



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON
ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura de
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Paola Daniela Maliza Eugenio

Directora:

Ing. Mba. Betty Viviana Avellán Herrera

Ambato – Ecuador

Julio 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON
ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

PAOLA DANIELA MALIZA EUGENIO

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Dr.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **PAOLA DANIELA MALIZA EUGENIO**, con **CC. 1805271804**, autora del trabajo de graduación titulado: "COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2021



PAOLA DANIELA MALIZA EUGENIO

CC. 1805271804

DEDICATORIA

A mis padres, y mis hermanos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por atribuirme la fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa universitaria.

Agradezco a mis padres y hermanos por ser pilar de apoyo y brindarme amor incondicional para cumplir mis metas.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y docentes de la Escuela de Administración de Empresas por esforzarse en formar individuos sobresalientes.

Especialmente, a la Ing. MBA Viviana Avellán por compartir su conocimiento con esmero y por dedicar su tiempo para encaminarme durante la realización del proyecto.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan estratégico con enfoque de orientación al cliente para la empresa Club Lineacinco, de manera que proporcione una guía que muestra una perspectiva más clara en cuanto al direccionamiento estratégico aplicado a los servicios orientados al cliente, mismos que a raíz de la pandemia se han visto afectados y consecuentemente, cambió el servicio principal de la empresa. En ese sentido, la investigación es cuantitativa, permite medir, cuantificar, analizar y comprobar la correlación de las variables de estudio. El alcance correlacional se utiliza para asociar las variables de estudio: direccionamiento estratégico y orientación al cliente, y el diseño es no experimental, no manipulan las variables, solo se observa el fenómeno y transversal debido a que la recolección de datos se da en un solo periodo de tiempo a través de tres encuestas dirigidas a los: a) colaboradores, b) clientes y c) usuarios finales del servicio pertenecientes a la empresa. Con la metodología aplicada, se comprueba la hipótesis mediante el estadístico chi-cuadrado, efectivamente existe relación entre el direccionamiento estratégico y el COVID-19 en la empresa Club Lineacinco, y con los resultados de la encuesta se determina que existe un alto nivel de orientación al cliente en los servicios que imparte la empresa. A partir de ello, se obtiene el plan estratégico con orientación al cliente para la empresa cuya aplicación sirve como guía para su funcionamiento en el tiempo presente y para contrarrestar los efectos de la pandemia.

Palabras claves: direccionamiento estratégico, COVID-19, complejo deportivo

ABSTRACT

The investigation's main objective is to design a business plan that includes client orientation for Lineacinco Club, in order to provide a guide which clarifies the perspective of the strategic direction applied to its client-oriented services, which as a result of the pandemic have been compromised and consequently, the main service of the company has changed. In this sense, the investigation is quantitative because it allows to measure, quantify, analyze and prove the relationship between both variables. The correlational design of the study is used to associate the variables: strategic direction and client orientation. On the other hand, the research is non-experimental because the variables are not manipulated rather observed and cross sectional as the data is collected only on one timeline by applying three surveys directed addressed to: a) employees, b) clients who pay the service, and c) end users of the company's service. The results of the methodology applied proves the hypothesis by applying the chi-square test, which states that, indeed a correlation exists between strategic planning and COVID-19 in the company Club Lineacinco. The results of the surveys determines that there is a high level of client orientation in the services the company has. Subsequently, the customer-oriented strategic business plan for the company is derived, the implementation will help as a guide for the company's operation in present time to counteract the effects of the pandemic.

Keywords: strategic planning, COVID-19, sports club

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Direccionamiento estratégico	9
1.2. Componentes del plan estratégico	15
1.3. Orientación al mercado desde un enfoque al cliente	22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación	32
2.2. Análisis e interpretación de resultados	35
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA CLUB LINEACINCO	74
3.1. Visión estratégica, misión y valores.....	76
3.2. Diagnóstico estratégico	79
3.3. Objetivos y Estrategias	90
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES	106
BIBLIORAFÍA	107
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Coeficiente de Cronbach	35
Tabla 2. Sexo de nadadores según edades	37
Tabla 3. ¿Alguna vez ha formado parte de otra escuela o club de natación?	37
Tabla 4. Tiempo que es cliente según edades	38
Tabla 5. Motivo por el cuál escoge al club según edades	38
Tabla 6. Prueba Chi-cuadrado de relación de edad de nadadores con motivo	39
Tabla 7. Nivel de conformidad de nadadores respecto a los componentes de OM... ..	40
Tabla 8: ¿La empresa adecua las instalaciones para su seguridad?	41
Tabla 9. ¿El método de entrenamiento es útil necesidades personales?	42
Tabla 10. ¿El entrenador toma en cuenta su preparación física para competir?	43
Tabla 11. Sexo y edad de padres de familia	44
Tabla 12. ¿Alguna vez ha formado parte de otra escuela o club de natación?	44
Tabla 13. ¿Cuánto tiempo es cliente de Club Lineacinco?.....	45
Tabla 14. ¿Cuáles son los motivos porque usted escoge Club Lineacinco?	45
Tabla 15. Motivos porque usted escoge Club Lineacinco según el sexo	46
Tabla 16. Prueba Chi-cuadrado	46
Tabla 17. Nivel de conformidad de clientes respecto a los componentes de OM	48
Tabla 18. ¿La empresa se preocupa por medir su nivel de satisfacción?	49
Tabla 19. Sexo de los colaboradores	50
Tabla 20. Identifique el servicio principal de la empresa	50
Tabla 21. ¿De qué manera el COVID-19 ha afectado a la empresa?	51
Tabla 22. ¿Qué estrategias utilizó durante el periodo de cuarentena COVID-19?....	51
Tabla 23. ¿En qué porcentaje considera usted que disminuyeron las ventas?	52
Tabla 24. Nivel de conformidad con el direccionamiento estratégico	52
Tabla 25. Nivel de conformidad con los objetivos	54
Tabla 26. Nivel de conformidad con el diagnóstico	55
Tabla 27. Correlación de Pearson: Covid-19 y direccionamiento estratégico	56
Tabla 28. Nivel de conformidad con las estrategias	57
Tabla 29. Nivel de conformidad con la orientación al cliente	60
Tabla 30. Capacidades Internas: Capacidad directiva	61

Tabla 31. ¿La velocidad de la toma de decisiones ante los imprevistos es?	61
Tabla 32. ¿La comunicación que se mantiene es?	61
Tabla 33. Capacidad competitiva	62
Tabla 34. Capacidad financiera.....	63
Tabla 35. Cultura institucional	63
Tabla 36. ¿Existe un plan de marketing definido?.....	64
Tabla 37. ¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados?.....	64
Tabla 38. ¿El capital con que se cuenta es?.....	65
Tabla 39. ¿La tecnología con que cuenta la empresa es?	65
Tabla 40. Capacitación.....	66
Tabla 41. Capacidad de Talento Humano	66
Tabla 42. ¿A su criterio el sueldo que recibe es?.....	67
Tabla 43. Situación económica del país.....	67
Tabla 44. Factores externos.....	68
Tabla 45. Factor tecnológico	68
Tabla 46. Factor competitivo	70
Tabla 47. Factor ambiental.....	71
Tabla 48. ¿Qué indicadores macroeconómicos inciden en la gestión empresarial? .	72
Tabla 49. Matriz FODA.....	73
Tabla 50. Matriz de impacto interno	80
Tabla 51. Matriz de impacto externo	81
Tabla 52. Escala de ponderación	82
Tabla 53. Matriz de aprovechabilidad.....	83
Tabla 54. Calificación total de matriz de aprovechabilidad.....	85
Tabla 55. Matriz de vulnerabilidad.....	86
Tabla 56. Calificación total de matriz de vulnerabilidad.....	87
Tabla 57. Matriz EFI	87
Tabla 58. Calificación de matriz EFI.....	88
Tabla 59. Matriz EFE.....	88
Tabla 60. Calificación de matriz EFE	89
Tabla 61. Matriz FODA actualizada.....	90

Tabla 62. Matriz relación de objetivos con estrategias	92
Tabla 63. Implementación estratégica.....	94
Tabla 64. Objetivo 1 Estrategia 1	95
Tabla 65. Objetivo 1 Estrategia 2	96
Tabla 66. Objetivo 1 Estrategia 3	97
Tabla 67. Objetivo 2 Estrategia 1	98
Tabla 68. Objetivo 3 Estrategia 1	98
Tabla 69. Objetivo 3 Estrategia 2	99
Tabla 70. Objetivo 3 Estrategia 3	100
Tabla 71. Objetivo 3 Estrategia 4	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para clientes de Club Lineacinco.....	113
Anexo 2. Encuesta para los colaboradores de Club Lineacinco.....	116
Anexo 3. Encuesta para deportistas nadadores de Club Lineacinco	124
Anexo 4. Formato de ficha de validación.....	127
Anexo 5. Ficha de validación del instrumento de recolección de información 1	129
Anexo 6. Ficha de validación del instrumento de recolección de información 2.....	131
Anexo 7. Certificado de aprobación de trabajo de la empresa	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Visión estratégica	76
Figura 2. Misión	76
Figura 3. Valores corporativos.....	77

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es ahora una de las áreas con mayor importancia en la sociedad moderna, el mundo está compuesto por organizaciones cuya función es planear, coordinar, dirigir y controlar la misma para poder producir. Los encargados de gestionar los procesos son las personas que forman parte de la empresa, sin importar su tamaño, con el fin de hacerlas rendir (Chiavenato, 2006). Entonces, las empresas necesitan de personas para direccionar las actividades que conllevan con la ayuda de estrategias, por lo que, es imprescindible para su supervivencia. Es aquí, donde se deriva la planeación o el direccionamiento estratégico cuya finalidad es proyectar a largo plazo el rumbo de la empresa.

El direccionamiento estratégico constituye un pilar fundamental en la sostenibilidad y desarrollo de una organización. Es necesario como herramienta para alcanzar una ventaja competitiva que se solidifica mediante la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a nivel corporativo. Aquellas empresas que formulan un plan estratégico eficiente saben hacia donde proyectar, así, es menos complejo lograrlo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012). De esta manera, las empresas han reorientado su mercado para así cumplir con sus obligaciones financieras, este proceso se basa en adaptar los objetivos y estrategias al mercado.

Según Chiavenato (2006), en la década de los cincuenta, surge la teoría neoclásica y es a partir de este tiempo cuando el direccionamiento estratégico se centra en llegar a cumplir los objetivos proyectados. Varía desde un enfoque en la gestión de actividades hacia un enfoque en los fines, es decir, los resultados mediante estrategias. Para esto, la gestión del direccionamiento estratégico se compone por fases: 1) desarrollar una visión estratégica, misión y valores que ayudan a determinar el rumbo de la empresa, 2) establecer objetivos con el fin de conocer que se espera de parte de todos, 3) formular estrategias mediante las cuales se alcanza los objetivos, 4) efectuar la estrategia, y 5) supervisar el desempeño y realizar medidas correctivas (Thompson, et al., 2012).

Para determinar el direccionamiento estratégico se utiliza enfoques para encaminar a la organización como la orientación al mercado. En el estudio de Narver & Slater (2000), la orientación al mercado propicia una cultura organizacional cuyo objetivo es crear un valor agregado para el cliente mediante la orientación, la competencia, y coordinación interfuncional. Adaptar la orientación al mercado en el direccionamiento de una empresa afecta al posicionamiento y sobre todo la productividad dentro de un contexto competitivo y cambiante, se considera que es una cultura organizacional en donde el cliente es el núcleo de la planeación (Megicks, 2002). Dicho así, es propio establecer que la orientación al mercado con enfoque al cliente se considera una decisión estratégica que, conforme la manera en que se gestiona, influye positivamente en el funcionamiento de una organización.

La relación que existe entre la orientación al mercado y el rendimiento de una empresa es grande, cae sobre los resultados de incremento en ventas, efectividad y posicionamiento en el mercado, éxito de inserción de productos nuevos en el mercado y calidad (Noble, Sinha, & Kumar, 2002). Sin embargo, está claro que esto depende del contexto empresarial actual en que se encuentra el mundo, por la susceptibilidad al cambio latente que se genera globalmente y afecta a estas variables. Ahora bien, la pandemia de Covid-19 reestructura a gran escala empresas de todo tamaño, como las pymes y micro empresas, sin importar su ubicación geográfica. La misma que obliga a los gobiernos a decretar el cierre temporal de la actividad productiva, lo que provoca un flujo de ingresos bajo.

De tal forma, la crisis sanitaria impulsa un cambio económico a nivel internacional, que hace que las empresas consideren nuevamente una reestructuración de objetivos como parte del direccionamiento estratégico (Useche, et al., 2020). En este sentido, el direccionamiento estratégico resulta ser lo que ayuda a salvar organizaciones del cierre, pues, con la detección de las fortalezas claves, favorecen a la gestión del desarrollo empresarial. Vale decir que se utiliza como una herramienta para subsistir ante una sobrellevada competencia, por consiguiente, se formula nuevas estrategias, estrategias que antes de la pandemia no han sido utilizadas. En tal contexto, las

empresas han adaptado distintos modelos de administración estratégica en respuesta a la crisis sanitaria (Punnakitikashem & Wiwatreungdech, 2021).

A pesar de la colaboración del gobierno ecuatoriano con la determinación de impulsar la economía nuevamente mediante un plan de reactivación productiva, no resultan suficientes las medidas gestionadas, dado que ahora se encuentra ante una realidad distinta a lo usual con condiciones cambiantes, así pues, la mayoría se encuentra en la necesidad de repensar la dirección de su negocio para conseguir rentabilidad si es que este no es producto o servicio de primera necesidad. Las empresas pyme pertenecientes al sector recreativo o turístico, al igual que los demás sectores, no están en condiciones de sobrellevar las pérdidas económicas del primero año del Covid-19, por lo que, algunas ni con la ayuda humanitaria del gobierno pudieron subsistir y cerraron.

Para evitar mayor contagio de Covid-19 los gobiernos a nivel mundial optan por medidas de cierre temporal conforme el nivel de casos, y consecuentemente llevan a las empresas a paralizar su funcionamiento temporalmente en lo que resulta en disminución de ventas de si quiera el 45%. Las empresas que más se afectan con estas medidas son las de servicio que son principalmente el sector turístico y transporte aéreo (Legarda, 2020). Se ve que estas áreas de servicio no son de primera necesidad, por lo que por esta razón son afectadas.

En Tailandia, por ejemplo, un país reconocido por el turismo de piscinas y spa a nivel mundial, se enfrenta a cuestiones como la competencia creciente, experiencias innovadoras y junto a eso las secuelas de Covid-19 (Punnakitikashem & Wiwatreungdech, 2021). Se genera un cambio sobre la funcionalidad de las empresas, a razón del distanciamiento social y periodos de cuarentena impactó la industria turística y recreativa, mismos que en su mayoría se consideran pilares fundamentales de la economía. Esto señala una visión más a fondo sobre la dirección empresarial nueva para mantenerse en su sector, que, sin lugar a dudas, está enfrascado por diversas e inevitables pérdidas económicas, en consecuencia, ahora se desarrolla una

nueva perspectiva en base a tres aspectos: a) el producto o servicio; b) la cadena de valor; y c) la necesidad del producto o servicio (Seetharaman, 2020).

En América Latina, precisamente Santa Marta, Colombia, el sector turístico se afecta por las medidas que tomaron los gobiernos a nivel mundial de cerrar las fronteras, además, de aeropuertos y tránsito en carreteras. Por lo mismo, el Hotel HDM, cuya orientación al cliente es principalmente extranjeros, europeos, tienen que redireccionar su enfoque al cliente hacía la población regional y local. Entre esto, formularon estrategias innovadoras referentes a la realidad virtual para que el cliente viva la experiencia del hotel desde su hogar (Perez, 2020). Como efecto de aquello, desarrollaron un direccionamiento estratégico nuevo en base al entorno, competencia y secuelas del Covid-19.

En un acercamiento al contexto nacional, ante el Covid-19, el sector comercial y turístico es perjudicado, dentro de esto los más afectados, las pymes que son el 99% de los negocios que constituyen una fuente de desarrollo. Ante esto, pondera situaciones en segundo plano como el decrecimiento de la economía nacional anual, caída de exportaciones e importaciones, disminución de gasto público, por ende, sueldos, que en conjunto parecen complejo de superar. Por lo tanto, para enfrentar esta incertidumbre es necesario una administración dinámica que afronte un mercado distinto, que contenga condiciones desconocidas y poder adquisitivo de consumidores inestables (Useche, et al., 2020). Ante lo que se fija, las empresas turísticas y de servicio necesitan distintos enfoques gerenciales donde la alta dirección establezca un camino nuevo para lograr su sostenibilidad y consigo rentabilidad.

Las actividades más afectadas por la crisis sanitaria son aquellas que se dedican al comercio, hotelería, restaurantes y servicios en general (Useche, et al., 2020). Existen bastantes pymes que se dedican a este tipo de actividades, mismas que con el golpe económico que se deriva del COVID-19, reduce el número de empleos y la posibilidad de posicionarse nuevamente en el sector donde se encuentran, si es que logran subsistir los efectos.

Dentro de las empresas del sector turístico que ofertan entre uno de sus servicios el entrenamiento para jóvenes deportistas, todas cerraron para evitar mayor nivel de contagios por Covid-19 lo que detuvo el ciclo anual planificado. Durante este tiempo, aprovecharon para remodelar sus instalaciones, pese a esto, la inversión no se ha recuperado completamente, recién en marzo del 2021 se confirmó la reapertura de la piscina de El Batán y Jipijapa localizadas al norte de Quito, con esto también la piscina Miraflores abrió sus puertas, como prioridad, a los seleccionados de natación de Pichincha (El Comercio, 2021). Así mismo, en Guayaquil está prohibido el uso de instalaciones privadas de piscina o áreas recreativas que involucren contacto físico.

Una de las estrategias aplicada a ese tipo de empresas es la orientación al mercado con enfoque al cliente, visto que la crisis sanitaria estimula la implementación de diversas estrategias a profesionales que se quedaron en el desempleo. Por ejemplo, docentes de cultura física y entrenadores de natación, cuya situación se comprometió por despido, optaron por laborar de manera personalizada al acudir a domicilios que contaban con piscina para la enseñanza, puesto que piscinas públicas o privadas no estaban en funcionamiento (Machado, 2021). Por el aumento de demanda en actividad física posterior al período de cuarentena, spas que cuentan con piscinas, de cualquier tamaño, vieron la oportunidad de arrendar sus instalaciones para instructores y entrenadores particulares.

De otro modo, en cuanto a la inversión privada de complejos acuáticos y spas en la provincia Tungurahua, cantón Ambato, existen complejos cuyo direccionamiento se centra en la recreación acuática spa, eventos sociales y deporte. En la ciudad Ambato hay un número medio de complejos que se dedican al servicio spa, los mismos, afectados por el Covid-19 cambiaron su rumbo a eventos sociales, contratos de alquiler por profesores o entrenadores, enseñanza de natación o el cierre temporal. Es un efecto que provocó el cierre definitivo de algunos complejos o la reinversión de su capital en servicios, comercio o producción de primera necesidad que la pandemia generó.

El Covid-19 es propulsor de creación de emprendimientos y negocios propios, que generó nuevas formas de mercado. De este modo, el número de escuelas o academias de natación que se creó desde septiembre de 2020 sigue en auge. Pocas de estas academias poseen instalaciones propias, la mayoría rentan complejos, hoteles con piscina, escuelas con piscina, etc. Así mismo, carecen de un estudio de mercado pues con la ayuda de parte del gobierno, durante este periodo la obtención de micro préstamos se hizo más accesible, lo que facilita crear una escuela de natación sin la necesidad de varios permisos y exigencias como lo era antes de la pandemia.

Con las consideraciones expuestas, el problema identifica el cambio del direccionamiento estratégico conforme al Covid-19, la empresa Club Lineacinco, desde el año 2018, implementó servicios recreativos de spa, en la que obtuvo una clientela distinguida. Sin embargo, su funcionamiento a inicios de la pandemia se comprometió al no poder laborar con normalidad, y consecuentemente, cerró durante seis meses y los reglamentos sanitarios de distanciamiento social solo permiten atender a un limitado número de personas en un espacio cerrado, lo que provoca una disminución del 65% en las ventas. De este modo, el problema científico se centra en cómo sobrellevar los efectos negativos del Covid-19 en la empresa Club Lineacinco.

En tanto, existe relación entre la crisis por Covid-19 y el direccionamiento estratégico en Club Lineacinco, de tal forma, enmarca diversos cambios en relación a los productos o servicios brindados por las empresas, un claro ejemplo son las empresas textiles que están en la necesidad de cambiar su producción original por mascarillas, lo que es indispensable (Useche, et al., 2020). Si se enfoca esta perspectiva en Club Lineacinco, la entidad muestra la necesidad de reorientar sus servicios primarios con un enfoque al cliente distinto. Anteriormente prestaba servicios recreativos de spa, no obstante, ahora presta servicios de enseñanza y entrenamiento de natación en el complejo deportivo, y considera que los principales clientes son infantes, niños y deportistas. A tal efecto, el servicio que se ofrece es hacia los deportistas lo que causa una reestructuración completa de objetivos estratégicos y un enfoque más preciso que anteriormente no se le atribuía.

Como consecuencia de las consideraciones anteriores el objetivo de esta investigación se centra en diseñar un plan estratégico con enfoque de orientación al cliente para la empresa Club Lineacinco. Es fundamental señalar que la reestructuración del direccionamiento estratégico proporciona una guía para alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad de una empresa, no obstante, es importante señalar que el desarrollo de esta investigación pretende:

1. Fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores las variables de estudio direccionamiento estratégico y orientación al mercado con enfoque al cliente.
2. Diagnosticar la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa Club Lineacinco.
3. Construir los elementos del plan estratégico con orientación al cliente para la empresa Club Lineacinco.

La presente investigación desarrolla un enfoque metodológico cuantitativo, lo que permite medir, cuantificar, analizar las variables de estudio: direccionamiento estratégico y orientación al cliente, con un alcance correlacional que permite comprobar la hipótesis correlacional entre el direccionamiento estratégico y Covid-19. El diseño del estudio es no experimental transversal a razón que no se manipulan las variables y los datos se recolectan dentro de un periodo de tiempo determinado a través de la aplicación de encuestas que se dirigen a tres grupos: colaboradores, clientes y usuarios finales del servicio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La importancia de este estudio se centra en los efectos por Covid-19 que son visibles en la esfera del bienestar social y económico a nivel mundial. Las consecuencias en el marco empresarial traen consigo maneras para determinar nuevos objetivos y estrategias, pues las empresas han cambiado sus prioridades operativas. Por lo tanto, busca adecuarse a los cambios producidos por la pandemia, para lo cual se plantea diseñar un plan estratégico con enfoque de orientación al cliente, lo que la empresa de

estudio va a tener como guía para el funcionamiento de la organización dentro del sector.

Junto con esto, todas aquellas empresas que se encuentran dentro del sector turístico tengan una guía para reorientar su servicio primario y mantener su empresa en funcionamiento con la orientación al cliente que ellos creen conveniente. En Tungurahua existen varios centros acuáticos que con la implementación de más servicios como lo es la enseñanza de natación, aumentarían su rentabilidad (El Comercio, 2021). El principal beneficiario es el cuerpo administrativo de Club Lineacinco, con el plan estratégico cuentan con una base para orientar los servicios hacia nuevo enfoque de cliente y mantener rentabilidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Direccionamiento estratégico

En un mundo donde la globalización influye sobre el desarrollo empresarial, sin duda, la planificación y direccionamiento estratégico no se considera solo una estrategia, si no un requerimiento para subsistir en el mercado. Desde una perspectiva macro, los negocios se manejan en un entorno global, por lo que tener una visión hacia donde se quiere llegar es preponderante para responder a los cambios imprescindibles. Tales cambios se consideran como la competencia latente, desarrollo tecnológico, y cambios en necesidades y deseos de los consumidores, por lo tanto, las empresas se encuentran en la obligación de tener un direccionamiento estratégico (Durmaz & Derya, 2016).

Expuesto de esta manera, la administración estratégica es la ciencia de formular, implementar, evaluar y tomar decisiones que lleven a una empresa a cumplir sus objetivos mediante un proceso; dentro de este proceso se fusiona la administración, marketing, finanzas, contabilidad, toda área de una empresa (David, 2013). Dentro del proceso, existen tres etapas: 1) formulación, 2) implementación y 3) evaluación de estrategias. Su propósito es crear y aprovechar oportunidades varias para el futuro. Según David (2013), los términos administración estratégica y planeación estratégica son utilizados como sinónimos dentro de sus conceptualizaciones, por lo tanto, es el resultado de escoger entre varias alternativas.

Para explicar el contexto de las etapas de la administración estratégica, la primera: formulación de estrategias engloba el desarrollo de la misión, visión, valores los que determinan la razón de ser de la empresa, la proyección que se establecen a largo plazo y bajo que estándares va a desarrollar sus actividades. Para esto es necesario realizar un diagnóstico de la empresa para conocer su situación interna y externa; y en base a esto establecer objetivos dentro de un plazo de tiempo determinado, y formular estrategias para alcanzarlos (David, 2013). Las decisiones que se toman al establecer

estrategias comprometen a la organización, toma de parte de todos los que están en la empresa para poder lograrlo.

Dentro de este mismo orden de ideas, la fase dos le pertenece a la implementación de estrategias, que también se conoce como la fase de acción. En esta etapa se establecen objetivos, políticas y estrategias para que se ejecuten de acuerdo a las necesidades de la empresa (David, 2013). Esto implica acrecentar una cultura organizacional que impulsa las estrategias creadas para obtener como resultado una estructura organizacional efectiva. La importancia de esta etapa se da en que la organización no conoce hacia donde proyectar, por lo que su ejecución es indispensable. Por lo tanto, esta gestión supone la participación de todas las personas que integran la organización, así como su comprensión y compromiso con lo establecido.

En este proceso, la etapa final es la evaluación de estrategias, donde como lo dice su nombre, se revisa si estas son las apropiadas y hasta qué punto sus limitantes afectan al resultado que se espera. Según David (2013), esta fase se compone por tres partes: 1) revisar factores internos y externos, 2) medir el desempeño y 3) realizar acciones correctivas. Las estrategias se formulan con referente a los resultados que se obtienen del diagnóstico interno y externo de la organización, por lo que denota su importancia dentro de esta gestión. Por consiguiente, es propio medir el desempeño para determinar si las estrategias ayudan a alcanzar los objetivos planificados y para también determinar qué limitantes existen dentro de la implementación de estas. Las acciones correctivas se realizan en base al desempeño que se analiza para poder mejorar.

Las organizaciones fijan objetivos y estrategias para lograrlos, por lo que es un factor determinante en su éxito a nivel corporativo. Esto se logra mediante un proceso que se establece a largo plazo en lo que incurre el direccionamiento estratégico (Durmaz & Derya, 2016). En este sentido, el direccionamiento estratégico es una herramienta que ayuda a guiar una empresa para gestionar actividades dentro de un largo plazo

donde se guía por un plan estratégico formulado después del debido diagnóstico. Su implementación eficaz posteriormente, sirve como una herramienta que logra ventaja competitiva.

En contraste a lo anteriormente conceptualizado, Thompson et al. (2012) establecen que la base de la administración de una empresa es planear y ejecutar estrategias, por lo que su proceso se basa en cinco fases: 1) establecer una misión, visión estratégica y valores, 2) determinar objetivos, 3) diseñar estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, 4) llevar a cabo la estrategia y 5) monitorear los avances, evaluar el desempeño y realizar medidas correctivas. En el proceso de elaboración y ejecución de estrategias se inmiscuye todo el equipo administrativo de la empresa, así como los colaboradores pues ellos son los encargados de gestionar las actividades ya planteadas por la alta directiva.

En función a las fases del proceso de administración estratégica, establecer la misión y visión dan a entender un panorama y proyección a futuro que se tiene para la empresa. Por lo mismo, la visión estratégica se conceptualiza como la proyección o aspiraciones que tiene la administración para un futuro, dentro de un tiempo determinado. La misión determina la razón de ser de la empresa, se basa en tres preguntas fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?, se diferencia con la visión estratégica porque está determina lo que la empresa es en tiempo actual. Se logra al incorporar los valores corporativos que se establecen, pues son la creencia o filosofía que adopta la empresa para laborar y realizar cualquier tipo de negociación (Thompson, et al., 2012).

En consecuencia, después de la etapa anteriormente descrita sigue establecer los objetivos que sean específicos, cuantificables, medibles y con fecha límite. Es importante cumplir estas características, pues, no se controla lo incuantificable. Se establecen para alinear las acciones en una organización, como forma de medir el desempeño y para motivar a los que forman parte de la empresa (Thompson et al., 2012). Dicho de tal manera, los objetivos direccionan un camino hacia lo que la

empresa quiere lograr, y para que se cumplan se requiere la sinergia de todas las personas que forman parte de la empresa, puesto que, los administradores son encargados de comunicar e impulsar las metas para que los trabajadores se motiven y sepan cómo gestionar sus actividades laborales.

Para cumplir con los objetivos es necesario estrategias adecuadamente establecidas, por lo que, diseñar estrategias conlleva la participación de todos los administradores y trabajadores, pues, en ellos cae la responsabilidad de ejecutarlos. Formular estrategias es básicamente responder la interrogativa de, ¿cómo? Los niveles de estrategias son cuatro: 1) estrategia corporativa, 2) estrategia de negocios, 3) estrategias de áreas funcionales y 4) estrategias operativas (Thompson, et al., 2012). Así mismo, deliberan entre varias opciones, con el fin de que la estrategia sea proactiva y vaya acorde a los recursos financieros y humanos que la empresa tiene. La estrategia implica la colaboración de todos los niveles administrativos, sin embargo, los de alto nivel tienen más responsabilidad y funciones que los de mando bajo.

Posteriormente, una vez establecida la estrategia se ejecuta, mediante la integración de acciones de todos los que forma parte de la organización. Esta parte pone en acción lo que se determinó, es donde se mide la capacidad del administrador en ejercer sus funciones, sobre todo de dirigir al personal. Según Thompson et al. (2012), “el éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos en impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente” (pp. 39). Por lo tanto, para que una estrategia funcione, influye bastante la manera que los altos directivos incorporan sus habilidades gerenciales para comunicar, motivar y direccionar los empleados.

Por último, el paso final es monitorear los avances, evaluar el desempeño y realizar medidas correctivas. Se divide en supervisar los avances externos de acuerdo a la gestión interna que se realiza de parte de los administradores y trabajadores. Se evalúa el desempeño de la ejecución de la estrategia, en base a tres aspectos

fundamentales: a) el buen ajuste, b) la ventaja competitiva y c) el sólido desempeño. Las medidas correctivas se determinan en base a la validez de los resultados de la estrategia, y como resultado, generar algún cambio en la visión y misión corporativa (Thompson et al., 2021). En la última etapa se determina si la estrategia que se escoge es suficiente o si se considera una limitante para alcanzar los objetivos estratégicos. Así mismo, con los cambios en ciertos aspectos para redireccionar a la organización, con el fin de alcanzar la cultura empresarial que desean implementar, con la colaboración de todos.

Para conceptualizar ambos autores, el direccionamiento estratégico es planear, implementar, ejecutar y revisar componentes que son inherentes a la empresa como lo es su enfoque principal. Ambos autores señalan la importancia que conlleva dentro de este proceso, que todos los que forman parte de la organización sepan comunicar, comprender y gestionar las actividades laborales que forman parte de su profesión, es la única manera de que todos adopten la filosofía empresarial que se desea plantear con el plan estratégico. Sin embargo, Thompson et al. (2012) precisa cinco pasos para la elaboración de un plan estratégico, donde la fase uno a cuatro se realiza en base a la revisión del desempeño real, condiciones variantes y oportunidades. Por otro lado, David (2013) lo conceptualiza en siete pasos, los que están inmersos en tres fases generales.

Evidentemente, el direccionamiento estratégico se basa en dos pilares, que son el diagnóstico interno y externo de la empresa, por lo que, aspectos como tales influyen sobre el desarrollo del plan. Factor externo que afecta a todo aspecto de la vida como lo es la crisis sanitaria, que a raíz del dos mil diecinueve, genera incertidumbre económica a nivel empresarial (Martínez, Cruz, & Flores, 2020). De tal manera, las organizaciones se ven en la necesidad de cerrar completamente o de reorientar su actividad hasta establecer una estrategia que sostenga y brinde viabilidad dentro de un largo plazo. En el estudio dirigido por Pazos (citado por Martínez et al., 2020) señala que es necesario conocer la estructura interna y externa de una organización, es decir, el diagnóstico de la situación actual de la empresa, para eliminar barreras que

detengan el progreso. Esto, se observa en el plan estratégico que funciona como herramienta para la toma de decisiones y cumplimiento de actividades.

En adición a lo anteriormente descrito, Díaz, Cervantes, & Romero (2020) concuerdan que para las empresas pequeñas y medianas es complejo desarrollar el plan estratégico puesto que están completamente inmersos en la operación del negocio, y dejan de lado gestionar los componentes del plan. Dentro del estudio, cuestionan la existencia de estrategias para posicionar a las Pyme en el mercado en México. En conclusión, a través del estudio interno y externo de la empresa se formula una gestión estratégica, la misma que permite direccionar a la organización lo que es indispensable para poder responder ante condiciones externas, como lo que las empresas viven por el Covid-19.

Así mismo, en el estudio “Propuesta Estratégica para Microempresas ante Covid-19”, los autores se basan en tres factores: 1) lineamientos normativos para la realidad nueva, 2) servicio al cliente y 3) administración estratégica. Para lo cual, el direccionamiento estratégico de las empresas no se lleva a cabo por las restricciones de la crisis sanitaria y sus secuelas. El estudio se basa en identificar qué estrategias o por qué motivos las Pyme se mantienen en funcionamiento. Como resultado, se establece que la herramienta que les mantiene a las empresas pequeñas y medianas en permanencia es la planificación estratégica (Reyes, Martínez, & Mazario, 2020). Por lo tanto, en este caso, el direccionamiento estratégico se considera como lo que sustenta a las empresas ante el Covid-19, pues, ahora constituye un ambiente incierto.

Es así, como el plan estratégico se considera como una herramienta para el progreso de las Pyme de forma que aporte para la óptima gestión de sus procesos internos y logra competitividad en el sector donde opera (Delgado, Reyes, & Lince, 2020). Por lo tanto, es indispensable que las organizaciones fomenten cumplir los objetivos y actividades que plantean para tener un panorama claro de hacia dónde se dirige la empresa. Para que una empresa afronte el entorno cambiante, como resultado del Covid-19, está en la capacidad de anticipar ciertos cambios para tener éxito en el

mundo empresarial. Münch (citado por Delgado et al., 2020) incluye dentro de una de las ventajas de utilizar el direccionamiento estratégico reducir la incertidumbre, la misma que se vive por las consecuencias de la pandemia.

Las investigaciones concluyen en un factor que todas comparten, y es la ayuda que proporciona el direccionamiento estratégico o plan estratégico con una visión e ideas para desarrollar la sostenibilidad dentro de cualquier entorno cambiante. Con las consideraciones anteriormente relatadas, es propio decir las secuelas que causa una pandemia afecta negativamente a toda organización, sin importar su tamaño, sector o actividad. Sin embargo, esto se aminora con implementar un direccionamiento estratégico para propiciar una cultura organizacional en la que todos los integrantes conocen el rumbo de la compañía.

1.2. Componentes del plan estratégico

Para definir el curso estratégico de una organización es menester considerar los componentes del plan estratégico como los pilares que logran su éxito. El plan estratégico se compone de estos factores para plantear objetivos que se logran a través de estrategias que sirvan para dar los resultados que se esperan. En el proceso de elaboración y ejecución de estrategias, expuesto por Thompson et al. (2012) existen cinco fases, las mismas que incluyen los componentes requeridos de la siguiente manera: primera fase: a) visión estratégica, b) misión y c) valores, segunda fase: a) objetivos, y tercera fase: a) estrategias.

Cada componente se constituye como responsable de ayudar a enmarcar la orientación de la empresa, dicho así, la importancia de la visión estratégica da un panorama del futuro de la empresa. Thompson et al. (2012) puntualiza que la visión estratégica "(...) define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio" (p. 22). El concepto se enfoca en el futuro de la empresa que guía a la misma a un camino específico, tal que, todos tengan conocimiento hacia

donde proyecta la organización para laborar acordemente. Dentro de esto se incluyen las aspiraciones de los directivos, y aquellos dueños de la compañía que desean que su empresa llegue a cierto punto o cumpla dentro del mundo organizacional una determinada función.

La visión estratégica se plantea eficazmente solo si se comunica y se logra comprender, de manera que hay siete factores importantes para formularla. En la redacción de una declaración de visión, Thompson et al. (2012) menciona:

- Ser gráfico
- Ver al futuro con sentido de dirección
- Mantener el tema
- Conservar un margen de maniobra
- Ser viable
- Mencionar por qué la ruta es sensata
- Fácil de recordar

Una vez que se consideran ciertos aspectos para declarar la visión se hace realidad, por consiguiente, se impregna en la mente de todos los integrantes de la empresa y se transforma en filosofía para alcanzar los objetivos y aplicar las estrategias. Los integrantes de la organización únicamente respaldan la visión si se comprende acordemente, caso contrario, no se enteran de que trata y tampoco lo comprenden. Thompson et al. (2012) afirma, “Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores muestran la capacidad de explicarla al personal y a terceros en cinco o diez minutos” (p. 24). Esto se refiere a la habilidad de comunicación de parte de la alta dirección acerca del planteamiento de la visión cuya estructura sea comprensible y conciso, además, que logre que los individuos se sientan motivados y comprometidos.

Los resultados de una visión eficazmente comunicada y formulada se determina en los siguientes aspectos: un punto de vista claro sobre el camino a largo plazo de la organización, mínimo riesgo en la toma de decisiones sin fundamentos, herramienta para incrementar el apoyo de los integrantes de la compañía para trabajar en hacer realidad la visión, es sustento para que los administradores departamentales elaboren objetivos y formulen estrategias que concuerden con la filosofía empresarial, y por último, asista a la compañía para el futuro (Thompson et al., 2012). Por lo tanto, para formular la visión se consideran elementos que contribuyen para su declaración, pero comunicarlo es esencial para su éxito pues se refleja en aspectos inherentes a la sustentabilidad a largo plazo de la empresa.

Por consiguiente, es propio establecer el propósito de la empresa a través de la declaración de la misión. Thompson et al. (2012) enuncia la diferencia entre la visión estratégica y misión recae sobre los tiempos, la visión da a relucir el panorama a futuro y la misión trata del negocio actual. La formulación de la misión incurre en tres premisas: 1) quiénes somos, 2) qué hacemos y 3) por qué estamos aquí. Por lo general, describir los productos o servicios de la compañía, precisar las necesidades del comprador que desea cumplir, definir el nicho de mercado a los cuales pretende considerar, fijar el enfoque mediante el que va agradar a sus clientes y estipular identidad propia a la empresa. De manera que todos los componentes son esenciales para comunicar la actividad actual de la empresa.

Para definir la misión, David (2013) se centra en responder una pregunta principal que responde a cuál es el negocio actual, respuesta en la que se incluye una breve descripción de los valores y las actividades preminentes de la organización. Así mismo, Pearce & David (1987) aportan que la declaración de la misión es esencial dentro de los pasos para el direccionamiento estratégico como base para formular objetivos, estrategias, y actividades. Entonces, es propio agregar que la misión produce un sentido de reconocimiento propio y diferenciación. En vista de que declara el negocio actual de la compañía, es el componente más visible y propio para basarse en el

desarrollo de los demás componentes del plan estratégico, así se tiene un enfoque preciso de que trata la actividad de la empresa.

Así como Thompson et al. (2012) establecen características de la declaración de misión, David (2013) afirma que declarar la actitud de la empresa, es decir algo que le distingue de todas las demás, la orientación al cliente que incluye sus expectativas y ciertos componentes, entre los que están: los clientes, el producto o servicio, el mercado, la tecnología, la propensión por el crecimiento y rentabilidad de la empresa, la filosofía organizacional, el auto concepto lo cual se refiere a la particularidad que le distingue a la empresa de las demás, el interés por la imagen pública y la previsión por los empleados. Sin embargo, con incluir estas características en la misión no garantiza el adecuado planteamiento de la misma, por tal motivo lo único que lo garantiza es el sentido común con referencia a las actividades de la compañía.

Ambos conceptos comparten la importancia de la misión como base para formular el plan estratégico. Entre las definiciones de ambos autores, David (2013) y Thompson et al. (2012) determinan que en base a esto se establecen objetivos y estrategias, con la ayuda de difusión de la misión a todos dentro de la organización, se tiene el panorama claro de cuál es la razón de ser de la empresa, que productos o servicios ofrece y a que clientes pretende satisfacer. En adición a esto, la formulación concreta de la misión contribuye para incrementar la satisfacción al cliente (David, David, & David, 2014). De tal modo, es vital se establezca para conocer los objetivos y estrategias a formular para cumplir con lo que se ofrece a los consumidores finales.

La misión y visión se vincula con los valores corporativos que maneja la organización para servir como guía de como adaptar sus comportamientos en la gestión de sus actividades laborales. Dicho de esta manera, los valores son las creencias, particularidades y reglas conductuales bajo las que se guía la empresa en el desarrollo de sus actividades laborales o de negocios (Thompson et al., 2012). Se aplica para los procesos de negociación dentro y fuera de la organización, así como las normas conductuales que cada individuo perteneciente maneja para lograr la visión y misión.

Por lo general, los valores se establecen para mostrar a los clientes la expectativa del trato en la relación empresarial con cliente.

La importancia de los valores en el ámbito empresarial cae sobre cómo se refleja en los comportamientos de gestión de actividades y en el éxito de una compañía. Collins & Porras (citado por Lundén & Utberg, 2017) sugieren que aquellas empresas que difunden, comparten y verdaderamente sostienen los valores corporativos superan el rendimiento promedio de sus competidores dentro del mercado, así, también se visibiliza en la forma que responden y manejan cambios repentinos en el entorno. Por esta razón, las empresas visionarias que están en actividad por algún tiempo se atribuyen que se logra por implementar y adherirse a los valores e ideologías que supera el pensamiento de solo hacer dinero. Los valores aportan para dar sentido de dirección a la organización, referente a las normas conductuales de los individuos que trabajan ahí.

La fase dos del proceso de direccionamiento estratégico consiste en establecer los objetivos, mismos que van a ayudar a cumplir con la visión y misión. Los objetivos son los resultados que la administración aspira cumplir (Thompson et al., 2012). Los objetivos son vitales dentro de una compañía por tres motivos: 1) para centrar los esfuerzos y lineamiento de acciones en la empresa, 2) son formas de medir el desempeño y progreso de una organización, y 3) son para motivar e inspirar a los integrantes para esforzarse cada vez más. En fin, los objetivos son cuantificables para medir el rendimiento empresarial.

Los objetivos se determinan dentro de un periodo de tiempo, tal que, se mide los resultados que una compañía desea obtener durante el año laboral. David (2013) asienta que el rol que ocupan los objetivos en la dirección, evaluación y coordinación de una empresa, es para orientar el camino que se sigue, manifestar las prioridades, evaluar y medir el rendimiento en conjunto, y coordinar el funcionamiento de todos los integrantes para trabajar en sinergia. De manera que los objetivos representan el fruto que la compañía espera obtener a consecuencia de implementar ciertas estrategias.

En un enlace de los conceptos por ambos autores, los objetivos son metas que se establecen, dentro de un plazo de tiempo, que representan los resultados que se desea visualizar, estas metas varían según la clase de objetivos planteados. Los resultados que se obtienen de los objetivos estratégicos requieren distinto empeño que los estratégicos. Los objetivos financieros se refieren a lo que la empresa aspira obtener económicamente, a diferencia de los estratégicos que son el posicionamiento de marketing y competitividad que la empresa quiere lograr (Thompson et al., 2012). En adición, los financieros buscan aumentar los ingresos, utilidades, y flujo de efectivo a diferencia de los estratégicos cuyo principio es incrementar la rapidez de lanzar productos o servicios al mercado (David, 2013). Las organizaciones formulan objetivos como guía de lo que la empresa quiere alcanzar y como soporte para tomar decisiones.

Así como los objetivos se orientan a los resultados que se espera de los departamentos de la organización, también se cumplen dentro de un corto y largo plazo. La necesidad de los objetivos a corto y largo plazo varía en los resultados que se obtienen de ellos. Los objetivos a corto plazo benefician en mejoras inmediatas, dentro de un lapso trimestral o anual a diferencia de los objetivos a largo plazo que se consideran entre tres a cinco años, para lo cual los administradores reflexionan sobre qué hacer en el momento para la mejora a futuro de la empresa (Thompson et al., 2012). Las metas que se fijan se complementan entre sí, es crucial para el equilibrio entre los resultados que se esperan.

Una vez se establecen los objetivos generales y específicos, no se limitan únicamente a estos sino también a nivel departamental, por consiguiente, los objetivos que formulan van acorde. De acuerdo a Thompson et al. (2012) "... establecer los objetivos es una gestión descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización" (p. 33). Esto se refiere a la propagación de fijar propósitos que van conforme a las áreas de funcionamiento que forman parte de la organización, para que cada departamento trabaje hacia un solo propósito. En definitiva, los objetivos los establecen los administradores y jefes departamentales para que sus subordinados laboren hacia una meta específica.

Entre el éxito de los objetivos están las características propias para lograrlo. David (2013) afirma que contienen ocho características para traer beneficios a la empresa:

1. Ser cuantitativos
2. Ser medibles
3. Ser realistas
4. Ser comprensibles
5. Ser desafiantes
6. Ser jerárquicos
7. Ser alcanzables
8. Ser congruentes a través de todos los departamentos

La característica predominante es que los objetivos sean cuantificables, pues, solo se evalúa lo cuantificable. Si los objetivos cumplen dichos requisitos, traen beneficios a la empresa con sentido de dirección e impulsan la sinergia para que los integrantes cooperen para minimizar conflictos. En este sentido, los objetivos van de acuerdo a lo que la empresa quiere ser, es decir, si la empresa quiere ser exitosa formulan objetivos sobresalientes.

Al culminar el planteamiento de los objetivos emerge la necesidad de gestionar actividades para poder lograrlos. Es aquí donde se vuelve preponderante formular estrategias conforme a la visión, misión, valores y objetivos. Las estrategias se definen como un cuestionamiento de cómo realizar cada aspecto; cómo satisfacer a los clientes, cómo desarrollar respuestas ante variables inesperadas, cómo lograr a posicionar la empresa dentro del sector (Thompson et al., 2012). Las estrategias proponen realizar actividades de forma distinta a lo que la competencia lo hace, así, logra innovar y responder ante cuestiones externas cambiantes que suceden en el marco empresarial.

Para que una estrategia lleve al éxito a una organización, es indispensable aplicar la estrategia que mejor se acople a nivel departamental de la empresa. Para esto, los

niveles de estrategias son cuatro: 1) estrategia corporativa, 2) estrategia de negocios, 3) estrategia de áreas funcionales y 4) estrategias operativas. El primer nivel se refiere a como obtener ventaja competitiva mediante todas las líneas de negocio que maneja la empresa, que operaciones aumentar o eliminar, donde recurren el director general y los altos directivos. El segundo nivel se posiciona en una sola línea de negocio, donde participa cada gerente general a cargo de su rama de negocio. El tercero, las estrategias de áreas funcionales quedan en manos de los encargados departamentales en la que actúan para manejar gestiones particulares dentro de la organización como la producción, ventas, marketing entre otros. Las estrategias operativas hacen referencia al trabajo de los gerentes de línea y altos administradores en cuanto a la gestión de producción, entregas y operaciones (Thompson et al., 2012).

Se establece el rol importante de los niveles de una organización en cumplir los componentes del plan estratégico. Contribuir en conjunto para recabar todo aspecto del plan, se adquiere por la comunicación idónea sobre lo que la compañía es, espera ser y motivación de parte de los directivos hacia los colaboradores para hacerlo. Como dice Thompson et al. (2012), "... independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales" (p. 37). Se refiere a la participación de todos los administradores y personas que tienen a otros bajo su mando para integrar la gestión de actividades hacia un solo enfoque.

1.3. Orientación al mercado desde un enfoque al cliente

La orientación al mercado (OM) es un tema intrínseco dentro de las actividades de negociación, las mismas que por su naturaleza están enlazadas a la economía de bienes y servicios que manejan las personas. El término ha dado un giro a la cultura organizacional de las empresas, por lo que, eliminan la idea de producir sin ejecutar un estudio de mercado que facilite conocer las necesidades de los consumidores. Puesto así, para funcionar adecuadamente todas las personas que forman parte de la

organización están orientados a un solo objetivo, lo que genera facilidad en la toma de decisiones.

La OM está dentro del marketing, algunos argumentan que es una filosofía, conjunto de actividades y procesos, o la fusión de ambos que se utiliza como estrategia orientada a las necesidades del consumidor de modo que crean productos orientados al mercado y consigo, obtienen ventaja competitiva. Según Armstrong & Kotler (2013), en su mayor parte, el marketing se encarga de los clientes puesto que su función es atraer y fidelizar mediante la satisfacción que genera un producto o servicio sobresaliente. De tal manera es esencial dentro de las organizaciones para posicionar la marca. Lo que se busca es que el consumidor tenga la sensación de vivir el concepto de la misma.

Con lo anteriormente mencionado, es propio agregar que de aquí parte el concepto dirección de marketing lo que consiste en elegir los mercados meta y edificar relaciones provechosas con ellos. Armstrong & Kotler (2013) consideran cinco factores esenciales referentes al valor del cliente: 1) crear valor para los clientes, 2) construir marcas fuertes para posicionar, 3) medir el rendimiento del marketing, 4) aprovechar la tecnología y 5) marketing sustentable en el mundo. A medida que tales aspectos se complementan entre sí, la meta es encontrar, atraer, fidelizar e incrementar los clientes. En esta óptica, la dirección de marketing se vuelve una estrategia que cuenta con distintos enfoques.

En relación a lo expuesto, los autores Kohli & Jaworski (1993) precisan que la OM es poner en práctica el concepto de marketing. En base al estudio, determinan que la orientación al mercado es una filosofía organizacional que da paso a satisfacer a los clientes en referencia a tres aspectos: 1) inteligencia de mercadeo pertinente a la necesidad del cliente en el tiempo presente y futuro, 2) diseminación de la inteligencia repartido en todos los departamentos de la organización y 3) respuestas de toda la empresa del conocimiento obtenido del estudio de mercado (Jaworski & Kohli, 1993). Por consiguiente, una organización que lo pone en efecto es aquella cuyas acciones

son consistentes con la evolución del mercado. Por lo que, se determina por los gustos de los clientes que varían, y suplir esto requiere constante capacitación para ofrecer un producto o servicio de calidad con valor agregado, dentro de un entorno cambiante.

La inteligencia de mercadeo se obtiene mediante varias formas de recopilar información siempre que la alta directiva refuerce que la importancia de una OM genera interés por parte de los colaboradores en observar y compartir inteligencia de mercado con otros dentro de la empresa (Jaworski & Kohli, 1993). La función principal es revelar información pertinente al tiempo actual y futuro de los gustos de los consumidores de un entorno, y, con esos datos desarrollar estrategias para anticipar o afrontar circunstancias. Cuan mayor sea el apoyo que pone la alta dirección, mayores son los datos que se obtienen, su difusión y las medidas en respuesta de parte de todos. Los directivos desarrollan estrategias o productos nuevos para dar frente a cambios repentinos, pero con esto, las acciones corren el riesgo de fracasar en el intento. Es necesario que los primeros en la línea de mando tomen decisiones riesgosas para que los que les siguen se incentiven a proponer ideas nuevas e innovadoras.

La diseminación de la inteligencia en todos los departamentos de la organización, hace referencia a la manera que se difunde o comparte la información que recopila del mercado a toda la empresa. Esto sirve para coordinar las actividades de cada área y colaboradores. Kohli & Jaworski (1993) mencionan que existe una limitante como lo es el conflicto a nivel organizacional. Esto afecta de forma involuntaria sobre la comunicación dentro de la compañía, pero directamente pues se considera un inhibidor. Lo que resulta en menor grado de diseminación de inteligencia y menos acciones correctivas de parte de los que trabajan ahí.

Finalmente, el tercer componente es la respuesta de parte de la empresa acerca del conocimiento obtenido en el estudio de mercado. Estos son los resultados que se encuentran bajo el mando de condiciones globales, se sabe que estas influyen hasta cierto grado sobre ellos (Jaworski & Kohli, 1993). Está inmerso el control e

interpretación de factores intrínsecos como aprendizaje y experiencia propia, y factores extrínsecos como reglamentos del gobierno, competencia, tecnología, entre otros. Para recopilar toda la información necesaria para el estudio y análisis de este proceso se requiere de la participación de todas las personas que forman parte de la empresa. Como lo dice Armstrong & Kotler (2013), el marketing se considera eficaz si el equipo de trabajo logra formar un sistema competitivo para dar valor a clientes.

Sobre aquellos factores recaen antecedentes que influyen directa o indirectamente sobre los resultados como la formalización, centralización y departamentalización. La formalización corresponde al grado de comprensión sobre los roles, responsabilidades y procedimientos que se le asigna a cada individuo. La centralización hace referencia al grado de participación en la toma de decisiones de los trabajadores, lo que por su grado de importancia impacta negativamente sobre la innovación (Tomaskova, 2009). La departamentalización es nada más que la división de la organización en áreas específicas, por lo que, al llegar a su limitante separa al grupo laboral e interrumpe el proceso de comunicación (Jaworski & Kohli, 1993).

Sobre los componentes recaen variables que influyen en ellos y los resultados que se esperan. Se enumera primero la turbulencia del mercado, lo que denota que la tasa de variación del entorno es alta, por lo que, aquellas entidades que se encuentran inmiscuidas en esto son propensas a modificar sus productos o servicios a diferencia de las que se encuentran en un mercado estable. En segundo lugar, la intensidad de competencia, que brinda abundantes alternativas a los clientes, además, resulta en pérdida de clientes para empresas que no tienen una OM establecida firmemente. Por último, la tecnología también influye, sea positivo o negativo, entidades con tecnología avanzada generan ventaja competitiva, pero disminuyen el panorama de OM (Jaworski & Kohli, 1993).

Se entiende que los departamentos de una empresa trabajan en conjunto para poner atención a los enfoques que influyen en los gustos de los clientes. Se logra con éxito, cuando los colaboradores determinan datos benéficos para la empresa. Según Kohli

& Jaworski (1993), la clave para desarrollar una OM con distintos enfoques recae sobre los altos directivos y la manera que son evaluados y recompensados. Para enfocarse en ganancias a largo plazo se recomienda no evaluar a corto plazo porque, así, ignoran la satisfacción al cliente y solo atienden a las ganancias. Entre mayor importancia se asigna a los factores pertenecientes a la OM, mayor es la inteligencia del mercado que se obtiene, la diseminación de la misma y las respuestas de la organización ante esta información.

Con base en el estudio de Kohli & Jaworski, en efecto, su meta es obtener resultados sobresalientes, una vez que se aplican estrategias formuladas de acuerdo a los datos del entorno, determinar si los antecedentes empresariales impiden o permiten gestionar esta filosofía y, por último, concluir si existen factores externos, como un mercado cambiante o competencia latente, que inciden sobre los resultados (Kuada, 2005). Ahora bien, las acciones que se gestionan no pertenecen únicamente al área de marketing, también se encargan de desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes en vista de que la gestión de este proceso se comparte a todo el personal. Las empresas que lo implementan se encargan de recopilar, interpretar y utilizar la información obtenida para tomar decisiones que ayuden a posicionarles dentro de su sector.

Por otra parte, el concepto de la OM propuesto por Narver & Slater (2000) se basa en tres aspectos: 1) orientación al mercado, 2) orientación a la competencia, y 3) coordinación interfuncional. De modo que lo consideran como una cultura organizacional la cuál al ejecutarse genera rendimiento sobresaliente, dado que se enfoca en crear valor agregado para los clientes. En ese marco, están implícitos dos aspectos dentro del proceso de decisión: a) panorama a largo plazo y b) beneficios obtenidos. Los autores contemplan la OM como herramienta que logra ventaja competitiva duradera en el tiempo. En el estudio, sobresale los tres componentes donde se asigna la misma importancia para todos.

El primer elemento del modelo hace referencia a la orientación al cliente donde la organización indaga al mismo para conocer cuáles son las necesidades presentes y futuras de modo que formula estrategias para crear productos con valor superior lo que lo distingue de la competencia y entrar a la mente del consumidor y posicionar la marca en un tiempo determinado (Narver & Slater, 2000). En sí, trata de poner al cliente como centro de la organización, pues, es para ellos que se produce como los consumidores finales del producto o servicio que se brinda. Esta gestión se realiza a través de estudios de mercadeo de parte de los colaboradores que tienen contacto con los clientes y resulta más eficiente.

La orientación a la competencia es cuando la empresa identifica y reconoce quienes son los competidores actuales a corto y largo plazo de tal modo que sabe sus debilidades y fortalezas al igual que la capacidad y tácticas que maneja. Ante lo expuesto, Sigauw & Diamantopoulos (1995) conceptualiza que la OM genera la idea de utilizar la oferta de competitividad y avances tecnológicos que también contribuyen a satisfacer a los consumidores finales. La empresa identifica las fortalezas de los demás negocios en su sector mediante un estudio exhaustivo con el objetivo de perfeccionar el producto que ofrece para distinguirse entre los demás.

La coordinación interfuncional supone que los individuos y recursos de la empresa funcionan en conjunto para cumplir la meta, de tal modo que, todos conocen y utilizan la información que se obtiene de estudios de mercado para crear un valor agregado para el cliente (Narver, Slater, & Tietje, 1998). En lo visto, todos los que pertenecen a la organización participan en este proceso, es decir, todas las partes de la cadena de valor asumen un papel para intervenir a mejorar. Por consiguiente, todos son responsables del éxito o fracaso, sus acciones inciden proporcionalmente en el factor de éxito. Por eso es necesario la comprensión transparente de los objetivos empresariales en función con el plazo de tiempo.

Los aspectos de decisión son dos, el horizonte a largo plazo en relación a los beneficios y el tiempo requerido para completar los tres componentes anteriormente

mencionados (Narver & Slater, 2000). Es decir, si una empresa implementa esto, existe la constante innovación para sobrepasar las expectativas del cliente y lograr posicionamiento. También suponen los beneficios que se obtiene, lo cual incrementa la rentabilidad y se considera objetivo de la OM, según Narver & Slater (2000). La rentabilidad se alcanza si se implementa la OM a nivel organizacional.

En vista a lo antepuesto, Narver & Slater mide la OM basada en el comportamiento organizacional de los tres factores, donde se considera la correlación de su aplicabilidad y resultados, y aparte, la consecuencia que tienen factores extrínsecos en esta relación. En efecto, determinan la relación existente con el retorno de inversión benéfico para la empresa (Alvarez, Santos, & Vásquez, 2001). Sin embargo, este resultado varía si se aplica a empresas corporativas, industriales o de servicio, por lo que es una limitante. A pesar de aquello, una estrategia basada en la OM para una empresa de servicio es vital para el manejo que tienen los colaboradores con los clientes, puesto que ellos tienen contacto continuo con ellos.

Existe contradicción que limita la relación entre la OM y el rendimiento de una empresa, se consideran factores como competencia latente y un mercado creciente que afectan indirectamente a las empresas si los administradores no adoptan esta cultura en su forma de liderar. Su visión mediante el enfoque al cliente es obtener una perspectiva de los requerimientos del mercado, con el enfoque a la competencia logran comprender la capacidad de ellos para generar acciones en respuesta, y por la coordinación interfuncional utilizan todos los departamentos organizacionales para generar tal valor agregado para el cliente. La integración de cada enfoque se considera insuficiente como estrategia si no influye en la manera de pensar de los directivos y colaboradores ante un entorno empresarial que cambia paulatinamente, si es así el caso, implementar dicha cultura organizacional no resulta (Jiménez, 2010).

Diversos autores fundamentan conceptos desde panoramas distintos sobre la orientación al mercado. Noble et al. (2002), hace énfasis en la relación que tiene la OM, orientación estratégica y cultura organizacional. Inmerso en esta relación está la

necesidad de considerar la OM desde enfoques distintos, inclusive como cultura organizacional y orientación estratégica, así mismo, comprender los antecedentes y los resultados a lo que se aplica. Se relacionan por que la cultura organizacional se define como los valores y filosofía que ayuda a los individuos a comprender el funcionamiento de una organización y orientan al comportamiento dentro de la institución. Entonces la cultura guía la conducta, y, por último, influye en la productividad.

Por otro lado, Uncles (2000) describe la OM como el conjunto de comportamientos y actividades propias de una organización que involucra procesos y actividades que se gestionan con el fin de generar valor superior para clientes de tal manera, cumplir sus deseos y necesidades, tal que la principal característica es el conjunto de actividades que se gestionan. Es fundamental comprender a los clientes fijos y potenciales, lo que se alcanza al entender que sus gustos son variantes. Es por esta razón que no se gestiona una sola actividad para lograrlo puesto que el entorno empresarial cambia con el tiempo y ante circunstancias, las medidas que se ejecutan en respuesta a esto no son las mismas.

Con ambos conceptos, se detecta que tienen algo en común y esto es el resultado que cada uno quiere lograr pues persiguen una estrategia centrada en el valor agregado para el cliente. Narver & Salter se enfocan en tres aspectos relacionados: OM, mercado y cultura organizacional. Jaworski & Kohli precisan que permite obtener información verídica de las necesidades de los clientes, actuales y futuras, de modo que todos los departamentos reciben datos y logran obtener lo fijado. Por otro lado, Uncles se enfoca con mayor grado en los comportamientos y actividades gestionadas para cumplir las metas.

Con las consideraciones expuestas, la OM es una cultura empresarial en la que todos los que forman parte de la misma se comprometen a generar valor superior para sus clientes sin dejar de lado que sus necesidades son cambiantes, más no únicamente el conjunto de actividades y procesos pertinentes a una empresa (Narver & Slater, 2000).

Los recursos humanos son fundamentales, cada uno comprende sus funciones y ejercerlas a través de sus habilidades para que se lleve a cabo. Entonces, la relación entre la OM, el mercado y la cultura organizacional es natural porque el uno conlleva a un mercado superior que únicamente se logra con el funcionamiento y compromiso de las personas integradas.

De otra manera, existen retos que las empresas afrontan al incorporar esta cultura. Resulta complejo comprender las necesidades ocultas de los clientes, sin embargo, por eso es necesario innovar estrategias para no quedarse en lo corriente. En cuanto a la competencia, conocer su capacidad y planes de forma anticipada por medio de un estudio de mercadeo. En vista de que el mercado es dinámico, se requiere de estudio evolucionado para comprender y tomar decisiones estratégicas (Jiménez, 2010). Independientemente del enfoque de OM que las empresas adoptan, lo hacen para buscar posicionarse en el mercado lo que permite anticipar los cambios dentro del mismo y responder de mejor manera a través del desarrollo de nuevos productos que les diferencien de todos.

En otra perspectiva, los diferentes conceptos de la OM comparten una misma idea y es de crear valor para el cliente, es decir, orientación al cliente. Indudablemente, es esencial para empresas poder desarrollar una relación con el cliente, precisamente para aquellas que imparten un servicio. Egan y Shipley destacan que este factor, al igual que la reputación de una empresa y entrega de servicio son significantes para el negocio de servicios (Jiménez, 2010). Además, las personas que forman parte de una empresa de servicios ocupan un rol importante en la conexión con el cliente pues obtiene información del mercado para poder responder mediante estrategias. Para lo cual, es indispensable establecer una efectiva coordinación interna con el fin de generar y mantener dicha relación con el consumidor final.

En función a lo antepuesto, el marketing y la administración evoluciona y progresa cada vez más en camino al valor del cliente, pues ahora se denota con mayor interés las características del consumidor final. Es vital que las empresas busquen fidelizar al

cliente, por lo que la mejor manera de hacerlo es establecer una orientación precisamente al cliente. De tal manera que Deshpandé, Farley y Webster definen la orientación al cliente como el conjunto de creencias que se preocupan por el interés del cliente, sin dejar de lado el resto del mercado con el objetivo de establecer una empresa rentable dentro de un largo plazo (Abusleme & Amenábar, 2012). Se precisa tal preocupación por dar valor al cliente mediante estrategias que verdaderamente suplan sus necesidades.

Dentro de ese marco, el valor del cliente es lo que conlleva a la orientación al mismo. Según Armstrong & Kotler (2013), el valor del cliente es un pilar fundamental para poder entablar una relación con ellos. Por ende, el cliente percibe este valor como lo que genera el intercambio de lo que la empresa ofrece, en él. Dicho de esta manera, el valor se sobreentiende de distintas maneras desde una óptica empresarial y de consumidor final. Lo que comparten ambos, es que los productos son para satisfacer a los usuarios y ellos quieren que se cumplan sus expectativas del producto o servicio ofrecido. Por determinar así, la importancia que tiene el valor del cliente sobre el rendimiento de las empresas es propulsor, pues su rentabilidad cae sobre este aspecto fundamental.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de enfoque, diseño y alcance de la investigación

La investigación desarrolla un enfoque cuantitativo que permite medir, cuantificar, analizar y comprobar la correlación de las variables de estudio (Hernández et al., 2014). Se mide el impacto del Covid-19 en el direccionamiento estratégico de la empresa a través de la matriz de factores externos (EFE) y matriz de factores internos (EFI). La matriz EFE permite conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en los procesos de la empresa (David, 2013). En cuanto diagnóstico interno de Club Lineacinco, se utiliza la matriz de factores internos (EFI) con la finalidad de sintetizar la auditoría interna del direccionamiento estratégico, así como también tomar en cuenta factores propios de las áreas funcionales de la organización (David, 2013).

El diseño de la investigación es no experimental, transversal porque recolecta datos en un solo periodo de tiempo, en este caso, para evaluar el estado de la organización Club Lineacinco después del primer impacto del Covid-19. El diseño abarca dos grupos de estudio: los deportistas nadadores que compiten a nivel nacional, y los clientes de mayor tiempo de fidelidad a la empresa. En el mismo contexto del diseño transversal se trabaja mediante una óptica correlacional, en la que se determina profundizar que sucede con la incidencia del Covid-19 en el direccionamiento estratégico de Club Lineacinco, de forma que se observa, analiza y describe lo que sucede dentro de la empresa. Por ende, el diseño impulsa fundamentar la investigación de la hipótesis correlacional y, describe la relación entre el Covid-19 y el direccionamiento estratégico que se aplica al caso (Hernández et al., 2014).

El alcance de la investigación es correlacional con lo cual se busca determinar la asociación de las variables de estudio, direccionamiento estratégico y Covid-19, en cuanto al efecto que la pandemia causa sobre el direccionamiento estratégico, precisamente en la organización Club Lineacinco. Puesto en conceptualización, las

variables se miden, posteriormente se cuantifican, y finalmente compete analizar y establecer los vínculos que comparten, como lo dice Hernández et al. (2014). El alcance correlacional se limita a una relación no causal, en este caso, por lo que la hipótesis es correlacional y no se basa en causa y efecto.

En cuanto a la recolección de datos, la población se centra en deportistas nadadores que compiten a nivel nacional que pertenecen al club privado “Lineacinco”, los que, determinados por el entrenador son diez jóvenes, así mismo se dirige hacia los padres de familia que se encargan de pagar por el curso de natación de sus hijos, mismos que son diez clientes, del club por un tiempo mínimo de un año. En el desarrollo del proyecto, no es necesario trabajar con una muestra. Para no caer en el rango de muestras pequeñas que sería por lo menos el treinta por ciento de la población, por lo tanto, la población no supera el número de treinta individuos, como lo dice López (2004). No se toma en cuenta edad, ni género para comprobar la hipótesis dado que se pretende averiguar la percepción de los deportistas y los clientes del club. Sin embargo, se considera edad y sexo en ciertas preguntas que ayudan a la formulación de estrategias enfocadas al cliente. El grupo que se escoge para recolectar datos se determina en que Club Lineacinco requiere formular un nuevo direccionamiento estratégico con enfoque de orientación al cliente, clientes que son los deportistas nadadores que aspiran competir a nivel nacional, pues es la meta del club en cuanto al desarrollo de sus actividades.

La técnica de recolección de datos es la aplicación de la encuesta semi estructurada, como lo define Hernández et al. (2014), brinda mayor flexibilidad en las respuestas de los individuos, a diferencia de la estandarizada, de esta manera, las preguntas son previamente formuladas, no obstante, se adhieren al cambio con el objetivo de conseguir información imprescindible (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). El propósito de su aplicación es la necesidad de descubrir lo que esperan del servicio de la organización y como se ve afectado por el Covid-19. Así mismo, se procede con la encuesta, misma que, “(...) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al., 2014, p. 217) con la aspiración de obtener

datos sobre expectativas y opiniones de parte de los deportistas nadadores lo que fundamentalmente aporta en formulación de los componentes del plan estratégico con orientación al cliente.

Se elaboran tres cuestionarios que se aplican a los clientes, consumidores y miembros de la organización. El primer cuestionario de clientes (ver anexo 1) contiene elementos que se toman a partir de los proyectos de Simon (2020) y Moposita (2019), mismos que se adaptan al funcionamiento de la organización. El segundo cuestionario para los consumidores (ver anexo 2), en este caso los deportistas, tiene como objetivo especificar las necesidades de cada uno, con el fin de obtener respuestas que aporten para la orientación al cliente en la actividad de la empresa.

El tercer cuestionario se dirige a los miembros de la organización (ver anexo 3), en donde se mide la correlación entre el Covid-19 y el direccionamiento estratégico, también se busca determinar aspectos que considera fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mismas que aportan para realizar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Sin antes realizar cuatro matrices que ayudan a integrar los factores pertinentes a la matriz FODA, que son la matriz de impacto interno y externo, y de aprovechabilidad y vulnerabilidad. La matriz de impacto interno incluye las fortalezas y debilidades propias a la empresa que se conforman por capacidades directivas, competitiva, financiera, tecnológica, de talento humano e institucional. La matriz de impacto externo incluye las amenazas y oportunidades que tiene la empresa para maximizar (Arteaga, 2012). La matriz de aprovechabilidad incluye las fortalezas y oportunidades donde estas se entrelazan y se califican con una escala donde 1= impacto bajo, 2= impacto medio, y 3= impacto alto y con esto se mide el impacto que tienen las oportunidades con las fortalezas. La matriz de vulnerabilidad se maneja con esta misma escala e involucra el mismo proceso con la diferencia que incluye las amenazas y debilidades, como lo dice Arteaga (2012).

Se utiliza el estadístico chi-cuadrado por las siguientes razones: a) las variables son no paramétricas, b) no siguen una distribución normal y c) todos los cuestionarios se

efectúan bajo la escala Likert de cinco categorías (Hernández et al., 2014). Es así como el resultado de esta investigación pretende desarrollar una guía para la empresa con medidas adecuadas para afrontar de forma exitosa las secuelas provocadas por la pandemia, con la finalidad de determinar una correlación entre las variables de estudio.

Una vez formulados los cuestionarios, pasan por una revisión de dos especialistas en el tema, PhD. Carlos Flores y Mg. Andrea González. Mismos que realizan tal revisión en la ficha de validación adjunto (ver anexo 4) donde se considera la escala, 1=Nada, 2=Poco aceptable, 3=Regular, 4=Aceptable y 5=Muy aceptable, en esto también incurre factores como la imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación, y la pertinencia de las preguntas para la consecución y comprobación del proyecto. Posteriormente, el puntaje que se obtiene a partir de esto cae en la escala de calificación total del instrumento, donde 7 a 13 puntos se considera no válido, 14 a 20 puntos modificar, 21 a 27 puntos mejorar y 28 a 35 puntos aplicar (Simon, 2020).

Se aplica la prueba de fiabilidad a los instrumentos con la finalidad de determinar su confiabilidad. Según Hernández et al. (2014), los coeficientes de confiabilidad varían entre cero y uno, el coeficiente cero demuestra nula confiabilidad y el uno demuestra confiabilidad máxima. Es decir, mientras más se acerque a uno el instrumento es más fiable. De tal manera, el coeficiente de Cronbach es 0.840, lo que demuestra un alto nivel de confiabilidad de acuerdo a la tabla 1.

Tabla 1. Coeficiente de Cronbach

Cronbach's Alpha	No. de elementos
0.821	6

Fuente: Elaboración propia

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Para recopilar la información se utiliza la técnica de investigación encuesta semi estructurada (anexo 3) que se dirige a los consumidores finales del servicio, en este caso son los nadadores que compiten y forman parte de Club Lineacinco. Esta

información contribuye al análisis minucioso de lo que esperan los nadadores del Club como empresa. Así mismo, se aplica una encuesta (anexo 1) a los clientes, que son los padres de familia que se responsabilizan por el pago del curso de sus hijos mensualmente. Con esta información también se toma en cuenta factores que faltan de parte de la empresa y en qué aspectos se tomarlos en cuenta. Se aplica una encuesta a los trabajadores de Club Lineacinco, cuyas respuestas sirven para desarrollar el plan estratégico con enfoque al cliente.

A continuación, se analiza y se interpreta los resultados que provienen de la encuesta (anexo 3), dirigida a los nadadores que pertenecen al equipo de competencia. Esta encuesta cuenta con doce preguntas que ayudan a determinar factores claves que se incorporan en el plan estratégico con orientación al cliente, puesto que la orientación del servicio se quiere dirigir a nadadores de competencia.

Los nadadores que forman parte del club, como lo indica la tabla 1, en su mayoría son de sexo masculino puesto que conforma el 70% de la población. Se refleja que en este deporte los hombres son los que más buscan participar en competencias, sin dejar de lado que las mujeres también son integrantes del mismo grupo, en un 30%. Se encuentra el 50% entre las edades formativos que son de 7 a 10 años, el 30% está entre los 11 a 14 años y únicamente el 20% está entre los 15 a 18 años. De tal modo, es evidente que los niños que se han formado en la escuela de natación son aquellos que forman parte del equipo de competencia, puesto que el club no acepta a integrantes nuevos en el equipo de competencia, sin haber pasado la etapa de aprendizaje en el club.

Tabla 2. Sexo de nadadores según edades

Edad	Sexo	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	Femenino	1	20%
	Masculino	4	80%
	Total	5	100%
11-14 años	Femenino	2	66.7%
	Masculino	1	33.3%
	Total	3	100%
15-18 años	Femenino	0	0%
	Masculino	2	100%
	Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia

El género de los nadadores se toma en cuenta dado que sus opiniones pueden variar según su sexo y edad, esto se observa en la tabla 2.

Tabla 3. ¿Alguna vez ha formado parte de otra escuela o club de natación?

¿Ha sido parte de otro club de natación?	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora, según la tabla 3, el 60% no ha sido cliente de otra escuela de natación, esto quiere decir que la mayoría de niños que están en el equipo de competencia se han formado en la escuela de natación del club.

Tabla 4. Tiempo que es cliente según edades

Edad	Tiempo que es cliente	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	1-3 meses	0	0%
	4-6 meses	1	20%
	7-12 meses	1	12%
	Más de 12 meses	3	60%
	Total	5	100%
11-14 años	1-3 meses	0	0%
	4-6 meses	0	0%
	7-12 meses	0	0%
	Más de 12 meses	3	100%
	Total	3	100%
15-18 años	1-3 meses	0	0%
	4-6 meses	0	0%
	7-12 meses	0	0%
	Más de 12 meses	2	100%
	Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4, el 80% de los deportistas tienen un tiempo de más de doce meses en el club de natación, se determina que son muy pocos los que están de cuatro a seis meses, e incluso de siete a doce meses. Por lo tanto, para que la mayoría de deportistas estén tanto tiempo significa que están satisfechos con el servicio, ellos, así como los que pagan por el mismo, como lo son sus representantes legales.

Tabla 5. Motivo por el cuál escoge al club según edades

Edad	Motivo	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	Actividad física	0	0%
	Aprendizaje	0	0%
	Competir	4	80%
	Otros	1	20%
	Total	5	100%
11-14 años	Actividad física	0	0%
	Aprendizaje	0	0%
	Competir	1	33.3%
	Otros	2	66.7%
	Total	3	100%
15-18 años	Actividad física	0	0%
	Aprendizaje	0	0%
	Competir	2	100%
	Otros	0	0%
	Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia

Con lo visto en la tabla 5, los resultados a interpretar son que el 70% de los deportistas están en el club por motivo de competencia, mientras que el 30% están por otros motivos. Entre los otros motivos están razones como la diversión, llegar a ser reconocido en la natación ecuatoriana y todas las anteriores. De los resultados se interpreta que los deportistas están conscientes que están en un equipo de competencia, y no escuela de natación, por lo que tienen objetivos establecidos; en todos los rangos predomina el motivo de competencia.

En base a la tabla anterior, se requiere conocer si la edad tiene relación con el motivo por el cual los nadadores escogen formar parte del club. Para determinar esto se utiliza el estadístico chi cuadrado, en la tabla 6, con la finalidad de aceptar o rechazar las siguientes hipótesis:

H0: La edad no tiene relación con el motivo por el cual los nadadores deciden formar parte del club.

H1: La edad tiene relación con el motivo por el cual los nadadores deciden formar parte del club.

Tabla 6. Prueba Chi-cuadrado de relación de edad de nadadores con motivo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.016 ^a	2	.221
Razón de verosimilitud	3.394	2	.183
Asociación lineal por lineal	.007	1	.933
N de casos válidos	10		
a. 6 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.60.			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se tiene en cuenta que los valores esperados son menores a 0.60, entonces se interpreta el valor del dato de verosimilitud que en este caso es 0.183, por lo mismo, se rechaza la hipótesis y se acepta la hipótesis alternativa que afirma que la edad tiene relación con el motivo por el cual los nadadores deciden formar parte del club. A pesar de dicha correlación, es evidente que los nadadores buscan formación de deporte competitivo.

Para medir el nivel de orientación al mercado con enfoque al cliente se realiza algunas preguntas que ayudan a determinar esto. En la tabla 7, se deduce que los nadadores están de acuerdo con la higiene y seguridad de las instalaciones, salvo un individuo que toma una posición neutral ante la seguridad de las instalaciones. Por lo tanto, es un factor que se toma en cuenta para poder garantizar la seguridad de los deportistas; son los clientes principales. Así mismo, el 50% considera que si existe riesgo en el área de ingreso a la piscina.

Con respecto al factor de higiene en el área de bar, el 80% determinó que este se maneja con rigor por lo que la higiene caracteriza esta gestión. Sin embargo, no se deja de lado la fracción de individuos que no están completamente de acuerdo con la pregunta. En conclusión, la seguridad e higiene que maneja Club Lineacinco con respecto a la gestión de sus actividades es adecuada.

Tabla 7. Nivel de conformidad de nadadores respecto a los componentes de OM

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que la empresa adecua las instalaciones para su seguridad?	F	9		1			10
	%	90%		10%			100%
2. ¿Las instalaciones siempre están desinfectadas y limpias para su uso?	F	9	1				10
	%	90%	10%				100%
3. ¿Existe riesgo en el área de ingreso a la piscina?	F	5		1	1	3	10
	%	50%		10%	10%	30%	100%
4. ¿La higiene que se maneja al preparar sus snacks es adecuado?	F	8	2				10
	%	80%	20%				100%
5. ¿El método de entrenamiento es adecuado para sus necesidades personales?	F	10					10
	%	100%					100%
6. ¿Los colaboradores se esfuerzan por entender mis necesidades?	F	9	1				10
	%	90%	10%				100%
	F	9	1				10

7. ¿El servicio que brinda Club Lineacinco supera el servicio que brindan sus competidores?	%	90%	10%				100%
8. ¿Considera que el entrenador toma en cuenta su preparación física para decidir si esta apto para competir?	F	10					10
	%	100%					100%
9. ¿Los equipos que vende la empresa se ajustan a sus gustos y necesidades?	F	9	1				10
	%	90%	10%				100%

Fuente: Elaboración propia

Los servicios y productos que se brindan a los usuarios finales del servicio principal se determinan que sobrepasan el promedio. Los nadadores consideran que el método de entrenamiento se adecua a sus deseos y necesidades como se refleja en la tabla es del 100%, así como los equipos o productos que se vende en el club que corresponde al 90% de los encuestados, tal como los equipos de entrenamiento. En cuanto al servicio que brinda la empresa a cada nadador y en comparación con la competencia, se considera que es personalizado y sobrepasa al servicio que se maneja en clubes competidores y se refleja en estadísticas como el 90%. En conclusión, la empresa maneja sus servicios con enfoque al cliente de manera que sobrepasa el promedio.

Tabla 8: ¿Considera usted que la empresa adecua las instalaciones para su seguridad?

Edad	Nivel de conformidad	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	Totalmente de acuerdo	4	80%
	De acuerdo	0	0%
	Neutral	1	20%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	5	100%
11-14 años	Totalmente de acuerdo	3	100%
	De acuerdo	0	0%
	Neutral	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	3	100%
15-18 años	Totalmente de acuerdo	2	100%
	De acuerdo	0	0%
	Neutral	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia

Es evidente que hay más deportistas entre las edades menores que adolescentes, por lo mismo, la percepción del nivel de orientación al cliente no es la misma. En este contexto, se consideran preguntas claves de la encuesta cuya interpretación se lo realiza por rango de edades para contrastar sus respuestas. En la tabla 8, se concluye que la empresa, efectivamente, adecua las instalaciones para la seguridad de los deportistas al ingresar a la piscina, donde accidentes sucederían. En esta pregunta, se deduce que todas las edades comparten una percepción similar sobre la seguridad de las instalaciones, salvo el 10%.

Ahora, en cuanto al entrenamiento que cada nadador realiza, existen diferencias en el mismo por condiciones propias de los deportistas. Esto quiere decir, según su habilidad se adapta el tipo de entrenamiento para cada individuo, hasta acoplarse. Entonces, la siguiente pregunta corresponde al adecuado método de entrenamiento para las necesidades personales de cada nadador.

Tabla 9. ¿El método de entrenamiento es adecuado para sus necesidades personales?

Edad	Nivel de conformidad	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	Totalmente de acuerdo	5	50%
11-14 años	Totalmente de acuerdo	3	30%
15-18 años	Totalmente de acuerdo	2	20%
Total		10	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 demuestra que todos los deportistas están totalmente de acuerdo que el entrenamiento se adapta a sus necesidades personales. Visto así, se considera al equipo de competencia del club individualmente para cumplir sus expectativas. Esto demuestra, indudablemente la orientación al cliente que maneja la empresa con cada uno de los deportistas, agregado a esto, también demuestra el nivel de compromiso que tiene con cada uno.

Tabla 10. ¿Considera que el entrenador toma en cuenta su preparación física para decidir si está apto para competir?

Edad	Nivel de conformidad	Frecuencia	Porcentaje
7-10 años	Totalmente de acuerdo	5	50%
11-14 años	Totalmente de acuerdo	3	30%
15-18 años	Totalmente de acuerdo	2	20%
Total		10	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 caracteriza la orientación al cliente, trata sobre las competencias en las que participan. La pregunta es, “¿Considera que el entrenador toma en cuenta su preparación física para decidir si está apto para competir?”. Con esto se busca determinar si los deportistas sienten preocupación y cuidado de parte del entrenador al escoger cada competencia para ellos. Para esto, se demuestran el 100% de los integrantes del equipo de competencia afirman estar totalmente de acuerdo con las consideraciones del entrenador al tomarles en cuenta para las competencias, esto quiere decir que la gestión que se realiza para buscar y escoger los campeonatos es preciso, así como las evaluaciones que se realiza a cada uno para determinar si están en la capacidad física y mental para participar en el evento. Con el análisis de las tres preguntas, se concluye que el nivel de orientación al cliente es alto, según los tres rangos de edad, por lo tanto, es óptimo.

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas orientadas a los clientes, los padres de familia que se encargan por pagar el servicio de los deportistas. La encuesta consta de seis preguntas de orientación al cliente en base al modelo de Narver & Slater y cuatro preguntas sobre información general como edad, sexo, tiempo que es cliente del club y motivos por el cuál es cliente aún.

Tabla 11. Sexo y edad de padres de familia

Sexo	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	25-30	1	20%
	31-36	0	0%
	37-42	2	40%
	43-48	2	40%
Total		5	100%
Masculino	25-30	0	0%
	31-36	0	0%
	37-42	1	20%
	43-48	4	80%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

Con la información expuesta en la tabla 11, existe igualdad en los representantes legales de los nadadores, 50% son de sexo femenino y el otro 50% masculino. La encuesta se dirige a un padre de familia por nadador, en vista de que es el que paga por el servicio de su hijo. La información refleja que más de la mayoría se encuentra dentro de un rango de edad desde los cuarenta y tres años hasta los cuarenta y ocho años, precisamente el 60%. Dentro del rango de edad de treinta y siete a cuarenta y dos años se encuentra el 30%, y en el rango de veinticinco a treinta años se encuentra únicamente el 10%. De modo que se determina que los padres de familia mayores son aquellos que están presentes en el desarrollo de las actividades de sus hijos, y la mayoría son de sexo masculino, y minoría de sexo femenino.

Tabla 12. ¿Alguna vez ha formado parte de otra escuela o club de natación?

¿Ha sido parte de otro club de natación?	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de la tabla 12 se concluye que la mayoría de padres de familia ha optado por otras escuelas de natación antes de haber formado parte de Club Lineacinco. Precisamente el 70% afirma que ha sido cliente de otra escuela de natación. Esta información facilita conocer sobre la opinión acerca de aspectos intrínsecos de la

gestión de actividades que se lleva a cabo en la empresa de parte de los padres de familia con respecto a la competencia, puesto que han sido sujeto a ambas empresas.

Tabla 13. ¿Cuánto tiempo es cliente de Club Lineacinco?

Tiempo que es cliente	Frecuencia	Porcentaje
1-3 meses	0	0%
4-6 meses	0	0%
7-12 meses	1	10%
Más de 12 meses	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tabla 13 muestra la gran mayoría es cliente activo de Club Lineacinco por un tiempo que supera los doce meses. En base a esta información se interpreta que están satisfechos con el servicio que se brinda en lo que es la atención al cliente y la gestión de entrenamiento.

Tabla 14. ¿Cuáles son los motivos porque usted escoge Club Lineacinco?

Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Actividad física	1	10%
Aprendizaje	3	30%
Competir	6	60%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Entre los varios motivos que los clientes escogen a la empresa, en su mayoría, son para competencia, pues corresponde al 60% de los encuestados. Tan solo el 30% determina que el motivo principal es el aprendizaje, y únicamente el 10% considera que es por actividad física. Por lo visto, la mayoría de clientes escogen al club para que prepare a sus hijos para competir, junto con otros motivos, pero del que se destaca la competencia, lo que se visualiza en la tabla 14.

Ahora, en cuanto al sexo de los encuestados con los motivos, se observa lo siguiente según la tabla 15, las mujeres escogen al club por el aprendizaje y competencia de natación, ambos en un 40%, en cambio los hombres, en su mayoría, escogen por

competencia el 80%. Por lo que es notable que el sexo sí influye en los motivos y expectativas que tiene cada cliente con su hijo.

Tabla 15. Motivos porque usted escoge Club Lineacinco según el sexo

Sexo	Motivo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	Actividad física	1	20%
	Aprendizaje	2	40%
	Competir	2	40%
	Otros	0	0%
Total		5	100%
Masculino	Actividad física	0	0%
	Aprendizaje	1	20%
	Competir	4	80%
	Otros	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

Se considera que existe cierta influencia sobre la decisión del motivo por el cual los clientes escogen formar parte de Club Lineacinco. De tal modo, para comprobar esta hipótesis, se requiere del estadístico chi-cuadrado para medir la relación o dependencia que tienen las variables: el sexo de los padres de familia con los motivos por el cuál escoge formar parte del club. Se busca determinar si en realidad incide de alguna manera el sexo en las respuestas, para lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H0: El género no está relacionado con el motivo por el cual el cliente decide formar parte del club.

H1: El género está relacionado con el motivo por el cual el cliente decide formar parte del club.

Los resultados se observan en la tabla 16.

Tabla 16. Prueba Chi-cuadrado de relación de género con motivo por escoger la empresa

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.000 ^a	2	.368
Razón de verosimilitud	2.406	2	.300
Asociación lineal por lineal	1.800	1	.180
N de casos válidos	10		

b. 6 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.50.

Fuente: Elaboración propia

Por lo visto, la tabla 16 demuestra la existencia de valores esperados menor a 0.5, es por esta razón que se toma el dato de verosimilitud, que es 0.300. Con esta información se concluye el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que declara que el género está relacionado con el motivo por el cual el cliente decide formar parte del club. Así, en relación con el cuestionario, existe diferencia entre los motivos por decidir formar parte del club, esto comprueba lo visto en la tabla 15, las madres de familia tienen varios motivos por inscribir a sus hijos en el club pues estas varían desde actividad física, aprendizaje hasta competir, en cambio, para los padres es evidente que consideran la parte competitiva del club sobre otro factor.

La tabla 17 busca medir el nivel de satisfacción con la orientación al cliente según los padres de familia de cada deportista nadador. La conformidad de parte de ellos con el nivel de orientación al cliente que aplica la empresa en el desarrollo de sus actividades es alta, el 90% considera que la empresa demuestra compromiso a través de sus actitudes. Ahora, para escoger los valores corporativos del plan estratégico, se basa en la pregunta uno de la tabla 17.

Según los datos de la pregunta dos: ¿Piensa usted que el servicio brindado por la empresa demuestra valor agregado o distinción, en comparación con otras escuelas de natación?, el 70% considera que el servicio que brinda la empresa tiene valor agregado en comparación con sus competidores. Esto beneficia la organización, misma que se distingue y sobresale dentro de su sector.

En cuanto al conocimiento de las necesidades de los clientes, la pregunta tres, el 70% determina que la empresa si conoce sus necesidades. Se deduce que es por esta razón que el club cumple con las necesidades y expectativas de los clientes, existe compromiso por satisfacer a los clientes. Dicho así, las necesidades de los clientes si se conocen y se cumplen con el servicio que la empresa ofrece.

Dentro del mismo marco de orientación al cliente, el 100% de los encuestados concluyeron que recomendarían a otras personas que utilicen el servicio. Para medir el grado de conformidad con que la empresa se preocupa por determinar el grado de satisfacción de cada cliente, 70% está totalmente de acuerdo, 20% está de acuerdo y un 10% toma una posición neutral con respecto a la pregunta. Con esta información, la empresa se esfuerza por medir los niveles de satisfacción de los clientes. Así mismo, con el seguimiento que se realiza en cuanto a las necesidades y expectativas de parte de los clientes, el 80% está completamente de acuerdo que se realiza seguimiento.

Por otro lado, la encuesta que se realizó a los colaboradores de la empresa tiene como finalidad determinar los factores claves para poder integrarlo en la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta encuesta contiene varias preguntas y se divide en algunas secciones, que contienen preguntas de los factores internos y externos y los componentes del direccionamiento estratégico. Los encuestados son cinco personas, que, en su mayoría, 60% son de sexo femenino y el 40% masculino.

Tabla 17. Nivel de conformidad de clientes respecto a los componentes de OM

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que la empresa tiene actitudes que demuestran compromiso con sus clientes?	F	9	1				10
	%	90%	10%				100%
2. ¿Piensa usted que el servicio brindado por la empresa demuestra valor agregado o distinción, en comparación con otras escuelas de natación?	F	7	3				10
	%	70%	30%				100%
3. ¿Está usted de acuerdo que Club Lineacinco conoce sus necesidades en cuanto al servicio que usted requiere?	F	7	2	1			10
	%	70%	20%	10%			100%

4. ¿Recomendaría usted a otras personas la empresa para que hagan uso de su servicio?	F	10					10
	%	100%					100%
5. ¿Considera que la empresa se preocupa por medir su nivel de satisfacción?	F	7	2	1			10
	%	70%	20%	10%			100%
6. ¿La empresa le da un seguimiento adecuado a su experiencia con el servicio y sus necesidades de consumo?	F	8	2				10
	%	80%	20%				100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. ¿Considera que la empresa se preocupa por medir su nivel de satisfacción?

Sexo	¿Considera que la empresa se preocupa por medir su nivel de satisfacción?	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	Totalmente de acuerdo	4	80%
	De acuerdo	1	20%
	Neutral	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		5	100%
Masculin o	Totalmente de acuerdo	3	60%
	De acuerdo	1	20%
	Neutral	1	20%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora, con la consideración del sexo de cada cliente, como ordena según la tabla 18, es notorio que las mujeres se preocupan más y demuestran mayor interés en las acciones que toma la empresa para medir su nivel de satisfacción y constituyen el 80%, a diferencia de los hombres en lo que el 60% está totalmente de acuerdo, y se reparte el 20% en una posición neutral y de acuerdo. En conclusión, las que más se fijan en este aspecto y se preocupan por que se tome en cuenta sus sugerencias son las mujeres.

Tabla 19. Sexo de los colaboradores

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	60%
Masculino	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente encuesta se realiza a los colaboradores de la empresa para medir los efectos del Covid-19 en el direccionamiento estratégico de la empresa, el nivel de orientación al cliente que maneja la empresa en la actualidad y también componentes que ayudan a determinar los factores internos y externos de la organización. Esta información sirve para poder realizar la matriz FODA de la empresa, y posteriormente para generar otra matriz con componentes actuales en la propuesta del plan estratégico. Para lo cual, en la tabla 19 se presentan los datos del sexo de los colaboradores, que son cinco individuos, el 60% femenino y el 40% masculino.

Tabla 20. Identifique el servicio principal de la empresa

Servicio principal	Frecuencia	Porcentaje
Enseñanza	2	40%
Recreativo	0	0%
Entrenamiento competitivo	2	40%
Otro	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Se les pide determinar, a su criterio el servicio principal de la empresa, así como las consecuencias del Covid-19 y las estrategias que se utilizó durante el periodo de cuarentena. Según la tabla 20 existe paridad, el 40%, entre la opción de enseñanza y entrenamiento competitivo. La opción de otro corresponde a la respuesta de todas las anteriores. Es así, como se determina que los servicios principales son la enseñanza y entrenamiento competitivo, lo cual concuerda con las distintas líneas de negocio que tiene la empresa, como lo es la escuela de enseñanza y el equipo de competencia.

Tabla 21. ¿De qué manera el COVID-19 ha afectado a la empresa?

Manera que afecta el COVID-19	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de ventas	2	40%
Cierre temporal	2	40%
Reducción de clientes	1	20%
No afectó	0	0%
Aumentó las ventas	0	0%
Otro	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta trata de la pandemia en cuanto a las secuelas en la empresa y las estrategias durante el periodo de cuarentena. El análisis se centra en la reducción de ventas con un 40%, de clientes con un 40% y el cierre temporal en un 20%, que fueron efectos del Covid-19 directamente en la empresa. Los datos se visualizan en la tabla 21, por lo que se concluye que, en efecto, la pandemia tuvo sus efectos negativos sobre la empresa donde se vio reducido sus ingresos y clientes fijos, así como el cierre temporal que toda empresa tuvo que sobrellevar.

Por otro lado, las estrategias que se utilizó durante el periodo de cuarentena se visualizan en la tabla 22, en el 80% de los encuestados, determinaron que las estrategias fueron otras, entre las cuales se obtuvo respuestas como dar servicio, pero con la puerta cerrada, la adecuación del servicio con lo que establece el COE, y una mejora completa del servicio. Por lo visto, las estrategias no son tan profundas ni se caracterizan por algo particularmente, sino más bien se considera que la empresa se mantuvo en funcionamiento conforme las normas decretadas por el gobierno.

Tabla 22. ¿Qué estrategias utilizó durante el periodo de cuarentena COVID-19?

Estrategias utilizadas durante cuarentena	Frecuencia	Porcentaje
Cambio de servicio primario	0	0%
Optaron por ofrecer el servicio principal a domicilio	1	20%
Otro	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, es importante conocer si los trabajadores visualizan la disminución de ventas, así se tiene un panorama claro si esto se vio afectado en cada área donde

desempeñan. Según la tabla 23 el 40% de los encuestados consideran que las ventas disminuyeron en un rango de 50 a 57%, existe una paridad del 20% en las demás opciones que corresponden al rango menor de 0 a 25%, de 25 a 50% y el rango alto de 75 a 100%. Esto quiere decir que es evidente que las ventas tuvieron un declive por motivo de la pandemia.

Tabla 23. ¿En qué porcentaje considera usted que disminuyeron las ventas?

Disminución de ventas	Frecuencia	Porcentaje
0-25%	1	20%
25-50%	1	20%
50-75%	2	40%
75-100%	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de otro contexto, se formularon preguntas acerca de los componentes del direccionamiento estratégico de la empresa en donde los colaboradores demostraron su nivel de conformidad respecto a cada tema. En cuanto al tema de direccionamiento estratégico, según la tabla 24 se preguntó a los colaboradores si conocen la visión, misión, objetivos y valores de la empresa, por lo que el 60% estaba totalmente de acuerdo, por otro lado, el 20% toma una posición neutral. Esto quiere decir que la empresa no difunde la información del direccionamiento estratégico de la empresa, es por esa razón que no conocen del todo. Sin embargo, el 100% dice que se rige por los componentes del plan estratégico en el desarrollo de sus actividades laborales.

Tabla 24. Nivel de conformidad con el direccionamiento estratégico

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Direccionamiento estratégico							
1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y valores de la empresa?	F	3		2			5
	%	60%		20%			100%
2. ¿Se rige por la visión, misión y objetivos que ha determinado la	F	5					5
	%	100%					100%

empresa, en el desarrollo de sus actividades laborales?							
3. ¿Efectivamente el COVID-19 se considera una amenaza?	F	4		1			5
	%	80%		20%			100%
4. ¿Efectivamente el COVID-19 se considera una oportunidad?	F	2	2	1			5
	%	40%	40%	20%			100%
5. ¿Considera que la aplicación del plan estratégico ha ayudado a que la empresa se sostenga ante la nueva realidad?	F	3		2			5
	%	60%		40%			100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 24 están preguntas sobre la afectación del COVID-19 en el direccionamiento estratégico como la pregunta tres y cuatro para conocer si la pandemia se considera una amenaza u oportunidad, para lo cual el 80% está totalmente de acuerdo que es una amenaza, pero el 20% toma una posición neutral ante esta pregunta. Por el contrario, el 40% está totalmente de acuerdo con que es una oportunidad, el mismo porcentaje esta solamente de acuerdo, y el 20% neutral. Con los datos que provienen de la tabla, efectivamente el COVID-19 se considera una amenaza para la empresa, sobre todo en la aplicación del direccionamiento estratégico, que se da por factores de bioseguridad y restricciones que viene con el cuidado de la pandemia. Sin embargo, según los encuestados, también se considera una oportunidad, por el periodo de cuarentena, bastantes niños y jóvenes se vieron afectados por la falta de socialización y ejercicio físico, en consecuencia, al culminar dicho periodo, el flujo de clientes incrementó.

La pregunta cinco toca el tema de la ayuda de la implementación del direccionamiento estratégico en la empresa para sobrellevar los efectos negativos de la pandemia. En efecto, el 60% está totalmente de acuerdo por lo que se deduce que el direccionamiento estratégico en las empresas, no solo en Club Lineacinco, es esencial para poder afrontar adversidades. También, se concluye que esto es lo que sostiene

a la empresa en flujo y en actividad ante la nueva realidad que se genera por la crisis sanitaria.

En la tabla 25 se encuentra información del efecto que tiene la pandemia sobre los objetivos estratégicos de la empresa. El 60% se encuentra totalmente de acuerdo con que la pandemia fue factor que pospuso cumplir los objetivos de la empresa. A pesar de esto, el 80% está completamente de acuerdo con que la empresa pudo generar estrategias para contrarrestar los efectos negativos de la crisis sanitaria. La pregunta se formula para saber si están de acuerdo que los objetivos se logran con la presencia de la pandemia, para lo cual existe paridad en un 40% que están totalmente de acuerdo y neutral ante la situación.

Con esta información, se determina que a pesar que la pandemia es un impedimento para alcanzar los objetivos con éxito, la empresa lleva esta gestión con acierto, puesto que si formulan objetivos con la finalidad de mitigar los efectos del COVID-19.

Tabla 25. Nivel de conformidad con los objetivos

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Objetivos							
6. ¿Considera usted que Club Lineacinco adecua las instalaciones para el bienestar de los nadadores?	F	5					5
	%	100%					100%
7. ¿Considera que la pandemia fue causante que pospuso cumplir los objetivos de la empresa?	F	3	2				5
	%	60%	40%				100%
8. ¿Está de acuerdo que la empresa ha desarrollado nuevos objetivos con el	F	4	1				5

fin de afrontar el COVID-19 de manera exitosa?	%	80%	20%				100%
9. ¿Considera que es posible lograr los objetivos de la empresa, con la presencia de la pandemia?	F	2	1	2			5
	%	40%	20%	40%			100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en cuanto al diagnóstico, se realiza cuatro preguntas que incluyen factores sobre el desarrollo del servicio, la orientación de la empresa, sobre reducción de ventas, y el COVID-19. El 80% está totalmente de acuerdo con que la empresa busca cumplir las necesidades de los clientes con la gestión de las actividades que involucra el servicio que brinda. Así mismo, el 80% piensa que efectivamente la empresa aplica la reorientación de sus servicios para sobrellevar la crisis sanitaria. En cuanto a la reducción de ventas como resultado del COVID-19, el 80% está totalmente de acuerdo con la afirmación. A pesar que la pandemia reduce ventas habituales en la empresa, Club Lineacinco aplica la reorientación de servicios para sobrellevar esta amenaza, y lo hace de manera efectiva. Según la mayoría de clientes concuerdan que cumple las necesidades de los mismos en toda la gestión del servicio que proporciona.

Por otro lado, de acuerdo a la tabla 26, el 60% no está ni de acuerdo o en desacuerdo con que la pandemia aún afecta al direccionamiento estratégico de la empresa. De esto se deduce que a pesar que no sea visible que las empresas trabajen con normalidad, la pandemia se considera ahora algo normal, parte de la vida diaria y, sobre todo, empresarial, como amenaza a tratarse.

Tabla 26. Nivel de conformidad con el diagnóstico

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Diagnóstico						

10. ¿Considera usted que en el desarrollo del servicio que brinda la empresa, se centra en cumplir las necesidades de los clientes?	F	4	1				5
	%	80%	20%				100%
11. ¿Cree usted que la empresa ha reorientado sus servicios en respuesta ante el COVID-19?	F	4	1				5
	%	80%	20%				100%
12. ¿El COVID-19 redujo ventas?	F	4		1			5
	%	80%		20%			100%
13. ¿Cree que la pandemia sigue afectando el direccionamiento estratégico de la empresa?	F	2		3			5
	%	40%		60%			100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro del diagnóstico, se formulan preguntas para determinar si se comprueba la hipótesis de estudio o se rechaza, para lo cual se aplica el estadístico de correlación de Pearson con el fin de determinar si el COVID-19 tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa. Para lo cual, se plantea las siguientes hipótesis:

H0: No existe relación entre la crisis por Covid 19 y el direccionamiento estratégico en Club Lineacinco

H1: Existe relación entre la crisis por Covid 19 y el direccionamiento estratégico en Club Lineacinco.

Tabla 27. Correlación de Pearson: Covid-19 y direccionamiento estratégico

		Total pandemia	Total_direccionamiento estratégico
Total pandemia	Correlación de Pearson	1	0.506
	Sig. (bilateral)		0.385
	N	5	5
Total_direccionamiento estratégico	Correlación de Pearson	0.506	1
	Sig. (bilateral)	0.385	
	N	5	5

Fuente: Elaboración propia

La significancia bilateral es 0.385; esto se interpreta de la siguiente manera: si el valor es mayor a 0.05 existe correlación entre las variables de estudio. En conclusión, existe una fuerte correlación entre el COVID-19 y el direccionamiento estratégico en Club Lineacinco, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna lo que da respuesta a la investigación: Sí existe relación entre la crisis por Covid 19 y el direccionamiento estratégico en Club Lineacinco.

Ahora, respecto al grado de conformidad con las estrategias que genera la empresa se realiza cinco preguntas para determinar si la empresa fue capaz de formular estrategias que mitiga las consecuencias a raíz de la COVID-19. La pregunta 14 se centra en la formulación de estrategias ante cambios externos inesperados, para lo que el 60% está de acuerdo que la empresa responde bien ante estas situaciones, sin dejar de lado implementar estrategias más precisas. El 80% está de acuerdo que la empresa genera estrategias específicamente para contrarrestar los efectos del COVID-19. Con estas preguntas se concluye que las estrategias que genera la organización ante cambios inesperados, como el COVID-19, es adecuado, pero no óptimo.

Tabla 28. Nivel de conformidad con las estrategias

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Estrategias							
14. ¿Cree que la organización genera estrategias que responden bien ante cambios inesperados externos que influyen en la actividad principal de la empresa?	F	2	3				5
	%	40%	60%				100%
15. ¿Durante la pandemia se generaron estrategias para contrarrestar la pandemia?	F	1	4				5
	%	20%	80%				100%
	F	2	2	1			5

16. ¿Piensa usted que la empresa detecta rápidamente las variaciones en las preferencias de los clientes?	%	40%	40%	20%			100%
17. ¿Piensa que la pandemia fue un impedimento para la correcta implementación de estrategias?	F	2	2	1			5
	%	40%	40%	20%			100%
18. ¿Cree que la empresa mantiene una relación constante con el cliente en la cuál es capaz de determinar su grado de satisfacción?	F	4	1				5
	%	80%	20%				100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora, en cuanto a estrategias que se dirigen a los clientes y la relación que se mantiene con ellos, están algunas preguntas en la tabla 28. En la detección de las variaciones en las preferencias de los clientes existe paridad en un 40% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo. La pregunta 17 considera que la pandemia es un impedimento para poder aplicar correctamente las estrategias, a lo que el 40% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo. La pregunta 18 busca determinar si la empresa mantiene una relación con el cliente hasta tal punto que es capaz de determinar su grado de satisfacción, en lo que el 80% está totalmente de acuerdo. Es visible que a la empresa le hace falta precisar las variaciones en las necesidades de consumo de los clientes, a pesar que la relación que mantiene con ellos es óptima en donde se mide el grado de satisfacción.

En la tabla 29, los datos están para interpretar el nivel de conformidad de los colaboradores con la orientación al cliente que brinda la empresa. Es positivo que el 80% está de acuerdo que las acciones de parte de la organización son óptimas para mantener un compromiso sólido con el cliente. Para lograr esto, el 60% piensa que la empresa cuenta con la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos, por lo que las tácticas de obtención de información son promedio, entonces hace falta considerarlo con mayor precisión. Por otro lado, el 100% asiente que la empresa realiza las acciones pertinentes para satisfacer al cliente, por lo que esto muestra un motivo de fidelidad de los clientes con el club.

En cuanto a la información que la empresa obtiene acerca de los clientes, el 60% cree que esta es adecuada, mientras que únicamente el 40% concuerda que la empresa tiene una relación positiva con el cliente. En contraste a esto, se visualiza un decremento en el aspecto que mide el seguimiento para determinar los niveles de satisfacción, solamente el 20% afirma esto. Para que una empresa sea exitosa tienen que considerar las necesidades y satisfacción de los clientes, dicho así, los datos demuestran que la empresa si tiene conocimiento sobre este aspecto, pero no en su totalidad. También muestra que la empresa no sigue un proceso de retroalimentación en el cual la obtención información verídica de la satisfacción del servicio que brinda.

Tabla 29. Nivel de conformidad con la orientación al cliente

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Orientación al cliente							
19. ¿Cree usted que las acciones que realiza la empresa están enfocadas en mantener un compromiso sólido con el cliente?	F	4	1				5
	%	80%	20%				100%
20. ¿Considera usted que, a diferencia del precio y calidad del servicio de la empresa, se están generando otro tipo de conexiones con las realidades de los clientes?	F	1	4				5
	%	20%	80%				100%
21. ¿Cree usted que la empresa realiza las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?	F	5					5
	%	100%					100%
22. ¿Piensa usted que la empresa cuenta con la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos?	F	2	3				5
	%	40%	60%				100%
23. ¿Cree usted que la relación con el cliente es adecuada y se mide los niveles de satisfacción con los servicios de la empresa?	F	2	3				5
	%	40%	60%				100%
24. ¿Considera usted que Club Lineacinco realiza el seguimiento adecuado de la experiencia del cliente con el servicio y sus necesidades de consumo?	F	1	4				5
	%	20%	80%				100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30, se presentan las capacidades internas, mismas que incluyen la planificación, dirección y control mediante las cuales se determina características de las capacidades directivas propias de la organización. Es evidente, que los colaboradores desconocen si la empresa posee un plan estratégico según el 60%, y es porque los directivos no lo comunican con los integrantes. Por otro lado, el 60% asiente que están en pleno conocimiento de los procesos definidos en la empresa, algo que se logra mediante la comunicación entre directivos y sus subordinados.

Tabla 30. Capacidades Internas: Capacidad directiva

Pregunta		Si	No	Desco noce	Total
Planificación					
25. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico?	F	2		3	5
	%	40%		60%	100%
26. ¿La empresa cuenta con un Sistema Organizacional definido e implementado en la institución?	F	3	1	1	5
	%	60%	20%	20%	100%
27. ¿Existen procesos definidos en la empresa?	F	3		2	5
	%	60%		40%	100%
Dirección					
28. ¿Existen convenios o alianzas estratégicas firmadas con diferentes organismos a nivel nacional e internacional que sean beneficiosos para la organización?	F	2	1	2	5
	%	40%	20%	40%	100%
Control					
29. ¿Existe un sistema de control efectivo de las actividades llevadas a cabo por los trabajadores de cada una de las unidades?	F	3	2		5
	%	60%	40%		100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 el 40% está en conocimiento de las alianzas estratégicas de la empresa, táctica que ayuda a impulsar el reconocimiento y marca del club en la ciudad. El 60% de encuestados afirma que, si conocen del sistema de control que se maneja en la empresa, esta pregunta se caracteriza por conocer si existen procesos de monitoreo, mismos que son comunicados a los miembros.

Tabla 31. ¿La velocidad de la toma de decisiones ante los imprevistos es?

Velocidad de toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
Alta	3	60%
Media	2	40%
Baja	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. ¿La comunicación que se mantiene es?

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	40%
Buena	3	60%
Regular	0	0%
Pésima	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 31 y 32 ayudan a comprender el tipo de gestión que se maneja dentro de la empresa, esto es primordial para el direccionamiento. La velocidad de toma de decisiones se determina que es alto, pues corresponde al 60% de los encuestados. El 60% también considera que la comunicación que se tiene dentro de la organización es buena, como lo expone la tabla 31. A pesar de que la velocidad de toma de decisiones es muy buena es evidente que la comunicación no está en su mejor punto, por lo tanto, se requiere mayor énfasis en esta área.

Tabla 33. Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva					
Pregunta		Alto	Medio	Bajo	Total
32. ¿A su criterio el servicio que brinda la empresa es ágil y oportuno en un nivel?	F	2	3		5
	%	40%	60%		100%
33. ¿A su criterio el servicio que da la empresa cuenta con una atención personalizada en un nivel?	F	3	2		5
	%	60%	40%		100%
34. ¿Los precios del servicio ofrecido son competitivos en un nivel?	F	2	2	1	5
	%	40%	40%	20%	100%
35. ¿La experiencia en el mercado de la institución a su criterio es?	F	5			5
	%	100%			100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 33 demuestra las estadísticas de la capacidad competitiva en función con la gestión de mercadotecnia de la empresa. El 60% piensa que el servicio que brinda la empresa es ágil en un nivel medio, para lo cual la empresa personaliza la atención al cliente en un nivel alto, como corresponde al 60%. Los precios que maneja la empresa se consideran competitivos en un nivel alto y medio con el 40%, es así como se determina que a pesar que los precios no incrementan, tampoco son bajos en comparación con la competencia. En conclusión, los procesos que conlleva la mercadotecnia de la organización son óptimos, a diferencia de los precios, algo que logra a través del posicionamiento del club en el mercado, el 100% considera su experiencia en el mercado alta.

Existen más fortalezas que debilidades en la empresa, para lo que sobresale la calidad del servicio con la que opera, como lo determina el 80% de los colaboradores, en la tabla 34. La utilización de los excedentes financieros también corresponde a una fortaleza pues el 40% lo considera en un nivel alto, y esto se refleja en la reinversión en el complejo de la empresa, mejoras que son visibles y se realizan periódicamente.

Tabla 34. Capacidad financiera

Pregunta		Fortaleza			Debilidades			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
36. ¿La calidad del servicio representa una?	F	4	1					5
	%	80%	20%					100%
Capacidad Financiera								
37. ¿El capital operativo con que se trabaja frente a la competencia representa una?	F	1	1			2	1	5
	%	20%	20%			40%	20%	100%
38. ¿La utilización de los excedentes financieros representa una?	F	2	1		1		1	5
	%	40%	20%		20%		20%	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el capital operativo con que se trabaja se considera una debilidad pues el 40% lo considera en un nivel medio y el 20% en un nivel bajo. Es evidente en las instalaciones, pues a diferencia de demás complejos deportivos que se encuentran más equipados, aún faltan instalaciones como la piscina semi olímpica.

Tabla 35. Cultura institucional

Pregunta		Fortaleza			Debilidades			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Cultura Institucional								
32. ¿La cultura organizacional en cuanto a ventas representa para la empresa una?	F	1	3			1		5
	%	20%	60%			20%		100%
33. ¿El ambiente de trabajo representa para la empresa una?	F	5						5
	%	100%						100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cultura institucional en la tabla 35, la cultura organizacional para la realización de ventas se considera una fortaleza media en un 60%. En cambio, el clima

laboral es una fortaleza alta según el 100% de los colaboradores. Para que una empresa produzca y venda su servicio o producto, el clima de trabajo y manera que se maneja la gestión de venta requiere ser adecuada y es un proceso en el que todos los involucrados, comprenden y comuniquen que responsabilidad corresponde a cada individuo. Por lo tanto, el clima organizacional de Club Lineacinco es óptimo para los colaboradores, lo que impulsa las actividades diarias que compete a cada uno.

Tabla 36. ¿Existe un plan de marketing definido?

Plan de marketing definido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	40%
Medianamente	2	40%
Nulo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 36, refleja la existencia de un plan de marketing, sin embargo, es evidente que no todos conocen sobre su existencia, según el 20% que respondió nulo. Por lo tanto, la organización se encuentra en la posición de comunicarlo a los integrantes, para gestionar de mejor manera.

Tabla 37. ¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados?

Servicios diversificados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	40%
Medianamente	3	60%
Nulo	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los servicios diversificados que ofrece la empresa, en la tabla 37 los colaboradores lo consideran en un nivel medio, pues corresponde al 60%. Con esta información, se recomienda a la empresa diversificar sus servicios, sea por la implementación de venta de productos que vayan acorde al servicio que brinda, u otros servicios que propios del complejo como el uso del complejo por eventos.

Tabla 38. ¿El capital con que se cuenta es?

Capital	Frecuencia	Porcentaje
Propio	0	0%
Financiado	0	0%
Propio y financiado	2	40%
Desconoce	3	60%
Otro	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 muestra el capital financiero de la empresa, donde se pregunta a los colaboradores si conocen el capital con el que la organización cuenta. Únicamente el 40% conoce que el capital es propio y financiado, mientras el 60% desconoce por completo. El porcentaje que conoce corresponde a los gerentes de la empresa, y los que desconocen son todos los colaboradores.

Tabla 39. ¿La tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo y sistemas de reservas con que cuenta la empresa es?

Tecnología	Frecuencia	Porcentaje
De primera generación	3	60%
Normal	2	40%
Obsoleta	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

La capacidad tecnológica, en la tabla 39, se considera de primera generación, como lo establece el 60%. Esto se refiere a la maquinaria que se utiliza para el calentamiento de la piscina, los dispositivos que utilizan para la atención al cliente y registrar la base de datos de los clientes. Los que conocen acerca de esto son los gerentes y el colaborador que está a cargo del funcionamiento de la máquina de la piscina. La tecnología que se utiliza es avanzada, sin embargo, año tras año la tecnología mejora y existen más productos en el mercado que facilitan ciertos procesos.

Tabla 40. Capacitación

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Únicamente cuando empezó a trabajar	1	20%
Cada 3 meses	2	40%
Cada 6 meses	0	0%
Cada año	0	0%
Nunca se le ha capacitado	0	0%
Otro	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Conocer acerca de la capacidad del talento humano que forma parte de la empresa es vital para el funcionamiento del mismo. La tabla 40, registra datos sobre la capacitación que se realiza a cada colaborador, donde se muestra paridad que se capacita cada tres meses y otra opción. Las otras opciones se refieren a la capacitación diaria que el gerente tiene con los colaboradores que se encuentran en posiciones estratégicas. A pesar de que esto demuestra compromiso con el talento humano, el 20% indica que únicamente se le capacitó cuando comenzó a trabajar.

Tabla 41. Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano					
Pregunta		Alto	Medio	Bajo	Total
46. ¿Su apertura hacia el cambio y mejora continua es?	F	5			5
	%	100%			100%
47. ¿Su motivación en el trabajo es?	F	4	1		5
	%	80%	20%		100%
48. ¿Su grado de compromiso con la institución es?	F	5			5
	%	100%			100%

Fuente: Elaboración propia

Para que el servicio que brinda la empresa sea el mejor para los clientes y genere en ellos satisfacción, los colaboradores, en este caso donde el mayor rol el corresponde a los instructores y entrenador de natación, su motivación requiere ser alta para realicen su trabajo de la mejor manera. Esto se evidencia en la tabla 41, en donde el 80% considera su motivación alta y su compromiso alto con el 100% que responde sí. De igual manera, la apertura hacia la mejora continua es positiva y sobresaliente.

Tabla 42. ¿A su criterio el sueldo que recibe es?

Sueldo	Frecuencia	Porcentaje
Justo y equitativo	2	40%
Únicamente para vivir	0	0%
Acorde al mercado laboral	3	60%
Nada competitivo	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, según la tabla 42, se considera una motivación el sueldo que reciben los individuos pertenecientes a una empresa. Predomina que el sueldo que reciben es acorde al mercado laboral con el 60%, sin embargo, a raíz de la pandemia la economía recae y se ajustan los sueldos a lo que la empresa genera y está en capacidad de ofrecer.

Tabla 43. Situación económica del país

Situación económica del país	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	0	0%
Desconoce	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Los factores externos de una empresa son aquellos que no son propios pero que inciden sobre ella en cierto grado. La tabla 43, presenta datos numéricos sobre la situación económica actual del país y como esto incide en las actividades de la empresa. El 80% considera que este factor si afecta a las actividades propias de la empresa, puesto en contexto, si no hay flujo de dinero de padres de familia que desean hacer uso del servicio, la empresa no tiene ingreso y no subsiste.

Tabla 44. Factores externos

Pregunta		Oportunidad			Amenaza			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Factor Económico								
51. ¿La economía actual del país representa para la empresa una?	F				4	1		5
	%				80%	20%		100%
Factor Político								
52. ¿La situación política del país representa para la empresa una?	F				3	1	1	5
	%				60%	20%	20%	100%
Factor Social								
53. ¿Temas de migración representa para la empresa una?	F			1	3		1	5
	%			20%	60%		20%	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 44 mide si los factores económicos, políticos, y sociales contemplan una oportunidad y amenaza en diferentes grados, sea alto, medio o bajo. La economía actual del país representa para la empresa una amenaza alta de acuerdo al 80%. La situación política representa una amenaza alta en un 60%, lo que afecta a la empresa en actividades como en renovación de permisos municipales por las reformas legales, así como la ayuda de entidades bancarias y denominación del tamaño y tipo de empresa. La migración se contempla como una amenaza alta en un 60%, sin embargo, el 20% los considera una oportunidad baja, por lo que no existe paridad en este aspecto, pero efectivamente, es una amenaza.

Tabla 45. Factor tecnológico

Pregunta		Oportunidad			Amenaza			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Factor Tecnológico								
54. ¿Las telecomunicaciones del país, representa para la empresa una?	F	1	2		1	1		5
	%	20%	40%		20%	20%		100%
55. ¿Las tecnologías de la información y comunicación, a su criterio, para la empresa representa una?	F	4	1					5
	%	80%	20%					100%
56. ¿La infraestructura vial del país, frente a otros representa para la empresa una?	F	4		1				5
	%	80%		20%				100%
57. ¿El rápido avance tecnológico y científico del mundo, a su criterio representa para la empresa una?	F	4		1				5
	%	80%		20%				100%

Fuente: Elaboración propia

El factor tecnológico que se presenta en la tabla 45, se considera externo a la empresa por lo que se visualiza como una oportunidad o amenaza. Las telecomunicaciones del país se consideran una oportunidad, recae en la escala de alto en un 20% y media en un 40%. Sin embargo, un total de 40% lo considera una amenaza, entonces se recomienda receptar la información que se divulga al público sobre el servicio principal de la organización. Las tecnologías de información y comunicación se toman como una oportunidad alta en un 80%, entonces utilizar este medio es un beneficio para el club. La infraestructura vial del país se considera una oportunidad alta, así como el rápido avance tecnológico, por el 80% de los encuestados. Por lo visto, el factor tecnológico se considera toda una oportunidad, lo que resulta a favor de la empresa si se aprende a utilizar de manera correcta.

El factor competitivo, que incluye las 5 fuerzas de Porter, se representa en la tabla 46. El ingreso de nuevos competidores se categoriza como una amenaza media como lo dijo el 40% de los colaboradores. Así mismo, la rivalidad de competidores es una amenaza pues el 60% los determina así, entre las tres escalas de niveles. Los competidores se consideran una amenaza por los precios, más no por el servicio que ofrecen debido al posicionamiento en el mercado y reconocimiento en la industria. Los competidores manejan mejor el tema de marketing en redes sociales por lo que logran mayor alcance.

Tabla 46. Factor competitivo

Pregunta		Oportunidad			Amenaza			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Factor Competitivo								
58. ¿El ingreso de nuevos competidores representa para la empresa una?	F	1	1			2	1	5
	%	20%	20%			40%	20%	100%
59. ¿La rivalidad de los competidores dedicados a la actividad de la empresa representa para esta una?	F	2			1	1	1	5
	%	40%			20%	20%	20%	100%
60. ¿El poder de negociación de los proveedores dedicados a la actividad de la empresa representa para esta una?	F	2		1		2		5
	%	40%		20%		40%		100%
61. ¿El poder de negociación de los compradores representa para la empresa una?	F	1		1	1	1	1	5
	%	20%		20%	20%	20%	20%	100%
62. ¿El ingreso de productos sustitutos en el mercado representa para la empresa una?	F	2		2	1			5
	%	40%		40%	20%			100%
63. ¿El actual número de demandantes de servicios que se ofrece representa para la empresa una?	F	3	1				1	5
	%	60%	20%				20%	100%
64. ¿La experiencia de la competencia en el mercado representa para la empresa una?	F	3	1				1	5
	%	60%	20%				20%	100%
65. ¿La actual tendencia mundial a la globalización representa para la empresa una?	F	3	1			1		5
	%	60%	20%				20%	100%

Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los compradores, según la tabla 46, se considera una amenaza en las tres escalas, con el 60%. Es debido a la afluencia de las escuelas de natación cuyos precios son bastantes competitivos, sin embargo, el servicio es incomparable, lo que se determina por los clientes nuevos que acuden a Club Lineacinco con la finalidad de aprender a nadar correctamente. Por otro lado, el ingreso de productos sustitutos se categoriza en oportunidad con el 80% de encuestados, así mismo, el actual número de demandantes del servicio. En vista de los datos, no está demás que el club aprovecha esta demanda en servicio para atraer clientes nuevos, mantener y fidelizar a sus clientes.

La experiencia de competencia en el mercado se considera una oportunidad alta por el 60% de colaboradores, para lo que aporta las nuevas tendencias que se surgen en el mundo que impulsa a las personas a buscar de hacer deporte. Puesto que la empresa se encuentra en funcionamiento por más de diez años, cuenta con bastante experiencia que con el transcurso del tiempo desarrolla cada vez más.

Tabla 47. Factor ambiental

Pregunta		Oportunidad			Amenaza			Total
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Factor Ambiental								
66. ¿La ubicación geográfica de la empresa, a su criterio representa una?	F	3	1	1				5
	%	60%	20%	20%				100%
67. ¿Los recursos naturales del país representa para la empresa una?	F	4		1				5
	%	80%		20%				100%
68. ¿El clima donde la empresa desarrolla sus actividades representa para la empresa una?	F	2	1			2		5
	%	40%	20%			40%		100%

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los factores ambientales se consideran una oportunidad, en su mayoría en un nivel alto, como se visualiza en la tabla 47. La ubicación geográfica es factor a favor de la empresa pues se encuentra en la ciudad en un punto estratégico, no muy desolado y en un barrio predominante de la ciudad, así mismo lo afirma el 60% de los colaboradores. Los recursos naturales del país, en un 80% son una oportunidad alta, y el clima donde la empresa desarrolla sus actividades también en un 40%, lo que resulta beneficioso.

La última pregunta corresponde al factor económico, por lo que se pretende responder a la interrogante de que indicadores macroeconómicos inciden en la gestión de la empresa, para lo que el que predomina es la población económicamente activa, el desempleo y el subempleo, pues el 100% de los colaboradores concuerdan con esto. Es notable, si la población económicamente activa se reduce, y aumenta el desempleo, el flujo de ingreso de la empresa se afecta.

Tabla 48. ¿Qué indicadores macroeconómicos son los que más inciden en la gestión de la empresa?

Indicadores macroeconómicos	Frecuencia	Porcentaje
PIB	0	0%
Inflación	0	0%
Población económicamente activa, desempleo y subempleo	5	100%
Globalización	0	0%
Otros	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

Para contemplar las características internas y externas de la empresa que se incluye en la encuesta para los colaboradores se plasma en la matriz FODA a continuación, en la tabla 49. Es notable que existe mayor cantidad de oportunidades de las cuales la empresa consiga hacer uso para maximizar los aspectos positivos de la organización. La mayor amenaza para la empresa, contempla el factor económico del país, así como indudablemente, la pandemia.

Tabla 49. Matriz FODA

	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Positivo	Velocidad de toma de decisiones	Telecomunicaciones del país
	Comunicación	Las tecnologías de la información y comunicación
	Atención personalizada en el servicio	Rápido avance tecnológico
	Experiencia en el mercado	Poder de negociación de los proveedores
	Calidad del servicio	Ingreso de productos sustitutos en el mercado
	Utilización de los excedentes financieros	Actual número de demandantes de servicio
	Cultura organizacional	Experiencia de competencia en el mercado
	Ambiente de trabajo	Actual tendencia mundial a la globalización
		Ubicación geográfica
		Recursos naturales del país
		Clima
Negativo	Debilidades	Amenazas
	Capital operativo perteneciente a la empresa	Economía actual del país
		Situación política del país
		Migración
		Ingreso de nuevos competidores
		Rivalidad de los competidores
		Poder de negociación de los compradores
	Población económicamente activa, desempleo y subempleo	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO PARA CLUB LINEACINCO

La empresa Club Lineacinco se dedica a la enseñanza y entrenamiento de natación. Su labor inicia en el 2010 en piscinas rentadas, sin embargo, su reconocimiento inicia en el verano del mismo año a raíz que obtuvieron medallas en competencias a nivel nacional. En el 2011 la construcción del complejo deportivo donde labora actualmente, culmina en cierta parte. En el año 2018 finaliza completamente la parte recreativa del complejo que incluye hidromasaje y turco, área a la cual el club direcciona y opera hasta el año 2020, sin dejar de lado la enseñanza y entrenamiento.

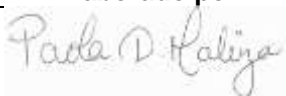

A raíz de la pandemia, el servicio de recreación acuática bajó radicalmente, debido al periodo de cuarentena y por el hecho de que el servicio no es de primera necesidad. La empresa re direcciona su plan estratégico al entrenamiento competitivo, entonces pone en tercer plano el servicio de recreación acuática. Cuando el gobierno dictamina volver a abrir sus puertas a clientes los primeros que recurren a la empresa son los alumnos del equipo de competencia y de la escuela de aprendizaje. Es por esta razón, que ahora, su mayor enfoque son los deportistas en busca de deporte competitivo.

Con toda la información levantada en el diagnóstico se procede a realizar el plan estratégico con enfoque al cliente que pretende redireccionar los servicios de la empresa para afrontar efectivamente la crisis sanitaria.

Plan Estratégico de Club Lineacinco

2021-2025

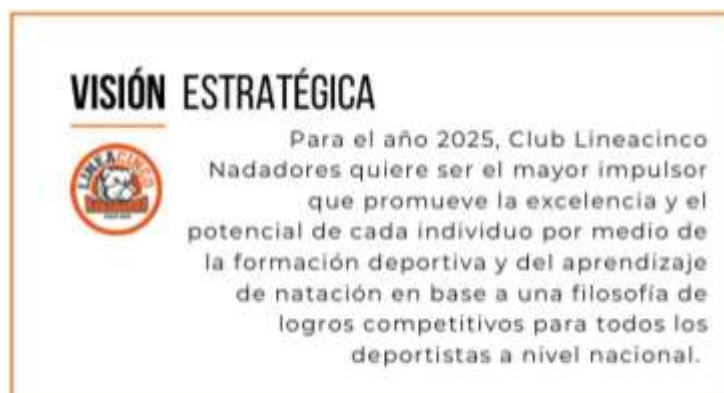


Elaborado por:	Aprobado por:
 Paola Daniela Maliza Eugenio	 Nivel directivo

3.1. Visión estratégica, misión y valores

La visión estratégica para Club Lineacinco se formula en base a la orientación al cliente que la organización quiere llegar a satisfacer, y al diagnóstico que se ha determinado por lo que se propone la siguiente visión:

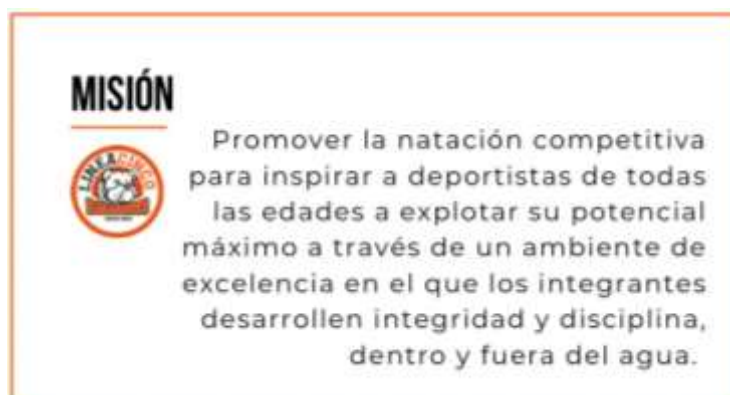
Figura 1. Visión estratégica



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para que todos conozcan que el club forma a deportistas para competir, la declaración de la misión es la siguiente:

Figura 2. Misión



Fuente: Elaboración propia

Ahora, para establecer la visión estratégica y misión, es necesario escoger valores que van de acorde a la filosofía del club para que así los colaboradores sepan bajo qué

normas comportarse en la gestión de las actividades que conlleva el servicio. De igual forma, es necesario comunicar a los clientes cómo opera la empresa y qué esperar de sus acciones, para que esto también influya sobre ellos. Así es como se escogen los siguientes valores:

Figura 3. Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia

Excelencia

Para promover una filosofía de excelencia se busca crear un ambiente con sinergia que promueva la mejora continua en todo aspecto, desde la relación que se forja con el cliente hasta el servicio final que se brinda a los deportistas, como usuarios finales del servicio, y señores padres de familia, pues ellos son los clientes. A través del entrenamiento competitivo que se proporciona a los deportistas, se busca que ellos también sepan que integran un club cuya finalidad son los mejores resultados, que

logre posicionar a Club Lineacinco ante sus competidores. De igual manera, el sentido de excelencia se aplica al trato y trabajo realizado con los colaboradores.

Determinación

Las actividades competitivas, requieren de determinación en practicar, esforzarse y sobrellevar obstáculos que se interpongan en alcanzar un objetivo. Trata sobre salir adelante y luchar constantemente para cumplir los sueños que cada uno se pone y lograr el éxito, no solo en la carrera deportiva, también en la vida personal.

Confraternidad

Los lazos con el cliente son indispensables para el club, por lo mismo, para alcanzar una convivencia óptima se quiere demostrar un ambiente genuino de confianza y ayuda. Por la misma razón que el equipo de competencia es un grupo, siempre se lucha por instalar el sentido de confraternidad para que el club crezca.

Puntualidad

La puntualidad es un valor que ayuda a formar a los individuos en personas responsables que se rigen por los horarios que tiene el club, y sobre todo el respeto y consideración al entrenador y equipo al llegar a tiempo al entrenamiento, competencias y demás actividades. Así también como los colaboradores cumplen con sus actividades en el tiempo determinado.

Compromiso

El club tiene el compromiso de formar a individuos íntegros con una mentalidad de cultura de excelencia. Por ende, para que los deportistas que integran el equipo competitivo, es menester que sepan que su deber es dar lo mejor de sí mismos, y

empujarse siempre hacia su mejor versión. Demostrar la pasión que tienen por ser exitosos y el orgullo que sienten al llevar los colores del club.

Con los valores establecidos, se busca siempre accionar con el lema de la empresa, “Un equipo diferente”, que ayuda a dar distinción con los competidores, y posicione al club en el mercado. Se espera que los deportistas consideren los valores de la empresa, al escoger ser cliente de la empresa están de acuerdo con todo lo que la empresa simboliza y trata de inculcar en ellos, no solamente para formación deportiva también para formación individual. Pues es un hecho, que, para triunfar en el deporte, se requieren varias características de la personalidad de un individuo.

3.2. Diagnóstico estratégico

Para el diagnóstico estratégico se utilizan cuatro matrices que permiten establecer la matriz FODA por la cual se trabajan las estrategias. Se utiliza la matriz de impacto interno en la que se enumeran los factores propios de la empresa que caerían bajo el rango de fortaleza o debilidad. La matriz de impacto externo contiene factores ajenos de la organización, con las cuales aprovecha oportunidades y reduce amenazas. Se realiza la tabla de impacto interno a continuación, en la tabla 50.

Así mismo, se realiza la matriz de impacto externo, donde se ubican las oportunidades y amenazas. Se asigna su nivel según los datos que se obtienen de las encuestas que se dirigen a los colaboradores, de esta misma encuesta es donde también se determina los factores internos y externos que se visualizan a continuación.

Con los datos de la tabla 50, se concluye que existen más fortalezas que debilidades en la empresa, por lo que el impacto interno es principalmente positivo. La empresa tiene opciones para hacer uso de ellos con el objetivo de minimizar el impacto de los aspectos negativos propios y ajenos de la organización.

Tabla 50. Matriz de impacto interno

	Fortalezas			Debilidades		
	Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva						
Plan estratégico actualizado			x			
Sistema organizacional definido	x					
Procesos definidos	x					
Velocidad en la toma de decisiones	x					
Comunicación efectiva	x					
Alianzas estratégicas		x				
Sistema de control definido	x					
Mínima adaptación del modelo de negocio a los cambios				x		
Los objetivos de la empresa no son adaptables a los cambios externos				x		
Capacidad Competitiva						
Servicio ágil y oportuno		x				
Atención personalizada	x					
Precios competitivos						x
Experiencia en el mercado	x					
Calidad del servicio	x					
Plan de marketing definido			x			
Servicios diversificados		x				
Capacidad Financiera						
Capital con qué se cuenta						x
Capital operativo					x	
Utilización de los excedentes financieros		x				
Capacidad Tecnológica						
Tecnología de equipos	x					
Capacidad del Talento Humano						
Capacitación periódica			x			
Apertura hacia el cambio y mejora continua	x					
Motivación laboral	x					
Compromiso personal	x					
Cultura Institucional						
Cultura organizacional de ventas		x				
Ambiente laboral	x					

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la matriz de impacto externo, se toma en cuenta oportunidades y amenazas, las mismas que se conforman por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y competitivos. Con referencia a la

tabla 51, se detectan qué existe mayor oportunidad que amenaza, por lo que esto beneficia a la empresa pues cuenta con mayor probabilidad de hacer el mejor uso de aquellos factores e intentar reducir las amenazas.

Tabla 51. Matriz de impacto externo

	Oportunidades			Amenazas		
	Grado			Grado		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factor Económico						
Economía actual del país				x		
Indicadores macroeconómicos					x	
Factor Político						
Actual situación política del país				x		
Factor Social						
Temas de migración				x		
Factor Tecnológico						
Telecomunicaciones del país		x				
Tecnologías de la información y comunicación	x					
Infraestructura vial del país	x					
Avance tecnológico	x					
Factor Competitivo						
Ingreso de nuevos competidores					x	
Rivalidad de los competidores						x
Bajo poder de negociación de los proveedores		x				
Poder de negociación de los compradores					x	
Mínima existencia de ingreso de productos sustitutos		x				
Actual número de demandantes	x					
Mínima experiencia de la competencia en el mercado	x					
Globalización	x					
Factor Ambiental						
Ubicación geográfica	x					
Recursos naturales	x					
Clima	x					
COVID-19				x		

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la matriz FODA, se consideran matrices que conllevan a su formulación, en las que se califica la aprovechabilidad y vulnerabilidad de factores propios y ajenos

de la empresa, qué inciden de alguna manera sobre ella. Para determinar su nivel, se construye la siguiente escala donde se clasifica su incidencia, en alta, media o baja. Con esta escala se da una ponderación a cada uno de los factores positivos y se obtiene la matriz de la tabla 53. Se detalla a continuación en la tabla 52:

Tabla 52. Escala de ponderación

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Matriz de aprovechabilidad

Fortalezas \ Oportunidades	Telecomunicaciones del país	Tecnologías de información	Infraestructura vial	Avance tecnológico	Bajo poder de negociación de proveedores	Mínima existencia de ingreso de productos sustitutos	Número de demandantes
Plan estratégico existente	1	5	1	5	5	5	5
Sistema organizacional definido	5	5	1	5	3	5	5
Procesos de trabajo definidos	3	5	1	5	3	5	5
Velocidad en la toma de decisiones	5	5	1	5	5	5	5
Comunicación efectiva	5	5	1	5	5	5	5
Alianzas estratégicas	1	5	1	5	3	3	3
Sistema de control efectivo de procesos	1	5	1	5	3	5	5
Servicio ágil y oportuno	3	3	3	3	5	5	5
Atención personalizada	1	5	1	5	3	3	5
Experiencia en el mercado	1	5	1	5	3	3	5
Calidad del servicio	1	5	1	5	5	5	5
Plan de marketing definido	1	5	1	5	3	5	3
Servicios diversificados	3	5	3	5	3	5	5
Utilización de los excedentes financieros	1	5	3	5	3	5	5
Capacidad tecnológica	5	5	1	5	5	1	1
Apertura hacia el cambio y mejora continua	1	5	1	5	3	5	5
Motivación laboral	1	3	3	5	1	3	5
Compromiso personal	1	5	3	5	3	3	5
Cultura organizacional de ventas	1	3	1	5	5	3	5
Ambiente laboral	1	5	1	5	1	3	5
Total	42	94	30	98	70	82	92
Prioridad	Octavo	Segundo	Décimo	Primero	Sexto	Cuarto	Tercero

Fortalezas / Oportunidades	Mínima experiencia de la competencia	Globalización	Ubicación geográfica	Recursos naturales	Clima	Total	Prioridad
Plan estratégico existente	5	5	3	1	5	46	Primero
Sistema organizacional definido	5	5	1	1	1	42	Tercero
Procesos de trabajo definidos	3	5	1	1	3	40	Cuarto
Velocidad en la toma de decisiones	5	5	1	1	1	44	Segundo
Comunicación efectiva	5	5	1	1	1	44	Segundo
Alianzas estratégicas	3	3	3	1	1	32	Sexto
Sistema de control efectivo de procesos	3	5	3	1	3	40	Cuarto
Servicio ágil y oportuno	5	5	1	1	1	40	Cuarto
Atención personalizada	3	3	1	1	1	32	Sexto
Experiencia en el mercado	3	5	3	1	1	36	Quinto
Calidad del servicio	5	5	1	1	1	40	Cuarto
Plan de marketing definido	5	5	5	1	3	42	Tercero
Servicios diversificados	3	5	3	3	1	44	Segundo
Utilización de los excedentes financieros	3	5	3	3	1	42	Tercero
Capacidad tecnológica	1	5	1	1	1	32	Sexto
Apertura hacia el cambio y mejora continua	5	5	3	1	1	40	Cuarto
Motivación laboral	3	5	5	1	5	40	Cuarto
Compromiso personal	3	5	3	1	5	42	Tercero
Cultura organizacional de ventas	5	5	1	1	1	36	Quinto
Ambiente laboral	3	3	3	1	1	32	Sexto
Total	76	94	46	24	38	786	
Prioridad	Quinto	Segundo	Séptimo	Onceavo	Noveno		

Fuente: Elaboración propia

Se asigna la prioridad de cada factor en base a la escala de la tabla 52, así se obtiene un puntaje, la más alta se le asigna primera prioridad y así sucesivamente para las fortalezas y oportunidades. Los factores críticos para la empresa que se incluyen en la elaboración de la matriz FODA, en cuanto a las fortalezas son aquellos que sobrepasan el puntaje de 34, y en las oportunidades 45.33. Estos valores se obtienen por la división del total de todos los puntajes para el número total de factores. Se detalla en la tabla 54:

Tabla 54. Calificación total de matriz de aprovechabilidad

Total	Oportunidades	Fortalezas
544	$544 / 12 = 45.33$	$544 / 16 = 34$
	Conclusión	Conclusión
	Las oportunidades clave son aquellas que estén sobre los 45.33 puntos	Las fortalezas clave son aquellas que estén sobre los 34 puntos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la matriz de vulnerabilidad en la tabla 55, se utiliza la misma escala de la tabla 52, su puntaje total es 250. Este valor se divide por el número total de factores de amenazas y debilidades que en ambos casos es 8, entonces los factores que se van a priorizar para la matriz FODA son los que sobrepasan 31.25, este proceso se detalla también en la tabla 56.

Tabla 55. Matriz de vulnerabilidad

Debilidades / Amenazas	Economía actual del país	Situación política del país	Migración	Ingreso de nuevos competidores	Rivalidad de los competidores	Poder de negociación de los compradores	Población económicamente activa, desempleo y subempleo	COVID-19	Total	Prioridad
Precios pocos competitivos	5	5	1	5	5	5	5	5	36	Primero
Capital operativo insuficiente	5	5	1	5	5	5	5	5	36	Primero
Reducción de ventas	5	5	1	5	5	5	5	5	36	Primero
Mínima adaptación del modelo de negocio a los cambios	5	5	1	5	5	5	5	5	36	Primero
Los objetivos de la empresa no son adaptables a los cambios externos	3	3	1	5	5	5	5	5	32	Segundo
Implementación inadecuada de estrategias	3	3	1	5	5	5	5	5	32	Segundo
Capacitaciones a colaboradores	3	1	1	1	1	1	3	5	16	Cuarto
Sueldo	5	3	1	3	1	3	5	5	26	Tercero
Total	34	30	8	34	32	34	38	40	250	
Prioridad	Tercero	Quinto	Sexto	Tercero	Cuarto	Tercero	Segundo	Primero		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Calificación total de matriz de vulnerabilidad

Total	Amenazas	Debilidades
250	$250 / 8 = 31.25$	$250 / 8 = 31.25$
	Conclusión: Las amenazas clave son aquellas que estén sobre los 31.25 puntos.	Conclusión: Las debilidades clave son aquellas que estén sobre los 31.25 puntos.

Fuente: Elaboración propia

Para ambas matrices, se trabaja en consenso con el nivel directivo de la empresa, y su evidencia queda en el anexo 7. En conclusión, se determina que existen más factores positivos para la empresa que negativos según la ponderación de cada matriz.

Tabla 57. Matriz EFI

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1. Velocidad de toma de decisiones	0.1	4	0.4
F2. Comunicación efectiva	0.1	4	0.4
F3. Experiencia en el mercado	0.06	3	0.18
F4. Sistema organizacional definido	0.05	4	0.2
F5. Servicio ágil y oportuno	0.06	4	0.24
F6. Plan estratégico actualizado	0.1	4	0.4
F7. Calidad del servicio	0.08	4	0.32
F8. Plan de marketing definido	0.06	3	0.18
Debilidades			
D1. Reducción de ventas	0.09	1	0.09
D2. Precios competitivos	0.06	2	0.12
D3. Mínima adaptación del modelo de negocio a los cambios	0.09	1	0.09
D4. Estrategias	0.08	1	0.08
D5. Los objetivos de la empresa no son adaptables a los cambios externos	0.07	1	0.07
Suma del puntaje total del grado de atracción	1		2.77

Fuente: Elaboración propia

Ahora, se realiza la matriz de factores internos en la tabla 57, mismos factores se toman a partir de la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad, para la elaboración de esta matriz, la tabla 58 se utiliza para calificar las fortalezas y debilidades. Los valores que se asignan varían desde el 0.0 hasta 1 que significa mayor importancia, las calificaciones para las fortalezas corresponden a la siguiente escala:

Tabla 58. Calificación de matriz EFI

Calificación	Interpretación
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la matriz de factores internos se encuentra con un puntaje de 2.77, de lo que se interpreta que si pasa el promedio de 2.5 tiene una posición interna fuerte, si es menor al promedio significa que tiene una posición interna débil. De tal modo, la posición interna de la empresa se encuentra fuerte, sin embargo, no está por encima del promedio lo que significa no dejar de lado este tema.

A continuación, se presenta la matriz EFE en la tabla 59.

Tabla 59. Matriz EFE

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1. Globalización	0.08	4	0.32
O2. Número de demandantes	0.1	4	0.4
O3. Mínima existencia de ingreso de productos sustitutos	0.05	2	0.1
O4. Tecnologías de información	0.1	3	0.3
O5. Mínima experiencia de la competencia	0.05	4	0.2
O6. Avance tecnológico	0.1	3	0.3
O7. Bajo poder de negociación de proveedores	0.02	3	0.06
Amenazas			
A1. COVID-19	0.15	3	0.45
A2. Economía actual del país	0.08	2	0.16
A3. Rivalidad de los competidores	0.04	3	0.12
A4. Poder de negociación de los compradores	0.08	2	0.16
A5. Población económicamente activa, desempleo y subempleo	0.1	2	0.2
A6. Ingreso de nuevos competidores	0.05	3	0.15
Total	1		2.92

Fuente: Elaboración propia

La calificación se asigna en base a qué tan eficazmente las estrategias de la empresa responden a los factores, va desde el 1 al 4 donde 4 significa que las estrategias que tiene la empresa responden adecuadamente a los factores, y se interpreta de la siguiente manera en la tabla 60:

Tabla 60. Calificación de matriz EFE

Calificación	Interpretación
1	La respuesta es deficiente
2	La respuesta es promedio
3	La respuesta está por encima del promedio
4	La respuesta es superior

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la puntuación total que se obtiene de la matriz EFI es 2.92, lo que significa que como está por encima del puntaje ponderado que es 2.5, las estrategias que tiene la empresa hacen frente eficazmente a los factores externos. Entonces, la empresa responde eficazmente a las oportunidades y minimizan los efectos negativos de las amenazas.

En la tabla 61, se muestra la matriz FODA que se realiza a partir de las matrices que se presentan anteriormente.

Tabla 61. Matriz FODA actualizada

	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Positivo	F1. Plan estratégico existente	O1. Avance tecnológico
	F2. Velocidad en la toma de decisiones	O2. Tecnologías de información
	F3. Comunicación efectiva	O3. Globalización
	F4. Servicios diversificados	O4. Número de demandantes
	F5. Sistema organizacional definido	O5. Mínima existencia de ingreso de productos sustitutivos
	F6. Plan de marketing definido	O6. Mínima experiencia de la competencia
	F7. Utilización de los excedentes financieros	O7. Bajo poder de negociación de proveedores
	F8. Compromiso personal	
	F9. Procesos de trabajo definidos	
	F10. Sistema de control efectivo de procesos	
	F11. Servicio ágil y oportuno	
	F12. Calidad del servicio	
	F13. Apertura hacia el cambio y mejora continua	
	F14. Motivación laboral	
	Debilidades	Amenazas
Negativo	D1. Precios pocos competitivos	A1. COVID-19
	D2. Capital operativo insuficiente	A2. Población económicamente activa, desempleo y subempleo
	D3. Reducción de ventas	A3. Economía actual del país
	D4. Mínima adaptación del modelo de negocio a los cambios	A4. Ingreso de nuevos competidores
	D5. Los objetivos de la empresa no son adaptables a los cambios externos	A5. Poder de negociación de los compradores
	D6. Implementación inadecuada de estrategias	A6. Rivalidad de los competidores
		A7. Situación política del país

Fuente: Elaboración propia

Como se presenta en la matriz FODA, existen mayores factores positivos que hacen frente y contrarrestan el impacto negativo de las debilidades propias a la empresa y amenazas externas que no se logran controlar. Con esta información, es propio decir que el diagnóstico interno de la empresa se encuentra en una posición adecuada.

3.3. Objetivos y Estrategias

En base al diagnóstico que se realiza mediante las encuestas, se formulan los siguientes objetivos con orientación al cliente.

Objetivos estratégicos

1. Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas maximizando el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.
2. Alquilar espacios verdes para uso de terceras personas en el año 2022.
3. Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.

Ahora bien, para formular las estrategias se toma en cuenta los factores internos y externos de la empresa para poder utilizarlos con el fin de maximizar los aspectos positivos y poder hacer frente a los negativos; para cada objetivo se concreta estrategias.

Tabla 62. Matriz relación de objetivos con estrategias

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Interno Externo </div>		Oportunidades	Amenazas
		O1. Avance tecnológico	A1. COVID-19
		O2. Tecnologías de información	A2. Población económicamente activa, desempleo y subempleo
		O3. Globalización	A3. Economía actual del país
		O4. Número de demandantes	A4. Ingreso de nuevos competidores
		O5. Mínima existencia de ingreso de productos sustitutos	A5. Poder de negociación de los compradores
		O6. Mínima experiencia de la competencia	A6. Rivalidad de los competidores
		O7. Bajo poder de negociación de proveedores	A7. Situación política del país
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1. Plan estratégico existente	Formando parte del grupo “Open Water Andes Pacífico”, que en conjunto buscan el bienestar y desarrollo de los deportistas y la natación con la finalidad de tener apoyo mutuo. (F3, F13, O4, O6) Objetivo 3	Formando una alianza con una empresa que se dedica a la planificación de eventos que requieren de espacio físico. (F2, F4, A1, A6) Objetivo 1	
F2. Velocidad en la toma de decisiones		Cambiando el plan de entrenamiento de los deportistas, con énfasis en actividad física. (F2, F4, A6) Objetivo 3	
F3. Comunicación efectiva		Invertir en cursos de capacitación para el entrenador principal donde formen acerca de la planificación de entrenamiento desde las edades menores. (F8, A5) Objetivo 3	
F4. Servicios diversificados		Alquilando los espacios verdes para reuniones al aire libre, o como lugar para realizar ejercicio. (F4, A1) Objetivo 2	
F5. Sistema organizacional definido			
F6. Plan de marketing definido			
F7. Utilización de los excedentes financieros			
F8. Compromiso personal			
F9. Procesos de trabajo definidos			
F10. Sistema de control efectivo de procesos			
F11. Servicio ágil y oportuno			

F12. Calidad del servicio		
F13. Apertura hacia el cambio y mejora continua		
F14. Motivación laboral		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Precios pocos competitivos	Utilizando las Tics, vender programas de entrenamiento físico al público en línea. (D3, O2, O4) Objetivo 1	Realizando promociones periódicas una vez al mes en enero y noviembre de cada año para promover los beneficios de la actividad física contra el Covid-19. (D1, D3, A5, A6) Objetivo 3
D2. Capital operativo insuficiente		Impartir charlas sobre el conocimiento científico de la natación en línea (D3, A1) Objetivo 1
D3. Reducción de ventas		
D4. Mínima adaptación del modelo de negocio a los cambios		
D5. Los objetivos de la empresa no son adaptables a los cambios externos		
D6. Implementación inadecuada de estrategias		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la implementación estratégica donde incluye los recursos que utilizan como los materiales, humanos y financieros, con el fin de organizar estas de mejor manera. Se distribuye por cada objetivo dos estrategias y los recursos necesarios para cada estrategia en la tabla 63:

Tabla 63. Implementación estratégica

Objetivo	Estrategias	Recursos		
		R. Materiales	R. Humanos	R. Financieros
Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas que maximicen el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.	Formar una alianza con una empresa que se dedica a la planificación de eventos que requieren de espacio físico.	Hojas para realizar el contrato	Entrenador, Administrador	\$7 corresponde a la resma de papel bond y costos extras de impresión
	Utilizar las Tics, para vender programas de entrenamiento físico al público en línea.	Internet, laptop	Entrenador, Administrador	\$37 corresponde al internet mensual y \$800 gasto que se realiza para adquirir la cámara profesional para la realización de los videos.
	Impartir charlas sobre el conocimiento científico de la natación en línea.	Internet, laptop	Entrenador, Administrador	\$37 lo que corresponde al internet mensual
Alquilar espacios verdes para uso de terceras personas en el año 2022.	Alquilar los espacios verdes para reuniones al aire libre, o como lugar para realizar ejercicio.	Hojas para realizar los contratos. Facturero	Gerente, administrador, clientes	\$22 lo que corresponde a resmas de papel, y el valor del facturero
Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.	Formar parte del grupo "Open Water Andes Pacífico", que en conjunto buscan el bienestar y desarrollo de los deportistas y la natación con la finalidad de tener apoyo mutuo.	Materiales tecnológicos, aceptación de los entrenadores de cada club	Entrenador de Club Lineacinco, Fundadores del grupo "Open Water Andes Pacífico" (3)	Los recursos financieros varían con cada competencia y el lugar donde ocurre.
	Invertir en cursos de capacitación para el entrenador principal donde formen acerca de la planificación de entrenamiento desde las edades menores.	Laptop personal,	Administrador, entrenador principal	\$579 es el costo del curso, \$535 cubre el alojamiento y \$525 cubre las comidas de la semana, \$489 cubre el costo de pasaje de ida y vuelta ya que los cursos de la

				asociación al que pertenece el entrenador principal se realizan en otros países.
	Realizar promociones periódicas una vez al mes en enero y noviembre de cada año para promover los beneficios de la actividad física contra el Covid-19., del 25% del precio original.	Redes sociales Aparatos tecnológicos	Gerente, administrador	Contratar a una persona que maneje las redes sociales \$250. El costo de la promoción sería \$17 a razón que se va a reducir el 25% del precio original.
	Cambiar el plan de entrenamiento de los deportistas, con énfasis en actividad física.		Entrenador principal	\$800 que corresponde al sueldo del entrenador principal.

Fuente: Elaboración propia

Para cumplir los objetivos que se establecen, se consideran varios factores, entre los cuales están los involucrados que van a desempeñar cada actividad, fechas de inicio y fin. Se presenta a continuación los planes operativos de cada estrategia.

Tabla 64. Objetivo 1 Estrategia 1

Objetivo: Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas que maximicen el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.				
Estrategia: Formar una alianza con una empresa que se dedica a la planificación de eventos que requieren de espacio físico.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
El complejo tiene espacio para alquilar sus instalaciones para eventos, reuniones o fiestas, por lo que esto se maximiza. Puesto que la empresa no quiere considerar esta línea de negocio, es mejor asociarse con una empresa que planifique fiestas, pero carece de local, entonces la empresa brindaría su espacio.	Comunicarse con el gerente de Inevents y concretar una cita.	Enero 5, 2022 – enero 6, 2022	Administrador	Realizar una llamada telefónica al gerente de Inevents y conversar sobre la mejor fecha y hora para reunirse.
	Reunirse y tratar de puntos específicos en cuanto al alquiler de las instalaciones.	Enero 7, 2022	Administrador	A través del dialogo aclarar las condiciones, aspectos relevantes y funciones de cada parte.
	Tomar una decisión.	Enero 10, 2022	Gerente, administrador	Conversar sobre todos los puntos y llegar a un acuerdo para presentar.
	Realizar un contrato donde establezca el acuerdo mutuo.	Enero 12, 2022	Gerente, administrador, Inevents	Especificar puntos dentro de un contrato y firmar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Objetivo 1 Estrategia 2

Objetivo: Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas que maximicen el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.				
Estrategia: Utilizar las Tics, vender programas de entrenamiento físico al público en línea.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Se detecta qué existe alta demanda en mantenerse en actividad física, con respecto a los periodos de cuarentena, las personas no logran acudir a gimnasios ni espacios físicos para poder realizarlos entonces optan por hacer ejercicio en sus hogares. Por ende, es factible hacer programas mensuales de entrenamiento diario.	Dividir el mes en semanas y repartir distintos ejercicios diarios que especifiquen ciertas partes del cuerpo.	Febrero 14, 2022	Entrenador principal	Dividir el mes en secciones semanales para asignar los ejercicios para cada semana.
	Realizar la planificación y manera de hacer los ejercicios.	Febrero 14, - 18, 2022	Entrenador principal	Especificar ejercicios, y la forma de realizarlos en video.
	Armar los planes de entrenamiento, grabar los videos.	Febrero 21, - 24, 2022	Entrenador principal	Concluir los planes de entrenamiento, ejercicios, rutinas y videos en un solo programa listos para vender.
	Realizar publicidad, y compartir en redes.	Febrero 25, 2022	Encargado de publicidad	Escoger una descripción impactante que de identidad al club y subirlo a las redes.
	Esperar que llegue la compra, e implementarlo para el uso de los deportistas en los entrenamientos.	Marzo 1, - 8, 2022	Gerente, administrador, entrenador	Importar los equipos e instalar en el área del gimnasio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66. Objetivo 1 Estrategia 3

Objetivo: Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas que maximicen el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.				
Estrategia: Impartir charlas sobre el conocimiento científico de la natación en línea.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Entrenadores requieren de constante capacitación, especialmente aquellos que desean formar escuelas o equipos de natación competitivos, por lo que el conocimiento que tiene el entrenador en las clínicas internacionales a las que asiste es de gran ayuda. Ya que resulta complejo asistir a capacitaciones internacionales y cubrir el valor que estas conllevan, se quiere realizar capacitaciones sobre temas específicos a través de reuniones en línea.	Escoger posibles fechas para realizar las capacitaciones y los temas a tratar.	Marzo 1, – 3, 2022	Gerente, administrador	Verificar que las fechas tentativas no sean las mismas que competencias que se tiene a nivel nacional.
	Realizar la planificación de la clase.	Marzo 7, – 11, 2022	Entrenador principal	Considerar los temas a tratar, resaltar los puntos principales y planificar que se va a hablar.
	Compartir la publicidad a entrenadores y a través de redes sociales.	Marzo 14, 2022	Personal de publicidad	Una vez que se realiza la publicidad, difundir en todas las redes para atraer a las personas.
	Registrar las personas que van a asistir con el pago correspondiente.	Marzo 21, –30, 2022	Administrador	Realizar una lista de todos los interesados para la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67. Objetivo 2 Estrategia 1

Objetivo: Alquilar espacios verdes para uso de terceras personas en el año 2022.				
Estrategia: Alquilar los espacios verdes para reuniones al aire libre, o como lugar para realizar ejercicio.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Considerar qué en las instalaciones físicas del complejo deportivo existe amplio espacio que no está en uso, es factible alquilar este espacio para qué se utilicen sea por reuniones o a terceras personas que utilicen el espacio de forma deportiva.	Realizar una publicidad donde especifique que hay espacios que la organización quiere alquilar.	Febrero 1-4, 2022	Encargado de publicidad	Notificar a la persona encargada del marketing ya qué es la fotógrafa del club.
	Revisar si la publicidad es la adecuada y cumple con los requisitos que se determinó, y tomar una decisión.	Febrero 7-9, 2022	Gerente, administrador	En conjunto, la línea directiva va a decidir si se agrega algo a la publicidad para proceder con compartirle. .
	Difundir la publicidad en las redes sociales de la empresa.	Febrero 11, 2022	Encargado de publicidad	Escoger una descripción impactante que de identidad al club y subirlo a las redes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68. Objetivo 3 Estrategia 1

Objetivo: Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.				
Estrategia: Formar parte del grupo "Open Water Andes Pacífico", que en conjunto buscan el bienestar y desarrollo de los deportistas y la natación con la finalidad de tener apoyo mutuo.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
En vista que el club quiere expandir su cartera de clientes, formar parte del grupo "Open Water Andes Pacífico" va a traer a deportistas que buscan dedicarse a competencias de aguas abiertas, no únicamente se cuenta con nadadores de velocidad si no con más especialidades. Formar parte del grupo va a dar mayor reconocimiento no solo en velocidad si no también en aguas abiertas.	Realizar una reunión con los fundadores del grupo para tratar sobre temas de las competencias planificadas.	Marzo 1-3, 2022	Entrenador principal, Administrador, Fundadores del grupo	Escoger una fecha para la reunión virtual para deliberar sobre la propuesta inicial de la integración del grupo.
	Aceptar formar parte del grupo, así como aclarar cualquier duda.	Marzo 10-11, 2022	Entrenador principal, Administrador, Fundadores del grupo	Los fundadores del grupo se comprometen a realizar un contrato donde conste con la aceptación del club.
	Gestionar las actividades que se desea hacer en el año.	Marzo 20-30, 2022	Entrenador principal, Administrador, Fundadores del grupo	Reunirse con el grupo para organizar las competencias a realizar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69. Objetivo 3 Estrategia 2

Objetivo: Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.				
Estrategia: Invertir en cursos de capacitación para el entrenador principal donde formen acerca de la planificación de entrenamiento desde las edades menores.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Es necesario que el entrenador principal tenga el conocimiento para preparar a los nadadores hacia el éxito que busca cada uno y el club como empresa, entonces es necesario asista a capacitaciones que realiza la asociación a la cual pertenece para así obtener mayor conocimiento de clubes y entrenadores de nadadores olímpicos acerca de sus técnicas de entrenamiento.	Investigar los cursos que la asociación de entrenadores de natación americana va a realizar para el año.	Mayo 5-10, 2022	Entrenador principal	Investigar en la información que proporciona la página web de la asociación.
	Comparar las fechas de las capacitaciones con las competencias del año.	Mayo 10-20, 2022	Entrenador principal	Tener la lista de competencias en el año y comparar con las fechas de las capacitaciones.
	Escoger las capacitaciones a las que va a asistir.	Mayo 20-22, 2022	Entrenador, administrador	Leer los contenidos de cada capacitación y escoger.
	Realizar el presupuesto.	Mayo 25- junio 10, 2022	Entrenador principal, administrador	Investigar los precios de boletos, estadía, y demás viáticos para la capacitación.
	Inscribirse y pagar el curso.	Julio 30, 2022	Entrenador	Pagar en línea con tarjeta de crédito.
	Comprar el boleto y realizar la gestión de reservación de estadía.	Ago. 28, 2022	Administrador	Se realiza mediante pago en línea con tarjeta de crédito.
	Asistir.	Sep. 2022	Entrenador	Acudir.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70. Objetivo 3 Estrategia 3

Objetivo: Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.				
Estrategia: Realizar promociones periódicas una vez al mes en enero y noviembre de cada año para promover los beneficios de la actividad física contra el Covid-19., del 25% del precio original.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Los meses Enero y noviembre son donde menor gente se inscribe o renovar el curso, por lo mismo, se requiere de promociones en enero por comienzo de año y en noviembre por fin de año para qué atraiga a clientes potenciales.	Escoger las fechas exactas y duración de la promoción.	Enero 3-5, 2022	Gerente, administrador	Determinar las mejores fechas en esos meses.
	Concretar la promoción y precios.	Enero 5-6, 2022	Gerente, administrador	Deliberar el valor de la promoción y fijar, en conjunto el gerente y administrador.
	Realizar la publicidad.	Enero 6- 10, 2022	Gerente	Mandar a realizar a la propaganda con el diseñador gráfico.
	Compartir.	Enero 10, 2022	Encargado de redes sociales	Notificar a la persona encargada del marketing del club para qué difunda la promoción.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71. Objetivo 3 Estrategia 4

Objetivo: Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.				
Estrategia: Cambiar el plan de entrenamiento de los deportistas, con énfasis en actividad física.				
Justificación	Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Ya que todos los nadadores que pertenecen al club buscan competir, es necesario prepararlos desde sus comienzos y registrar sus tiempos en cada competencia donde visualicen su mejora, y así desarrollar planes de entrenamiento específicamente para sus necesidades.	Contratar a un diseñador gráfico que realice las libretas donde cada nadador registre sus datos personales y tiempos de cada competencia.	Enero 25-28, 2022	Gerente general, entrenador	Entregar un diseño de libretas al diseñador gráfico para realizarlos.
	Pagar el valor de cada libreta para su realización.	Enero 28, 2022	Gerente, administrador	Pagar por transferencia.
	Recibir el producto hecho, y concretar una charla para dar conocimiento de las libretas que se va a entregar.	Febrero 5-7, 2022	Gerente general, administrador	En un día de entrenamiento, anunciar a los deportistas que habrá una charla.
	Entregar las libretas a cada deportista.	Febrero 7, 2022	Entrenador principal	Al culminar la charla, entregar las libretas a cada nadador.
	Monitorear el uso de cada libreta y realizar un análisis de los tiempos anteriores a los presentes, para con eso tener conocimiento en que aspecto se falla.	Agosto 28, 2021 - septiembre 5, 2022	Entrenador principal	Al final de cada competencia, verificar si los tiempos que llenan los nadadores son los correctos y comparar con los tiempos oficiales.

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de establecer un periodo de tiempo para la realización de cada objetivo y estrategia, se determina posibles fechas para realizar las actividades planificadas y las personas requeridas para este proceso.

Ahora bien, para que los objetivos se cumplan es necesario conocer el presupuesto de cada estrategia con el fin de determinar un presupuesto anual. Con esta información, se conoce el presupuesto total de la aplicación del plan estratégico que se desarrolla.

Tabla 71. Presupuesto financiero del plan estratégico

Objetivo	Estrategia	Presupuesto financiero	
		Mensual	Anual
Objetivo 1: Crear dos nuevas líneas de negocios a través de la utilización de las herramientas tecnológicas que maximicen el conocimiento científico del deporte y los espacios físicos del complejo para el 2022.	1. Formar una alianza con una empresa que se dedica a la planificación de eventos que requieren de espacio físico.	\$7 (pago único)	
	2. Utilizar las Tics, vender programas de entrenamiento físico al público en línea.	\$800 (pago único) \$37	\$444
	3. Impartir charlas sobre el conocimiento científico de la natación en línea.	\$37	\$444
Objetivo 2: Alquilar espacios verdes para uso de terceras personas en el año 2022.	1. Alquilar los espacios verdes para reuniones al aire libre, o como lugar para realizar ejercicio.	\$22	\$264
Objetivo 3: Fidelizar a los clientes del equipo de competencia en el 2022-2023.	1. Formar parte del grupo “Open Water Andes Pacífico”, que en conjunto buscan el bienestar y desarrollo de los deportistas y la natación con la finalidad de tener apoyo mutuo.	Varía	
	2. Invertir en cursos de capacitación para el entrenador principal donde formen acerca de la planificación de entrenamiento desde las edades menores.	\$2400 (pago único)	\$2,400 (costo sujeto a cambios según temporada)
	3. Realizar promociones periódicas una vez al mes en enero y noviembre de cada año, del 25% del precio original.	\$267	\$784
	4. Cambiar el plan de entrenamiento de los deportistas, con énfasis en actividad física.	\$800	\$9,600
Total		\$2953	\$13,936

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se realiza el presupuesto, queda en la dirección administrativa llevar a cabo las estrategias y ponerlas en acción, con el fin de poder afrontar exitosamente las secuelas y efectos negativos que trae consigo la pandemia.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica a partir de los diferentes autores las variables de estudio direccionamiento estratégico y orientación al mercado con enfoque al cliente; en cuanto al modelo de orientación al mercado según Narver y Slater se comprende que existen tres componentes: orientación a la competencia, orientación al cliente y coordinación interfuncional. El componente principal al que se enfocó la investigación, y una de las variables de estudio, la orientación al cliente, se integró en el plan estratégico que se desarrolló para la empresa. Es evidente, que con su aplicación se aborda mayor precisión en la generación de objetivos y estrategias. Sin embargo, no existen suficientes estudios que se centran principalmente en la orientación al cliente, si no en la orientación al mercado como tal.
- El direccionamiento estratégico según Thompson et al. (2012) es la base de la administración de una empresa que se constituye por cinco fases: 1) establecer la misión, visión estratégica y valores, 2) formular objetivos, 3) diseñar estrategias, 4) ejecutar las estrategias y 5) monitorear los avances y realizar medidas correctivas. En conclusión, el direccionamiento estratégico es planear, implementar, ejecutar y revisar componentes que son propios de la empresa para determinar el sentido hacia donde se debe llevar y como.
- El diagnóstico de la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa Club Lineacinco a través del uso de las matrices de medición del ambiente interno y externo de la empresa y resulta suficiente para determinar que a pesar de que existen más fortalezas que debilidades en la empresa, no bastan para afrontar eficientemente la crisis sanitaria. Luego, se determinó que la mayor amenaza y razón principal de estudio es el COVID-19, por lo que con esto vienen mayores amenazas como la situación económica del país que genera inestabilidad sobre la población económicamente activa, por ende, reducción de ventas para el club. Es por esta razón que se generó objetivos y estrategias en base a la generación de distintas líneas de negocio para que la empresa se mantenga, con o sin pandemia.

- La herramienta utilizada en la realización del proyecto de investigación resultó satisfactoria para los objetivos que se deseaba cumplir. Club Lineacinco se encuentra varios años en el sector deportivo acuático por lo que resulta menos complejo atraer y fidelizar a deportistas. Se considera una ventaja y fortaleza de la empresa los años de experiencia en el mercado, resultados que se obtiene de la encuesta que se dirige a los colaboradores. Dicha fortaleza se utilizaría para posicionar y maximizar la orientación al cliente, que ahora lo son los nadadores que compiten.
- A través de las encuestas se determinó la hipótesis de estudio y los niveles de percepción de orientación al cliente. La hipótesis de estudio se comprobó mediante el estadístico chi-cuadrado de Pearson, donde se midió un alto nivel de dependencia de ambas variables de estudio: direccionamiento estratégico y COVID-19 en la empresa. Por otro lado, algunas preguntas de las encuestas se analizaron por sexo y edad con el motivo de determinar si estas tienen incidencia en las respuestas, para lo que se concluye que efectivamente existe relación. De los padres de familia, el sexo masculino escoge el club por formación competitiva, mientras que el sexo femenino escoge el club por mantener a sus hijos en actividad física.
- Por otro lado, la crisis que resultó del COVID-19 tuvo consecuencias en todo sentido, por lo que varios sectores fueron afectados, primordialmente el sector turístico, y esto se vio reflejado en las estrategias que generaron para poder salir de esto, incluso en consideración de crisis futuras para no encontrarse en la misma situación y minimizar el impacto que estas tengan.
- La construcción de los elementos del plan estratégico con orientación al cliente para la empresa Club Lineacinco con la propuesta final sobre factores relevantes a la organización que contribuyen al funcionamiento de las actividades para afrontar el COVID-19.

- Por último, el grado de orientación al cliente que se midió en las tres encuestas se evidencia la orientación al cliente que maneja la empresa, mismo que constituye uno de los motivos de fidelidad de los clientes y usuarios finales del servicio. Sin embargo, con los efectos del COVID-19 la empresa tiene que reorientar su enfoque al cliente hacia deportistas nadadores que buscan competir a nivel nacional. Entonces se concluye, la orientación al cliente por sí sola no es suficiente para mantener a la empresa en actividad con la presencia de la pandemia.

RECOMENDACIONES

- La orientación al cliente es una variable que constituye la OM y es indispensable para generar valor al cliente. En la teoría revisada demuestra su importancia para satisfacer y fidelizar a los clientes, entonces su aplicación en el plan estratégico es necesario para la empresa Club Lineacinco, su propósito fue reorientar el enfoque al cliente que tenía antes de la pandemia y que desea tener en el tiempo presente.
- Se recomienda la aplicación de entrevistas a un selecto número de clientes de la empresa al igual que al cuerpo administrativo y gerentes con la finalidad de determinar los valores empresariales que perciben ellos en los servicios brindados o los que crean que la empresa simboliza.
- Resulta oportuno considerar más complejos deportivos-acuáticos dentro de la ciudad en futuras investigaciones para considerar los problemas de cada uno y así obtener mayor información sobre el impacto que tuvo la pandemia dentro del sector con la finalidad de desarrollar soluciones que mitiguen las consecuencias a raíz de la pandemia y evitar dificultades similares. Así, la investigación sirve como un trabajo base para demás empresas cuyo servicio primordial es la recreación acuática, mismas que determinan si es o no factible la reorientación del servicio primordial.
- Las consecuencias a raíz de la crisis sanitaria varían conforme su inicio por lo que es recomendable actualizar datos sobre el impacto de COVID-19 en el sector deportivo y de recreación acuática postpandemia con el fin de aclarar si esta afectación ha aumentado o disminuido al igual que la ayuda que han brindado la implementación de estrategias.

BIBLIORAFÍA

- Abusleme, S., & Amenábar, P. (2012). Análisis de Contenido de las Revistas de Negocios en Chile sobre la Orientación al Cliente. Obtenido de Repositorio U. Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112281/Tesis%20SA%20y%20PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarez, L., Santos, M., & Vásquez, R. (Agosto de 2001). El Concepto de Orientación al mercado: Perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Obtenido de Uniovi: <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45724/d245-01.pdf;jsessionid=F81EAF76B14790B99622D4E2697DD770?sequence=1>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing (Vol. 11). México: Pearson Education, Inc.
- Cevallos, K., Bermeo, K., & Váscquez, L. (2020). Covid-19 y su Impacto Contable en las PYMES del Cantón Cuenca. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 273-298.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (Vol. 17). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana .
- David, F. (2013). Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- David, M., David, F., & David, F. (2014). Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences, 7(1), 95-110.
- Delgado, S., Reyes, N., & Lince, E. (2020). La planeación estratégica como herramienta para el desarrollo de las Mipymes: Estudio de caso. En C. Sarmiento, I. D. León, S. Olivares, & V. Velázquez, Innovación empresarial

estratégica (págs. 203-215). Veracruz: Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.

Díaz, M., Cervantes, G., & Romero, A. (2020). Gestión estratégica en una microempresa de materiales de construcción en el municipio de Úrsulo Galvan. En C. Sarmiento, I. Díaz, S. Olicares, & V. Velázquez, *Innovación empresarial estratégica. Casos y Aplicaciones* (págs. 43-60). Veracruz: Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C.

Durmaz, Y., & Derya, Z. (Marzo de 2016). Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38-45.

El Comercio. (16 de Marzo de 2021). Las piscinas de El Batán y La Jipijapa estarán abiertas al público desde el 29 de marzo del 2021. Obtenido de El Comercio: [https:// www. elcomercio. com/ deportes/ piscinas- batan- jipijapa- abiertas- público.html](https://www.elcomercio.com/deportes/piscinas-batan-jipijapa-abiertas-publico.html)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.

- Jaworski, B., & Kohli, A. (Julio de 1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiménez, P. (2010). La orientación al mercado: Evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*(25), 25-83.
- Kuada, J. (Septiembre de 2005). Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-88.
- Legarda, D. (1 de Junio de 2020). Daniel Legarda: Ecuador dejó de percibir \$ 12 mil millones por caída en la demanda interna y externa. Obtenido de CAMAE: Cámara Marítima del Ecuador: <http://www.camae.org/comercio-exterior/daniel-legarda-ecuador-dejo-de-percibir-12-mil-millones-por-caida-en-la-demanda-interna-y-externa/>
- López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Lundén, J., & Utberg, A. (2017). Corporate values: empty words or a crucial part of an organisation. Obtenido de Göteborgs universitets publikationer: <https://core.ac.uk/download/95665414.pdf>
- Machado, J. (9 de Enero de 2021). Profesionales se reinventan para afrontar el desempleo que provocó la pandemia. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/profesionales-reinventan-desempleo-provoco-pandemia/>
- Martínez, O., Cruz, E., & Flores, L. (2020). Impacto a los hoteles de dos y tres estrellas después del período de contingencia 2020, en Tuxpan, Veracruz. En C. Sarmiento, I. D. León, S. Olivares, & V. Velázquez, *Innovación empresarial*

estratégica. Casos y aplicaciones (págs. 1-10). Xalapa: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

Megicks, P. R. (Febrero de 2002). Market orientation, competitive strategy type and performance in independent retail businesses: A contingency analysis in a market town context. Obtenido de Core: [https:// core. ac. uk/ download/ pdf/ 29818697.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/29818697.pdf)

Moposita, E. (2019). Modelo de orientación al mercado para las empresas turísticas de Pastaza. Obtenido de DSpace JSPUI: [http:// repositorio. pucesa. edu. ec/ handle/123456789/2949](http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2949)

Murdocca, L. (30 de Marzo de 2020). Coronavirus vs Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Obtenido de Perfil: [https:// www. perfil. com/ noticias/ opinion/ opinion-lorena- murdocca- coronavirus- versus- sostenibilidad- responsabilidad-social. phtml](https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-lorena-murdocca-coronavirus-versus-sostenibilidad-responsabilidad-social.phtml)

Narver, J., & Slater, S. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 69-73.

Narver, J., Slater, S., & Tietje, B. (Septiembre de 1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 241-255.

Noble, C., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 25-39. Obtenido de Research Gate.

Pearce, J., & David, F. (Mayo de 1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-116.

- Perez, R. (October de 2020). Innovación y sostenibilidad empresarial en el Hotel del Mar (HDM) en época de Covid 19. Obtenido de Research Gate: 10.13140/RG.2.2.24891.64804
- Punnakitikashem, P., & Wiwatreungdech, U. (28 de Enero de 2021). Managing SPA business after the Covid-19 crisis through McKinsey's 7-S framework. Obtenido de CMMU Digital Archive: [https:// archive. cm. mahidol. ac. th/ handle/ 123456789/ 31](https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/31)
- Reyes, C., Martínez, M., & Mazario, I. (2020). Propuesta estratégica para las microempresas ante COVID-19. En C. Sarmiento, I. D. León, S. Olivares, & V. Velázquez, *Innovación empresarial estratégica. Casos y Aplicaciones* (págs. 93-103). Veracruz: Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C.
- Seetharaman, P. (October de 2020). Business models shifts:Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 1-16. Obtenido de *International Journal of Information* : [https:// doi. org/ 10. 1016/ j. ijinfomgt. 2020. 102173](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173)
- Siguaw, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, 77-88.
- Simon, J. (2020). La orientación al mercado en una empresa productora y distribuidora de cereale. Obtenido de DSpace JSPUI: [https:// repositorio. pucesa. edu. ec/ handle/123456789/2999](https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2999)
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Vol. 18). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Tomaskova, E. (2009). Internal Barriers of Market Orientation Application. *Economics and Management*, 535-540.

Uncles, M. (2000). Market Orientation. *Australian Journal of Management*, 1-9.

Useche, M. C., Vásquez, L., Salazar, F., & Ordóñez, M. (2020). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22.

Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., & Sánchez, P. (25 de Septiembre de 2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. Obtenido de Summa. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y Sociales: <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para clientes de Club Lineacinco



ENCUESTA PARA CLIENTES DE CLUB LINEACINCO

“ORIENTACIÓN AL CLIENTE APLICADO EN EL CLUB”

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”. La encuesta tiene como propósito recabar información sobre la aplicación de la orientación al cliente en Club Lineacinco en el desarrollo de sus actividades. Al leer cada pregunta, prestar atención con la finalidad que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la organización con enfoque al cliente.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa Club Lineacinco.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Escoger solo una respuesta a menos que la pregunta especifique otra instrucción.

Sección 1

3. Por favor especifique:

Sexo:	Femenino	Masculino
--------------	----------	-----------

Edad:

- 25-30 años
- 31-36 años
- 37-42 años
- 43-48 años

4. Si usted ha sido cliente de otro club de natación, ¿qué parte del servicio considera que es una mayor ventaja frente a la competencia?

5. ¿Cuánto tiempo es cliente de Club Lineacinco?

- 1-3 meses
- 4-6 meses
- 7-12 meses
- Más de 12 meses

6. ¿Cuáles son los motivos porque usted escoge Club Lineacinco?

- Actividad física
- Aprendizaje
- Competir
- Otros: _____

Sección 2

Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1. ¿Considera usted que la empresa tiene actitudes que demuestran compromiso con sus clientes?	5	4	3	2	1
2. ¿Piensa usted que el servicio brindado por la empresa demuestra valor agregado o distinción, en	5	4	3	2	1

comparación con otras escuelas de natación?					
3. ¿Está usted de acuerdo que Club Lineacinco conoce sus necesidades en cuanto al servicio que usted requiere?	5	4	3	2	1
4. ¿Recomendaría usted a otras personas la empresa para que hagan uso de su servicio?	5	4	3	2	1
5. ¿Considera que la empresa se preocupa por medir su nivel de satisfacción?	5	4	3	2	1
6. ¿La empresa le da un seguimiento adecuado a su experiencia con el servicio y sus necesidades de consumo?	5	4	3	2	1

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Encuesta para los colaboradores de Club Lineacinco



ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE CLUB LINEACINCO

“ORIENTACIÓN AL CLIENTE APLICADO EN EL CLUB”

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”. La encuesta tiene como propósito recabar información sobre la aplicación de la orientación al cliente en Club Lineacinco en el desarrollo de sus actividades. Al leer cada pregunta, prestar atención con la finalidad de que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la organización con enfoque al cliente.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa Club Lineacinco.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Escoger solo una respuesta a menos que la pregunta especifique otra instrucción.

Sección 1

Afectación del COVID-19 en el direccionamiento estratégico

1. Por favor especifique:

Sexo:	Femenino	Masculino
--------------	----------	-----------

Responda las preguntas según su criterio, si es necesario, escoger más de una opción.

2. ¿Identifique el servicio principal de la empresa?

- Enseñanza
- Recreativo
- Entrenamiento competitivo
- Otro: _____

3. ¿De qué manera el COVID-19 ha afectado a la empresa?

- Reducción de ventas
- Cierre temporal
- Reducción de clientes
- No afectó
- Aumentó las ventas
- Otro: _____

4. ¿Qué estrategias utilizó durante el periodo de cuarentena COVID-19?

- Cambio de servicio primario
- Optaron por ofrecer el servicio principal a domicilio
- Otro: _____

Responda a las preguntas según su criterio. Escoger únicamente una respuesta.

5. ¿En qué porcentaje considera usted que disminuyeron las ventas?

- 0-25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75-100%

Seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
-----------	------------------------------	-------------------	----------------	----------------------	---------------------------------

Direccionamiento estratégico					
1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos y valores de la empresa?	5	4	3	2	1
2. ¿Se rige por la visión, misión y objetivos que ha determinado la empresa, en el desarrollo de sus actividades laborales?	5	4	3	2	1
3. ¿Efectivamente el COVID-19 se considera una amenaza?	5	4	3	2	1
4. ¿Efectivamente el COVID-19 se considera una oportunidad?	5	4	3	2	1
5. ¿Considera que la aplicación del plan estratégico ha ayudado a que la empresa se sostenga ante la nueva realidad?	5	4	3	2	1
Objetivos					
6. ¿Considera usted que Club Lineacinco adecua las instalaciones para el bienestar de los nadadores?	5	4	3	2	1
7. ¿Considera que la pandemia fue causante que pospuso cumplir los objetivos de la empresa?	5	4	3	2	1
8. ¿Está de acuerdo que la empresa ha desarrollado nuevos objetivos con el fin de afrontar el COVID-19 de manera exitosa?	5	4	3	2	1
9. ¿Considera que es posible lograr los objetivos de la empresa, con la presencia de la pandemia?	5	4	3	2	1
Diagnóstico					
10. ¿Considera usted que en el desarrollo del servicio que brinda la empresa, se centra en cumplir las necesidades de los clientes?	5	4	3	2	1
11. ¿Cree usted que la empresa ha reorientado sus servicios en respuesta ante el COVID-19?	5	4	3	2	1
12. ¿El COVID-19 redujo ventas?	5	4	3	2	1
13. ¿Cree que la pandemia afecta el direccionamiento estratégico de la empresa?	5	4	3	2	1
Estrategias					
14. ¿Cree que la organización genera estrategias que responden bien ante cambios inesperados externos que influyen en la actividad principal de la empresa?	5	4	3	2	1
15. ¿Durante la pandemia se generaron estrategias para contrarrestar la pandemia?	5	4	3	2	1
16. ¿Piensa usted que la empresa detecta rápidamente las variaciones en las preferencias de los clientes?	5	4	3	2	1
17. ¿Piensa que la pandemia fue un impedimento para la correcta implementación de estrategias?	5	4	3	2	1
18. ¿Cree que la empresa mantiene una relación constante con el cliente en la cuál es capaz de determinar su grado de satisfacción?	5	4	3	2	1

Sección 2

Orientación al cliente

Seleccione la categoría a la cuál usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
19. ¿Cree usted que las acciones que realiza la empresa están enfocadas en mantener un compromiso sólido con el cliente?	5	4	3	2	1
20. ¿Considera usted que, a diferencia del precio y calidad del servicio de la empresa, se genera otro tipo de conexiones con las realidades de los clientes?	5	4	3	2	1
21. ¿Cree usted que la empresa realiza las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?	5	4	3	2	1
22. ¿Piensa usted que la empresa cuenta con la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos?	5	4	3	2	1
23. ¿Cree usted que la relación con el cliente es adecuada y se mide los niveles de satisfacción con los servicios de la empresa?	5	4	3	2	1
24. ¿Considera usted que Club Lineacinco realiza el seguimiento adecuado de la experiencia del cliente con el servicio y sus necesidades de consumo?	5	4	3	2	1

Sección 3

CAPACIDADES INTERNAS

Capacidad Directiva

Seleccione la respuesta con la cuál usted está conforme, respecto a cada pregunta.

Escoger únicamente una respuesta.

Pregunta	Si	No	Desconoce
Planificación			
25. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico?			
26. ¿La empresa cuenta con un Sistema Organizacional definido e implementado en la institución?			
27. ¿Existen procesos definidos en la empresa?			
Dirección			
28. ¿Existen convenios o alianzas estratégicas firmadas con diferentes organismos a nivel nacional e internacional que sean beneficiosos para la organización?			
Control			

29. ¿Existe un sistema de control efectivo de las actividades llevadas a cabo por los trabajadores de cada una de las unidades?			
---	--	--	--

Dirección

30. ¿La velocidad de la toma de decisiones ante los imprevistos es?

- Alta
- Media
- Baja

31. ¿La comunicación que se mantiene es?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Pésima

Seleccione la respuesta con la cuál usted está conforme, respecto a cada pregunta.

Escoger únicamente una respuesta.

Capacidad Competitiva			
Pregunta	Alto	Medio	Bajo
32. ¿A su criterio el servicio que brinda la empresa es ágil y oportuno en un nivel?	3	2	1
33. ¿A su criterio el servicio que da la empresa cuenta con una atención personalizada en un nivel?	3	2	1
34. ¿Los precios del servicio ofrecido son competitivos en un nivel?	3	2	1
35. ¿La experiencia en el mercado de la institución a su criterio es?	3	2	1

Leer detenidamente, escoger si el factor representa una fortaleza o debilidad, si es así el caso, escoger en qué nivel incide este factor en la organización. Seleccionar una sola respuesta.

Pregunta	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
36. ¿La calidad del servicio representa una?	3	2	1	3	2	1
Capacidad Financiera						
37. ¿El capital operativo con que se trabaja frente a la competencia representa una?	3	2	1	3	2	1
38. ¿La utilización de los excedentes financieros representa una?	3	2	1	3	2	1
Cultura Institucional						
39. ¿La cultura organizacional en cuanto a ventas representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
40. ¿El ambiente de trabajo representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1

**Seleccione la respuesta con la cuál usted está conforme, respecto a cada pregunta.
Escoger únicamente una respuesta.**

Pregunta	Totalmente	Medianamente	Nulo
41. ¿Existe un plan de marketing definido?	3	2	1
42. ¿Los servicios que brinda la empresa son diversificados?	3	2	1

Capacidad Financiera

43. ¿El capital con que se cuenta es?

- Propio
- Financiado
- Propio y financiado (En qué % _____)
- Desconoce
- Otro: _____

Capacidad Tecnológica

44. ¿La tecnología de los equipos, materiales, herramientas de trabajo y sistemas de reservas con que cuenta la empresa es?

- De primera generación
- Normal
- Obsoleta

Capacidad del Talento Humano

45. ¿Se le capacita para la realización de su trabajo, con los conocimientos, herramientas, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de sus funciones, actividades y tareas?

- Únicamente cuando empezó a trabajar
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Nunca se la ha capacitado
- Otro: _____

Pregunta	Alto	Medio	Bajo
46. ¿Su apertura hacia el cambio y mejora continua es?	3	2	1
47. ¿Su motivación en el trabajo es?	3	2	1
48. ¿Su grado de compromiso con la institución es?	3	2	1

49. ¿A su criterio el sueldo que recibe es?

- Justo y equitativo
- Únicamente para vivir
- Acorde al mercado laboral
- Nada Competitivo

FACTORES EXTERNOS

Factor Económico

50. ¿Cree usted que la actual situación económica del país tenga una incidencia directa en las actividades llevadas a cabo por la empresa?

- Si
- No
- Desconoce

Leer detenidamente, escoger si el factor representa una oportunidad o amenaza, si es así el caso, escoger en qué nivel incide este factor en la organización. Seleccionar una sola respuesta.

Pregunta	Oportunidad			Amenaza		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
51. ¿La economía actual del país representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
Factor Político						
52. ¿La situación política del país representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
Factor Social						
53. ¿Temas de migración representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
Factor Tecnológico						
54. ¿Las telecomunicaciones del país, representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
55. ¿Las tecnologías de la información y comunicación, a su criterio, para la empresa representa una?	3	2	1	3	2	1
56. ¿La infraestructura vial del país, frente a otros representa para la empresa?	3	2	1	3	2	1
57. ¿El rápido avance tecnológico y científico del mundo, a su criterio representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
Factor Competitivo						
58. ¿El ingreso de nuevos competidores representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
59. ¿La rivalidad de los competidores dedicados a la actividad de la empresa, representa para esta una?	3	2	1	3	2	1

60. ¿El poder de negociación de los proveedores dedicados a la actividad de la empresa representa para esta una?	3	2	1	3	2	1
61. ¿El poder de negociación de los compradores representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
62. ¿El ingreso de productos sustitutos en el mercado representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
63. ¿El actual número de demandantes de servicios que se ofrece representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
64. ¿La experiencia de la competencia en el mercado representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
65. ¿La actual tendencia mundial a la globalización representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
Factor Ambiental						
66. ¿La ubicación geográfica de la empresa, a su criterio representa una?	3	2	1	3	2	1
67. ¿Los recursos naturales del país representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1
68. ¿El clima donde la empresa desarrolla sus actividades representa para la empresa una?	3	2	1	3	2	1

Factor Económico

69. ¿Qué indicadores macroeconómicos son los que más inciden en la gestión de la empresa?

- PIB
- Inflación
- Población económicamente activa desempleo y subempleo
- Globalización
- Otros: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta para deportistas nadadores de Club Lineacinco



ENCUESTA PARA DEPORTISTAS NADADORES DE CLUB LINEACINCO

“ORIENTACIÓN AL CLIENTE APLICADO EN EL CLUB”

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”. La encuesta tiene como propósito recabar información sobre la aplicación de la orientación al cliente en Club Lineacinco en el desarrollo de sus actividades. Al leer cada pregunta, prestar atención con la finalidad que la respuesta sea confiable. La información que se obtiene a partir de su aplicación se utiliza para desarrollar el plan estratégico de la organización con enfoque al cliente.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del direccionamiento estratégico en la empresa Club Lineacinco.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar. Escoger solo una respuesta a menos que la pregunta especifique otra instrucción.

Sección 1

1. Por favor especifique:

Sexo:	Femenino	Masculino
--------------	----------	-----------

Edad:

- 7-10 años
- 11-14 años
- 15-18 años

2. ¿Alguna vez ha formado parte de otra escuela o club de natación?

- Si
- No

3. ¿Cuánto tiempo es cliente en Club Lineacinco?

- 1-3 meses
- 4-6 meses
- 7-12 meses
- Más de 12 meses

4. ¿Por qué motivo usted decidió formar parte de Club Lineacinco?

- Actividad física
- Aprendizaje
- Competir
- Otros: _____

Sección 2

Seleccione su nivel de acuerdo o desacuerdo en los siguientes enunciados.

Preguntas	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutral (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1. ¿Considera usted que la empresa adecua las instalaciones para su seguridad?	5	4	3	2	1
2. ¿Las instalaciones siempre están desinfectadas y limpias para su uso?	5	4	3	2	1
3. ¿Existe riesgo en el área de ingreso a la piscina?	5	4	3	2	1
4. ¿La higiene que se maneja al preparar sus snacks es adecuado?	5	4	3	2	1

5. ¿El método de entrenamiento es adecuado para sus necesidades personales?	5	4	3	2	1
6. ¿Los colaboradores se esfuerzan por entender mis necesidades?	5	4	3	2	1
7. ¿El servicio que brinda Club Lineacinco supera el servicio que brindan sus competidores?	5	4	3	2	1
8. ¿Considera que el entrenador toma en cuenta su preparación física para decidir si esta apto para competir?	5	4	3	2	1
9. ¿Los equipos que vende la empresa se ajustan a sus gustos y necesidades?	5	4	3	2	1

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Formato de ficha de validación del instrumento de recolección de información

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO

Estudiante: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Encuesta para los colaboradores de Club Lineacinco para medir la orientación al cliente aplicado en el club**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							
Orden							
Presentación del instrumento							
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de las hipótesis de la investigación							
Total Parcial							
Total							

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
--------------------------------	------------

--	--

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80-% - 100%	

Nombre del experto:		
Formación Académica:		
Firma:		

Anexo 5. Ficha de validación del instrumento de recolección de información 1

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO

Estudiante: Paola Maliza Eugenio

Fecha: 22 de octubre de 2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Encuesta para los colaboradores de Club Lineacinco para medir la orientación al cliente aplicado en el club**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Se evidencia que las preguntas no direccionan a una respuesta esperada	
Congruencia					X	Las preguntas son coherentes	
Redacción					X	La redacción es correcta	
Orden					X	Se mantiene un orden lógico	
Presentación del instrumento					X	La presentación es correcta	
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X	Las preguntas propenden la consecución de los objetivos	
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación					X	Se evidencia pertinencia	
Total, Parcial					10		
Total	35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del especialista:	Andrea González
Formación Académica:	Magister en Administración de Empresas
Firma:	

Anexo 6. Ficha de validación del instrumento de recolección de información 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

COVID 19 Y SU RELACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN CLUB LINEACINCO

Estudiante: Paola Daniela Maliza Eugenio

Fecha: 20/10/2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Encuesta para los colaboradores de Club Lineacinco para medir la orientación al cliente aplicado en el club**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación					X		
Total Parcial							
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Carlos Flores Tapia
Formación Académica:	Dr. En Ciencias Sociales y Jurídicas
Firma:	

Anexo 7. Certificado de aprobación de trabajo junto con la línea directiva de la empresa



Ambato, 22 de noviembre 2021

Mg. Viviana Avellán

Reciba un cordial y atento saludo de quienes formamos la escuela de natación y equipo de competencia "Club Lineacinco".

Certifico que la estudiante Paola Daniela Maliza con cédula de identidad 180527180-4 de octavo semestre de la carrera Administración de empresas de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, en conjunto con la línea administrativa de la empresa realizó la calificación y ponderación de las matrices de factores internos y externos, así como la matriz FODA.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad. Nos despedimos de usted no sin antes expresarles nuestros sentimientos de consideración y estima personal.

Ángel D. Maliza
Gerente General