	Hacer uso de las redes sociales para fomentar la disciplina entre los socios actuales
	O4	E4	F4 F8 O6	Utilizar los medios periodísticos para dar a conocer a la empresa como un centro de acondicionamiento que fomenta la disciplina y el trabajo en equipo.
	O5	E5	F2 O1	Incorporar nuevas actividades de integración dirigidas al mercado joven.
	O6	E6	F6 O3	Incorporar la forma de “pronto pago” de la mensualidad, dando un descuento si el pago se realiza antes de la fecha de vencimiento.
DEFENSIVAS (F vs A)	O6	E7	F6 A6	Generar un programa de lealtad a los clientes, después de permanecer 6 meses en la empresa se les otorgará un descuento sobre el precio de la mensualidad.
	O1	E8	F3 A6	Dar a conocer por los diferentes medios los equipos de entrenamiento exclusivos que cuenta el gimnasio,

ADAPTATIVAS (D vs O)				los cuales no encontrarán en ningún otro lugar y los beneficios de incluirlos en el entrenamiento.
	O6	E9	F2 F7 A3	Establecer un protocolo de motivación continua a los socios, integrándolos en la publicidad de las redes sociales para evitar el abandono de la actividad deportiva.
	O7	E10	F6 A2	Incrementar los costos del servicio para el año 2021.
	O8	E11	F5 F7 A4	Promoción de los beneficios del cuidado de la salud y el fortalecimiento del sistema inmune con la práctica deportiva. Buscar la alianza con alguna compañía de seguro como un beneficio extra al formar parte del gimnasio.
	O9	E12	F8 A1	En caso de requerir nuevas adquisiciones de equipo, buscar con proveedores nacionales.
	O5	E13	F1 F7 A3	Hacer difusión en las redes sociales el ambiente interno de la empresa y el significado de formar parte de ella.
	O10	E14	F4 A6	Ofrecer una semana gratuita de entrenamientos personalizados a las 15 primeras membresías semestrales y anuales que se adquieran en el año 2021.
	O11	E15	D5 O3	Gestionar certificaciones cada dos meses en los puntos a mejorar en el desempeño laboral.
	O12	E16	D1 O6	Diseñar un sistema de marketing para monitorear las promociones de la competencia.
	O13	E17	D3 O5	Establecer una bitácora de mantenimiento de cada máquina para monitorear el servicio que se le da.
	O14	E18	D4 O6	Incorporar mensualmente el “mérito LVDVS”, por medio de las redes sociales se dará a conocer al colaborador en su día a día, explicando lo que significa para él pertenecer a la empresa, además de ser acreedor a un incentivo económico.
	O15	E19	D2 O6	Dar a conocer como el gimnasio cumple con el protocolo sanitario del estado de Aguascalientes contra el COVID19.

DE SUPERVIVENCIA (D vs A)	O16		D1	Mejorar la adecuación de las instalaciones,
	O17	E20	D2	proveyendo un lugar más agradable para la
	O18		O4	realización de actividad física.
	O15	E21	D2 A4	Llevar a cabo el protocolo sanitario para que los clientes se sientan seguros de asistir a realizar práctica deportiva.
	O13	E22	D3 A6	Establecer la bitácora de mantenimiento registrando el día y el tipo de máquina al que se le da revisión para mantener las condiciones en óptimas condiciones para lograr una mayor competitividad.
	O11	E23	D5 A3	Ofrecer capacitaciones al personal sobre el abandono de la práctica deportiva para promover la motivación constante dentro de las instalaciones y evitar la deserción de los clientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

En base a las estrategias formuladas a continuación se describe el proceso de ejecución de cada una de ellas:

Estrategia 1.

- Dar a conocer las instalaciones y el uso adecuado de los aparatos y máquinas, por medio de las redes sociales y/o dar seguimiento a la primera visita del cliente potencial.
 - En cada visita, se le dará un recorrido dentro de las instalaciones al cliente potencial.
 - Se le dará la información completa acerca de servicios, costos y horarios.
 - Se ofrecerá la primera visita gratis, registrando Nombre, Teléfono, Correo electrónico y medio en donde se enteró de nosotros en la bitácora de “Visitas Gratis” del documento de Excel del mes en curso.
 - Posteriormente a la visita, semanalmente se pondrá en contacto con el cliente para darle seguimiento a la venta y volver a ofrecer la promoción del momento.

- Se realizarán transmisiones en vivo por las redes sociales, sobre entrenamientos enfocados al mejoramiento de la técnica y el uso adecuado de los aparatos.

Estrategia 2.

- Establecer una promoción a aquellas personas que trabajan para el sector salud/ servicio público.
 - Se hará la invitación al personal del sector salud y servicio público que deseen asistir a nuestras instalaciones por medio de las redes sociales.
 - Al llegar el cliente potencial se le ofrecerá una promoción especial de un 15% el costo de la mensualidad, así como sin costo de inscripción haciendo mención que las promociones no son acumulables, al presentar su identificación para hacer valida la promoción exclusiva.

Estrategia 3.

- Hacer uso de las redes sociales para fomentar la disciplina entre los socios actuales
 - Se impartirá un curso a los coaches y asesores del potencial del uso de las redes sociales impartido por el Community Manager de la empresa.
 - Se registrarán las estadísticas de interacciones, menciones del gimnasio en las redes sociales, mensualmente para llevar un registro y observar el comportamiento del mercado hacia la aceptación de las publicaciones que se generen mes con mes. Registrando y monitoreando los resultados en el Formato de Interacciones en Redes Sociales.

Formato de interacciones en redes sociales.

MES	NUMERO DE SEGUIDORES	IMPRESIONES	ENGAGEMENT	MENCIONES DE MARCA

Estrategia 4.

- Utilizar los medios periodísticos para dar a conocer a la empresa como un centro de acondicionamiento que fomenta la disciplina y el trabajo en equipo.
 - Se contratará un publicista que brinde las herramientas necesarias para posicionar la marca en los diferentes medios periodísticos que existan, acordé al mercado previamente analizado que se desee atacar.
 - Se realizará cada tres meses una inversión para dar a conocer el trabajo que se realizan dentro de las instalaciones.
 - Mostrando las siguientes propuestas publicitarias:
 - Periódico Blanco y Negro
 - Dirección: Andador Allende 223-101- Zona Centro, Aguascalientes, Ags.
 - Teléfono: 9180209 y 9183371
 - Pag web: www.blancoynegro.com.mx
 - Espectacular Led.
 - Dirección: Calle Sierra Fría 214. Bosques del prado norte, Aguascalientes, Ags.
 - Teléfono: 4491406267

Estrategia 5

- Incorporar nuevas actividades de integración dirigidas al mercado joven.
 - Cada tres meses se realizará la búsqueda de algún atleta de alto rendimiento de diferentes disciplinas en las redes sociales para hacer la invitación de impartir un seminario que promueva la cultura al deporte exclusivo para los socios.
 - Se realizarán campamentos de entrenamiento colectivos donde se darán a conocer de manera masiva diferentes técnicas de entrenamiento, esto fomentará la motivación de nuestros socios al adquirir su membresía.

- Incluirá un desayuno por My Fitness Chef en el que existirá una convivencia dentro de las instalaciones generando un ambiente agradable dentro de la empresa.
 - My Fitness Chef
 - Instagram: @myfitnesschef

Estrategia 6.

- Incorporar la forma de “pronto pago” de la mensualidad, dando un descuento si el pago se realiza antes de la fecha de vencimiento.
 - Se realizará una publicación en las redes sociales mencionando este beneficio al realizar el pago de su mensualidad antes de la fecha de vencimiento.
 - Al momento de inscribirse el recepcionista capacitado dará la información correspondiente al socio, haciéndole saber del beneficio al realizar su pago antes de la fecha de vencimiento.
 - Se aplicará un descuento del 5% sobre el precio de la mensualidad al realizar el pago antes de la fecha de vencimiento.

Estrategia 7.

- Generar un programa de lealtad a los clientes, después de permanecer 6 meses en la empresa se les otorgará un descuento sobre el precio de la mensualidad
 - La lealtad de los clientes a la marca será recompensada con un descuento sobre el precio de su mensualidad al realizar el pago oportuno de su mensualidad por 6 veces consecutivas.
 - El cliente deberá realizar su pago 6 veces consecutivas para ser acreedora a este beneficio, otorgando un descuento del 5% sobre el precio de la mensualidad.

Estrategia 8.

- Dar a conocer por los diferentes medios los equipos de entrenamiento exclusivos que cuenta el gimnasio, los cuales no encontrarán en ningún otro lugar y los beneficios de incluirlos en el entrenamiento.
 - Se realizarán dos publicaciones al mes en las redes sociales, en el que se dará a conocer el equipo exclusivo con el que cuenta el gimnasio, incluyendo máquinas, barras, mancuernas, agarres, etc., haciendo hincapié de los beneficios de incluirlos en el entrenamiento.

Estrategia 9.

- Establecer un protocolo de motivación continua a los socios, integrándolos en la publicidad de las redes sociales para evitar el abandono de la actividad deportiva.
 - Se realizará la inclusión de los socios a la publicidad de las redes sociales, invitando a dos de ellos por mes.
 - Se le otorgará un celular para que grabar su entrenamiento y parte de su día a día, así como una pequeña entrevista donde se responda que significa para él pertenecer a la familia que se ha formado dentro de las instalaciones.

Estrategia 10.

- Incrementar los costos del servicio para el año 2021.
 - Se avisará el incremento de costos para Enero 2021 dentro de las instalaciones y por medio de las redes sociales, en el mes de Diciembre del año en curso.
 - El aumento será del 10% con respecto a la tarifa actual, presentados a continuación.

Paquetes	Costo del servicio 2020	Costo del servicio 2021
Inscripción	\$350.00	\$385.00
Mensualidad	\$600.00	\$660.00
Visita	\$100.00	\$110.00
Tarjeta de Visitas	\$350.00	\$385.00
Membresía LVDVS	\$550.00	\$605.00
Membresía Estudiante	\$550.00	\$605.00
Membresía Semestral	\$3,000.00	\$3,300.00
Membresía Anual	\$6,000.00	\$6,600.00

lvdvsBlack (Part-time)	\$490.00	\$539.00
------------------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 11

- Promoción de los beneficios del cuidado de la salud y el fortalecimiento del sistema inmune con la práctica deportiva.
 - Se realizará una campaña de publicidad en el mes de Enero que genere conciencia sobre la importancia de realizar actividad deportiva.
- Buscar la alianza con alguna compañía de seguro como un beneficio extra al formar parte del gimnasio.
 - Se buscará la cobertura de algún seguro médico que provee a los socios inscritos cobertura en caso de algún accidente dentro de las instalaciones
 - Se proponen las siguientes agencias de seguro
 - GNP
 - Teléfono: 5588902241
 - Qualitas
 - Teléfono: 5588902201
 - Zurich
 - Teléfono: 8002886911

Estrategia 12.

- En caso de requerir nuevas adquisiciones de equipo, buscar con proveedores nacionales.
 - La adquisición de nuevo material y equipamiento para las instalaciones se llevará a cabo por medio de un proveedor mexicano
 - Se proponen las siguientes opciones:
 - Gym Sport
 - Teléfono: 4421822432
 - Windsor Fitness
 - Teléfono: 3336156634

- Equipa tu gym
- Teléfono: 3331014333

Estrategia 13.

- Hacer difusión en las redes sociales el ambiente interno de la empresa y el significado de formar parte de ella.
- Se realizarán clips de entrevistas a los entrenadores para darlos a conocer su trayectoria, incluyendo las siguientes preguntas:
 - ¿Qué significa para ti LVDVS?
 - ¿Qué ha sido lo que más te ha marcado en tu trayectoria como atleta?
 - ¿Cómo te fue en tu ultima competencia?
 - ¿Cuál ha sido tu mayor factor motivacional en tu carrera?
- Se publicará en las redes sociales para darle mayor alcance y que funcione como un factor motivacional a las personas que hayan ingresado al gimnasio.

Estrategia 14.

- Ofrecer una semana gratuita de entrenamientos personalizados a las 15 primeras membresías semestrales y anuales que se adquieran en el año 2021.
- Se otorgará gratuitamente una semana de entrenamientos personalizados por los entrenadores internos de la empresa a las 15 primeras personas que adquieran su membresía semestral y anual, siendo esto un producto de valor extra como beneficio exclusivo incentivando a la venta de estos paquetes.

Estrategia 15.

- Gestionar certificaciones cada dos meses en los puntos a mejorar en el desempeño laboral.
- Se realizará una junta del consejo administrativo y el nivel gerencial cada último viernes de cada mes, para determinar los puntos a mejorar en el desempeño laboral.

- Se evaluarán los que se consideren más importantes en su momento para tomar la decisión acertada sobre el curso que se impartirá.

Estrategia 16.

- Diseñar un sistema de marketing para monitorear las promociones de la competencia.
 - Se realizará la contratación de una persona encargada de marketing para la realización del estudio de mercado y diseño del cliente ideal para la empresa.
 - De tal manera que se monitoreará la manera en cómo la competencia utiliza las promociones para atraer a más público.

Estrategia 17

- Establecer una bitácora de mantenimiento de cada máquina para monitorear el servicio que se le da
 - Se establecerá una bitácora la cual contara con Fecha, Número de máquina, servicio brindado, y costo del mantenimiento, para tener registro de la frecuencia en cómo se mantiene el equipo en excelentes condiciones.

Estrategia 18.

- Incorporar mensualmente el “mérito LVDVS”, por medio de las redes sociales se dará a conocer al colaborador en su día a día, explicando lo que significa para él pertenecer a la empresa, además de ser acreedor a un incentivo económico.
 - Se realizará una junta del consejo administrativo y el nivel gerencial cada último viernes de cada mes, para elegir al colaborador que será acreedor a este beneficio.
 - Se otorgará un incentivo mensual del 10% sobre el salario base de cada colaborador que logre en tiempo y forma todas sus funciones y responsabilidades. Tomando como criterio:
 - Puntualidad y Asistencia.
 - Aseo y uniforme completo.
 - Desempeño laboral.
 - Trato con los clientes.

- Cumplimiento de objetivos.

Estrategia 19.

- Dar a conocer como el gimnasio cumple con el protocolo sanitario del estado de Aguascalientes contra el COVID19.
 - Se realizará un video publicitario mostrando la fortaleza de la compañía al enfrentar los obstáculos que la pandemia ha provocado, haciendo énfasis en el arco sanitizante instalado y en la constante limpieza y desinfección de las áreas.

Estrategia 20.

- Mejorar la adecuación de las instalaciones, proveyendo un lugar más agradable para la realización de actividad física.
 - Se buscará y cotizará la instalación de un aire lavado para proveer un ambiente mas propicio para la realización de la actividad física.
 - Se proponen los siguientes contactos:
 - Grupo AAVENT
Dirección: Canal interceptor 109 e, El plateado , Aguascalientes , Ags , C.P. 20137
Teléfono: (449)153-3993
 - REFRIAIR
Dirección: Miguel Caldera 318, Lindavista, Aguascalientes, Ags. C.P: 20270.
Teléfono: (449)978-3942

Estrategia 21.

- Llevar a cabo el protocolo sanitario para que los clientes se sientan seguros de asistir a realizar práctica deportiva.
 - Se instalará una bitácora en la recepción para el registro de cada socio, su temperatura y en caso de presentar algún síntoma se negará el acceso.

- El aforo de las instalaciones no deberá superar el 40% de la capacidad para evitar aglomeraciones.
- Se deberá desinfectar cada máquina antes y después de utilizarla.
- El uso de cubrebocas dentro de las instalaciones es obligatorio.

Estrategia 22.

- Establecer la bitácora de mantenimiento registrando el día y el tipo de máquina al que se le da revisión para mantener las condiciones en óptimas condiciones para lograr una mayor competitividad.
 - Se establecerá una bitácora la cual contara con Fecha, Número de máquina, servicio brindado, y costo del mantenimiento, para tener registro de la frecuencia en cómo se mantiene el equipo en excelentes condiciones.

Estrategia 23.

- Ofrecer capacitaciones al personal sobre el abandono de la práctica deportiva para promover la motivación constante dentro de las instalaciones y evitar la deserción de los clientes.
 - Se establecerá un protocolo de capacitaciones cada tres meses para incitar a los colaboradores de la empresa que promuevan la disciplina y amor al deporte, para mantener la motivación en los socios y aumentar el porcentaje de retención.



CAPITULO 6. CONCLUSIONES

El gimnasio tiene posibilidades de éxito debido a las fortalezas presentadas, tales como, una excelente comunicación interna, un compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, las instalaciones son nuevas y están bien equipadas. Se tiene clara la ventaja competitiva frente a la competencia, los asesores y coaches certificados que laboran en la organización, así como un excelente manejo de las redes sociales, siendo de gran importancia para la difusión de información y generar un mayor alcance en el mercado.

Sin embargo, existe una amenaza fuerte que ha afectado a la organización y es la pandemia por el COVID-19, debido a que las empresas pertenecientes a este giro no están consideradas como actividad esencial. Las estrategias propuestas en este caso práctico al ser implementadas podrán atacar a las amenazas y superar las debilidades que pongan en riesgo el alcance de la competitividad en el futuro.

Se dará seguimiento a la implementación de las estrategias para realizar la evaluación de ellas en un periodo no mayor a un año. Midiendo así la diferencia que puede marcar la implementación de un plan estratégico en la empresa de acondicionamiento físico.

GLOSARIO

Planeación estratégica.

Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo (Luna González, 2014).

Misión.

Es la meta general de la organización basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Es considerada la razón de ser de la empresa y es un elemento esencial para determinar objetivos y formular estrategias (Luna González, 2014).

Visión.

Este concepto hace referencia al futuro deseado y la aspiración de la empresa, indica el camino y le da sentido estratégico a la organización. (Luna González, 2014).

Valores.

Se definen como la perfección real o posible que procede de la naturaleza, se considera una convicción solida sobre lo que es apropiado guiando las acciones y conducta de las personas (Luna González, 2014).

Objetivos.

Son los resultados específicos que la empresa intenta lograr con su misión básica, funcionan a partir de criterios de desempeño y desarrollo de la organización. Representan el reflejo de cómo quiere estar la organización en el futuro, incrementando así los resultados (Torres Hernández et al. 2014).

Estrategia.

La estrategia es el curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas (Rojas López et al, 2012).



BILIOGRAFÍA

Abu Hassan Abu, B. Asim Tufail, M. Nizam Yusof, M. y Wiwied, V. (2011). Implementation of Strategic Management Practice in the Malaysian Construction Industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 5(1),140-154.

Ávila Agudelo, K. L. y Cifuentes Rivera, J. E. (2015). *Diseño del plan estratégico para el centro de acondicionamiento enforma Gym “CAF” del municipio de Caicedonia, Valle*. Universidad del Valle, Colombia.

Banco Mundial. (2019). Banco mundial. [Consultado 23 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Blog Crédito Real. (2020). Crédito Real [Consultado el 20 de Octubre 2020]. Disponible en: <https://www.creditoreal.com.mx/blog-credito/c%C3%B3mo-afecta-el-alza-del-d%C3%B3lar-a-las-pymes>

Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2019). Situación actual y perspectivas de la Industria de la construcción al 1° Trimestre de 2019. [Consultado 10 Marzo 2020]. Disponible en: <https://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2019/PDF/Situaci%C3%B3n%20actual%20y%20perspectivas%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20er%20Trimestre%20de%202019.1.pdfv>

Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Colombia: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Consejo para la Tecnología en la Industria Fitness (2017). [Consultado el 19 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.fittechcouncil.org/press-release-92414>

Contreras Sierra. E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35,152-181.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Delgado Hernández, D. J. Cruz Cruz, C. C. y Vences García, P.Y. (2016). Improvement Management tools in the construction Industry: Case Study of Mexico. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(4), 1-9. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001229.

Dess, G. G. Lumpkin, G. T. y Taylor, M. L. (2004). *Strategic management: Text and cases*. Mc Graw Hill.

El Economista. (2019). México Panorama económico 2019. [Consultado 23 Septiembre 2020]. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Mexico-Panorama-economico-2019-20190116-0124.html>

Espinoza Sotomayor, R. (2009). El Fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1),53-62. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Ferrer Romero, E, F. (2018). Strategic Project Management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista EAN*, Edición especial, pp. 15-31. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2016>

Gioppo Blauth, A. (2012). *Planeación estratégica de una inmobiliaria. Caso: Grupati, S.A. de C. V.* Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Gobierno del Estado de Aguascalientes (2020). Protocolos en Materia de Protección contra Riesgos Sanitarios de COVID-19. [Consultado 19 Septiembre 2020] Disponible en: <https://www.aguascalientes.gob.mx/coronavirus/>

Gutiérrez Aragón, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. España: Pirámide.

Heerkens, G. (2007). Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3). Paper presented at Project management institute Global Congress (p. 1), Atlanta, GA.

Hernandez Hornes, M. A. (2016). *Plan estratégico para las obras civiles (Tesis de Maestría)*. Universidad de Zulia, Venezuela.

Herrera Marín, J. Ramirez Ortiz, C. y Zurita Gatica, C. (2015). Planificación Estratégica de DYS Obras Civiles S. A (Tesis de pregrado). Universidad del del Bio, Chile.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). Producto interno bruto de México durante el cuarto trimestre de 2019. [Consultado 09 Marzo 2020] Disponible en: inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_pconst/pib_pconst2020_02.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). Censos económicos 2014. [Consultado 09 Marzo 2020] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Modulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF). [Consultado 14 Septiembre 2020] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/mopradef/default.html#Tabulados>

Koontz, H; y Weihrich, H. (2013). Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación. México, D.F: Mc Graw Hill.

López Guerrero, M. Zapata Torres, K. L. Escalera Rodríguez, A. L. y Arriaga Martínez, D. (2017). El papel de la planeación estratégica en el cierre y quiebra de la construcción: El caso de Tamaulipas. Revista de Estudios en contaduría, Administración e Informática, 5(15), 24-46.

López y Recio (2017). Del selfie a los consejos ¿Qué estrategias siguen los gimnasios en redes sociales? [Consultado el 12 Enero 2017]. Disponible en: <https://www.palco23.com/fuera-de-juego/del-selfie-a-los-consejos-que-estrategia-siguen-las-cadenas-en-redes-sociales.html>

Luna González, A. C. (2014). Administración estratégica. México: Patria.

Luna González, A. C. (2014). Proceso administrativo. México: Patria.

Manjarrez, L. S. (2007). El futuro inmediato y mediano de la economía mexicana. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 227-240. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/413/41304911/>

Martínez Caraza, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión. (20). p165-193

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Diaz de Santos.

Misanková, M. y Kocisová, K. (2014). Strategics implementation as a part of strategic management. Procedia Social and Behavioral Sciences, 110, 861-870.

Münch Galindo, L. y García Martínez, (2009). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Murphy, R. (2013). Strategic planning in construction professional service firms: a study of Irish QS practices. Construction Management and Economics, 31(2), 151-166.

Ponce Talacón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. 12(1):113-130. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>

Quehaja. A. B. Kutllovci. E. y Pula, J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. Croatian Economic Survey, 19(1), 67-99.

Rizzo Guambaña, G. y Castro Chiriboga, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. Revista Publicando, 4 (11), 682-697.

Rodríguez Valenzuela, C, L. (2009). Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Rojas López, M. D. y Medina Marín, L. J. (2012). Planeación estratégica: Fundamentos y Casos. Colombia: Ediciones de la U.

Terry, G. R. y Franklin, S. G (1982). Principles of management (8th ed). Homewood, Ill R.D. Irwin

Torres Hernandez, Z y Torres Martínez, H. (2014). Planeación y control. México, D.F: Patria.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Torres Hernandez, Z. (2014). Administración Estratégica. México: Patria.

Vázquez, F. (2020). El economista [Consultado 17 Septiembre 2020]- Disponible en:
<https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Sin-usuarios-en-gimnasios-deficit-en-ingresos-e-incertidumbre--20200426-0087.html>

World Economic Fórum (WEF) 2019. Índice de competitividad global. [Consultado 24 Septiembre 2020]. Disponible en:
<https://es.weforum.org/search?query=indice+de+competitividad>



ANEXOS

ANEXO. 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

**Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE BECARIOS CONACYT**

Programa Núm. 1

1. Datos Generales

Nombre:	Daniela Angelica Devesa Hidalgo
ID:	126211
Horario:	10-2pm
Lugar:	UAA
Periodo:	Enero-Junio
Maestría:	Administración
2. Desarrollo del Programa
 - 1) OBJETIVO

Revisión bibliográfica para la búsqueda de información sobre mi caso práctico del área administración.
 Realización de mi estancia de investigación como requisito CONACYT
 Avance del marco teórico de mi caso práctico.
 - 2) JUSTIFICACIÓN

La estancia de investigación servirá como una valiosa herramienta para desarrollar las habilidades de investigación necesarias para la realización del caso práctico.
 El marco teórico permitirá conocer a fondo el tema a desarrollar para tener los cimientos para el desarrollo del caso práctico.
 - 3) RELACIÓN DE ACTIVIDADES

1. Investigación en material bibliográfico para la realización del marco teórico del caso práctico.
 2. Revisión y retroalimentación por parte del Investigador asignado acerca del caso práctico a entregar.
 3. Realizar el prediagnóstico de la empresa del ramo de la construcción.
 4. Definir modelo a utilizar en la metodología.
 - 4) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

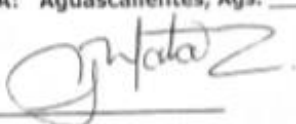
Enero: Revisión bibliográfica para estructurar el marco teórico.
 Febrero: Estructurar el documento de acuerdo con los requisitos estipulados por la Secretaría Técnica de la Maestría y mostrar avance del marco teórico.

Marzo: Apoyo en la investigación del doctor asignado y hacer retro alimentación de mi trabajo y avance del marco teórico.
 Abril: Establecimiento del modelo a utilizar en el desarrollo del trabajo práctico.
 Mayo: Realización del prediagnóstico de la empresa del ramo de la construcción.
 Junio: Participación en el seminario de investigación.

5) PRODUCTOS ESPERADOS

Trabajo practico con el marco teórico terminado, modelo a utilizar para el prediagnóstico de la empresa.

FECHA: Aguascalientes, Ags. 31 de Enero de 2020



FIRMA TUTOR
 Dra. Silvia Mata Zamores



FIRMA ALUMNO
 Lic. Daniela Angélica Devesa Hidalgo



ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA COLABORADORES.

Puesto: _____ Fecha: _____

Apreciable STAFF LVDVS:

Cada cuestión tiene una escala de valores que delimita la satisfacción personal. Esta escala está establecida de 0 a 10. Para indicar la satisfacción o la conformidad con el punto en cuestión se deberá indicar con una cruz la valoración que se considere oportuna, de acuerdo con la relación siguiente:

- 0 MUY DEFICIENTE O TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 10 EXCELENTE O TOTALMENTE DE ACUERDO.

A. RESPECTO A LA EMPRESA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa											
2. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.											
3. Ahora que se cómo son las cosas, no me arrepiento de haber entrado a la empresa.											
4. Me siento integrado a la empresa											
5. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones me quedaría en la empresa.											
B. RESPECTO A LOS OBJETIVOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tengo claras las funciones de mi puesto de trabajo.											
2. Participo en la determinación de objetivos de mi puesto de trabajo.											
3. Pienso que mi aportación para la consecución de los objetivos es valorada.											
4. Considero que tengo suficiente autonomía en mi trabajo											
5. Mis ideas son escuchadas por mi supervisor/encargado											
6. Me siento motivado hacia el proyecto que lleva a cabo la empresa											
C. RESPECTO A LOS RECURSOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tenemos instalaciones adecuadas											
2. Dispongo del material necesario para realizar correctamente mi trabajo											
3. Dispongo del equipo necesario para realizar correctamente mi trabajo.											
D. RESPECTO A LOS SUPERIORES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Creo que mis compañeros están unidos y se llevan bien.											

2. Mis compañeros me ayudaron los primeros días cuando entre en la empresa.											
3. Si dejara la empresa lo sentiría por ellos.											
4. Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre mis compañeros.											
5. Mi supervisor/encargado, me trata con respeto											
6. Mi supervisor/encargado, mis compañeros y yo trabajamos en equipo											
7. El nivel de exigencia por parte de mi supervisor/encargado es adecuado											
8. Considero que mi supervisor/encargado es justo											
9. La relación entre gerencia y el personal es buena											
10. Gerencia escucha las opiniones y sugerencias de los empleados.											
11. Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado.											
E. RESPECTO A MI PUESTO DE TRABAJO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Considero que mi trabajo está bien remunerado											
2. El sistema retributivo en comparación con otras empresas del sector es bueno.											
3. Considero que mi remuneración está por encima de la media en mi entorno social fuera de la empresa.											
4. Creo que mi sueldo y el de mis compañeros está en consonancia con la situación económica de la empresa.											
5. En mi puesto de trabajo pongo en práctica mis conocimientos.											
6. Mi puesto está en relación con mi titulación académica.											
7. Se pregunta mi opinión en cuanto a temas que afectan a mi puesto de trabajo.											
8. El volumen de trabajo es asumible											
9. El horario de trabajo se ajusta a mis necesidades.											
10. Considero que mis aportaciones a mi puesto de trabajo (ideas, mejoras) se tienen en cuenta.											
11. Tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo de cara el futuro.											
12. Mis grados de motivación en estos momentos es alto											
F. RESPECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Considero que la capacidad técnica del personal de la empresa es suficiente.											
2. Considero que la capacidad humana del personal de la empresa es suficiente.											

3. Considero que la forma de liderar de gerencia es correcta.											
4. Existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados											
5. Existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes											
G. RESPECTO A LOS MECANISMOS DE AYUDA											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Se facilitan reuniones personales para detectar y resolver problemas.											
2. Se realizan acciones para motivar al personal.											

Preguntas abiertas

a. Ordenar los siguientes aspectos, según su criterio de importancia para desarrollar su puesto de trabajo, poniendo un 1 en el que más importancia tenga, un 2 al siguiente y así consecutivamente.

Plan de formación ____

Buen ambiente laboral ____

Remuneración económica ____

Horario laboral ____

Incentivos____

Eficacia del personal ____

Objetivos bien definidos ____

Plan de comunicación interna ____

Resultados ____

Trayectoria profesional ____

b. ¿Qué aspectos cambiaría de su puesto de trabajo y por qué?

C. ¿Qué aspectos cambiaría de la empresa y por qué?

¡Gracias! Tus respuestas serán confidenciales 😊

ANEXO 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

1. Sexo

- Mujer
- Hombre

2. Código Postal

3. ¿Cómo se enteró de LVDVS GYM?

- Redes Sociales
- Recomendación
- Soy asesorado LVDVS
- Ubicación
- Radio
- Otra...

4. ¿Por qué razón entrena en LVDVS GYM?

- Salud
- Estética
- Costumbre
- Fisicoculturismo
- Otra...

5. ¿Cuántas veces viene a la semana?

- 1-3 veces
- 4-5 veces
- 6-7 veces

6. ¿Cómo calificaría la atención que ofrece LVDVS GYM?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

7. Las instalaciones del gimnasio ¿Son cómodas y favorables?

- si
- No

8. Los entrenadores de piso ¿Corrigen su postura y/o técnica al hacer ejercicios?

- Frecuentemente
- Nunca
- Ocasionalmente
- De vez en cuando
- Rara vez

9. ¿Cree usted que hace falta más maquinaria y/o pesas?

- No
- Otra...

10. ¿Se siente satisfecho con los horarios de LVDVS GYM?

- Sí
- Otra...

11. ¿Tiene conocimiento de las clases impartidas en el LVDVS GYM?

- Sí
- No

12. ¿Cuál es la relación calidad/precio de los servicios que recibe?

- Buena
- Normal
- Cara
- Muy cara

13. ¿Ha recomendado a terceras personas los servicios que ofrece LVDVS GYM?

- Sí
- No

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia general?