

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ADHERENCIA Y LEALTAD DE
CLIENTES EN EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO FÍSICO BUSHIDO STRENGTH

JONATHAN SEGURA ALVARADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Noviembre del 2019

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

MAP Rodolfo Ugalde Binda
PROFESOR TUTOR

MAP Roberto Quirós Zúñiga
LECTOR No.1

Jonathan Segura Alvarado
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres porque gracias a ellos y su apoyo incondicional he podido llegar a alcanzar mis metas de vida.

A mi compañera de vida, Rufina Álvarez M., por ser mi fuente de energía, de consuelo, coraje y amor, para enfrentar todos los retos que hemos tenido y los que vendrán.

A mis hijas, Kenyerly y Stacey, porque son las dueñas de mis sueños y la razón por la cual todos estos esfuerzos valen la pena.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de Maestría que siempre estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda y guía durante todo este proceso.

A mi tutor, Rodolfo Ugalde Binda, por su guía, tiempo, colaboración, conocimiento y disposición para llevar a este documento a buen puerto.

A mis amigos y conocidos que de una u otra manera creyeron en mí desde un principio, me dieron palabras de apoyo desde un principio y más importante aún, han estado para mí sin importar las circunstancias desde antes de empezar este camino, y estarán ahí mucho tiempo después.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
1 Introducción	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática	19
1.3 Justificación del proyecto	20
1.4 Objetivo general	22
1.5 Objetivos específicos	22
2 Marco teórico	24
2.1 Marco institucional	25
2.1.1 Antecedentes de la institución	25
2.1.2 Misión y visión	27
2.1.3 Estructura organizativa	29
2.1.4 Productos que ofrece	30
2.2 Conceptos Básicos de las áreas de Salud, Deporte y su comercialización y factores motivadores de los usuarios de un Centro Deportivo	31
2.2.1 Salud	32
2.2.2 Actividad Física, Deporte y algunos otros conceptos de interés	35
2.2.3 La Actividad Física y la Motivación	38
2.3 Teoría de Administración de Proyectos	42
2.3.1 Proyecto	42
2.3.2 Administración de Proyectos	43
2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto	44
2.3.4 Procesos en la Administración de Proyectos	47
2.3.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	49
2.4 Metodologías Ágiles (SCRUM)	53
2.4.1 Backlog del Producto	55
2.4.2 Definición de Terminado	56
2.4.3 Planificación del Sprint	56
2.4.4 Scrum Diario	57
2.4.5 Revisión del Sprint	57
2.4.6 Retrospectiva del Sprint	58
2.4.7 Metodología PMBOK vs. Metodología SCRUM	58
2.5 La Planificación Estratégica	70
2.5.1 Análisis de la Visión	72
2.5.2 Análisis de la Misión	73
2.5.3 Ventaja Competitiva	74
2.5.4 Análisis FODA	75

2.5.5	Elaboración Plan Estratégico.....	75
2.5.6	Factores Críticos del Éxito (FCE).....	77
2.5.7	Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral	79
2.6	Estrategias de fidelización de clientes en gimnasios	82
2.6.1	Fidelización y Cuota de Inscripción	84
2.6.2	Fidelización y diferenciación	86
2.6.3	Fidelización y nuevos clientes	86
2.6.4	Fidelización y relación Calidad / Precio	88
2.6.5	Fidelización y relación con el personal.....	88
2.6.6	Fidelización y comunicación	89
2.6.7	Fidelización y ambiente laboral	89
2.6.8	Fidelización y liderazgo	90
2.6.9	Fidelización y exsocios	90
2.6.10	Fidelización y consecución de objetivos.....	91
2.6.11	Fidelización y relación entre socios.....	91
2.6.12	Fidelización y experiencia deportiva	91
2.6.13	Fidelización y actividades en grupo.....	92
2.6.14	Fidelización y motivación.....	92
2.6.15	El comportamiento humano en la Fidelización	92
2.6.16	El Modelo Global de Fidelización (MGF).....	94
3	Marco metodológico	99
3.1	Fuentes de información.....	99
3.1.1	Fuentes primarias	101
3.1.2	Fuentes secundarias	103
3.2	Métodos de Investigación	111
3.2.1	Métodos empíricos de la Investigación Científica.....	111
3.2.2	Herramientas	120
3.2.3	Supuestos y restricciones	122
3.2.4	Entregables.....	126
4	Desarrollo.....	128
4.1	Diagnóstico de la Situación actual.....	129
4.1.1	Perfil Estratégico de la Academia Bushido Strength.....	129
4.2	Estrategia de Fidelización: Planificación de las 10 áreas de Conocimiento de acuerdo con el PMBOK, enfocadas a la fidelización de Clientes.....	160
4.2.1	Planificar la Gestión de la Integración del Proyecto.....	161
4.2.2	Planificar la Gestión del Alcance.....	166
4.2.3	Planificar la Gestión de los Interesados	182
4.2.4	Planificar la Gestión del Cronograma.....	194
4.2.5	Planificar la Gestión de los Costos	201
4.2.6	Planificar la Gestión de la Calidad.....	209
4.2.7	Planificar la Gestión de los Recursos.....	222
4.2.8	Planificar la Gestión de las Comunicaciones.....	236
4.2.9	Planificar la Gestión de los Riesgos.....	244
4.2.10	Planificar la Gestión de las Adquisiciones.....	256
4.2.11	Planificar el Programa de Adherencia y Lealtad de Clientes	262

4.3	Propuesta de Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes en la Academia Bushido Strength	274
5	Conclusiones	277
6	Recomendaciones	279
7	Bibliografía	281
8	Anexos	286
8.1	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	286
8.2	Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación (PFG)	291
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	293
8.4	Anexo 4: Breve Histórico de los Gimnasios.....	294
8.5	Anexo 5: Equipamiento y Precios.....	296
8.6	Anexo 6: Resultados de encuesta a usuarios de Bushido Strength.....	297
8.7	Anexo 7: Consecuencias comunes de las Estrategias Genéricas.....	300
8.8	Anexo 8: Las 11 estrategias de F. David.....	301
8.9	Anexo 9: Grupo de procesos de Planificación.....	302
8.10	Anexo 10. Plantilla Solicitud de Cambios	303
8.11	Anexo 11. Plantilla Control Integrado de Cambios	303
8.12	Anexo 12. Plantilla Cierre Entregable o Proyecto	304
8.13	Anexo 13. Evaluación de Desempeño por Objetivos.....	306
8.14	Anexo 14. Formato para un plan de mejora.....	307
8.15	Anexo 15. Fuentes estadísticas de la investigación de Pablo López en su modelo de fidelización.....	309
8.16	Anexo 16. Datos sobre las inversiones de las Grandes Cadenas de Gimnasios en Costa Rica.....	309
8.17	Anexo 17. El sector Gimnasios y la entrada en vigor del IVA en Costa Rica.....	310

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa. (Fuente propia)	29
Figura 2. Intensidad de la Actividad Física en la población costarricense de 18 años y más (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.	33
Figura 3. Intensidad de la Actividad Física según características sociodemográficas (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.....	33
Figura 4. Índice de masa corporal auto reportado según sexo y edad. (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.....	34
Figura 5. Horas que los costarricenses permanecen sentados por día. (Porcentajes). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.....	35
Figura 6. Componentes de la Actividad Física. Fuente: adaptado de Mercer (1989). Being habitually active in leisure time: today's best buy for public health, p.137	36
Figura 7. Esquema de lo que es Motivación. Fuente: elaboración propia.	40
Figura 8. Interrelación entre los Componentes Claves de los Proyectos de la Guía del PMBOK. Fuente: (PMI, 2017, p.18).....	46
Figura 9. Relación entre el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida del Proyecto. Fuente: (PMI, 2017).....	47
Figura 10. Grupos de Procesos. Fuente: Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso (Lledó, 2017, pág. 33).....	48
Figura 11. Interrelación de las áreas de conocimiento. Fuente: Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso (Lledó, 2017, pág. 34)	51
Figura 12. Correspondencia entre los Grupos de Procesos y las Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 25)	52
Figura 13. <i>Visión General de Scrum</i> . Fuente: Deemer P, Benefield G, Larman C, Vodde B. (2012). Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum Versión 2.0. Proyectalis.	53
Figura 14. <i>Backlog del Producto</i> . Fuente: Fuente: Deemer P, Benefield G, Larman C, Vodde B. (2012). Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum Versión 2.0. Proyectalis.	55
Figura 15. Procesos de PMBOK seleccionados para integrar a SCRUM. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.	61
Figura 16. Integración procesos PMBOK en las fases del marco SCRUM. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.	63
Figura 17. Procesos de Incepción propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.....	64
Figura 18. Procesos de Refinamiento propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.....	65
Figura 19. Procesos de Planning propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.	66
Figura 20. Procesos referentes a la fase del Sprint. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.	67
Figura 21. Procesos referentes a la fase de Review. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.....	68
Figura 22. Procesos de fase de Retrospectiva. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.	69
Figura 23. Estrategia es el camino para llegar a un objetivo. Fuente: Fundamentos de Administración (Amauro Maximiliano, p.183, 2009)	70

Figura 24. Proceso de Planeación Estratégica. Fuente: Fundamentos de Administración (Amauro Maximiliano, p183, 2009).....	71
Figura 25. Cuatro Perspectivas principales del Balance Scorecard. Fuente: <a href="https://www.deinsa.com/cmi/perspectivas.htm?MenuState=AXcAAAEABBBw77SDw5DDIVU
UUQBB77SDFVTvtIXvtIPvtJUQ77SDABETAe-0IQ==">https://www.deinsa.com/cmi/perspectivas.htm?MenuState=AXcAAAEABBBw77SDw5DDIVU UUQBB77SDFVTvtIXvtIPvtJUQ77SDABETAe-0IQ==	80
Figura 26. Planificación Estratégica. Fuente: Armijo, 2011.....	82
Figura 27. Modelo Global de Fidelización (MGF). Fuente: Pablo López, 2015.....	94
Figura 28. Fuentes Primarias. Fuente: Guía de Fuentes de Información: Humanidades y Ciencias Sociales. (Romanos, 2000, p.18)	102
Figura 29. Fuentes Secundarias. Fuente: Guía de Fuentes de Información: Humanidades y Ciencias Sociales. (Romanos, 2000, p.19).....	105
Figura 30. Datos y técnicas del proceso de Investigación. Fuente: Lafuente, C & Marín, A. (2008). METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES: FASES, FUENTES Y SELECCIÓN DE TÉCNICAS. Revista EAN No. 64: septiembre-diciembre de 2008 p.5-18	106
Figura 31. Comparación Investigación cuantitativa y cualitativa. Fuente: Metodología de la Investigación. (Behar, D.S., 2008, p.38).....	113
Figura 32. <i>Gimnasios en San Francisco de Dos Ríos</i> . Fuente: Elaboración propia	135
Figura 33. Representación Gráfica Objetivos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.....	156
Figura 34. Resumen Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia	159
Figura 35. Desarrollar el Plan para la dirección del Proyecto. Fuente: PMBOK 2017	161
Figura 36. Planificar la Gestion del Alcance. Fuente: PMBOK, 2017	167
Figura 37. Representación gráfica del EDT del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	173
Figura 38. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto. Fuente: PMBOK, 2017.....	182
Figura 39. Matriz Poder / Interés, Comprensión / Compromiso.....	187
Figura 40. Matriz de interés y poder para los stakeholders, en escala de 1 a 10. (Elaboración propia, 2018).	188
Figura 41. Planificar la Gestión del Cronograma. Fuente: PMBOK, p.179, 2017.	195
Figura 42. Cronograma de Actividades con Ruta Crítica. Fuente: Elaboración propia	199
Figura 43. Planificar la Gestión de los Costos. Fuente: PMBOK, p.235, 2017.....	201
Figura 44. Estimación de Costos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.	205
Figura 45. Flujo de Caja y Flujo Neto SIN proyecto. Fuente: Elaboración Propia	206
Figura 46. Flujo de Caja y Flujo Neto CON el proyecto implementado. Fuente: Elaboración Propia	207
Figura 47. Resultados Análisis Costo Beneficio. Fuente: Elaboración propia	207
Figura 48. Planificar la Gestión de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.....	210
Figura 49. Planificar la Gestión de Recursos. Fuente: Elaboración propia.	223
Figura 50. Organigrama del Equipo del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.	227
Figura 51. Modelo Gestión por Competencias.	232
Figura 52. Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Fuente: PMBOK, p.366, 2017.	237
Figura 53. Planificar la Gestión de los Riesgos. Fuente: PMBOK, p 401, 2017.....	245
Figura 54. Efectos de cada Estrategia Riesgos.	247
Figura 55. Estructura de Desglose de Riesgo. Fuente: Elaboración propia.....	250
Figura 56. Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Fuente: PMBOK, p.466, 2017)	257

Figura 57. Aplicación de Plan de Adherencia y Lealtad en la vida de un Cliente. Fuente: Elaboración propia.....	276
Figura 58. Consecuencias comunes de las Estrategias Genéricas. Fuente: Porter, p.57, 2008...	300
Figura 59. Las 11 estrategias de F. David. Fuente: David, F.R. (2013).	301
Figura 60. Grupo de Procesos de Planificación. Fuente: PMBOK, 2017.....	302

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componentes y Características de la Misión Estratégica. Fuente: Elaboración propia...	73
Tabla 2. <i>Fuentes de información utilizadas</i> . Fuente: Autoría propia	107
Tabla 3. <i>Métodos de investigación utilizados</i> . Fuente: Autoría propia.....	116
Tabla 4. <i>Herramientas utilizadas</i> . Fuente: Autoría propia.	120
Tabla 5. <i>Supuestos y restricciones</i> . Fuente: Elaboración propia	123
Tabla 6. <i>Entregables</i> . Fuente: Elaboración propia.....	126
Tabla 7– <i>Calificación de Bushido según los encuestados</i> . Fuente: Elaboración propia.....	132
Tabla 8. <i>Lista de Gimnasios y su oferta</i> . Fuente: Elaboración propia	133
Tabla 9. Elementos de una Visión Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.....	138
Tabla 10. Análisis FODA. Fuente: Autoría propia	143
Tabla 11. Estrategias FO, DO, FA, DA. Fuente: Autoría Propia	144
Tabla 12. Aplicación de Estrategia genérica de acuerdo con tamaño de la organización. Fuente: Elaboración Propia.....	146
Tabla 13. Evaluación de Bushido Strength con base en las cinco estrategias de M. Porter	146
Tabla 14. Objetivos Estratégicos por Perspectiva del Balance Scorecard. Fuente: Elaboración propia.	152
Tabla 15. Indicadores de los Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia	157
Tabla 16. Plantilla de Lecciones Aprendidas. Fuente: secretaria de la Función Pública, Méjico.	165
Tabla 17. Registro de Involucrados. Fuente: Elaboración propia.....	170
Tabla 18. EDT de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes	172
Tabla 19. Análisis de Avance del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.....	179
Tabla 20. Formulario Registro de Involucrados. Fuente: Elaboración Propia	184
Tabla 21. Criterios para la Definición del Índice de Poder de los Involucrados. Fuente: Elaboración Propia.....	184
Tabla 22. Criterios para la definición del Índice de Interés de los Involucrados.....	185
Tabla 23. Índice de compromiso.....	186
Tabla 24. Nivel de Comprensión.	186
Tabla 25. Niveles de Interés / Poder / Compromiso y Comprensión asignados a los Involucrados.	187
Tabla 26. Matriz Evaluación de Involucramiento. Fuente: PMBOK, 2017.	191
Tabla 27. Cuadro de Actividades del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. Fuente: Elaboración propia.....	197
Tabla 28. Matriz Trazabilidad y Criterios de Aceptación. Fuente: Elaboración propia.	211
Tabla 29. Roles y Responsabilidades respecto a actividades de la Calidad del Proyecto. Fuente: Elaboración propia	214
Tabla 30. Política General de Calidad del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.....	215
Tabla 31. Línea Base de la Calidad. Fuente: Elaboración propia	216
Tabla 32. Identificación de Recursos Requeridos. Fuente: Elaboración propia.	223

Tabla 33. Tabla Roles y Responsabilidades. Fuente: Elaboración propia.....	227
Tabla 34. Criterios RACI. Fuente: Elaboración propia	229
Tabla 35. Matriz RACI. Fuente: Elaboración propia.....	229
Tabla 36. Competencias de Liderazgo del Equipo. Fuente: Elaboración propia.....	231
Tabla 37. Matriz de Comunicaciones. Fuente: Elaboración propia.....	241
Tabla 38. Tabla de Riesgos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia	249
Tabla 39. Escala de Probabilidad.....	251
Tabla 40. Escala de Impacto	251
Tabla 41. Evaluación del Impacto de un Riesgo en los Objetivos principales del Proyecto.	252
Tabla 42. Marcador de Riesgo para un Riesgo Especifico.	252
Tabla 43. Matriz de Riesgos del Proyecto	253
Tabla 44. Tabla de Probabilidad e Impacto Post aplicación del Plan.	254
Tabla 45. Criterio de Calificación Adquisiciones. Fuente: Elaboración propia	259
Tabla 46. Prioridad y Responsables del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. Fuente: Elaboración propia.	275

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- AC: Costo Real
- BSC: Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.
- CAF: Centro de Acondicionamiento Físico
- CCB: Comité de Control de Cambios
- CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social
- CPI: Índice de Desempeño del Costo.
- EDT: Estructura de Desglose del Trabajo
- EHFA: European Health and Fitness Association
- EV o EVM: Valor Ganado
- FCE: Factores Críticos del Éxito
- FCV: Fundación Cardiovascular de Colombia
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- GAM: Gran Área Metropolitana de Costa Rica
- HIIT: Entrenamiento Interválicos de Alta Intensidad
- ICODER: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- IHRSA: International Health, Racquet & Sportsclub Association
- INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- IVA: Impuesto al Valor Agregado
- MGF: Modelo Global de Fidelización
- MIDEPOR: Ministerio del Deporte
- MMA: Mix Martial Arts o en español Artes Marciales Mixtas
- MOAs: Memorandos de Acuerdo
- OCIO: Office of the Chief Information Officer Washington State
- OMS: Organización Mundial de la Salud
- PFG: Proyecto Final de Graduación
- PMBOK: Project Management Body of Knowledge, o en español Libro del Project Management Institute (PMI)
- PMI: Project Management Institute

- PMP: Project Management Professional o en español Profesional en la Gestión de Proyectos.
- PRINCE: Projects In Controlled Environments o en español Proyectos en Ambientes Controlados.
- RACI: Responsible, Accountable, Consulted, and Informed, o en español, Responsable, Aprobador, Consultado, Informado.
- ROI: Return of Investment o en español Retorno de Inversión.
- SFIA: Sports & Fitness Industry Association
- SLA: Acuerdos de Nivel de Servicio.
- SMART: Objetivo Específico, Medible, Alcanzable, Realista y definido en un plazo de tiempo determinado.
- SPI: Índice de Desempeño del Cronograma
- SV: Variación del Cronograma
- TRP: The Retention People
- UCI: Universidad para la Cooperación Internacional
- UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.
- VAN: Valor Actual Neto
- WSC: Wellness and Sport Consulting

RESUMEN EJECUTIVO

El sector comercial dedicado a los gimnasios en Costa Rica es relativamente reciente, y no es hasta inicio de los años 2000 que se da un auge de cadenas comerciales dedicadas a este sector. Paralelamente a las tendencias mundiales, los gimnasios en Costa Rica pasaron por múltiples cambios que han marcado momentos de auge comercial para estos negocios y periodos de transformaciones profundas dentro de sus organizaciones. El entender estas tendencias o hitos de la industria y saber adaptarse a las mismas son clave para la continuidad y crecimiento de exitosos centros de Actividad Física tanto a nivel nacional como internacional. Es en este momento de mercado que el Centro Bushido Strength nace en el año 2017. Su fundador es Luis Ángel Brenes Guevara, conocido atleta y entrenador nacional. La Academia Bushido Strength busca transmitir que el entrenamiento fortalece el cuerpo, trabaja la debilidad de la mente y pule el espíritu.

A pesar de que la Academia Bushido Strength es un centro reconocido por su formación de atletas competitivos en distintas disciplinas, la misma no cuenta con una estrategia de negocio que le permita proyectarse o diferenciarse de su competencia para así crecer la cantidad de suscriptores y bajar la deserción de clientes de menos de 3 meses en la Academia.

A pesar del éxito deportivo de la Academia Bushido Strength, la carencia de un plan estratégico de negocio y una estrategia de adherencia y lealtad de sus clientes pone a la misma en una situación financiera crítica. Esta es la causa para que su fundador busque desarrollar una metodología que le ayude a escalar su negocio y el impacto que el mismo tiene en la comunidad. Con el desarrollo del proyecto, y de la mano de las mejores prácticas en el PMBOK (2017), se pretende elaborar el Plan de Gestión de una estrategia de adherencia y lealtad de clientes que permita a la academia saber qué hacer y cómo estructurar su negocio de manera que retenga su clientela menor a un año de estar en la academia, aumente su flujo de caja y de estabilidad financiera a el negocio.

El objetivo general de este proyecto es elaborar un Plan de Gestión de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength con el fin de conseguir la fidelización y retención de clientes nuevos, prolongar la vida activa de estos y por ende dar mayor estabilidad financiera a la Academia.

Los objetivos específicos son:

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades de la estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes.
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes de la Academia y poder iniciar su implementación.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad que lleven a la adecuada planificación de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de clientes de Bushido Strength.

7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos a nivel de cronograma y costo.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación de las comunicaciones del proyecto y sus actividades relacionadas.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.
12. Definir el plan de implementación en su primera fase de ejecución, según la propuesta del modelo de adherencia y fidelización, orientado en la sección de Clientes del Balance Scorecard propuesto.

El diagnóstico de la situación actual nos muestra dos tipos de mercados a nivel nacional: Uno es un mercado de grandes cadenas de gimnasios con los últimos avances en tecnología y con inversiones que rondan los millones de dólares. Por otro lado, se encuentra un segundo mercado de gimnasios dirigido a la clase media y media baja. Este es un mercado saturado, con grandes similitudes en sus servicios y con una gran dificultad para crear un elemento diferenciador en sus negocios. La Academia Bushido Strength se maneja en el segundo mercado de gimnasios mencionado y los datos recopilados muestran que su ventaja competitiva yace en el excelente servicio al cliente que brinda a sus clientes.

Mediante el diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes se busca ir más allá de una simple propuesta de descuentos y promociones planteando un modelo que no solo propone acciones en el plano de los precios o costos de la Academia, sino que también busca apalancar la ventaja competitiva ya existente en Bushido Strength para generar adherencia mediante el trabajo en la experiencia del cliente. La Estrategia de Adherencia y Lealtad propuesta no busca solo tener clientes satisfechos, sino que busca trabajar en seis áreas distintas que los estudios indican tienen un efecto directo en la fidelización y reducción de bajas de clientes en un centro Fitness o gimnasio. La estrategia propuesta busca fortalecer la relación existente entre la Academia Bushido Strength y sus clientes en el camino del logro de una transformación personal y deportiva.

La metodología de la presente investigación es de tipo descriptivo, en la cual se colectan y analizan datos del fenómeno estudiado y se plantea un plan metodológico derivado del entorno existente, estrategias exploradas por expertos en otros entornos y adaptadas a la realidad del proyecto y mapas de procesos que permitieron optimizar el servicio que brinda la Academia Bushido Strength y por ende la fidelización de sus clientes ante la gran oferta disponible en el área. Dentro de la investigación se da el uso del método investigativo Deductivo e Inductivo.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

El sector comercial dedicado a los gimnasios en Costa Rica es relativamente reciente, los gimnasios más antiguos datan de los años 70's y 80's, pero no es hasta inicio de los años 2000 que se da un auge de cadenas comerciales dedicadas a este sector. Paralelamente a las tendencias mundiales, los gimnasios en Costa Rica han pasado por múltiples cambios que han marcado momentos de auge comercial para estos negocios y periodos de transformaciones profundas dentro de sus organizaciones. El entender estas tendencias o hitos de la industria y saber adaptarse a las mismas han sido clave para la continuidad y crecimiento de exitosos centros de Actividad Física tanto a nivel nacional como internacional, así como también han significado para otros la salida del mercado dedicado a esta actividad.

Utilizando este paralelismo histórico entre las tendencias a nivel mundial en el sector gimnasios y lo que se dio en Costa Rica, en el Anexo 4 se puede ver un breve histórico de la historia de los gimnasios el cual nos ilustra la transformación que ha experimentado el concepto de “Gimnasio”. Ya no se habla de gimnasios, sino que se incorpora el termino Centros de Salud, Centros de Excelencia o “Fitness Centers”. Este nuevo concepto busca servir el cuerpo y la mente de sus miembros y se vuelven plataformas de Transformación personal. Todo esto lo encuentra el usuario en un solo lugar: nutrición, entrenamiento físico, relajación, coaching personal, terapia física, entre otros. (Club Ready Team, 2017):

Bajo este nuevo modelo holístico de negocio, las demandas de los usuarios de gimnasios no se detienen y ya es posible identificar una continuidad de esa línea histórica que resumimos anteriormente. Dentro de los elementos claves que dominan el mundo de los “Fitness Centers” de hoy en día podemos mencionar (Sherwood, Steven W. 2018):

- Servicio Personalizado o en grupos pequeños.
- Uso de tecnología y repositorio en la nube de desempeño es vital en el día a día del deportista.
- El concepto de desempeño cardiaco y metabólico toma más relevancia que el desarrollo muscular tipo físico culturista.
- Horarios de 24 horas para la conveniencia de sus usuarios.
- Maquinaria de avanzada con conectividad a mis aparatos electrónicos y redes sociales.
- Conceptos de Entrenamiento de Intervalos y Entrenamientos Funcionales.
- Concepto del ejercicio como la mejor medicina preventiva.

Es en este momento de transición en este nicho de mercado que el Centro Bushido Strength nace en el año 2017. Su fundador es Luis Ángel Brenes Guevara, conocido atleta y entrenador en las disciplinas del Muay Thai, Levantamiento Olímpico, Ejercicios funcionales y Entrenamiento de Fuerza. Luis Ángel es también conocido en el ambiente deportivo costarricense como “Pacquiao da Coach”.

Luis Ángel fue criado desde niño como practicante de las artes marciales y de ahí nace el nombre de la academia, Bushido, como un código de entrenamiento para la vida y el deporte.

La Academia Bushido Strength busca transmitir que el entrenamiento fortalece el cuerpo, trabaja la debilidad de la mente y pule el espíritu. La misma se rige bajo los 7 valores del código Bushido para la vida cotidiana.

La Academia Bushido Strength nace con una serie de ventajas competitivas que muchos negocios, no importa de cual ámbito sean, gustaría tener:

- La Academia nace en alianza con una cadena de Gimnasios, sobre la cual nos reservaremos el nombre por motivos de confidencialidad, establecida en toda la zona

metropolitana y con amplia experiencia del nicho comercial. La relación comercial inicia en un porcentaje 50 / 50 entre el dueño del gimnasio establecido y Luis Ángel Brenes como dueño de la Academia Bushido.

- La Academia se encuentra ubicada en una zona con una alta tendencia de uso Residencial y Comercial como lo es San Francisco de Dos Ríos, San José.
- La Academia goza de la ventaja de tener acceso a todos los miembros existentes del gimnasio socio y le es permitido fomentar a Bushido Strength en las distintas zonas del gimnasio.
- La Academia goza del respaldo del gimnasio socio para cubrir puntos importantes de operación como lo son seguros, servicios básicos, instalaciones, personal de recepción.
- A pesar de que la Academia utiliza espacio físico del gimnasio socio, la Academia Bushido Strength está en total libertad de crear alianzas con otros servicios de gimnasio para ampliar la paleta de opciones para sus clientes. Por ejemplo: Yoga, Cardio Dance, Artes Marciales, entre otros.

Dentro de las metas más grandes que maneja la Academia se encuentran:

- Fomentar el concepto holístico que el entrenamiento físico se lleva de la mano de la salud mental y de espíritu.
- Fomentar el deporte como un detonante de desarrollo social y bienestar para niños, jóvenes y adultos.
- Que la academia sea un centro de desarrollo físico y personal accesible a toda la población sin restricciones de ningún tipo.
- Lograr escalar el negocio de manera que la Academia alcance equilibrio financiero y capacidad de inversión.

1.2 Problemática

A pesar de las ventajas competitivas con las que nace la Academia Bushido Strength, y a pesar de ser un centro reconocido por su formación de atletas competitivos en distintas disciplinas, la falta de planificación y definición de la estrategia del negocio han causado que la sociedad inicial entre el dueño del gimnasio y Luis Ángel Brenes haya cambiado este año 2019 de un 50 / 50 a una relación 60/40, en la que Luis Ángel se quedó con la parte del 40%.

La Academia Bushido Strength no cuenta con una estrategia de negocio que le permita proyectarse o diferenciarse de su competencia para así hacer crecer la cantidad de suscriptores y bajar la deserción de clientes de menos de 3 meses en la Academia.

A falta de un planeamiento estratégico del negocio y mecanismos establecidos para gestionar y hacer crecer el mismo, la Academia tiene casi 6 meses de producir lo mínimo necesario a nivel financiero para sostener la operación, limitando drásticamente su capacidad de reacción ante un mercado ágil y dinámico y una población de clientes con múltiples opciones de dónde escoger. Esta limitante económica y estratégica ata de manos al dueño de Bushido Strength y le obliga a depender de las decisiones que tome su socio para con respecto a la Academia. Evita que el negocio y las acciones necesarias se agilicen para el bienestar de los clientes y la Academia misma.

Es por la problemática explicada anteriormente que nace la idea de desarrollar un Plan de Gestión para Diseñar la estrategia de Adherencia y Lealtad de clientes de la Academia Bushido Strength con lo cual se busca tener un marco estratégico que permita aumentar las nuevas suscripciones y disminuir la cantidad de clientes inactivos antes de cumplir tres meses en la Academia.

1.3 Justificación del proyecto

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, el 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud (web, OMS, 2013).

Cuando traemos esta realidad al territorio costarricense nos damos cuenta que compartimos esta problemática y en algunas poblaciones específicas, el problema se acrecienta. Según un estudio hecho por la escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica en el año 2016 se muestra que:

- El 65% de los costarricenses mayores de 18 años se clasifican como inactivos o sedentarios.
- Las mujeres son más sedentarias que los hombres (71.8% en ellas y 57.8% en ellos).
- La población sin hijos presenta un mayor sedentarismo (70.2%) respecto a quienes sí tienen hijos (60.2%)

Por otro lado, la nutricionista Dra. Karol Delgado Ramirez reporta (web, Reto País, 2016):

En la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), estadísticas de la Gerencia Médica detallan que:

- En una persona con obesidad se invierte ¢ 5 millones de colones por año (2014)
- En una persona con hipertensión se invierte ¢ 94.174 colones por año (2012)
- La CCSS invierte aproximadamente ¢47.308.000 en atención médica de personas con hipertensión. (2012)
- El 31% de la población costarricense padece de hipertensión. (2012)
- 1 millón de personas están en tratamiento en la CCSS por hipertensión.(2012)
- La CCSS invirtió 5 millones de dólares en la compra de 1,7 millones de frascos de insulina para el tratamiento de personas con diabetes. (2016)

Ante estas cifras, se vuelve de vital importancia para nuestro país tomar acciones que busquen incrementar la actividad física de los costarricenses. Es por esto que el Ministerio de Salud, como ente rector de la salud costarricense, tiene el compromiso fundamental de procurar un trabajo conjunto con instituciones públicas y privadas para alcanzar los niveles de actividad física que se traduzcan en beneficios de salud y calidad de vida (Ministerio de Salud, 2011).

Es así que dentro del Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011 – 2021 se encuentran objetivos que se entrelazan con las operaciones actuales de la Academia Bushido Strength y que dan un valor agregado y diferenciador a dicha academia. Se habla como parte de los objetivos socio-físico-deportiva-recreativo del plan:

- Elaborar, organizar, coordinar, controlar y evaluar los planes y programas generales de la Nación en el campo de la actividad física para la salud de la población, el deporte de base y el de alto rendimiento, conjuntamente con las entidades competentes creadas y/o nombradas para tales fines.
- Fomentar el óptimo desempeño y protagonismo del movimiento deportivo costarricense en el ámbito internacional, planificando la preparación y promoviendo la participación activa del país en los mega-eventos y competencias deportivas de corte internacional en todos sus niveles, categorías y disciplinas deportivas.
- Ejercer los debidos controles pedagógicos, médicos, biológicos, psicológicos y sociales de las y los seleccionados (as) nacionales y talentos deportivos.
- Establecer incentivos y estímulos a las personas físicas y jurídicas, y comunidades que promuevan a las y los deportistas.

Actualmente la Academia Bushido Strength no solo cumple con un fin comercial si no que tambien cuenta en su fundador, Luis Angel Brenes Guevara, con el Director Regional de

Levantamiento de Potencia del Area Sureste de San Jose (2018). Este programa ha generado 3 atletas medallistas a nivel centroamericano en el 2018 y 4 atletas nuevos en el 2019. También se ha incrementado el numero de atletas competitivos dentro del centro a 13 en el levantamiento de pesas rusas y a 8 en el levantamiento de potencia.

A pesar del éxito deportivo de la Academia Bushido Strength, la carencia de un plan estrategico de negocio y una estrategia de adherencia y lealtad de sus clientes pone a la academia en una situación financiera critica y causa que su fundador busque desarrollar una metodologia que le ayude a escalar su negocio y el impacto que el mismo tiene en la comunidad.

Con el desarrollo del proyecto, y de la mano de las mejores prácticas en el PMBOK (2017), se pretende elaborar el Plan de Gestion de una estrategia de adherencia y lealtad de clientes que permita a la academia saber qué hacer y cómo estructurar su negocio de manera que retenga su clientela menor a un año de estar en la academia, aumente su flujo de caja y de estabilidad financiera a el negocio.

1.4 Objetivo general

Elaborar un Plan de Gestión de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength con el fin de conseguir un crecimiento de los clientes nuevos y prolongar la vida activa de estos y de los actuales en el centro deportivo.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar el diagnostico de la situacion actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientacion de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades de la estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes.

3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes de la Academia y poder iniciar su implementación.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir como se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad que lleven a la adecuada planificación de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de clientes de Bushido Strength.
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos a nivel de cronograma y costo.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación de las comunicaciones del proyecto y sus actividades relacionadas.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionaran los procesos.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.
12. Definir el plan de implementación en su primera fase de ejecución, según la propuesta del modelo de adherencia y fidelización, orientado en la sección de Clientes del Balance Scorecard propuesto.

2 Marco teórico

En el presente trabajo se dará un recorrido por el Marco Institucional de la Academia Bushido Strength en el que se referencia su historia, Misión, Visión y Valores que la rigen, así como su estructura organizativa y los productos que ofrece.

Una vez que se entiende el marco institucional de la Academia Bushido Strength se procede a explicar los Conceptos Básicos de las áreas de Salud, Deporte y su comercialización y factores motivadores de los usuarios de un Centro Deportivo. Las diferenciaciones conceptuales acá establecidas definirán posteriormente cual es el mercado meta; también definirá las áreas en las cuales Bushido Strength quiere desarrollarse. Estos conceptos también contribuyen a definir el alcance del proyecto basado en las áreas en las que la Academia desee encaminar sus esfuerzos.

Posteriormente se aborda la Teoría de la Administración de Proyectos con base en el PMBok 2017 y se explica que es un proyecto, sus ciclos de vida, los procesos relacionados a la teoría y sus áreas del conocimiento respectivas.

Se referencia el concepto de metodologías ágiles para tener un parámetro para decidir si las mismas son la respuesta ideal a la hora de implementar el proyecto. Se aborda la planificación estratégica y los elementos y fases necesarias para estructurarla en una empresa. Se abarcan los conceptos de Proceso de Planificación Estratégica, FODA, Factores Críticos del Éxito (FCE), Balance Scorecard

2.1 Marco institucional

En este apartado se detallan aspectos de relevancia en relación con la Academia Bushido Strength.

2.1.1 Antecedentes de la institución.

La Academia Bushido Strength nace en el año 2017 después de separarse de una academia de Artes Marciales Mixtas con quien Luis Ángel Brenes compartió espacio en un Gimnasio de alta popularidad en toda la zona del Gran Área metropolitana. La oferta al cliente en ese momento incluía la oportunidad de entrenar con expositores reconocidos a nivel nacional en el área de las Artes Marciales Mixtas (MMA), y también tenían la oportunidad de dar variedad a sus entrenamientos con clases de entrenamiento funcional impartidas por Luis Ángel Guevara o Pacquiao da Coach como mejor se le conoce en el ambiente deportivo y de la MMA.

Tras la separación de la Academia MMA y Bushido Strength, Pacquiao comenta que logra un acuerdo con el dueño del gimnasio para permanecer en las instalaciones y continuar brindando el servicio de clases de entrenamiento funcional. Sin embargo, durante el primer año de operación de Bushido Strength el gimnasio brindó a la Academia un cuarto del espacio que tenía anteriormente lo cual dificultó su operación y tuvo un impacto negativo en la clientela la cual cuenta con múltiples opciones de servicios similares en la zona. A pesar de una reducción significativa del número de clientes, Bushido Strength se mantiene a flote y Paquiao confirma que logro aumentar su número de clientes nuevos mes a mes, lo cual provoca que en el año 2019 el dueño del gimnasio sede tomara la decisión de brindar a Bushido Strength todo el espacio que anteriormente tenía cuando se aliaba con la academia de Artes Marciales Mixtas. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

Paquiao da Coach relata que luego de esta decisión, Bushido Strength logro dar variedad a su oferta de entrenamientos al aliarse con Asociaciones deportivas bajo la supervisión del ICODER las cuales promueven el deporte competitivo y patrocinan equipos de entrenamiento a aquellos centros que produzcan de 2-3 atletas competitivos por año y que nos representen a nivel nacional o internacional al menos en una competencia por año. En el caso de Bushido Strength, su lista de atletas muestra que solo en el año 2018 tuvo una producción de 3 atletas nuevos quienes alcanzaron medallas a nivel nacional e internacional en la modalidad de Levantamiento de Fuerza y Potencia. Para el año 2019, se han creado 4 atletas nuevos que varían en edades de competición, atendiendo atletas entre los 18 años y los 55 años. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

Actualmente Bushido Strength cuenta con 8 competidores en el área de Potencia y 13 competidores en el área de Levantamiento de Pesas Rusas. El éxito de los programas de entrenamiento para competidores de Bushido le ha ganado a su dueño la designación como Director Regional de levantamiento de Potencia Área sureste de San José (2018) y Supervisor de rendimiento y evaluación de la calidad de los programas de entrenamiento. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

Durante nuestra entrevista con Paquiao da Coach conocimos que durante el año 2019 la Academia experimenta una subida de entre 5-10 clientes nuevos por mes, sin embargo, también refleja una salida de 3-5 clientes por mes. La Academia crea distintos paquetes de pago para intentar servir a distintas necesidades de la clientela. Entre las opciones de pago se encuentran el pago mensual (precio igual o mil colones menos que sus competidores de la zona), precio paquete familiar, paquete especial de 8 sesiones por mes y opción de pago por sesión. En la actualidad, la Academia Bushido Strength cuenta con 65 clientes activos los cuales se

distribuyen entre los paquetes de pago antes mencionados. Después de sustraer el 60% de ganancia que toma el dueño del gimnasio, la capacidad de inversión de Bushido Strength es casi que nula y de ahí que dependa de alianzas con sus clientes para realizar muchas funciones propias de su operación. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

2.1.2 Misión y visión.

Misión:

Bushido Strength es un detonante de Desarrollo Social y Bienestar personal al fomentar la interrelación del Entrenamiento Físico, Mental y Espiritual para toda la población sin restricciones de ningún tipo. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

Visión:

En cinco años, Bushido Strength desea convertirse en el promotor y aliado número uno de la Salud Deportiva y Atletas competitivos de la GAM en Costa Rica facilitando el modelo más eficiente de transformación personal y deportiva. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

La Academia usa como base de su organización los 7 valores del Código Bushido los cuales procedemos a resumir (Nitobe, 1905):

- Gi (honradez y justicia). “Sé honrado en tus tratos con todo el mundo. Cree en la Justicia, pero no en la que emana de los demás, sino en la tuya propia. Para un auténtico samurái no existen las tonalidades de gris en lo que se refiere la honradez y justicia. Sólo existe lo correcto y lo incorrecto”.
- Yu (valor heroico). “Álzate sobre las masas de gente que teme actuar. Ocultarse como una tortuga en su caparazón no es vivir. Un samurái debe tener valor heroico. Es absolutamente arriesgado. Es peligroso. Es vivir la vida de forma plena, completa,

maravillosa. El coraje heroico no es ciego. Es inteligente y fuerte. Reemplaza el miedo por el respeto y la precaución”.

- Jin (compasión). “Mediante el entrenamiento intenso, el samurái se convierte en rápido y fuerte. No es como el resto de los hombres. Desarrolla un poder que debe ser usado en bien de todos. Tiene compasión. Ayuda a sus compañeros en cualquier oportunidad. Si la oportunidad no surge, se sale de su camino para encontrarla”.
- Rei (cortesía). “Los samuráis no tienen motivos para ser crueles. No necesitan demostrar su fuerza. Un samurái es cortés incluso con sus enemigos. Sin esta muestra directa de respeto no somos mejores que los animales. Un samurái recibe respeto no sólo por su fiereza en la batalla, sino también por su manera de tratar a los demás. La auténtica fuerza interior del samurái se vuelve evidente en tiempos de apuros”.
- Meyo (honor). “El auténtico samurái sólo tiene un juez de su propio honor, y es él mismo. Las decisiones que tomas y cómo las llevas a cabo son un reflejo de quién eres en realidad. No puedes ocultarte de ti mismo”.
- Makoto (sinceridad absoluta). “Cuando un samurái dice que hará algo, es como si ya estuviera hecho. Nada en esta tierra lo detendrá en la realización de lo que ha dicho que hará. No ha de ‘dar su palabra’. No ha de ‘prometer’. El simple hecho de hablar ha puesto en movimiento el acto de hacer. Hablar y hacer son la misma acción”.
- Chugo (deber y lealtad). “Para el samurái, haber hecho o dicho ‘algo’, significa que ese ‘algo’ le pertenece. Es responsable de ello y de todas las consecuencias que le sigan. Un samurái es intensamente leal a aquellos bajo su cuidado. Para aquellos de los que es responsable, permanece fieramente fiel. Las palabras de un hombre son como sus huellas; pueden seguirlas donde quiera que él vaya. Cuidado con el camino que sigues”.

2.1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizativa de Bushido Strength se basa en una estructura de Empresa Unipersonal propia de pequeños negocios o microempresarios. En este caso el propietario asume los derechos y obligaciones del negocio a título personal y las garantiza con el patrimonio o bienes personales que pueda poseer. Aun y cuando la Academia es una empresa de tipo Unipersonal, la misma cuenta con la colaboración informal de varios actores los cuales procedemos a mencionar en la figura 1. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).



Figura 1. Estructura Organizativa. (Fuente propia)

- Socio Comercial: Suministra instalaciones para la Academia, cubre costo de servicios básicos y Seguros. Es dueño de una parte del equipo de la Academia.
- Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia: Ya que Luis Ángel Brenes Guevara es el Director Regional de levantamiento de Potencia del Área sureste de San José la

Asociación patrocina el equipo de Hierro del gimnasio para competencia y cubre su mantenimiento.

- Ayudante 1: Es un atleta de Competencia de la Academia con titulación en Educación Física. Cubre un número reducido de clases por mes por un monto de cinco mil colones por clase hasta un máximo de cuarenta mil colones por mes.
- Ayudante 2: Es un atleta de Competencia de la Academia sin titulación en Educación Física. Cubre entrenamientos baja la supervisión del dueño de la Academia y se le paga dos mil colones por clase y recibe el beneficio de no pago por pertenecer a la academia.
- Voluntarios para el manejo de Redes: Todos son clientes de la Academia con experiencia en mercadeo. Realizan el trabajo de manera voluntaria con el control del dueño de Bushido Strength. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

2.1.4 Productos que ofrece

En la actualidad, la Academia Bushido Strength ofrece los siguientes servicios o productos a sus clientes. (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

- Programa de Pérdida de Grasa: Entrenamiento Intervalo de Alta Intensidad (HIIT) se utiliza como una metodología altamente eficiente a la hora de reducir la grasa corporal de las personas con sobrepeso. Este tipo de entrenamiento mantiene elevado el gasto calórico durante las 48 horas posteriores al ejercicio.
- Programa de Fuerza: Se basa tanto en el levantamiento de pesas como el entrenamiento que utiliza el peso del propio cuerpo como maneras de aumentar la masa muscular. Además, desarrollar masa muscular es la herramienta más efectiva para quemar calorías.

- Programa Población Salud: Programa enfocado a clientes con lesiones deportivas que necesitan de una guía de rehabilitación para las mismas. La idea del programa es devolver a sus clientes Fuerza, movilidad y funcionabilidad en el área afectada.
- Programa Competitivo: El programa competitivo se enfoca en dos áreas mayoritariamente: Levantamiento de Fuerza y Potencia, y el Levantamiento de Pesas Rusas. Estos programas cumplen con un convenio con la Asociación deportiva de Levantamiento de Potencia, instancia adscrita al Instituto Costarricense del Deporte (ICODER) y quien encuentra en el dueño de Bushido Strength al Director Regional de Levantamiento de Potencia Área sureste de San José. Los participantes de esta modalidad reciben un descuento en la mensualidad del programa y la guía y entrenamiento personalizado de Luis Ángel Brenes Guevara para competir a nivel nacional e internacional.

2.2 Conceptos Básicos de las áreas de Salud, Deporte y su comercialización y factores motivadores de los usuarios de un Centro Deportivo.

Al proponer en este proyecto el diseño de una Estrategia de Adherencia y lealtad para clientes en un centro de entrenamiento físico se vuelve de vital importancia contextualizar en primera instancia que es salud y cuál es la realidad social en la que se desarrolla la empresa a intervenir. Posteriormente procedemos a enmarcar conceptos de importancia para el negocio al que se dedica Bushido Strength como lo son: Actividad Física, Deporte, Educación Física y Recreación. Navegaremos brevemente por las Teorías de la Práctica de la Actividad Física Deportiva y los factores que llevan a las personas a realizarlas. Por último, tocaremos el fenómeno del Abandono de la actividad física y posibles motivadores detrás del mismo.

2.2.1 Salud

Definir el concepto de salud es una tarea compleja en sí misma. Existen múltiples definiciones que abarcan distintos puntos de vista para definir el término y su estado óptimo. El hecho que la salud sea un derecho de toda persona hace que su definición sea compleja ya que es un concepto subjetivo (sentimiento individual), relativo (no hay un modelo fijo estándar y absoluto), dinámico (en función del contexto), e interdisciplinar que abarca médicos, psicólogos, educadores, políticos, etc. (Casimiro, 1999). Tomando en cuenta este contexto complejo, tomaremos la definición de salud dada por la Organización Mundial de la Salud como referencia a nuestro trabajo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define “Salud” como: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. La cita procede del Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde 1948.

Según la OMS, el 60% de la población mundial no realiza actividad física que traiga beneficios en su salud. Cuando traemos estos números a nuestro país, desafortunadamente los números no arrojan mejores resultados. Según un estudio hecho por la escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica en el año 2016 se muestra que:

- El 65% de los costarricenses mayores de 18 años se clasifican como inactivos o sedentarios.
- Las mujeres son más sedentarias que los hombres (71.8% en ellas y 57.8% en ellos).

- La población sin hijos presenta un mayor sedentarismo (70.2%) respecto a quienes si tienen hijos (60.2%).

Podemos ver estos números reflejados en la figura 7 y 8.

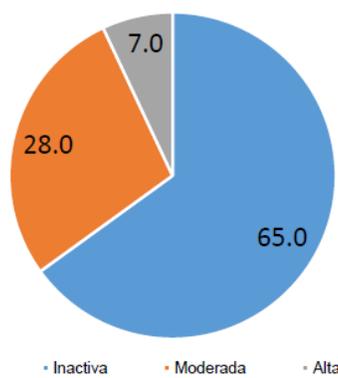


Figura 2. Intensidad de la Actividad Física en la población costarricense de 18 años y más (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.

Características sociodemográficas	Intensidad			Total
	Inactiva	Moderada	Alta	
Sexo				
Hombre	57,8	31,1	11,1	100,0
Mujer	71,8	25,0	3,2	100,0
Educación				
Primaria o menos	64,2	27,5	8,3	100,0
Secundaria	60,7	32,3	7,0	100,0
Universitaria	73,3	21,8	4,9	100,0
Nivel socioeconómico				
Bajo	67,8	24,3	7,9	100,0
Medio	62,5	32,6	4,9	100,0
Alto	67,4	21,4	11,2	100,0
Tenencia de hijos				
Sí	60,0	30,7	9,3	100,0
No	70,2	25,2	4,6	100,0

Figura 3. Intensidad de la Actividad Física según características sociodemográficas (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.

Según este mismo estudio, el sobrepeso registra un promedio del 37% en ambos sexos y la obesidad ronda el 20%. Los índices de sobrepeso y obesidad empiezan con mayor intensidad después de los 30 años como se puede ver en la figura 9.

Sexo	Edad	Índice de masa corporal				Total
		Bajo peso	Normal	Sobrepeso	Obesidad	
Hombre	Total	1,5	42,6	39,8	16,2	100,0
	18-29	4,0	60,0	27,6	8,4	100,0
	30-49	0,0	33,8	42,9	23,4	100,0
	50 y más	0,6	34,6	49,2	15,6	100,0
Mujer	Total	3,9	38,6	33,8	23,7	100,0
	18-29	11,1	48,5	30,8	9,6	100,0
	30-49	0,7	37,2	35,2	27,0	100,0
	50 y más	0,4	30,2	35,2	34,2	100,0

Figura 4. Índice de masa corporal auto reportado según sexo y edad. (Distribución Porcentual). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.

Otro resultado de interés indica que 45,7% de las personas permanece sentada de una a cuatro horas por día y que 27,6% lo hace entre cuatro y siete horas (Figura 10). El promedio de horas sentado por día es de 5,2 horas (mediana de 2 horas y moda de 3 horas).

En forma conjunta los resultados revelan que se requieren, desde el punto de vista de la salud pública, medidas eficaces para incrementar la actividad física de la población y con ello mejorar su calidad de vida, pues el sedentarismo está asociado a las enfermedades crónicas no transmisibles y predispone a enfermedades mentales, acumulación de estrés y a una menor interacción social.

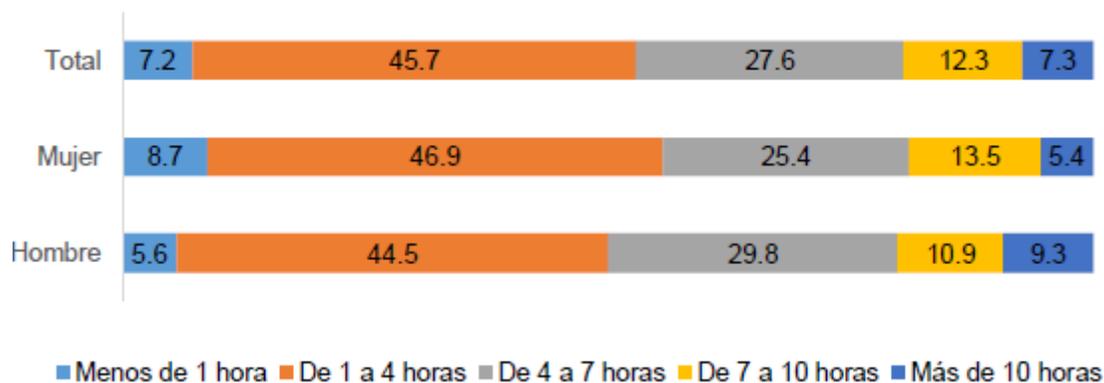


Figura 5. Horas que los costarricenses permanecen sentados por día. (Porcentajes). Fuente: Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Encuesta Actualidades 2016. Octubre, 2016.

2.2.2 Actividad Física, Deporte y algunos otros conceptos de interés

Tanto la actividad física, el ejercicio físico, el deporte y la recreación tienen como elemento común el “movimiento” originado por el cuerpo humano. Sin embargo, es importante diferenciarlos ya que los elementos que componen a cada uno son la base para determinar el alcance de estrategias por parte de Organizaciones Gubernamentales, Entidades Privadas y Públicas o Personeros físicos. (Chillon, 2005) (MS, MIDEPOR-ICODER. 2011)

Actividad Física: Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) Se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía. La "actividad física" no debe confundirse con el "ejercicio". Este es una variedad de actividad física planificada, estructurada, repetitiva y realizada con un objetivo relacionado con la mejora o el mantenimiento de uno o más componentes de la aptitud física. La actividad física abarca el ejercicio, pero también otras actividades que entrañan movimiento corporal y se realizan como parte de los momentos de juego, del trabajo, de formas de transporte activas, de las tareas domésticas y de actividades recreativas. (OMS, 2013)

Podemos resumir la diferencia entre Actividad Física y Ejercicio Físico en su intencionalidad y sistematización. Por ejemplo: Caminar al trabajo no representa una intencionalidad de mejorar

mi condición y aspecto físicos, mientras que salir a correr de manera programada durante una hora diaria si lo hace. (Chillon, 2005)

Aumentar el nivel de actividad física es una necesidad social, no solo individual. Por lo tanto, exige una perspectiva poblacional, multisectorial, multidisciplinaria, y culturalmente idónea. (OMS, 2013, web)

Deporte: es toda aquella actividad que involucra movimiento físico, a menudo asociadas a la competitividad, por lo general debe estar institucionalizado (federaciones, clubes), requiere competición con uno mismo o con los demás y tener un conjunto de reglas perfectamente definidas. Como término solitario, el deporte se refiere normalmente a actividades en las cuales la capacidad física pulmonar del competidor es la forma primordial para determinar el resultado (ganar o perder); por lo tanto, también se usa para incluir actividades donde otras capacidades externas o no directamente ligadas al físico del deportista son factores decisivos, como la agudeza mental o el equipamiento. (MS, MIDEPOR-ICODER. 2011)

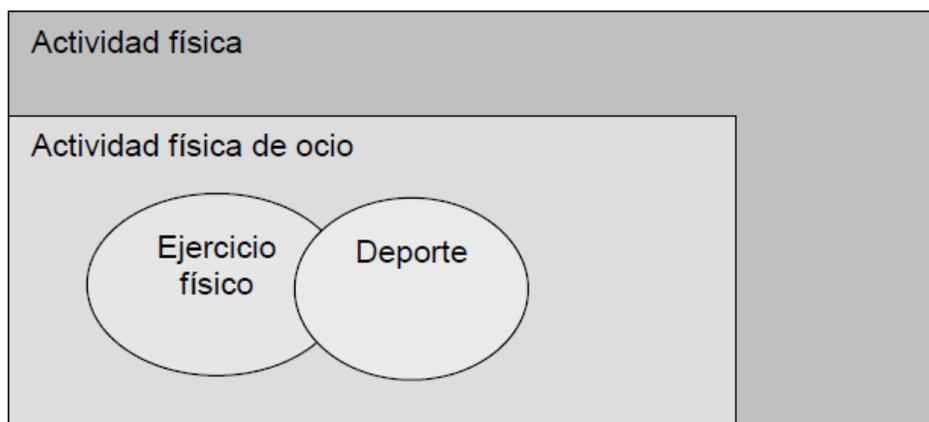


Figura 6. Componentes de la Actividad Física. Fuente: adaptado de Mercer (1989). Being habitually active in leisure time: today's best buy for public health, p.137

Educación Física: El concepto de educación física es tan amplio como el concepto de educación moral o ética, siempre ha sido relegado un tercer puesto dentro de la educación de alumnado,

contrario totalmente a lo que con cierta edad se pregunta a la gente y dice que su principal preocupación es su salud, por encima del dinero. La educación física es la educación de la salud, del cuerpo-mente. Se debe enseñar los valores para que el alumno futura personal social, tenga los conocimientos mínimos que le permitan cuidar su cuerpo y mantener su salud. Como segundo concepto añadido que la educación física tiene que dar las bases motoras comunes a todos los deportes a fin de que los alumnos si deciden ser deportistas de competición lleguen con unos conocimientos motores básicos a todos los deportes (Javier Solas 2006).

Recreación: permite al cuerpo y a la mente una “restauración” o renovación necesaria para tener una vida más prolongada y de mejor calidad, se considera, socialmente, un factor trascendental. Los beneficios de recrearse van más allá de una buena salud física y mental, sino un equilibrio de éstas con factores espirituales, emocionales y sociales. Es importante saber que la recreación es voluntaria, ya que cada persona es diferente y, por ende, se recrea como considere necesario. Por eso también se dice que las actividades recreativas son tan numerosas como los intereses de los seres humanos. Algunas de las áreas de la recreación son: la difusión, el arte, la cultura, la música, el baile, la lectura, el servicio a la comunidad, los deportes, los juegos y la vida al aire libre, entre otras. (MS, MIDEPOR-ICODER. 2011)

Con los conceptos explorados hasta el momento y los antecedentes antes expuestos del Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength podemos ver como el nicho comercial en el que se desempeña la academia es un sector estratégico para el Gobierno y la salud de nuestro País, alianzas con entidades privadas son contempladas como parte de la estrategia gubernamental para el fomento de la actividad física de los costarricenses y Bushido Strength ya ha activado estos enlaces mediante los acuerdos establecidos y patrocinios de la Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia (ICODER).

El dueño de Bushido Strength en nuestra entrevista comento como mediante la visión, misión de la Academia se busca fomentar no solo el deporte y el ejercicio, sino también ir más allá y convertirse en un agente promotor de la salud social, abarcando no solo el ámbito de la actividad física, sino también trabajando Estilos de Vida saludables que contemplen el bienestar físico, mental y espiritual de los individuos.

2.2.3 La Actividad Física y la Motivación

A la hora de evaluar el éxito en cualquier área de nuestras vidas, sabemos que existen múltiples factores que inciden en los resultados obtenidos. Factores Ambientales, Biológicos, Psicológicos, sociales, entre otros.

La manera en que se trabajen estos factores y se alineen en búsqueda de nuestros objetivos se trabaja a través de estrategias, planes, y los mismos tienen gran inherencia en el nivel de afinidad, apego y continuidad que un individuo pueda tener para con una estrategia o actividad.

La motivación es sin duda un elemento o factor primordial en el buen desempeño o rendimiento de una determinada actividad. El proceso motivacional es el que aporta energía, dirección y persistencia al comportamiento y está determinado por múltiples necesidades: biológicas, cognitivas, afectivas y sociales. (Rosales, 2016)

En el ámbito de la actividad física y el deporte, la motivación es el producto de un conjunto de variables sociales, ambientales e individuales que pueden determinar los siguientes aspectos: la elección de una actividad física o deportiva específica, la intensidad en la práctica de esa actividad, la persistencia en esa tarea concreta y el rendimiento que se consigue en la realización de esa misma actividad (Escartí y Cervelló, 1994, López y Márquez, 2001).

“La motivación es una variable psicológica que mueve al individuo hacia la realización, orientación, mantenimiento y/o abandono de las actividades físicas/deportivas, y suele estar

determinada por la asociación cognitiva que el sujeto hace de las diferentes situaciones (si es positiva, mayor motivación; si es negativa, menor motivación; si es neutra, dependerá de la construcción cognitiva que realice por la influencia del entorno y de sus propias convicciones), en función de una serie de factores (individuales, sociales, ambientales y culturales)” (Dósil, 2004, p. 129).

Pero antes de seguir avanzando en el tema procedamos a brindar una definición del término motivación para que podamos tomarlo como base de los conceptos que discutiremos más adelante.

“MOTIVACIÓN” se deriva del vocablo latino “MOVERE”, que significa “mover”.

Frederick Herzberg dijo que la motivación es algo que mueve a una persona a la acción porque resulta importante para él o ella. En 1979, el autor Gary Dessler considera la motivación como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.

Si tuviéramos que dar una definición creo nos inclinamos con Morilla (1994) quien dice que es la intensidad y dirección del comportamiento; la dirección se refiere a si el individuo busca, se aproxima o siente atraído por ciertas situaciones y la intensidad se refiere a la cantidad de empeño que la persona emplea en una situación determinada (Weinberg y Gould, 1996). Además, se puede agregar que la persistencia, en el sentido de determinar cuánto dura el sujeto en la actividad, puede ser un indicador importante de motivación; entonces, el proceso motivacional es el que aporta energía, dirección y persistencia al comportamiento y está determinado por múltiples necesidades: biológicas, cognitivas, afectivas y sociales (Valdés, 1996) (Garita Azofeifa, 2006, web).

En la figura 7 se puede apreciar el esquema de cómo funciona la Motivación.

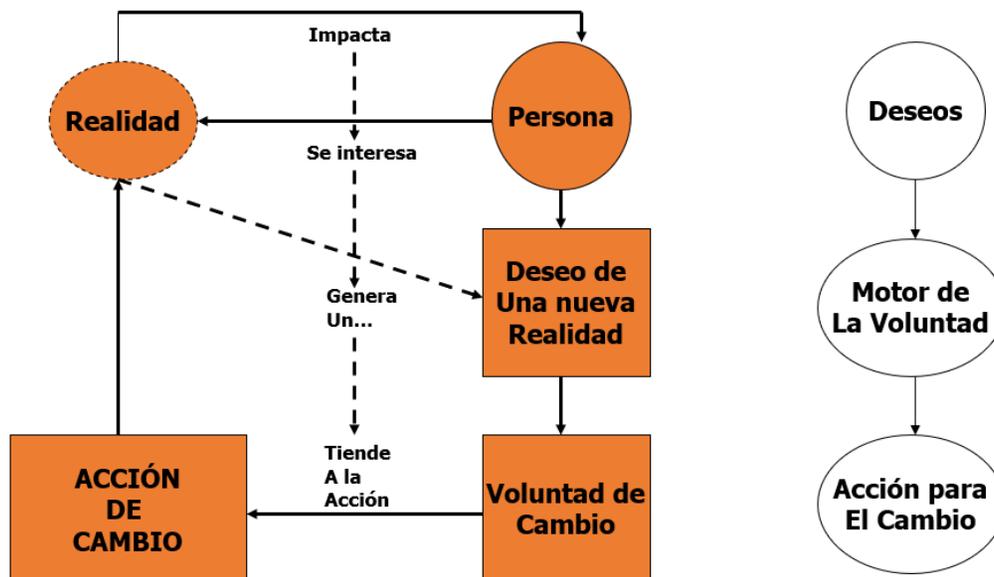


Figura 7. Esquema de lo que es Motivación. Fuente: elaboración propia.

La motivación tiene múltiples dimensiones entre las que podemos mencionar:

- Motivación Intrínseca: La motivación intrínseca se refiere a comprometerse en una actividad puramente por el placer y la satisfacción que provoca hacerla; cuando una persona está motivada intrínsecamente se comporta voluntariamente en ausencia de recompensas materiales u obligaciones o presiones externas.
- Motivación Extrínseca: tipo de motivación en la cual el sujeto basa su energía para realizar la actividad en medios externos, es decir, su principal motivación no se encuentra dentro de sí, sino que proviene del exterior, por la recompensa material o social, entre otros.
- Amotivación: el análisis de la teoría motivacional sugiere que también existe un tipo de motivación, en la cual, el sujeto no es motivado ni interna ni externamente; en otras palabras, no tiene definida la motivación por la que practica el deporte; este tipo de indecisión motivacional es llamada Amotivación, que es cuando el

individuo no percibe eventualidad entre sus acciones y las respuestas a sus acciones. Los sujetos amotivados, experimentan sentimientos de incompetencia y falta de control. Además, la Amotivación ha sido hallada como el estado que existe cuando el individuo tiene poca o no tiene motivación para intentar un comportamiento. (Rosales, 2016)

Así como son muchos los aspectos que provocan la deserción de deportistas (otras prioridades, diferencias con el entrenador, falta de tiempo, entre otros), el establecimiento de objetivos o metas es un factor que influye en la preferencia del uso de determinado tipo de motivación, esto quiere decir que algunos atletas eligen objetivos realmente retadores, difíciles, que demandan gran energía y tiempo para obtenerlos, enfrentando sus deseos y temores y algunos obstáculos que se presentan externamente; por otro lado, existen los deportistas que seleccionan sus metas en las cuales el esfuerzo aplicado para llevarlas a su fin no sea mucho, es decir, metas fáciles de alcanzar, donde no entreguen ni dediquen su mayor cantidad de energía e interés, no dan lo mejor de sí. El establecimiento de metas se ve influenciado por diferentes variables como el sexo, la edad y la cultura de los sujetos, en otras palabras, dependen de cada sujeto y de la situación específica que viva. (Garita Azofeifa, 2006, web).

En las actividades físicas y en el deporte, los motivos intrínsecos y extrínsecos parece que se correlacionan de forma distintas con las variables de la adherencia y las percepciones que uno tiene del ejercicio. Cuando las personas quieren hacer algo, más que sentir que lo tienen que hacer, serán más propensos a la adherencia y, por tanto, tendrán mayores niveles de autodeterminación. (Rosales, 2016)

Interpretación propia: Tener claridad sobre los conceptos de Actividad Física, Deporte, Educación Física y Recreación, y sus respectivos alcances, permiten a la Academia Bushido Strength definir cuál de ellos define su mercado meta, cuál es su alcance, y cuáles son sus

necesidades. Las estadísticas y estrategias a nivel nacional e internacional apoyan la necesidad de negocios como el de Bushido Strength, lo cual brinda al negocio un fundamento conceptual fundamental y una capacidad alta de enlace con instituciones gubernamentales como herramienta promotora de la salud en el país. Una vez que se entiende el concepto marco de la institución, su alcance y su realidad nacional, es importante comprender al individuo quien es el eje principal de cualquier perspectiva estratégica que se plantee. Entender los factores motivadores de su público meta permite que Bushido Strength alinee el deseo individual de una nueva realidad física y de salud, con la capacidad de la Academia para servir de instrumento y guía para alcanzar los resultados deseados. Si el individuo “quiere” ser parte de Bushido porque la Academia le brinda las herramientas para alcanzar sus metas personales, su propensión a la adherencia crecerá, lo cual es el propósito de este documento.

2.3 Teoría de Administración de Proyectos

2.3.1 Proyecto.

La guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI) (Guía del PMBOK, 6ta edición) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2017, p.4).

Un proyecto se diferencia de un “Trabajo Operativo” en que este último es iterativo, y genera un mismo producto o servicio de manera repetitiva. Habiendo establecido esta comparación podemos decir que las dos características más distintivas de un proyecto es que es único y temporal. Un proyecto tiene como objetivo llevar a la organización de un estado actual a un estado futuro. Es un impulso de cambio en las organizaciones. En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos se dice que un proyecto concluye de manera exitosa cuando una organización pasa a un estado futuro y alcanza el objetivo específico. (PMI, 2017)

Si exploramos la definición de lo que es un proyecto por otros autores podemos ver definiciones un poco más amplias las cuales coinciden con el PMBOK en términos de que se busca el alcance de un objetivo, más dejan un terreno de acción mucho más amplio que lo que hace el PMBOK.

Como ejemplo podemos utilizar al autor Gabriel Baca Urbina que define un proyecto como:

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como puede ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera”. (Baca, 2013, p. 2)

2.3.2 Administración de Proyectos.

Según el PMI, la Administración o Dirección de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. (PMI, 2017, p.707).

Gido y Clements (1999) en su libro Administración Exitosa de Proyectos definen la administración de proyectos de la siguiente manera:

“Dicho en forma breve, el proceso de administración del proyecto significa planear el trabajo y después trabajar el plan. Un grupo de entrenadores quizá dedique horas a preparar planes exclusivamente para un juego; después el equipo los ejecuta para intentar cumplir con el objetivo, la victoria. En forma similar, la administración de proyectos incluye primero establecer un plan y después llevar a cabo ese plan, para lograr el objetivo del proyecto”.

Es importante hacer la diferencia entre lo que es la Administración de Proyectos y la Administración de Empresas. Al igual que se recalca anteriormente que los dos aspectos más importantes de un proyecto son sus características únicas y temporales, lo mismo se aplica al

concepto de Administración de Proyectos. Mientras que la Administración de Proyectos maneja proyectos finitos y únicos, la Administración de Empresas se mantiene en el tiempo y se encarga de gestionar operaciones. Tanto la Administración de Empresas y la Administración de Proyectos comparten concepto e incluso procesos en común, mas, aun así, el conocimiento de la Administración de Empresas no es suficiente para asegurar la gestión exitosa de un proyecto. (Lledó, 2017, p. 13)

La gestión de Proyectos dentro de una organización es hoy en día una competencia estratégica la cual permite alinear los proyectos y esfuerzos dentro de la organización a los objetivos del negocio, busca hacer a la organización más eficaz con sus recursos, y brinda las herramientas y soporte necesario para que la organización sepa manejar el impacto de cambios en el entorno del negocio. (PMI, 2017)

2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases en los que se divide un proyecto. Estas fases, conectan el inicio de un proyecto con su fin y generalmente son de tipo secuencial. El ciclo de Vida de un proyecto proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. (PMI, 2017, p.19).

Aunque no es posible establecer un ciclo de vida único para todos los proyectos, si se tiene una estructura genérica que generalmente se aplica a la mayoría de los proyectos. Esta estructura básica cuenta con las fases: (PMI, 2017, p.548).

- Inicio de Proyecto
- Organización y Preparación.
- Ejecución del trabajo.
- Cierre del proyecto.

Pablo Lledó establece que es de suma importancia establecer dos diferenciaciones que tienden a crear confusión alrededor del concepto de Ciclo de Vida de un Proyecto.

La primera diferenciación es entre Ciclo de Vida de Proyecto y los grupos de Procesos establecidos por el PMI: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.

A manera de ejemplo podemos utilizar el grupo de procesos de Monitoreo y Control. Estos procesos no se ejecutan como una fase en sí misma, sino que más bien son un grupo de procesos que se llevan a cabo a lo largo de varias fases del Ciclo de Vida del Proyecto. Acá ya podemos establecer que las fases del Ciclo de Vida son secuenciales mientras que algunos de los procesos del PMI ocurren durante todo el Ciclo de Vida del Proyecto. (PMI, 2017, p.22).

La segunda diferenciación que queremos establecer es entre el Ciclo de Vida de un Proyecto y el Ciclo de Vida de un Producto. Después de haber abordado el concepto de Ciclo de Vida de un Proyecto en párrafos anteriores, podemos referirnos ahora al Ciclo de Vida de un Producto como el ciclo de vida que va desde su conceptualización hasta su entrega, crecimiento, madurez y retiro. (PMI, 2017, p.19).

Bajo este concepto se pueden identificar fases posteriores a la etapa de cierre del Ciclo de Vida de un Proyecto, como pueden ser Operación, Mantenimiento y Demolición. También podemos identificar fases iniciales como Plan de Negocios, Ideas y Conceptualizaciones. (PMI, 2017)

En la figura 2 se muestra como el ciclo de vida del Producto inicia con el Plan de Negocio, pasando por la idea, hasta llegar al producto, las operaciones y la retirada del producto. El Ciclo de Vida del Proyecto empieza en la idea inicial y termina en el Producto en sí, dejando por fuera las etapas de Operación y Disposición. (PMI, 2017, p.18)

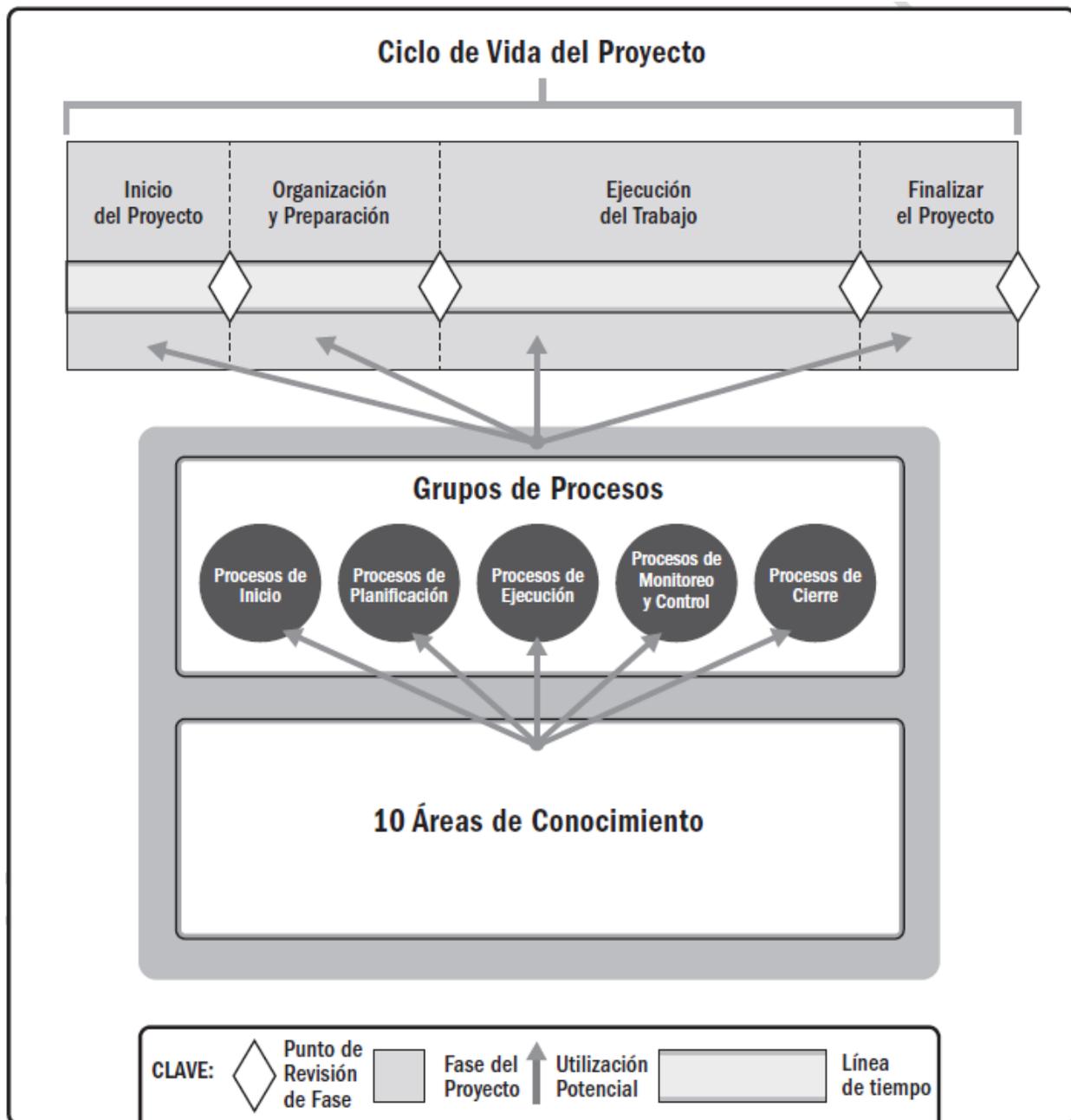


Figura 8. Interrelación entre los Componentes Claves de los Proyectos de la Guía del PMBOK. Fuente: (PMI, 2017, p.18)

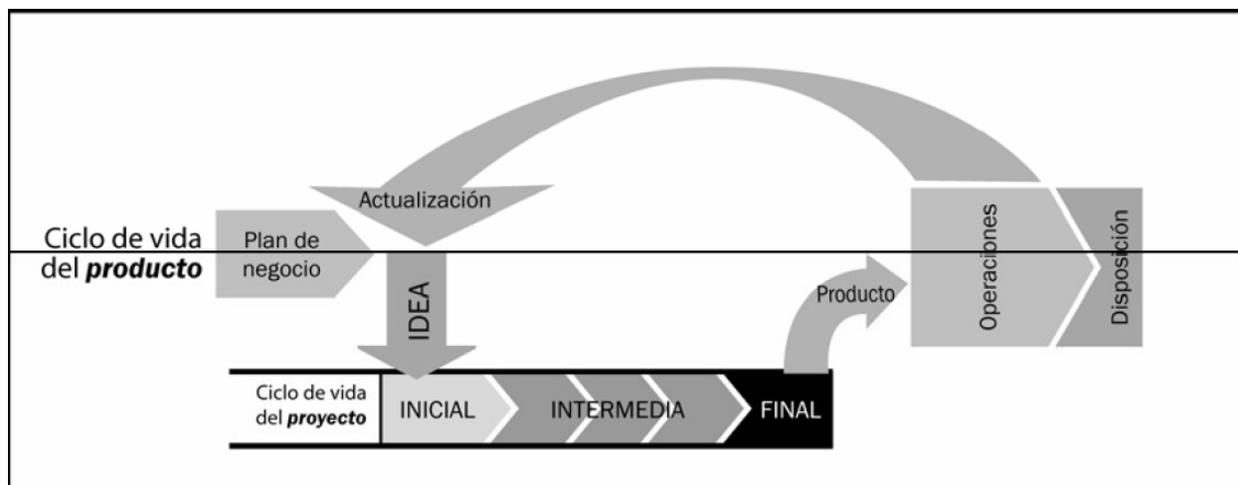


Figura 9. Relación entre el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida del Proyecto. Fuente: (PMI, 2017)

2.3.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Es a través de la ejecución de actividades de dirección de proyectos, mejor conocidas como Procesos en la Administración de Proyectos, que el Ciclo de Vida del Proyecto es gestionado.

Cada proceso de la Administración de un proyecto consta de Entradas que a través de Herramientas son transformadas en salidas. Esta salida puede ser un entregable o un resultado. (PMI, 2017)

Los distintos procesos en el ciclo de vida de un Proyecto se pueden presentar con cadencias distintas entre sí. Podemos tener procesos que se den solo una vez como sería el caso de la conformación del Acta Constitutiva del Proyecto, otros que se llevarían a cabo de manera periódica como pueden ser Adquirir Recursos y otros que se realizarían de manera continua a lo largo del proyecto. Por ejemplo, el monitoreo o control. (PMI, 2017)

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) agrupa los procesos en cinco categorías llamadas Grupos de Procesos. (PMI, 2017, p.23). Los mismos son:

- Grupos de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupos de Procesos de Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre: Procesos llevado a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

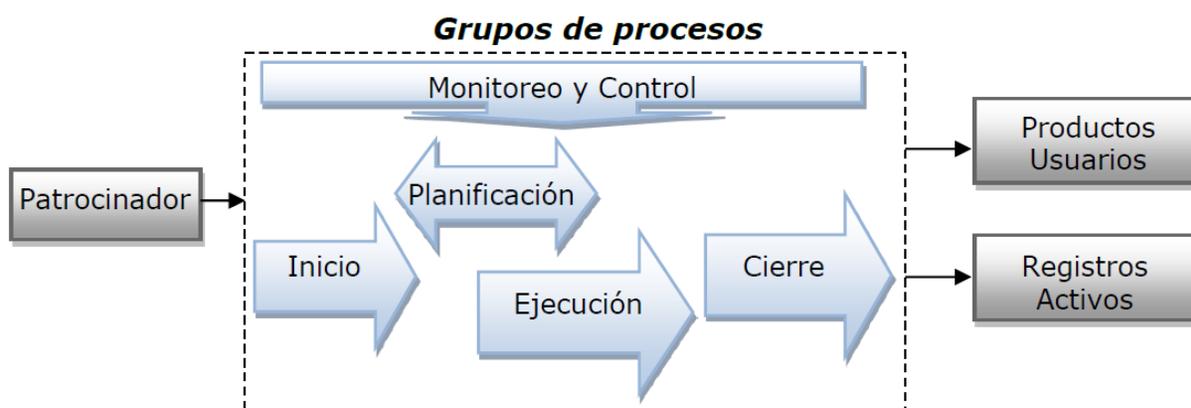


Figura 10. Grupos de Procesos. Fuente: Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso (Lledó, 2017, pág. 33)

2.3.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Según lo define el PMI (2017), “un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (pág. 23).

A continuación, una breve explicación de cada una de las áreas de Conocimiento:

1.- Gestión de la Integración del Proyecto.

Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

2.- Gestión del Alcance del Proyecto.

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. Esta área busca definir y controlar lo que se incluye y lo que no se incluye en el proyecto.

3.- Gestión del Cronograma del Proyecto.

Anteriormente se llamaba: “Gestión del Tiempo del Proyecto”. Incluye los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.

4.- Gestión de los Costos del Proyecto.

Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

5.- Gestión de la Calidad del Proyecto.

Contempla los procesos y actividades involucradas en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto y sus interesados.

6.- Gestión de los Recursos del Proyecto.

Anteriormente se llamaba “Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto”. Esta Área describe los procesos involucrados en la identificación, adquisición, desarrollo y gestión de los recursos necesarios para la culminación exitosa del proyecto.

7.- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

Contempla los tres procesos necesarios para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

8.- Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Describe los procesos involucrados en la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de las respuestas, implementación de las respuestas y control de los riesgos para el proyecto.

9.- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. Se describe cómo serán gestionados los procesos de adquisición desde el desarrollo de la documentación de adquisición hasta el cierre del contrato.

10.- Gestión de los Interesados del Proyecto.

Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

Todas las áreas del conocimiento están interrelacionadas tal cual se muestra en la Figura 4 y 5.



Figura 11. Interrelación de las áreas de conocimiento. Fuente: Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso (Lledó, 2017, pág. 34)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 12. Correspondencia entre los Grupos de Procesos y las Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 25)

2.4 Metodologías Ágiles (SCRUM)

El desarrollo tradicional basado en grupos especializados, ciclos de feedback débiles o tardíos, planificación predictiva “a priori” y flujo secuencial desde el análisis hasta las pruebas no está teniendo mucho éxito en el cambiante mundo de hoy en día. Scrum es un marco de trabajo en el que equipos cross-funcionales pueden crear productos o desarrollar proyectos de una forma iterativa e incremental. El desarrollo se estructura en ciclos de trabajo llamados Sprints (también conocidos como iteraciones). Estas iteraciones no deben durar más de cuatro semanas cada una (siendo dos semanas la duración más habitual) y tienen lugar una tras otra sin pausa entre ellas. (Deemer, 2012)

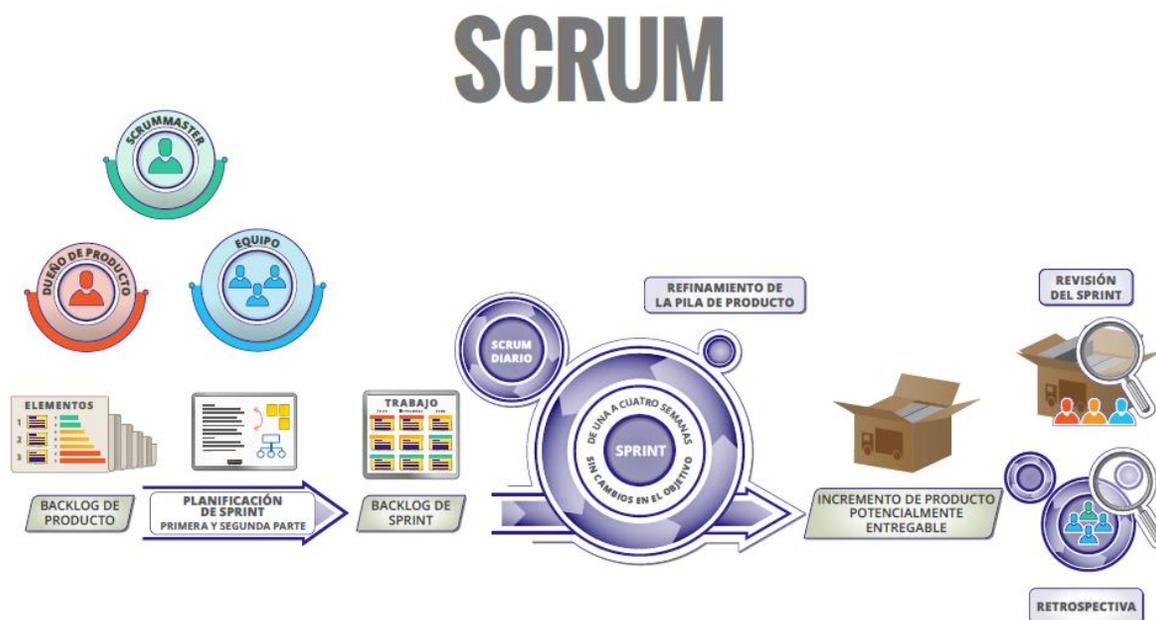


Figura 13. *Visión General de Scrum.* Fuente: Deemer P, Benefield G, Larman C, Vodde B. (2012). Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum Versión 2.0. Projectalis.

En Scrum existen tres roles: Dueño de Producto, Equipo y ScrumMaster. Todos ellos forman lo que se conoce como el Equipo Scrum. (Deemer, 2012)

A continuación, la explicación de cada uno de los roles según el texto “Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum. Versión 2.0”:

- El Dueño de Producto es responsable de maximizar el retorno de inversión (ROI) a base de identificar las funcionalidades de producto, trasladarlas a una lista priorizada, decidir cuáles deberían estar al principio de la lista para el siguiente Sprint, y priorizar y refinar continuamente dicha lista. En algunos casos el Dueño del Producto y el cliente son la misma persona. Es importante hacer notar que, en Scrum, hay una y sólo una persona que sirve como Dueño de Producto y ejerce la autoridad final como tal, y él o ella es responsable del valor del trabajo realizado, aunque dicha persona no tiene por qué trabajar sola.
- El Equipo (también llamado Equipo de Desarrollo) construye lo que el Dueño de Producto indica. El Equipo en Scrum es “cros-funcional” – engloba toda la experiencia y conocimiento necesarios para desarrollar un producto potencialmente entregable en cada Sprint y es “autoorganizado” (autogestionado), con un amplio margen de autonomía y responsabilidad. Dado que solo hay miembros de equipo, el Equipo no es sólo cros-funcional, sino que además muestra aprendizaje múltiple: cada persona indudablemente tendrá ciertas fortalezas, pero también continuará aprendiendo otras especialidades. El Equipo Scrum tiene siete más/menos dos personas. Evita la multitarea sobre varios productos o proyectos para evitar el gran coste que tienen la pérdida de concentración y el cambio de contexto (context switching).
- El Scrum Master ayuda al área de producto a aprender y aplicar Scrum para obtener valor de negocio. El Scrum Master hace todo lo que esté en su mano para ayudar al Equipo, al Dueño de Producto y a la organización a tener éxito. El Scrum Master no es el jefe de los

miembros del Equipo, como tampoco es un jefe de proyecto, líder de equipo o representante del equipo. En su lugar, el Scrum Master sirve al Equipo. Él o ella forma, entrena y guía al Dueño de Producto, al Equipo y al resto de la organización en el uso correcto de Scrum. El Scrum Master es un coach y un formador. El Scrum Master y el Dueño de Producto no pueden ser la misma persona, ya que su enfoque es muy diferente y combinar ambos roles normalmente conduce a confusión y conflictos.

La metodología SCRUM no cuenta con el role típico de “jefe” de proyecto y obligan a intercambiar el tiempo que anteriormente se utilizaba en “control” sobre el personal, por tiempo como asesor, sirviente del equipo. Los gerentes se vuelven un Coach que ayuda a eliminar obstáculos, resolver problemas, dar feedback y desarrollar las habilidades de los miembros del equipo. (Deemer, 2012)

2.4.1 Backlog del Producto

Es la hoja de ruta del producto que se busca generar. Antes de comenzar un Sprint es necesario tener un Backlog de Producto. Esto es una lista priorizada (ordenada 1, 2, 3...) de funcionalidades desde la perspectiva del cliente. (Deemer, 2012)

Prioridad	Elemento	Detalles (URL Wiki)	Estimación Inicial	Nueva estimación en Sprint...					
				1	2	3	4	5	6
1	Como comprador, quiero poner un libro en el carrito de la compra (ver esquema de interfaz en el Wiki)	...	5						
2	Como comprador, quiero eliminar un libro del carrito de la compra	...	2						
3	Mejorar el rendimiento del procesamiento de transacciones (ver métricas objetivo en el Wiki)	...	13						
4	Investigar solución para mejorar velocidad de validación de tarjetas de crédito (ver objetivo de métricas de rendimiento den Wiki)	...	20						
5	Actualizar todos los servidores a Apache 2.2.3	...	13						
6	Diagnosticar y arreglar los errores del script de procesamiento de pedido (ID bugzilla 14823)	...	3						
7	Como comprador, quiero crear y guardar una lista de deseos	...	40						
8	Como comprador, quiero añadir y borrar artículos en mi lista de deseos	...	20						

Figura 14. Backlog del Producto. Fuente: Fuente: Deemer P, Benefield G, Larman C, Vodde B. (2012). Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum Versión 2.0. Projectalis.

Durante un Sprint no puede modificarse el contenido del Sprint Backlog. El Sprint no debe durar más de 30 días. El Backlog del producto es dividido en actividades durante el planeamiento del Sprint y a estas actividades se les llama “Backlog del Sprint”. (Deemer, 2012)

2.4.2 Definición de Terminado

Antes del primer Sprint, el Dueño de Producto y el Equipo deben acordar una Definición de “Terminado”, que será un subconjunto de las actividades necesarias para crear un Incremento de Producto Potencialmente Entregable (en un buen equipo, será el mismo conjunto de actividades). El Equipo planificará su Sprint atendiendo a esta Definición de “Terminado”. Un buen Dueño de Producto siempre querrá que la Definición de “Terminado” sea lo más cercana posible a Potencialmente Entregable, ya que esto incrementará la transparencia en el desarrollo y reducirá el retraso y el riesgo. El trabajo retrasado se denomina en ocasiones trabajo sin terminar. (Deemer, 2012)

2.4.3 Planificación del Sprint

- Resumen: Una reunión para preparar el Sprint, típicamente dividida en dos partes (la primera parte es el “qué” y la segunda es el “cómo”).
- Participantes: Primera Parte: Dueño de Producto, Equipo, Scrum Master. Segunda Parte: Equipo, Scrum Máster, Dueño de Producto (opcional, pero disponible para aclaraciones).
- Duración: Cada parte se acota a una hora por cada semana de duración del Sprint.

Al final de la reunión de Planificación de Sprint, el Equipo establece un objetivo realista de lo que consideran que pueden entregar al final del Sprint. Tradicionalmente, a esto se le denominaba el Compromiso del Sprint – el Equipo se compromete a hacer todo lo que pueda para alcanzar dicho objetivo. Uno de los pilares de Scrum es que, una vez que el Equipo ha

generado un Objetivo del Sprint, cualquier añadido o cambio debe diferirse hasta el próximo Sprint. (Deemer, 2012)

2.4.4 Scrum Diario

Una vez que el Sprint ha comenzado, el equipo acomete otra de las prácticas clave de Scrum: el Scrum Diario. Se trata de una corta reunión (15 minutos o menos) que tiene lugar todos los días a una hora convenida. Todo el Equipo asiste. Para que sea breve, se recomienda que todo el mundo permanezca de pie. Es la oportunidad para que el equipo sincronice su trabajo y se informen unos a otros sobre los obstáculos. No es una reunión de reporte a gerencia, es una reunión de coordinación de equipo. Cada miembro del equipo responde las preguntas: (1) ¿Qué han realizado desde la última reunión? (2) ¿Qué estará realizado en la próxima reunión? (3) ¿Qué obstáculos han surgido? (Deemer, 2012)

2.4.5 Revisión del Sprint

Una vez que el Sprint termina, se realiza una Revisión del Sprint. En esta reunión están el Dueño de Producto, el Equipo y el Scrum Master, además de clientes, usuarios, stakeholders, expertos, ejecutivos y cualquier otro interesado. Para un Sprint de dos semanas tendrá una duración máxima de dos horas. Cualquier persona presente puede realizar preguntas y proporcionar opiniones. Una idea clave de Scrum es inspección y adaptación. Observar y aprender de lo que está ocurriendo y evolucionar basándonos en el feedback en ciclos repetitivos. La revisión del Sprint es una actividad de inspección y adaptación del producto. Algunos llaman a esta reunión o etapa “Demo”, pero la prueba del producto no es la prioridad de esta. Es la conversación entre el Dueño del producto y el Equipo lo que importa. (Deemer, 2012)

2.4.6 Retrospectiva del Sprint

La Revisión del Sprint consiste en una inspección y adaptación del producto. La Retrospectiva del Sprint, que se realiza justo a continuación de la Revisión, consiste en una inspección y adaptación del proceso y el entorno. Se trata de una oportunidad para que el Equipo discuta qué está funcionando y qué no está funcionando, y acordar los cambios a probar. A veces el Scrum Master puede actuar como facilitador efectivo de la Retrospectiva, pero podría ser mejor encontrar a alguien neutral de fuera del entorno del Equipo para facilitar esta reunión. (Deemer, 2012)

Una vez finalizado el Sprint inmediatamente se da comienzo al siguiente Sprint. Los Sprints continúan hasta que el Dueño de Producto decide que el producto está listo para lanzar (release). La visión que tiene Scrum de la perfección es que el producto está listo para ser potencialmente entregado al final de cada Sprint, lo que implica que no hay pendiente trabajo de preparación o “empaquetado” como por ejemplo documentación o pruebas. (Deemer, 2012)

2.4.7 Metodología PMBOK vs. Metodología SCRUM.

A pesar de que el presente documento busca generar un plan para el desarrollo de una estrategia de fidelización de clientes en la Academia Bushido Strength, es de suma importancia definir cual metodología es más conveniente para su posterior implementación, o incluso, de qué manera se puede aprovechar las metodologías tradicionales como la del PMI en conjunto con las metodologías ágiles como el SCRUM.

Primero un poco de contexto o pinceladas alrededor de las metodologías más usadas. Dentro de las metodologías tradicionales se cuenta con dos grandes pilares: PMP y PRINCE-2. La primera es de los Estados Unidos y la segunda del Reino Unido. En este documento resumiremos la metodología del PMP. La palabra PMP significa “Project Management Profesional”, o lo que es

lo mismo, Profesional en la gestión de proyectos. Es un certificado que se consigue a través de un examen del PMI (Project Management Institute) estadounidense. Está basado en La Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), libro que agrupa una serie de acciones a llevar a cabo dentro de un proyecto y buenas prácticas que ayudarán a gestionar y llevar un proyecto a buen puerto. (Moya, 2017)

La metodología del PMBOK es adaptable y se pueden escoger las partes que aplican al proyecto. En esta metodología se dedica un gran esfuerzo a definir todo aquello que es definible desde un principio, anticiparse a los cambios, establecer el alcance más completo posible y organizar un cronograma y presupuesto lo más acertado posible. Busca abarcar todos los elementos posibles en etapas de planeación para tener un control predictivo del proyecto. Se centra en la llamada triple restricción: alcance, tiempo y costo. Una de sus desventajas es que su metodología es dirigida a proyectos con alcances, costos y tiempos muy bien definidos y con personal suficiente para integrar comités de control de cambios, revisiones, entre otros. No es la realidad de la mayoría de los proyectos que se encuentran en las empresas de hoy en día. Aunque la metodología PMP busca el alcance de los objetivos del proyecto, tiende a centrarse mucho en la “forma” de hacer las cosas, y no tanto así en el resultado. (Moya, 2017)

Las demandas de los clientes en los últimos años exigen resultados más pronto y de alta calidad. Esto pone a la metodología del PMBOK en aprietos ya que a pesar de que es una metodología comprobada y que si se sigue al pie de la letra da buenos resultados, es rígida y burocrática antes los cambios de timón de las empresas, cambios constantes en los alcances de los proyectos y la velocidad de los negocios. Es ante esta necesidad que nacen las llamadas metodologías “Agiles”. Existen una gran cantidad de ellas más en este documento ya explicamos anteriormente la llamada metodología SCRUM por tanto nos centraremos en ella. (Moya, 2017)

Las metodologías ágiles están basadas en el trabajo incremental e iterativo. La metodología Ágil es característica de proyectos con requerimientos cambiantes, predispuestos al cambio, flexibles, cuyo desarrollo y mantenimiento se adaptan según las necesidades, depositando una gran confianza en los equipos de trabajo suponiendo que son autosuficientes. Todo ello organizando el trabajo en “Time-Boxes” iterativos. Con esta metodología se gana rapidez en la entrega de un producto de calidad. En el caso de SCRUM, en lugar de ser una metodología Ágil, es más bien un framework de trabajo ágil que favorece la creación de valor para un cliente. (Moya, 2017)

Hablando a nivel global, podríamos decir que las metodologías tradicionales se centran en la planificación, mientras que las ágiles ponen su foco en la ejecución. En lo que se refiere al Project Manager, tradicionalmente es una figura que controla el proyecto y dirige a los miembros del equipo, mientras que en el mundo ágil los equipos están autoorganizados y autodirigidos. La metodología tradicional posee líneas base de tiempo, coste y alcance, la ágil es adaptable al cambio, y su restricción principal es la calidad del producto y la rapidez. (Moya, 2017)

En el artículo de la revista “Espacios” de Restrepo Pérez y Reyes Gamboa titulado “Modelo de seguimiento y control basado en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM”, se dice que las metodologías ágiles no pueden ser consideradas completas desde el punto de vista de gestión tradicional ya que carece de ciertos procesos. En el artículo se menciona como autores como Medina, R (2017) concluye en su tesis de especialización que ambas metodologías son complementarias y que la efectividad de cada una depende de la adaptación de sus procesos a las necesidades de los diferentes tipos de empresas. El artículo menciona como otros autores han propuesto integrar algunas de las buenas prácticas de la metodología PMI en el desarrollo de los proyectos de la fábrica de software de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) y

recurrir a fortalecer la dinámica de trabajo con las recomendaciones de la metodología SCRUM en el desarrollo del producto.

Pérez y Gamboa a través del análisis de distintos autores determinan los procesos, prácticas y herramientas del PMBOK que se acoplan al marco SCRUM. En la figura 15 se presentan los procesos elegidos en su estudio, agrupados por fases, los cuales se seleccionaron con base en el análisis de 8 trabajos presentes en la revisión de la literatura que tenían como objetivo integrar prácticas del PMBOK al marco SCRUM, se tendrán en cuenta los procesos que coincidieron en 3 o más trabajos. (Restrepo y Gamboa, 2019)

Fase	Proceso	Gosh (2015)	Medina (2016)	Guzmán (2016)	Villalta(2018)	Rodríguez (2018)	Uribe (2018)	Palacios (2014)	Jiménez (2016)	TOTAL
Inicio	13.1 Identificar a los Interesados			X				X	X	3
	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto		X	X	X	X	X	X	X	7
Planificación	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	X		X			X			3
	5.1 Planificar la Gestión del Alcance		X				X	X		3
	6.5 Estimar la duración de las actividades	X			X				X	3
	9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos			X	X			X		3
	11.2 Identificar los Riesgos			X	X				X	3
	5.4 Crear la EDT/WBS			X		X	X		X	4
	6.6 Desarrollar el cronograma			X	X		X	X		4
	7.2 Estimar los Costos		X		X			X	X	4
	10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones		X	X				X	X	4
Ejecución	9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		X	X	X					3
	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	X		X			X	X		4
	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto		X	X	X				X	4
	9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	X	X		X		X		X	5
Monitoreo	5.6 Controlar el Alcance		X			X	X			3
	8.3 Controlar la Calidad		X	X			X			3
	10.3 Controlar las Comunicaciones		X	X					X	3
	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	X	X				X	X		4
	6.7 Controlar el Cronograma		X		X					2
	7.4 Controlar los Costos				X		X			2
Cierre	4.6 Cerrar Proyecto o Fase	X	X	X			X	X	X	6

Figura 15. Procesos de PMBOK seleccionados para integrar a SCRUM. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

De la figura 15 se concluye que de 49 procesos existentes en la metodología del PMBOK solamente 22 se acoplan al marco SCRUM (Cronograma y Costo se incorporan por decisión de los autores del artículo). Posteriormente se toman estos 22 procesos y se incorporan al marco SCRUM de manera que fluyan de forma ágil en las actividades conocidas en SCRUM (Inception, Refinamiento, Planning, Review, Sprint, Retrospectiva). (Restrepo y Gamboa, 2019)

En la figura 16 se presenta el resultado de la integración de los procesos del PMBOK en las fases de SCRUM. Se agregan en el modelo las actividades propias de SCRUM, las cuales estarán marcadas con un “*” y los procesos seleccionados, quedando en total 30 actividades a desarrollar divididas dentro de las fases mencionadas. (Restrepo y Gamboa, 2019)

Se tomó como base el proceso iterativo e incremental planteado en SCRUM, pero tomando los procesos que se definen en el PMBOK igualándolo a las fases del marco ágil, con el fin de lograr un marco efectivo que continúe otorgando entregas tempranas de valor a los interesados del proyecto y que ayude a los gerentes a visualizar el progreso de los proyectos para lograr que sean alineados a las estrategias organizacionales, además de que le ayudará a los gerentes a involucrarse más con los riesgos, que en SCRUM son llamados impedimentos y que muchas veces deben ser solucionados por el equipo del proyecto y en caso de que el equipo no lo logre, por el SCRUM Master. (Restrepo y Gamboa, 2019)

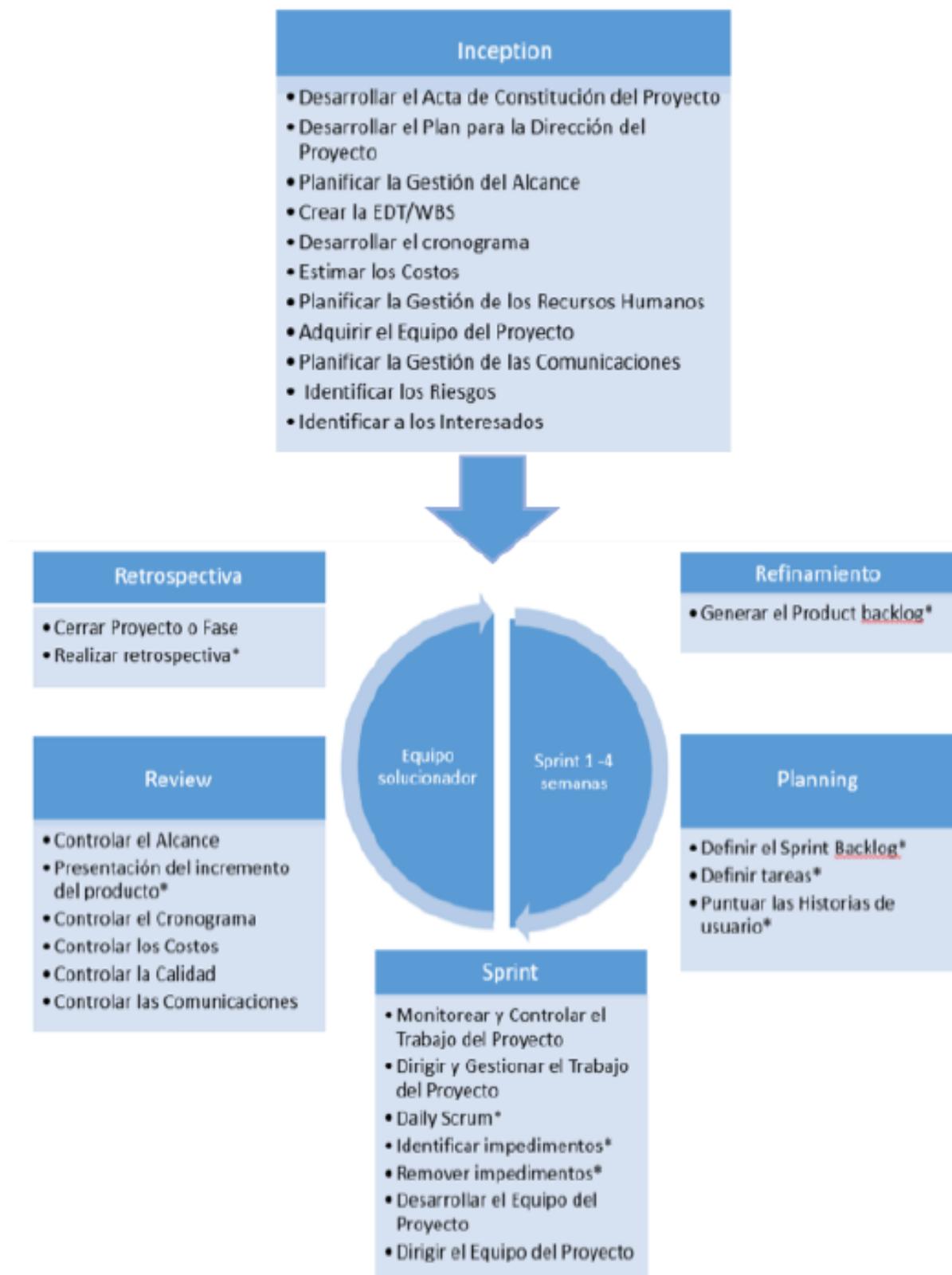


Figura 16. Integración procesos PMBOK en las fases del marco SCRUM. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.1 Procesos de Incepción

El acta de constitución es un elemento central tanto en PMBOK como en SCRUM, pero en el modelo propuesto por Pérez y Gamboa, la misma será generada por todos los miembros del equipo y no solo el Project Manager. En esta etapa se entregarán la arquitectura del proyecto, los riesgos identificados, los interesados, las historias épicas y el producto mínimo viable, con este documento se inicia la fase de planeación del sprint. Además, el gerente tendrá como insumo la estimación a alto nivel otorgada por el equipo y las historias de usuario generadas por el product owner para definir el cronograma del proyecto y los costos del mismo para su posterior monitoreo y control, dicha información quedará consignada en el acta de constitución del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto, será información que tendrá el gerente para la toma de decisiones y para generar un monitoreo y control de dichos ítems en las siguientes ceremonias.

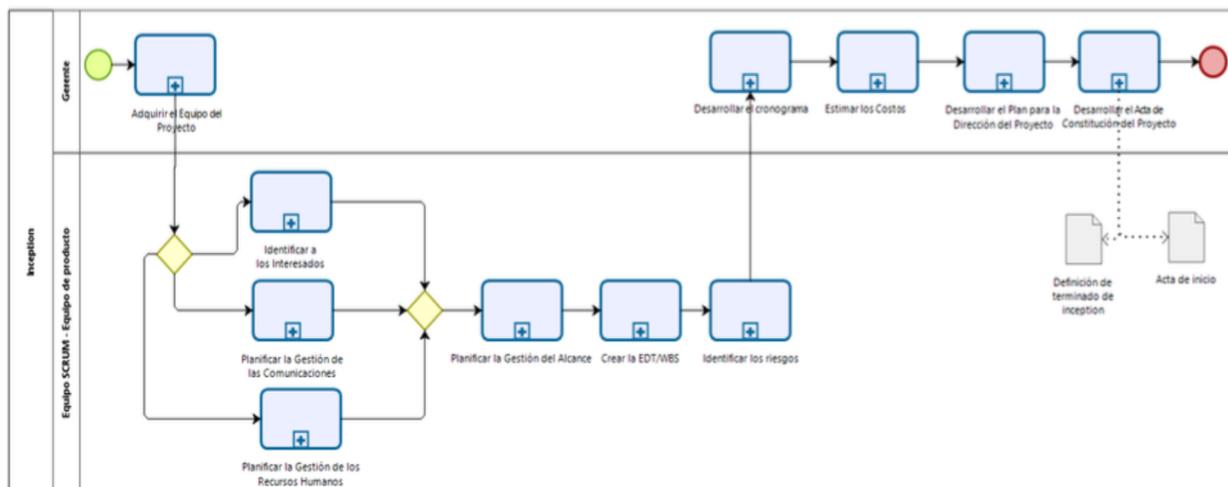


Figura 17. Procesos de Incepción propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.2 Procesos del Refinamiento

En esta ceremonia el gerente de proyecto deberá velar porque en el siguiente sprint ingresen las historias de usuario planeadas en la inepción, de lo contrario la planeación en cuanto a costos y cronograma realizada por él en la ceremonia anterior se comenzará a desplazar en el tiempo y en dinero. El gerente también deberá estar al tanto de los cambios solicitados por el product owner y usuarios, puesto que no se deberán desviar del objetivo principal que es la implementación del producto mínimo viable. (Restrepo y Gamboa, 2019)

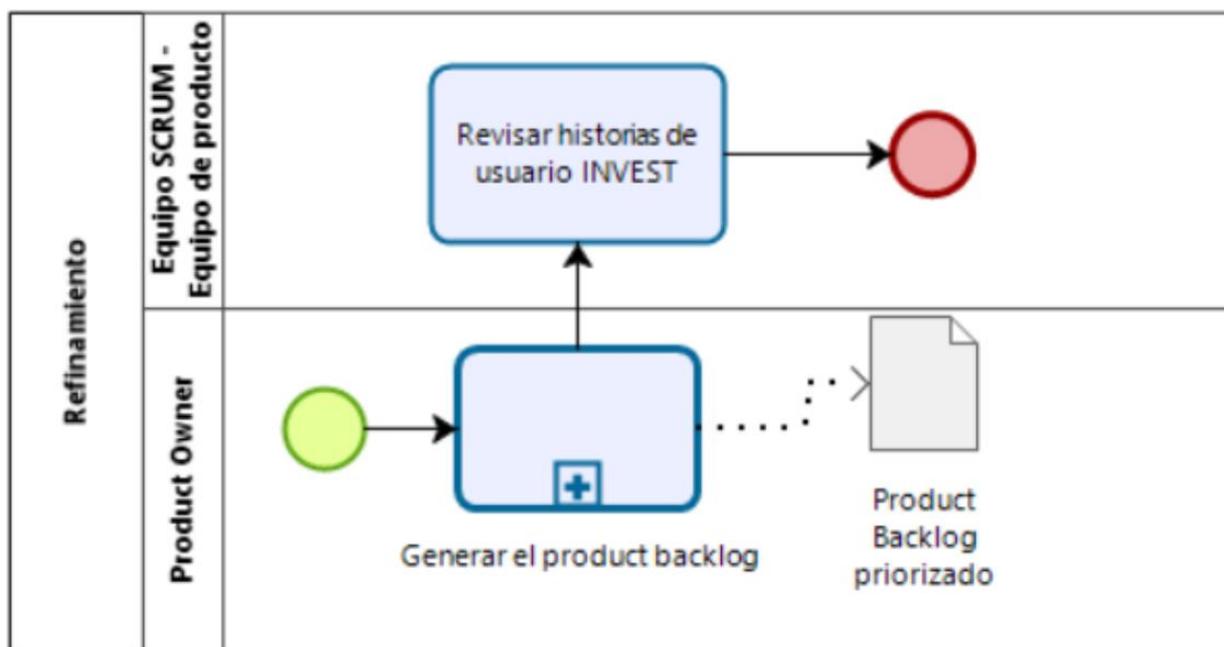


Figura 18. Procesos de Refinamiento propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.3 Procesos de Planning

En SCRUM los que definen las actividades a desarrollar son los miembros del equipo mientras que en PMBOK esta tarea la gestiona el gerente de proyectos. Pérez y Gamboa proponen que en este modelo híbrido sea el equipo de trabajo quien siga definiendo las tareas a desarrollar en cada sprint de acuerdo con las prioridades del product owner.

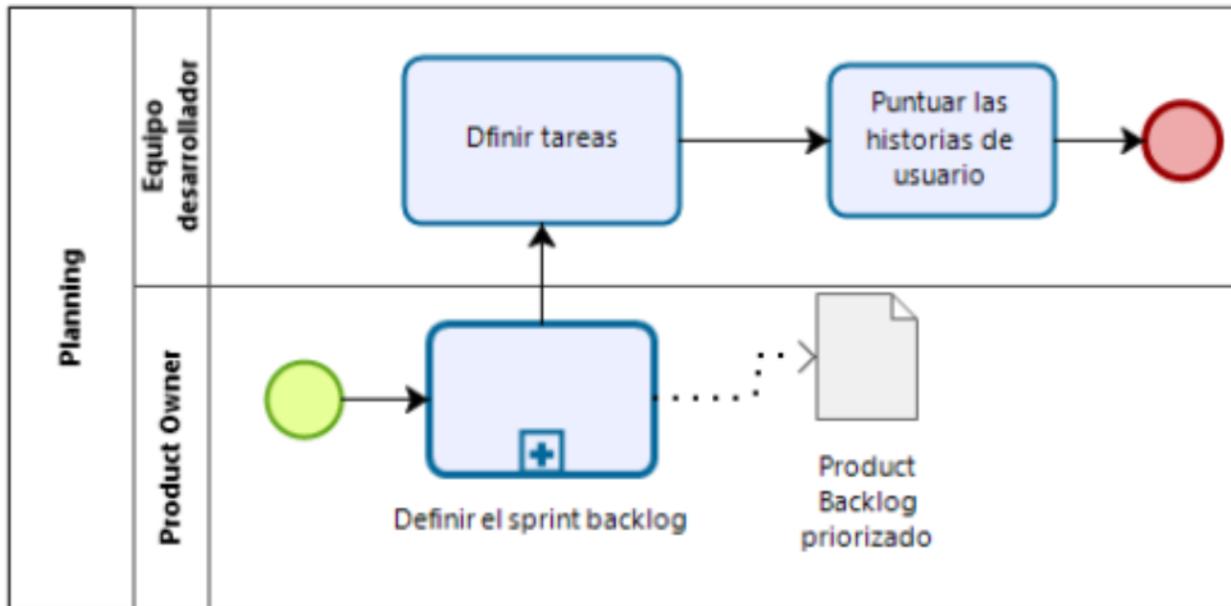


Figura 19. Procesos de Planning propuestos. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.4 Procesos de Sprint

En el Sprint se desarrollan las historias de usuario definidas en el Planning. Día a día se realizará la ceremonia del Daily en el que cada miembro del equipo comparte su progreso. Cualquier barrera al cumplimiento del Sprint será escalada al SCRUM Master para que este se encargue de removerlas del camino. En el modelo híbrido del que hablamos, el Project Manager también puede ayudar a remover barreras del camino. (Restrepo y Gamboa, 2019)

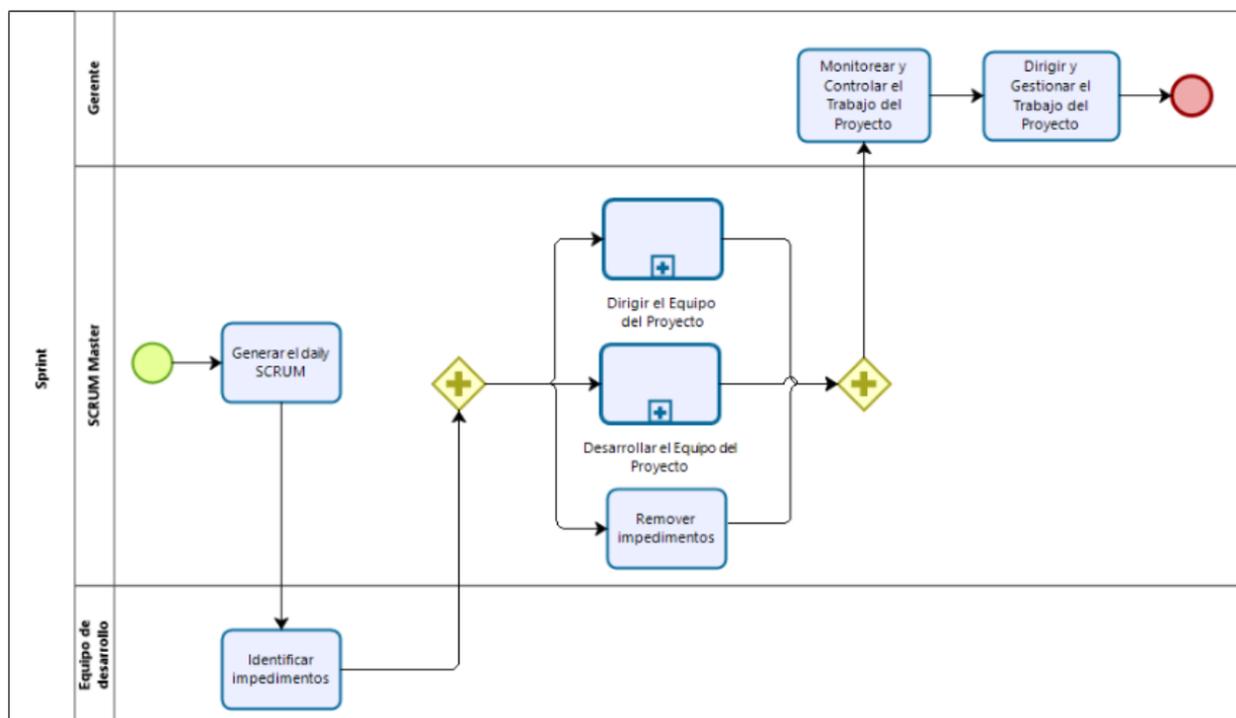


Figura 20. Procesos referentes a la fase del Sprint. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.5 Procesos de la Fase Review

En esta ceremonia el equipo de trabajo hace entrega al producto owner el incremento del producto, el cual deberá ser funcional. Esta ceremonia es facilitada por el Scrum Master o Project Manager en el que a través de un manejo eficiente de las comunicaciones garantiza que todos los involucrados estén ahí. El Project Manager también garantizará que el incremento del producto cumpla con los aspectos de alcance, cronograma y costos; y mantendrá al Product owner alineado con las historias de usuario que buscan alcanzar el sprint, ósea, que se mantenga dentro del alcance. (Restrepo y Gamboa, 2019)

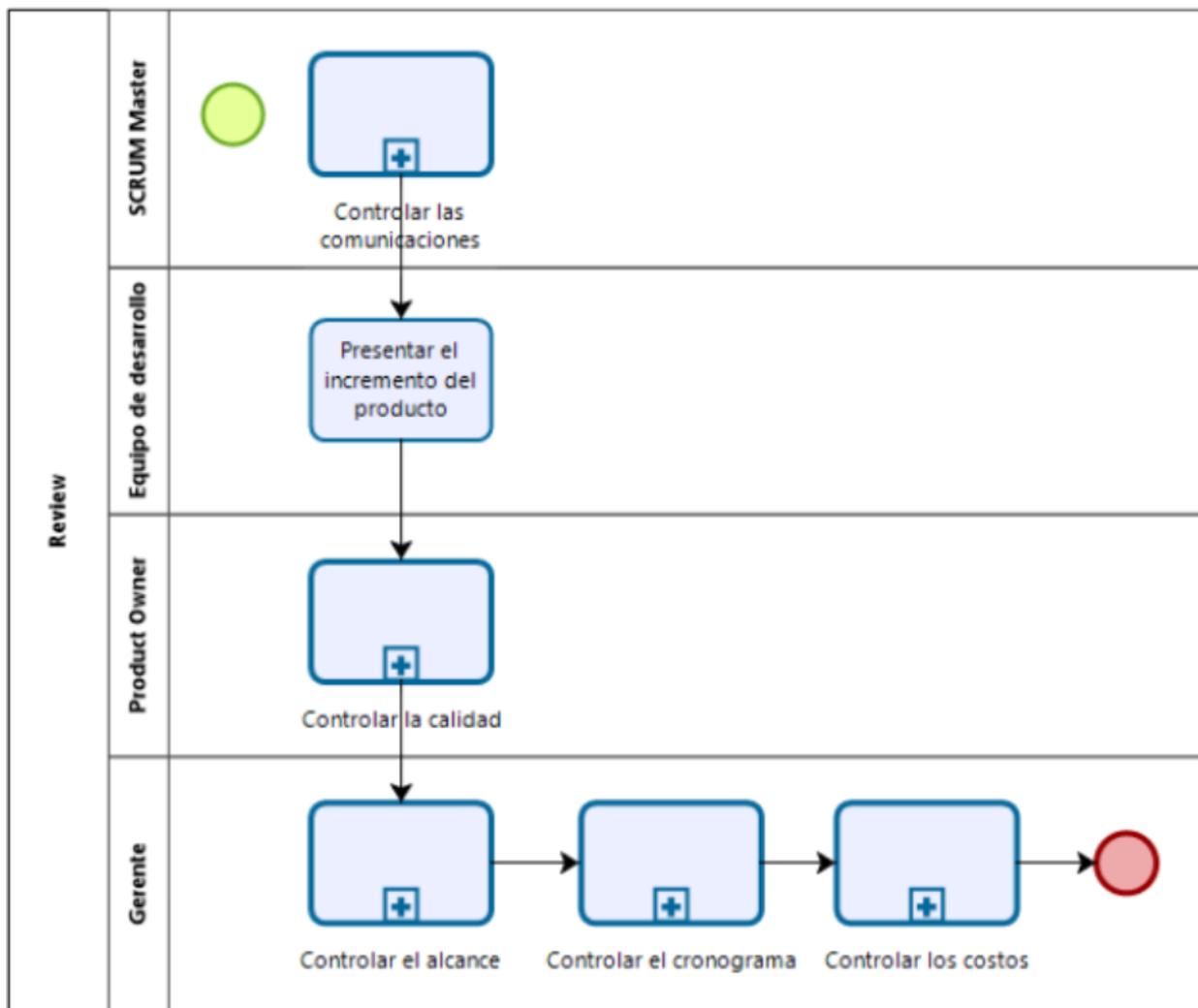


Figura 21. Procesos referentes a la fase de Review. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

2.4.7.6 Procesos de la Retrospectiva

Esta ceremonia ocurre al final de cada iteración. Se analiza el estado del equipo y factores a mejorar en el siguiente sprint. Esto es parte del proceso de mejora continua del equipo. En la última retrospectiva se entrega el producto final del proyecto, recomendaciones y se cierra el proyecto. (Restrepo y Gamboa, 2019)

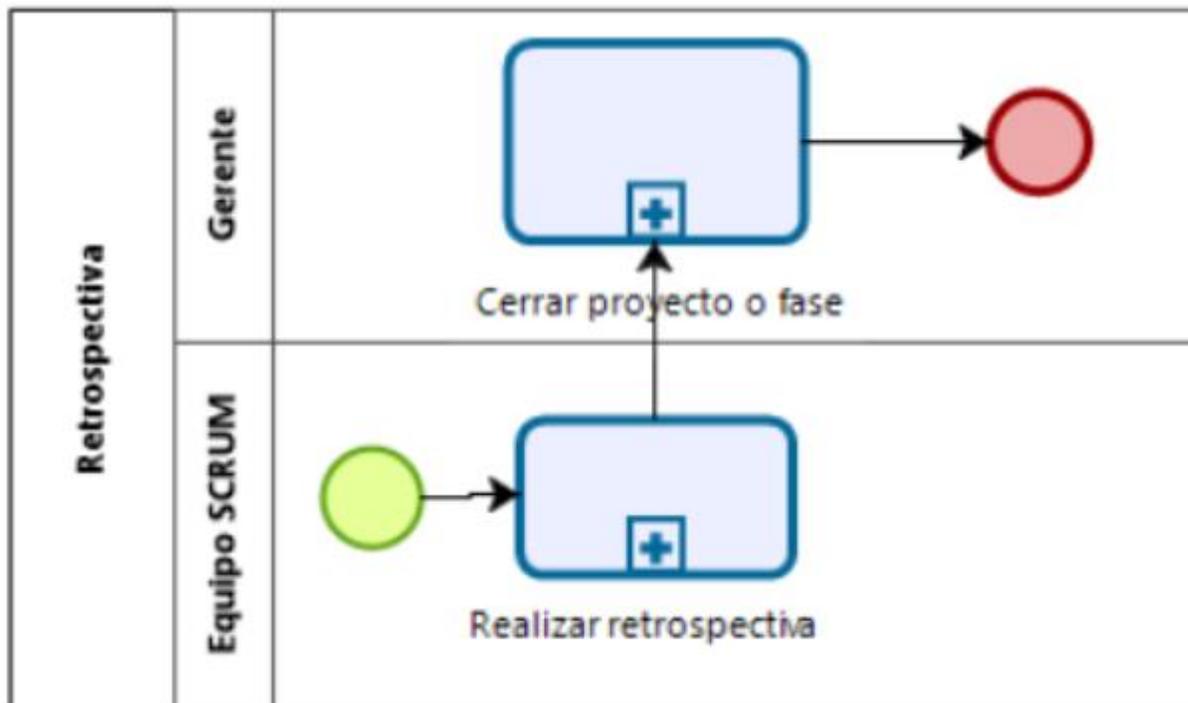


Figura 22. Procesos de fase de Retrospectiva. Fuente: Pérez y Gamboa, 2019.

Interpretación propia: Basados en la literatura consultada se concluye que la metodología SCRUM lleva a la organización de un modelo de “Proyectos” a un modelo enfocado a la “aplicación” y al “producto”. Este modelo también rompe con el modelo tradicional de “jefe” y se promueve un modelo de “equipo de trabajo” con un “Dueño de Producto” y un “Scrum Máster” que se encargan de dar apoyo al equipo y se convierte en la guía para completar objetivos. El Scrum Máster es un facilitador. En un modelo de trabajo tan ágil los problemas de planeamiento y desarrollo se evidencian rápidamente y SCRUM no es una herramienta creada para gestionar o solucionar esto. Lo que la herramienta si brinda es un marco de trabajo para que el equipo experimente y explore maneras de solucionar el problema. Basado en la flexibilidad del modelo y en la manera en que la Academia Bushido Strength está compuesta y funciona, se recomienda que el modelo de implementación para la estrategia de adherencia de clientes acá creada se realice mediante la metodología SCRUM.

2.5 La Planificación Estratégica

La idea original de estrategia se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos. (Amauro Maximiliano, p.183, 2009)

Para una empresa, la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. Las estrategias también son conocidas como “Políticas de Negocios”. (Amauro Maximiliano, p.183, 2009)

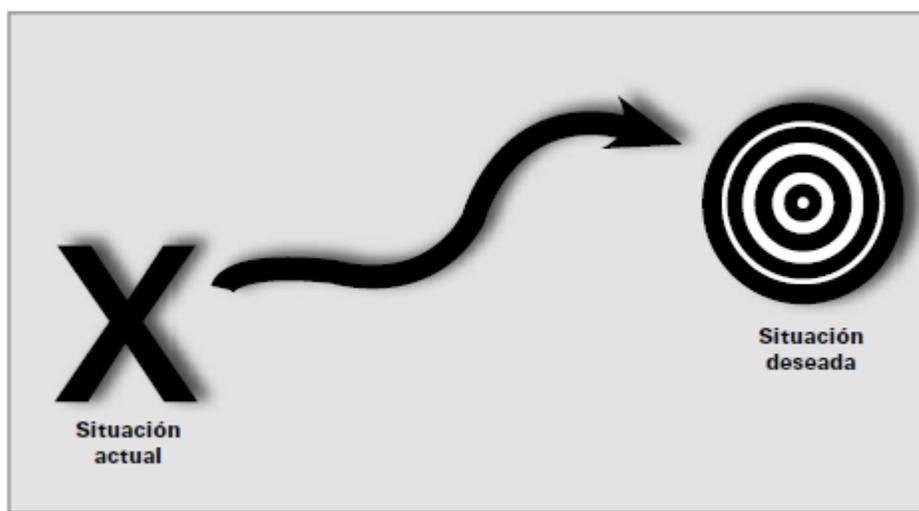


Figura 23. Estrategia es el camino para llegar a un objetivo. Fuente: Fundamentos de Administración (Amauro Maximiliano, p.183, 2009)

La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc. (Amauro Maximiliano, p183, 2009)

Según el libro de Fundamentos de Administración de Amauro Maximiliano un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales:

- Análisis de la situación estratégica actual de la organización. (¿Dónde estamos? Análisis Misión, Visión.)
- Análisis del ambiente. (¿Cuáles son las Amenazas y Oportunidades del ambiente?)
- Análisis interno. (¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de los sistemas internos de la organización?)
- Elaboración del plan estratégico de la organización. (¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?)

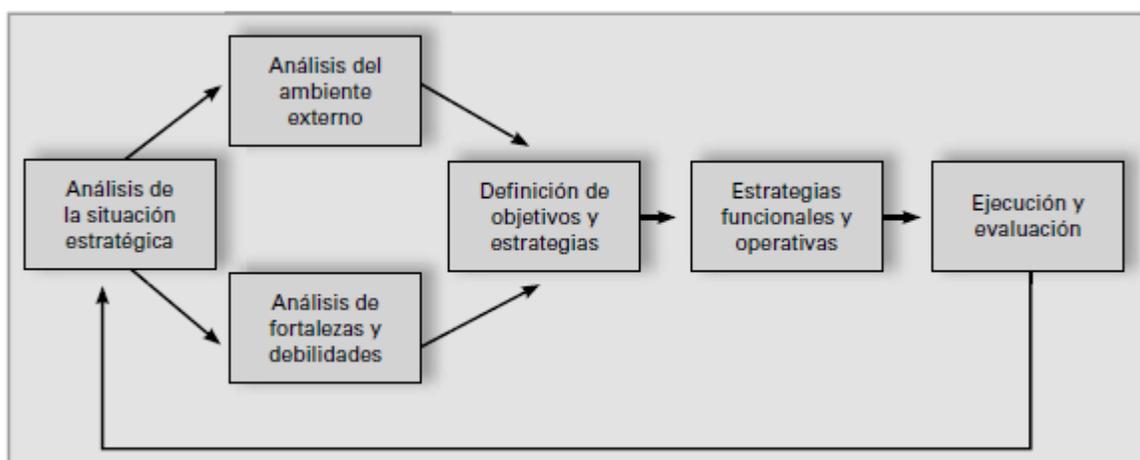


Figura 24. Proceso de Planeación Estratégica. Fuente: Fundamentos de Administración (Amauro Maximiliano, p183, 2009)

El plan estratégico de una empresa es la combinación de decisiones sobre (a) la misión o los productos y servicios que ella ofrece a determinados clientes y mercados, (b) los objetivos de desempeño que deben alcanzarse y (c) las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores. El plan estratégico es la respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente y de los sistemas internos de la organización. (Amauro Maximiliano, p190, 2009)

Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo. Las estrategias siempre se asocian a los objetivos estratégicos, los resultados que la empresa pretende alcanzar. (Amauro Maximiliano, 2009)

A continuación, tomamos los 4 componentes principales de la planeación Estratégica expuestos por Amauro Maximiliano y explicamos brevemente a que se refieren:

2.5.1 Análisis de la Visión

Una declaración de visión debe responder a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos? La visión es la base de una declaración de misión detallada. (David, 2013)

Aunque no existen reglas absolutas sobre cómo hacer una declaración de visión, tomaremos los lineamientos expuestos por Arturo R. en su publicación electrónica de marzo del 2014: La visión de una empresa. *Crece negocios*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa>. Según Arturo la Visión de una empresa deber ser:

- 1- Breve,
- 2- Clara y entendible,
- 3- Positiva atractiva e inspiradora,
- 4- Desafiantes y ambiciosa,
- 5- Pero a la vez factible y realista, alineada con los valores
- 6- Proyectada a 5 años

2.5.2 Análisis de la Misión

Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. La misión es la razón de ser de la organización y la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro Negocio? (David, 2013).

Casi todos los profesionales de la Administración Estratégica afirman que una declaración efectiva debe tomar en cuenta los siguientes nueve componentes, así como las nueve características que se mencionan en la tabla 9: (David, 2013)

Tabla 1 Componentes y Características de la Misión Estratégica. Fuente: Elaboración propia

COMPONENTES DE LA MISIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN
1. Clientes: ¿Quiénes son?	1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son?	2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Mercados: Geográficamente: ¿Dónde compete la empresa?	3. Es inspiradora.
4. Tecnología: ¿La empresa está al día en tecnología?	4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Esta la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Filosofía: Creencias, Valores, Aspiraciones y prioridades éticas de la empresa.	6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Autoconcepto: ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?	7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Imagen Pública: Responsabilidad Social	8. Es conciliatoria.
9. Preocupación por Empleados: ¿Los empleados con un activo valioso para la empresa?	9. Es perdurable.

2.5.3 Ventaja Competitiva

Dada la competencia del mercado toda empresa necesita tener una ventaja competitiva. Aun cuando la empresa sea la única oferente de un servicio en un mercado, la ventaja competitiva garantiza su posición y su capacidad de realizar sus objetivos. La misión o negocio, los objetivos, las ventajas competitivas y otros cursos de acción caracterizan la estrategia de la empresa; ésta varía de una compañía a otra. ¡Existen muchos tipos de estrategias y técnicas más No hay recetas! La Estrategia siempre será el resultado de la creatividad de la empresa y no de procesos formales. (Amauro Maximiano, 2009)

Es interesante ver el paralelismo entre lo que es Ventaja Competitiva para una empresa y para un individuo. Se procede a referenciar un estudio realizado por Carranza Núñez en el 2017 donde se buscaba identificar los motivos por los cuales se debe incluir asignaturas que desarrollen habilidades de liderazgo y emprendedurismo en las áreas de ingeniería del Instituto Politécnico Nacional en la Ciudad de México y analizar el papel del elemento motivador en la formación de líderes emprendedores como una exigencia de la competitividad. Como resultado del estudio, se han incorporado una serie de actividades vinculadas al desarrollo de habilidades de liderazgo en la carrera de Ingeniería Civil, siendo la competitividad el principal elemento motivador en la formación de líderes emprendedores.

La competitividad exige la formación de líderes emprendedores con las herramientas necesarias para afrontar los retos del mercado laboral, en el cual, se es capaz de manejar el cambio y la velocidad a la que sucede, optimizar el uso de recursos, innovar y cumplir con las expectativas de crecimiento de la empresa o la persona. (Núñez, 2017)

Interpretación propia: Una empresa que busque una Ventaja Competitiva debe tener en su personal líderes de características emprendedoras y a la vez políticas que promuevan un ambiente seguro para la innovación y el cambio.

2.5.4 Análisis FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos con que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos en donde podemos aprovechar nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos con que no se cuenta) y Amenazas, (aspectos negativos que podrían obstaculizar el logro que estamos buscando). Es a partir del análisis FODA que se busca una interrelación entre sus distintos elementos y se construyen las estrategias FO, DO, FA, DA, las cuales definen acciones ofensivas, defensivas, de supervivencia y reordenamiento. (Quesada, 2009)

2.5.5 Elaboración Plan Estratégico.

2.5.5.1 Análisis de la organización en base a las 5 estrategias genéricas de Michael Porter

A continuación, se procede a resumir los tipos de estrategias genéricas planteadas por Michael Porter y su lógica de aplicación según el mercado y la empresa que se analiza. (Porter, 2008)

Tipos de Estrategias:

Tipo 1: Liderazgo de bajo – costos: El tema central son los costos bajos frente a la competencia sin descuidar calidad, servicio, etc. Erosiona las utilidades del rival. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas.

Tipo 2: Liderazgo Costos – Mejor valor: Ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

Tipo 3: Diferenciación: Su objetivo es crear productos o servicio considerados “únicos” en el mercado y dirigidos a consumidores no sensibles a los precios.

Tipo 4: Enfoque - Bajo Costo: Ofrece productos o servicios a un grupo pequeño de clientes al costo más bajo posible.

Tipo 5: Enfoque – Mejor Valor: Ofrece productos o servicios a un grupo pequeño de clientes con la mejor relación valor – precios del mercado.

Tener claridad en las estrategias aplicables a la organización marca el norte a seguir y apoya la planificación de las acciones a seguir en temas de marketing, operación, adhesión y retención de clientes, entre otros.

Como parámetro para la formulación de estrategias en el presente trabajo referenciamos a Michael Porter y tres de sus estrategias competitivas y que el Amauro Maximiliano resume de la siguiente manera:

- La estrategia de la diferenciación consiste en intentar proyectar una sólida identidad propia para el servicio o producto, que lo distinga con claridad de los competidores. Eso significa hacer énfasis en una o más ventajas competitivas, como la calidad, el servicio, prestigio para el consumidor, estilo del producto o aspecto de las instalaciones.
- En la estrategia que busca el liderazgo a través del costo, el objetivo no es diferenciarse de los competidores, sino ofrecer un producto o servicio más económico.
- Según Porter, la estrategia de enfoque (llamada también estrategia de concentración o de nicho) consiste en elegir un nicho o segmento del mercado y enfocarse en él. Cuando adopta la estrategia de enfoque, la empresa intenta dominar los recursos para explorar el nicho elegido de la mejor forma posible, en lugar de enfrentar a todos los competidores en el gran mercado. Por lo tanto, la estrategia consiste en ser mejor o sacar el máximo provecho de mercados o productos y servicios seleccionados en forma estricta.

Interpretación propia: Basado en la teoría expuesta considero de vital importancia establecer el perfil estratégico de Bushido Strength para entender su momento actual, crear una estructura sólida sobre la cual crecer el modelo del negocio y entender el origen del tema de esta tesis que

es “un Plan de Gestión para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el centro de entrenamiento físico Bushido Strength” y la solución propuesta.

La estrategia de negocio marcará el camino a seguir por la Academia en varios aspectos de su operación más la solución brindada en este documento se centrará en la perspectiva de los Clientes, su adherencia y retención. El resto de las áreas estratégicas serán desarrolladas en etapas posteriores ajenas al alcance de este documento.

2.5.6 Factores Críticos del Éxito (FCE)

Según el Ingeniero Mac Arturo Murillo, consultor industrial del grupo DEINSA, en su documento titulado “¿Qué son los Factores Críticos del Éxito y como se vinculan con el BSC?” el FCE se puede definir como: “...el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.”

El ingeniero Mac Arturo Murillo procede a listar las características de los FCE de la siguiente manera:

- Temporales y subjetivos
- Relacionados a la supervivencia y competitividad de la organización.
- Específicos a la organización
- Son perspectivas de las variables en un momento determinado.
- Son elementos cruciales para el éxito de una organización.
- Son variables con un valor crítico que si se supera se considera exitoso, y de lo contrario compromete seriamente la estrategia de la organización.

- El éxito de la estrategia, los planes, objetivos, esfuerzos, giran alrededor de su concreción exitosa.
- Son influenciados por el contexto económico, político, social, cultural, geográfico y el acceso a recursos.
- Directamente relacionado al análisis FODA de la organización.
- Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE. Por otro lado, los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, y así la misión y visión de la organización se logran cuando se cumplen los objetivos organizacionales.

Las medidas financieras son herramientas útiles para observar el desempeño financiero de ciertos FCE, pero no dan un buen cuadro de la gestión de estos, y es acá donde se incorpora el Balance Scorecard o Cuadro de Balance Integral. Una vez definidos los FCE se puede definir cuáles son los indicadores de cada uno de ellos y sus valores críticos, responsables, vínculos entre indicadores, y como los mismos refuerzan la estrategia organizacional. (DEINSA, sf)

Para establecer los FCE se puede utilizar la metodología de Robert Kaplan y David Norton, autores del Balance Scorecard y subdividir la organización en 4 perspectivas principales:

1- Perspectiva Financiera

2- Perspectiva Clientes

3- Perspectiva procesos internos

4- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Según el Ingeniero Mac Arturo Murillo, para cada una de las perspectivas se puede comenzar por contestar las siguientes preguntas:

1- Perspectiva Financiera: para tener éxito financieramente: ¿Cómo deben vernos nuestros inversionistas?

2- Perspectiva Clientes: para lograr nuestra visión: ¿Cómo deben percibirnos nuestros clientes?

3- Perspectiva procesos internos: para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes: ¿En qué procesos debemos darles excelencia?

4- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje: para lograr nuestra misión: ¿Cómo debemos apoyarnos en nuestras habilidades para mejorar e innovar?

Una vez establecidas las estrategias del negocio, los FCE de las estrategias y sus objetivos correspondientes se establecen los valores críticos que determinan el éxito o el fracaso de la estrategia. (DEINSA, sf)

Interpretación propia: Basado en la teoría expuesta concluyo la manera como se construye un proceso de análisis estratégico en el cual primeramente se definieron las estrategias del negocio, posteriormente se agrupan las estrategias en 4 perspectivas según el Balance Scorecard, se definen los FCE de cada estrategia, objetivos estratégicos y sus respectivos valores críticos.

Basado en la literatura consultada me queda claro como los Objetivos Estratégicos me brindan el norte hacia donde se dirige la organización. Las metas o valores críticos me indican la cuantificación del éxito esperado y por último los indicadores brindan la forma de cálculo que nos lleva a dar seguimiento a la evolución del alcance del objetivo.

2.5.7 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Contiene una combinación de objetivos financieros y objetivos estratégicos. Su propósito general es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. (David, 2013)

El profesor de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) Bernardo López González, comparte el documento “SOLO UN 10% DE LAS EMPRESAS LOGRAN EJECUTAR CON ÉXITO SU ESTRATEGIA” de Robert Kaplan, publicado en 12/27/2006. En este documento se referencia como los activos tangibles representan solo el 10% - 15% del valor del mercado de las empresas. Siendo los activos intangibles la fuente más importante de ventaja competitiva, surge la necesidad de contar con herramientas que puedan describir los activos basados en conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos generan.

Robert Kaplan habla que los indicadores financieros son datos tardíos que informan sobre las consecuencias de acciones pasadas. Debemos ir más allá de lo financiero y poner atención a los indicadores que miden la estrategia y esto es exactamente lo que el Cuadro de Mando Integral hace. El BSC complementa los indicadores financieros tradicionales con criterios de medición de performance orientados a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.

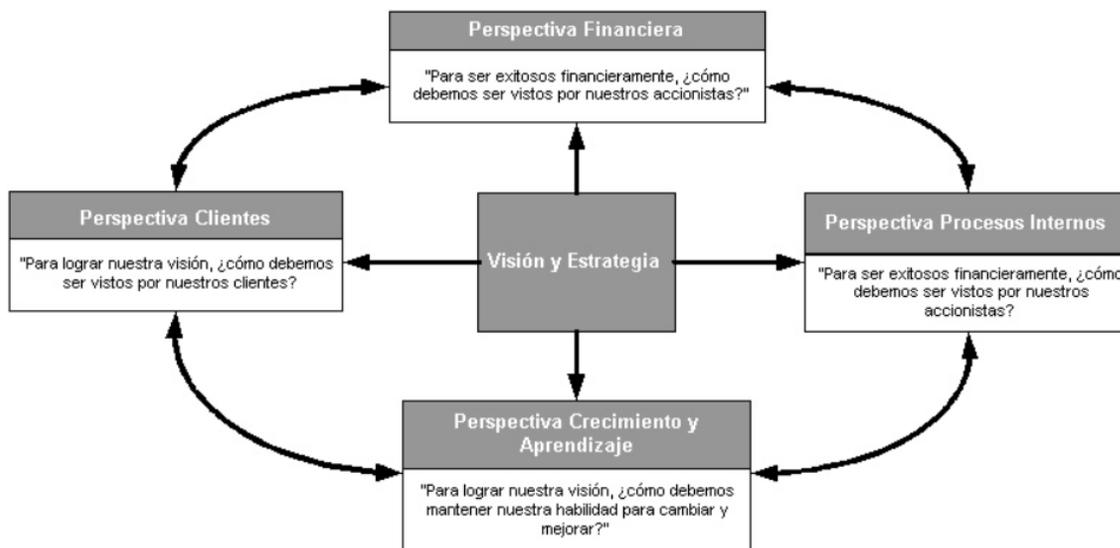


Figura 25. Cuatro Perspectivas principales del Balance Scorecard. Fuente: <https://www.deinsa.com/cmi/perspectivas.htm?MenuState=AXcAAAEABBBw77SDw5DDIVUUUQBB77SDFVTviXvtIPvtJUQ77SDABETAe-0IQ==>

Interpretación propia: Basado en la literatura consultada puedo concluir que el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard como se le conoce en Ingles, es una herramienta de gestión integral de una organización que toma en cuenta indicadores financieros y estratégicos. La herramienta me permite dar cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con las metas o valores críticos establecidos. Lo indicadores contenidos en el Balance Scorecard me permite comunicar más eficientemente la estrategia a la organización e interesados. A continuación, un cuadro que resume como la planificación estratégica termina con un instrumento de gestión llamado Balance Scorecard que se ubicaría en la sección de ¿Cómo mediremos el desempeño logrado?

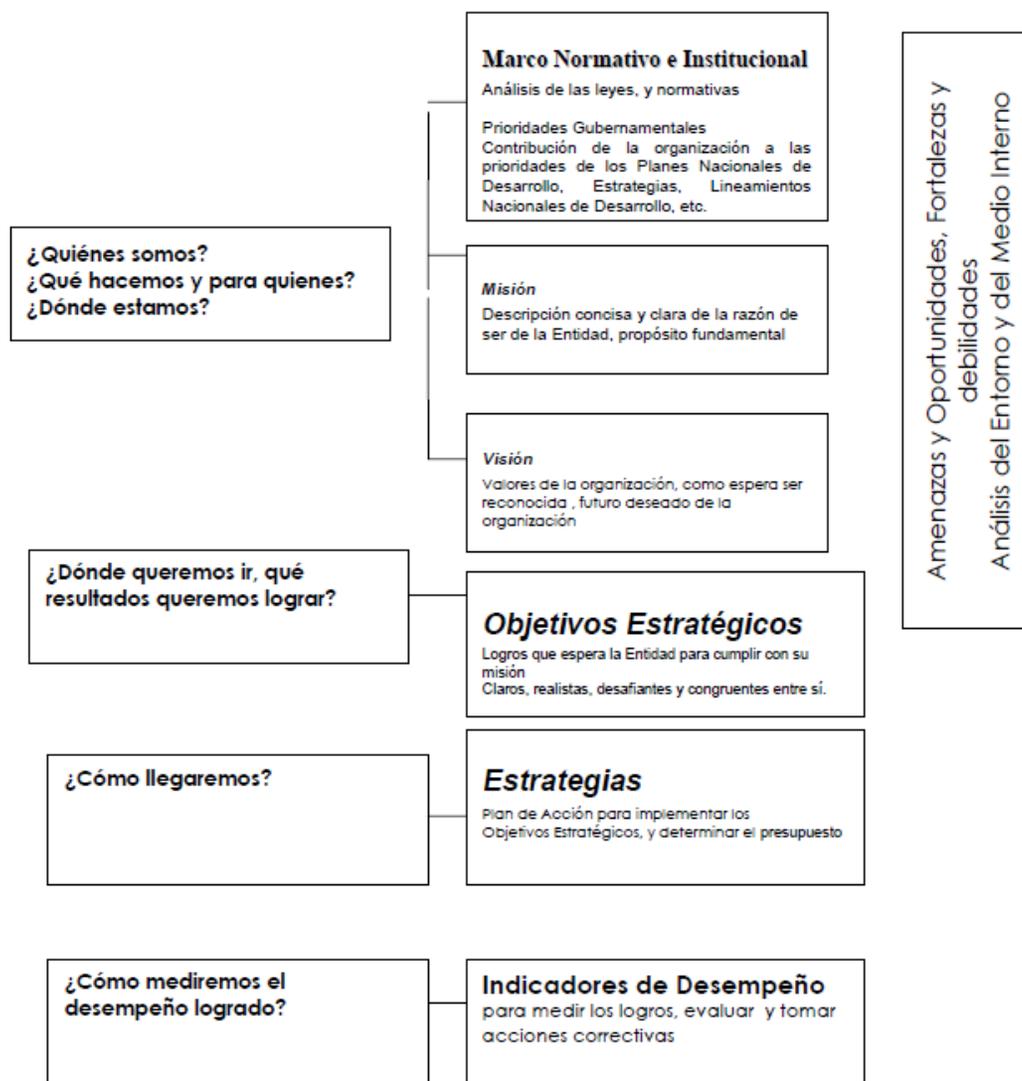


Figura 26. Planificación Estratégica. Fuente: Armijo, 2011.

2.6 Estrategias de fidelización de clientes en gimnasios

Para crear un plan de adherencia y fidelización de clientes para un gimnasio o centro deportivo se utiliza como referencia el modelo propuesto por Pablo López de Viñaspre, gerente de la empresa Wellness and Sport Consulting (WSC). En una serie de artículos directamente relacionados al tema de la fidelización de socios a los centros de Fitness en Europa, el señor López toma estadísticas de distintas organizaciones europeas y las junta con encuestas realizadas

por su propia firma para así dilucidar un modelo de fidelización que va más allá del simple juego de precios y paquetes promocionales. Todos estos artículos son también resumidos en su publicación “Manual para la fidelización de clientes en centros de Fitness” del 2015.

En el Anexo 15 de este documento se pueden encontrar las fuentes de los datos expuestos por el señor López.

Por años erróneamente se relaciona la fidelización de clientes con el aumento de la satisfacción, y la satisfacción a su vez con el incremento de servicios e instalaciones, y por ende mayores gastos. Esto se basa en dar a todos los clientes en todos los momentos de la cadena de valor la máxima calidad. La práctica y la experiencia demuestran que esto no es sostenible en el tiempo. Es mejor ofrecer calidad selectiva, o sea, se ofrece calidad al sector de clientes necesario en el momento necesario. (López, 2015)

El segundo motivo por lo que el concepto de satisfacción no es suficiente es porque según los datos del estudio de Pablo López, la mayoría de los clientes que se dan de baja están contentos con sus clubes. Casi el 90% de los clientes que se dan de baja dicen que recomendarían el centro de fitness a sus amigos y familiares. Tener clientes contentos es importante pero no es suficiente. (López, 2015)

En la tesis por el grado de Licenciatura de Carlos Zúñiga Morales y Johnny Vargas Chaves de la Universidad Nacional (UNA) en Costa Rica (2004) se realiza un estudio sobre los motivos que llevan a la deserción en los gimnasios ubicados en la ciudad de Heredia. Dentro de su estudio se concluye lo siguiente:

- Los jóvenes dan mayor importancia a realizar actividad física debido al intercambio social que la actividad conlleva, oportunidades de influir o controlar a otros, crecimiento personal e independencia, oportunidad de hacer actividades que provoquen sentimientos

de satisfacción importante, probabilidad de refuerzos externos como lo son aprobación, admiración, trofeos.

- El estudio determino cuatro dimensiones sobre las cuales se clasifican los motivos por los cuales una persona abandona el gimnasio: tipo personal, instructor, infraestructura y social. De las cuatro dimensiones, el estudio muestra que la razón por la que la mayor parte de usuarios abandonan un gimnasio es por la infraestructura. En segundo lugar, se encuentra el instructor, sigue el ámbito personal y por último el ámbito social.
- Factores como edad, educación y el nivel de ingreso no cambia el orden de ámbitos por los cuales se abandona un gimnasio. Lo mismo ocurre con el sexo de los socios. Tanto hombres como mujeres ordenan los 4 ámbitos mencionados de la misma manera.

Dentro de la tesis del 2004 de Vargas y Zúñiga también hacen referencia a un estudio estadístico que ellos realizaron en el año 2000 en el área metropolitana de Costa Rica. En el mismo se mostró que el 80% de los usuarios inscritos en los gimnasios estudiados abandonaron o se dieron de baja en un periodo de 6 meses.

A continuación, se procede a resumir el esquema de Fidelización para clientes de gimnasios propuesto por Pablo López en el año 2015. El modelo liga la fidelización de clientes con una serie de elementos propios del gimnasio los cuales en conjunto permiten que los clientes no se den de baja en los primeros 3 meses de pertenecer al gimnasio y que a la vez se busque crear relaciones de negocios con los clientes a mediano y largo plazo.

2.6.1 Fidelización y Cuota de Inscripción

En el año 2001 la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido publicó un informe titulado “Winning The Retention Battle” (Ganando la Batalla de la Retención) basado en estudios realizados con 64 clubes ingleses y con un total de 72.354 clientes. Estos estudios

demostraban que los clientes que pagan “cuota de inscripción” tenían un 21% más de probabilidades de permanecer como socios al final del primer año. (López, 2015)

En esa misma línea, en el año 2008, la International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) publicó la “Guía IHRSA para la retención de socios” y estableció que los clubes con cuotas de inscripción altas (especialmente las superiores a unos 200€), tenían ratios de fidelización superiores. Los datos de estos estudios concuerdan con lo que dice la psicología sobre el comportamiento humano: “lo que conseguimos de manera fácil pierde su valor, mientras que damos más valor a lo que nos cuesta esfuerzo conseguir”. (López, 2015)

Lo mismo ocurre con las cuotas mensuales. Los clubes con cuotas mensuales más elevadas tienen índices de retención más elevados. Generalmente los clubes con cuotas más altas son los que tienen clientes de mayor edad y mayor poder adquisitivo y, en su mayoría, al operar con mayor margen de ganancia tienen instalaciones más grandes. Los estudios también demuestran que los clubes con cuotas familiares y corporativas tienen mayor grado de retención. (López, 2015)

Por otro lado, los clientes que pagan el año entero tienden a tener un 20% más de probabilidades de mantenerse en el club en comparación con aquellos que solo pagan la cuota mensual. Los clientes que pagan mensualmente tienen un 12.5% más posibilidad de renovar que los que pagan anualmente. Esto es porque los que pagan anualmente evalúan su experiencia una vez al año y toman decisiones rápidamente. Es un costo alto, mientras que los que pagan mensualmente tienden a evaluar su experiencia con el club más seguido y sus costos son más diluidos. Estrategias para manejar esta situación son múltiples. Por ejemplo, se puede operar con promociones en los que se paga el mes y se va pagando el último mes del año por adelantado, en cuotas. (López, 2015)

Como conclusión, al definir las cuotas del club o centro fitness tenga en cuenta no solo aspectos de rentabilidad a corto plazo, sino también cómo esas cuotas pueden ayudar a mejorar la fidelización de los clientes y, por lo tanto, la rentabilidad del club a medio y largo plazo. (López, 2015)

2.6.2 Fidelización y diferenciación

De acuerdo con el estudio de Pablo López con más de 6000 clientes de gimnasios en España, el 50% de ellos piensan que su Club de Fitness es igual que otros en términos de servicio, opciones, entre otros. No hay un elemento diferenciador. Según López, cuando no hay un elemento diferenciador, los centros de fitness se ven enfrascados en una batalla de precios y descuentos que lo único que hace es disminuir los márgenes del negocio. Cuando no hay elementos diferenciadores, López menciona que los clientes pasan a basar su decisión de adhesión a temas de precios, infraestructura y ubicación.

2.6.3 Fidelización y nuevos clientes

El modelo de Pablo López recomienda que una vez que un cliente se suscribe en el gimnasio o se da de alta, es de suma importancia que el tiempo para que empiece a estar activo en las instalaciones sea el más corto posible. Según las estadísticas del modelo, un 12% de los nuevos ingresos abandonan el gimnasio en los primeros 3 meses, y hasta un 50% antes de los 12 meses. Según datos de la Sports and Fitness Industry Association (SFIA) de Reino Unido el 40% de las nuevas altas son nuevos en el mundo de los gimnasios y para que ellos desarrollen el hábito deben asistir de 2-3 veces por semana durante 12 semanas (optimo llegar a 36 entrenamientos). Hay que aprovechar ese momento de ilusión y motivación que significa adquirir un nuevo servicio, en este caso el del gimnasio. El momento crítico de un nuevo cliente son los 3 primeros meses y cualquier plan de fidelización debe plantearse en ese periodo y deben centrarse en

aspectos como la frecuencia de uso, la atención personalizada y el establecimiento y seguimiento de retos u objetivos.

Los cuatro miedos principales que debe superar un nuevo ingreso a un gimnasio son:

- Miedo a sentirse estúpido por no saber cómo funciona el centro y el equipamiento.
- Miedo a sentirse incompetente deportivamente respecto al resto de la gente.
- Miedo a sentirse aislado en un ambiente que es básicamente social e interactivo.
- Miedo a que su físico esté por debajo y no encaje en el ambiente atlético que se presupone hay en el club.

Todo plan de fidelización debe atacar estos miedos. En un principio el gimnasio debe procurar:

- Educar al cliente en el equipo y las instalaciones
- Educar al cliente en el plan de ejercicio.
- Darle autonomía al cliente.
- Ayudar a definir objetivos y retos y celebrar sus logros
- Educar al cliente en aspectos de alimentación, ejercicio, etc.
- Introducirlo en algún grupo y facilitar su relación con otros clientes.

Un plan de acogida de clientes debe tomar en cuenta:

- Intentar crear pronto un hábito de ejercicio: Las rutinas y programas deben estar listos lo antes posible. Entre más tiempo pase desde la matrícula a la incorporación del alumno, mayor posibilidad de baja.
- Que el cliente vea mejoras y beneficios pronto: Crear contactos calendarizados con clientes nuevos para medir progreso y celebrar. Cuentan progresos emocionales.
- Gran valor percibido desde el inicio: es una de las principales causas de baja en un cliente. Experiencias positivas y resultadas en los 3 primeros meses son vitales.

- Intentar conseguir compromisos de permanencia largos: Los 3 primeros meses son críticos. Este compromiso a largo plazo se crea mediante establecimiento de metas a largo plazo con mediciones de corto plazo. También mediante programa de precios especiales cuando el compromiso es a mayor plazo.

2.6.4 Fidelización y relación Calidad / Precio

El “Value for Money” es el factor más importante en la decisión de permanecer o abandonar un gimnasio. Según las estadísticas del estudio de Pablo López, aquellos clientes que perciben un alto nivel de “Value for Money” tienen un promedio de vida en el gimnasio de 22 meses, mientras que aquellos que perciben un nivel bajo, tienen un promedio de vida en el gimnasio de 4 meses. La empresa The Retention People definió el Value for Money Index con estos 3 aspectos:

- Frecuencia con que se utiliza el club
- Nivel de servicio que recibe (número de interacciones con instructores y administración)
- Precio que se paga

Los estudios de The Retention People demuestran que los 6 primeros meses son los más importantes ya que es acá donde el cliente es más crítico a la hora de valorar la inversión que ha realizado en el gimnasio.

2.6.5 Fidelización y relación con el personal

Pablo López explica que aumentar las interacciones entre el personal del gimnasio y sus clientes es el reto más grande al que se enfrentan los gimnasios hoy en día. El modelo de fidelización indica que 2 interacciones en un mes añaden un mínimo de una visita extra en el mes siguiente. Otras estadísticas de interés en el mismo modelo dicen que:

- Solo el 25% de los clientes que gustan de interactuar con los instructores reciben esta interacción.
- Mayor interacción con los instructores del gimnasio puede prevenir hasta un 45% de las bajas de un gimnasio.
- El 53% de los clientes indican que en el gimnasio nunca nadie se dirige a ellos.
- 35-40% de los clientes valoran “mal” el nivel de asesoramiento que reciben de los instructores.

Para lograr este cambio de paradigma en los instructores de gimnasio es de suma importancia dedicar recursos a formar al personal para que generen “contactos de valor” con los clientes.

2.6.6 Fidelización y comunicación

El modelo de Pablo López indica que los sistemas de comunicación que más valoran los clientes de gimnasios son:

- A través del instructor
- A través de la recepción
- Por email

El cliente aprecia que se le comunique e informe cuando está en el club. No aprecia que por un lado nadie se le acerque durante el tiempo que pasa en el gimnasio y que después se le moleste en horas que tiene dedicadas para otros fines. Es necesario involucrar al personal en todas las acciones de comunicación con los clientes, se debe establecer una debida cadencia de comunicación, y un sistema para asegurar que se da de la manera correcta.

2.6.7 Fidelización y ambiente laboral

Como lo estableció Daniel Coleman en sus estudios, existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la satisfacción del trabajador. La gestión de personal debe ser un

proceso monitoreado, desde el reclutamiento del personal adecuado para mi empresa, hasta su desarrollo, motivación, desempeño. En el caso de los gimnasios, un artículo de Pablo López llamado “Las 8 cosas que más enfadan a tus clientes”, describe como la rotación de instructores o personal tiene un impacto muy negativo en los socios del gimnasio y por tanto debe ser gestionado de manera adecuada por la administración.

2.6.8 Fidelización y liderazgo

Un gerente visible afecta positivamente la retención de clientes en los gimnasios. Tiene un gran peso en el ambiente laboral y ayuda a que todo el personal esta alerta a dar un excelente servicio a sus asociados. Esto ayuda al gerente a también conocer de primera mano la experiencia que tienen sus clientes. (López, 2015)

2.6.9 Fidelización y exsocios

Las estadísticas presentadas en el Manual de Pablo López dicen que un 20% de los exsocios vuelven al gimnasio. Entre mayor sea el tiempo de baja, menor es la posibilidad de que un exsocio regrese. Casi un 50% de los exsocios dejan de hacer deporte cuando se dan de baja y solo un 15% se dan de baja para ir a otro club. Las encuestas muestran que el precio e instalaciones son los aspectos más valorados para regresar. Entre los principales motivos para darse de baja son:

- Demasiado caro
- Puedo hacer ejercicio gratis
- No utilizo el club

Un dato importante de las encuestas presentadas por Pablo López es que el 90% de los exsocios recomendaría su club a otros cuando se están dando de baja. La mayoría se va porque no ve una buena relación precio valor. La competencia no es generalmente el mayor factor de bajas en un

club. Un nuevo competidor afecta las subscripciones nuevas, mas no es el principal motor de las salidas.

2.6.10 Fidelización y consecución de objetivos

El Manual de Fidelización de Pablo López muestra que el 50% de los clientes dicen alcanzar los objetivos que se trazaron al entrar al gimnasio. Un 50% está poco o nada informado de sus progresos y logros. El establecer objetivos con el cliente, monitorear su progreso y celebrar los logros reduce la deserción y aumenta el nivel de motivación de los clientes. Uso de reportes y test periódicos con dos maneras de mantener esta práctica viva y constante.

2.6.11 Fidelización y relación entre socios

La relación entre socios impacta positivamente a la retención de clientes en los gimnasios y tiene hasta mayor importancia que la relación entre el personal del gimnasio y el cliente. El establecimiento de pequeños hábitos y rituales en el día a día del gimnasio pueden promover un ambiente óptimo para la creación de relaciones entre socios. Desde ejercicios o practicas grupales o en parejas, hasta la costumbre de felicitar a compañeros cuando completan una rutina y utilizar su nombre, un apretón de manos antes de comenzar la actividad física, etc.

2.6.12 Fidelización y experiencia deportiva

Las personas con experiencia deportiva se mantienen más tiempo en un gimnasio. La probabilidad de abandono decrece al aumentar la antigüedad del socio. Los que tienen más tiempo en el gimnasio ya tienen un hábito desarrollado y generalmente son los que menos ayuda necesitan. Pero los instructores tienden a relacionarse más con ellos que con los nuevos ingresos. Organizar la sala de fitness por zonas en función de la experiencia del socio ayuda al instructor a saber distribuir su tiempo adecuadamente. También la manera en que se organizan las

actividades debe asegurar que el instructor interactúe más con los nuevos que con los viejos. (López, 2015)

2.6.13 Fidelización y actividades en grupo

Los clientes que participan de actividades grupales tienen mayor retención que aquellos que entrenan de manera individual. Esto lleva a la necesidad de desarrollar entrenamientos que cada vez más se valgan más de lo grupal para fomentar asociaciones que como se mencionó anteriormente tiene un aspecto positivo en la retención y fidelización de clientes. El modelo de fidelización también propone que las actividades sean de mediana intensidad y ojalá de 30 minutos ya que actividades más prolongadas e intensas causan mayor deserción. Esto está relacionado al tema del cumplimiento de metas y grados de satisfacción con lo alcanzado. (López, 2015)

2.6.14 Fidelización y motivación

La automotivación es un factor fundamental en la fidelización y para que un cliente se automotive debe tener conocimiento. Por este motivo es de suma importancia diseñar planes de formación para los clientes para que así adquieran conocimiento sobre planes de alimentación, salud, deporte, y que, a la vez, ayude a dar un valor agregado al dinero que invierten en el gimnasio mes a mes. La formación del cliente se puede abordar desde soluciones tipo taller o seminario, y también a manera de pastillas informativas que se comunican día a día en la interacción con los instructores y otros canales oficiales de interacción del gimnasio. (López, 2015)

2.6.15 El comportamiento humano en la Fidelización

En su manual de fidelización Pablo López plantea que Satisfacción y Fidelización no son lo mismo. Para ejemplificar este comportamiento humano López establece una conexión con el

comportamiento humano de las parejas. Según las cifras que brinda en su estudio, 56% de los hombres y 36% de las mujeres que fueron infieles a sus parejas dijeron que en su momento se sentían felices con sus matrimonios.

No siempre la infidelidad se relaciona con la búsqueda de una mejora. La mayoría del tiempo se da por la búsqueda de la novedad, nuevas sensaciones, aun cuando se esté feliz con la pareja actual, o en nuestro caso, con el proveedor actual. Estos comportamientos nos indican que tener clientes contentos es importante en la fidelización, pero no lo es todo. El secreto de la fidelización no es una gran solución, es más bien una suma de pequeñas acciones que suponen un gran cambio en cómo se relaciona con el cliente. (López, 2015)

El modelo de Pablo López llamado “Modelo Global de Fidelización” (MGF) dice que para que una persona sedentaria adquiera el hábito del ejercicio debe pasar por cinco etapas que pasamos a resumir y sobre las cuales se requiere una estrategia distinta en cada una:

- Fase Pre-contemplación: No se realiza ejercicio. El cliente debe cambiar la forma en la que ve el ejercicio. Debe consumir información que brinde nuevas perspectivas sobre la actividad física.
- Fase Contemplación: Contempla la idea de hacer ejercicio mas no pasa a la acción. Se valoran pros y contras de unirse al gimnasio.
- Fase Preparación: Primeras acciones hacia un estilo de vida saludable. Una de ellas puede ser unirse a un gimnasio. Es de suma importancia que sus primeras experiencias sean positivas.
- Fase de acción: Ya se realiza ejercicio y se entiende el motivo detrás de hacerlo. Aun no es un hábito y el riesgo de abandono es alto. Motivación y resultados son cruciales en esta etapa.

- Fase de Mantenimiento: El ejercicio ya es un hábito. Riesgo de abandono es menor. Es menos probable que la persona abandone la práctica del ejercicio, pero más probable que busque sensaciones nuevas en nuevos gimnasios o disciplinas deportivas.

2.6.16 El Modelo Global de Fidelización (MGF)

El MGF de Pablo López cuenta con 6 áreas que se proceden a explicar a continuación:



Figura 27. Modelo Global de Fidelización (MGF). Fuente: Pablo López, 2015.

- Retención: Existen 3 subáreas en las que trabajar.
 1. Modelo de Cuotas: Estadísticas de Reino Unido y Estados Unidos dicen que los clubes que cobran matrícula tienen mayor retención. Puede ser un monto pequeño, pero no se debería manejar una matrícula de cero. También, los paquetes basados en cuotas deberían diseñarse para al menos cubrir la vida media de un socio, 6 meses a 12 meses. Puede ser

una barrera inicial para algunos socios por el alto monto, pero se puede tener una estrategia de diluir la cuota del último mes de año, por ejemplo. El último modelo de cuotas son los paquetes diseñados para grupos corporativos, amigos o parejas. La asistencia al gimnasio en grupos ha demostrado ser beneficiosa para la retención.

2. Gestión de Alarmas: Se trata de tener un sistema de alarmas a las señales que un cliente puede estar a punto de dar de baja. Algunas alarmas son: menos días de asistencia al gimnasio, no conseguir objetivos, no relacionarse en el gimnasio, abandono de clases o sesiones antes de terminar.

3. Gestión de Bajas: En España, un 60% de los gimnasios no tienen un sistema de gestión de bajas o salidas del gimnasio. El personal debe estar entrenado para este tipo de contactos y tener recursos para negociar un posible regreso de un cliente.

- No insatisfacción: WSC Consulting y PRECOR realizaron una encuesta a más de 6000 socios de gimnasio en España y se definieron los siguientes 8 aspectos como los que causan mayor insatisfacción en un cliente:
 - o Cambios de instructores en actividades dirigidas.
 - o Cambios en horarios de actividades dirigidas.
 - o Diferencias de nivel entre instructores.
 - o Trato poco amable del personal.
 - o Falta de corregir, ayudar y asesorar al cliente.
 - o Diferencias de precios entre socios.
 - o Limpieza en vestuarios.
 - o Masificación en ciertos momentos o espacios
- Satisfacción: 5 secciones dedicadas a aumentar la satisfacción del cliente:

1. Gestión del Detalle: Una parte a tratar en este apartado son las instalaciones y el ambiente del gimnasio. Se debe gestionar el diseño, los olores, el ruido, la luminosidad, la comodidad, etc. Por otro lado, tenemos el trato del personal con los clientes. Lenguaje corporal, sonreír, disponibilidad de los instructores juegan un papel crítico en la evaluación de satisfacción de los clientes.
 2. Oferta de Servicios: Oferta de servicios debe ser variada, completa y actualizada. También debe existir un control de calidad para garantizar que estos servicios se dan de la manera que lo quiere el cliente.
 3. Opinión del Cliente: Métodos distintos y periódicos para la recolección de la opinión de los clientes y comunicaciones sobre que se está haciendo con esa retroalimentación.
 4. Socialización entre socios: Generar rituales, acciones que promuevan la interacción entre socios y que principalmente incorpore a los nuevos al círculo social del gimnasio.
 5. Reconocimiento: Generar un sistema de reconocimiento para clientes más antiguos, que más dinero aportan, con mayores avances, etc.
- Motivación: Se consideran tres aspectos como los más importantes en la motivación de las personas.
 1. Retos: Clasificar a los clientes de acuerdo con sus objetivos y retos concretos en el corto plazo. Tener estos objetivos trazados y medirlos ayuda a mantener un nivel de motivación adecuado.
 2. Novedades: Los clubes deben tener una estructura capaz de generar novedades en eventos, actividades y programas. La monotonía es la enemiga número uno de la motivación y por ende la fidelización.

3. Ventas: Comprar algo nuevo y estrenarlo causa motivación en el cliente. Los gimnasios deben generar productos nuevos que vender a sus clientes. Los mismos deben estar basados en las necesidades de sus clientes.

- Formación: Los gimnasios son escuelas donde sus clientes aprenden de salud, alimentación y ejercicios. Entre más conocimiento sobre el ejercicio, mayor vínculo crea el cliente con el gimnasio. La formación incluye dos grandes áreas:

1. Formación del cliente: Se debe tener un plan de formación de clientes y tener eventos distribuidos en el calendario a lo largo del año. La formación se puede dar de manera presencial, por pantallas, correos, redes sociales, etc.

2. Formación del equipo: La formación del equipo de trabajo es vital no solo para sus responsabilidades diarias sino también como una herramienta de fidelización del personal.

- Comunicación: Existen tres aspectos a trabajar en términos de comunicación.

1. Comunicación con el equipo: Es la manera de crear la cultura de la empresa. Mantiene la motivación del equipo, unifica procedimientos y formas de actuar.

2. Comunicación con los socios: Los trabajadores son el canal de comunicación por preferencia para los clientes de un gimnasio. Los instructores deben estar involucrados en todos los aspectos de la comunicación.

3. Comunicación con el entorno: La comunicación con el entorno no solo genera publicidad, sino que también crea un sentimiento de orgullo en el cliente. Crea un orgullo de marca.

Todas las áreas acá descritas tendrán acciones específicas a realizarse de acuerdo con su nivel de prioridad y al tipo de cliente al que van dirigidas. Las acciones del plan de fidelización deberán

estar distribuidas a lo largo de un año para así saber los momentos claves de trabajo. La prioridad de una acción puede ser alta, media o baja. (López, 2015)

Los clientes también se clasifican en tres tipos para definir qué acciones corresponden a unos cuantos y cuales corresponden a todos los tipos de cliente:

- Perfil 1: Clientes con menos de 3 meses en la academia. El objetivo número uno para estos clientes es la generación de experiencias positivas, una alta utilización de las instalaciones y los recursos del gimnasio, una socialización rápida con el resto de los asociados y relación con la marca.
- Perfil 2: Clientes de 3 meses a 1 año. Todavía el ejercicio no es un hábito de vida necesariamente. El objetivo con estos clientes es mantenerlos motivados a ejercitarse, establecimiento de metas, medición de logros y celebraciones.
- Perfil 3: Clientes con más de un año en el gimnasio. Ya el ejercicio es un hábito en su vida. A pesar de estar satisfechos con su club buscan nuevas experiencias en otros deportes y gimnasios. Su fidelización peligra debido a la rutina. El objetivo con estos clientes no es solo mantener un nivel alto de motivación y consecución de resultados, también se les debe reconocer su antigüedad y darles un lugar especial en el gimnasio.

Una vez establecidas las acciones a tomar, su nivel de prioridad, los clientes a quien van dirigidas, se asignan responsables y se distribuyen las acciones en los distintos meses del año para así tener un plan de trabajo completo.

3 Marco metodológico

Joseph Leguía en su documento en línea llamado “Que es un marco metodológico” dice que el Marco metodológico se encarga de revisar los procesos a realizar para la investigación. Analiza que pasos se deben seguir para la óptima resolución del problema y a la vez determina si las herramientas que se van a emplear ayudaran a solucionarlo. Los procesos, leyes, técnicas o mejores prácticas seguidas dentro del Marco Metodológico son el resultado del trabajo de muchos hombres de ciencia a través de la historia y que mediante la prueba y el error han logrado acreditar la efectividad de dichos métodos.

Carlos Sabino en su libro “El proceso de Investigación” hace referencia a que cuando se analiza o estudia un problema, es de suma importancia comprender todos los factores que influyen en el objeto de estudio. Contexto, condiciones, características, cambios, constantes; todos deben ser debidamente estudiados y observados. Es en el marco metodológico que se resumen las técnicas y herramientas que nos ayudan a contextualizar el objeto de estudio y los factores que lo alteran.

3.1 Fuentes de información

En el Diccionario de la Real Academia Española el término fuente se conoce como “Recibir conocimientos de buenos maestros o en buenas obras, o adquirir noticias de personas o en lugares dignos de todo crédito”. En el diccionario de bibliotecología se toma el término como aquello que nos proporciona el material para la reconstrucción del pasado y que se encuentra custodiado de manera sistemática en bibliotecas (fuentes bibliográficas), archivos (fuentes documentales) y museos (fuentes materiales: objetos y monumentos). (Buonocore, 1976).

Si trasladamos el término a la lengua inglesa actual, muy comúnmente se le refiere como “resource” o recurso y se nivela el término fuente con el de “información”. Hablar de información o conjunto de información se refiere a un conjunto de símbolos con la capacidad de

significar, está registrada en diferentes soportes y tiene el potencial de recuperarse. (Romanos, 2000).

Según Susana Romanos de Tiradel en su libro “Guía de Fuentes de Información Especializada” dentro de la rama de la bibliotecología, la información forma parte de una jerarquía que procedemos a mencionar de manera breve:

- Datos: Unidades elementales y básicas de la estructura. Signos y símbolos que representan observaciones de las cosas e ideas.
- Información: Agrupamiento de datos dentro de un contexto que determina el significado del conjunto.
- Conocimiento: Información verificada que es base para la acción confiable.
- Sabiduría: Habilidad para juzgar los datos, la información y el conocimiento y seleccionar solo aquellas unidades relevantes para la situación que se analiza.

La información por sí misma no produce conocimiento, bienes o servicios. Necesita del instrumento adecuado para no solo acceder a la información sino también para evaluarla. Las personas buscan satisfacer una necesidad de información y en esta búsqueda movilizan diferentes fuentes de información para cerrar esa necesidad. Estas fuentes de información pueden ser de conocimiento personal, a través de la práctica o por medio de terceros. (Romanos, 2000).

Cuando hablamos de fuentes de información nos referimos a instrumentos; instrumentos que nos ayudan a acceso y búsqueda de información o conocimiento. Uno de sus mayores objetivos es el de determinar, buscar y difundir la fuente de información de cualquier soporte físico. (García, 2017, web)

Según Sandra García existe muchas maneras de clasificar las fuentes de información, algunas de ellas son:

- Según el grado de información que brindan: primarias, secundarias y terciarias.
- Según el tipo de información que contienen: general y especializada.
- Según el formato o soporte: textual o audiovisual.
- Según el canal empleado: documental u oral.
- Por la cobertura geográfica: nacional, internacional, regional y local.

Uno de los criterios más comunes utilizado por distintos autores es el de grado de información. A continuación, expandimos en la definición de cada clasificación.

3.1.1 Fuentes primarias

Son aquellas que contienen información de origen, es decir en ellas se encuentran datos originales de la información y que no necesitan completarse con otra fuente. Entre ellas se encuentran las tesis, las monografías, las revistas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas. Dentro de estas fuentes también podemos incluir los testimonios de expertos que a través de su vivencia y acciones recogen información de primera mano del objeto de estudio. (Romanos, 2000).

Podemos definir las fuentes primarias de la siguiente manera:

“Las fuentes primarias contienen información original, producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Son fuentes destinadas a comunicar los resultados del conocimiento y de la creación. Se estructuran en discursos textuales o icónicos consecutivos, coherentes y dependientes en su significado, y siguen la lógica y el diseño de cada disciplina o arte elegidos. Constituyen la colección básica de una biblioteca. Pueden estar publicadas en el soporte tradicional de papel impreso, como los libros y las publicaciones seriadas; o aparecer en soportes especiales como los electrónicos, las microformas, las videocasetes y los discos

compactos. También hay fuentes primarias inéditas, de circulación restringida, como las tesis y los informes.” (Romanos, 2000, p.18) (Véase figura 28)

FUENTES PRIMARIAS		
PUBLICADAS	ESPECIALES	NO PUBLICADAS
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Libros ⇒ Publicaciones seriadas (como unidad) ⇒ Artículos de publicaciones periódicas ⇒ Publicaciones oficiales ⇒ Publicaciones de congresos y conferencias ⇒ Patentes ⇒ Normas ⇒ Leyes y decretos ⇒ Bases de datos de texto completo en línea y en CD-ROM ⇒ Bases de datos factuales en línea y en CD-ROM ⇒ Bases de datos numéricos en línea y en CD-ROM 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Microformas ⇒ Discos fonográficos ⇒ Partituras musicales ⇒ Fotografías ⇒ Diapositivas ⇒ Películas ⇒ Casetes ⇒ Videocasetes ⇒ Discos compactos con grabaciones sonoras ⇒ Discos compactos con grabaciones textuales ⇒ Discos compactos multimedia ⇒ DVD ⇒ Mapas ⇒ Planos ⇒ Ilustraciones 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tesis ⇒ Informes de avance y finales ⇒ Memoranda ⇒ Correspondencia

Figura 28. Fuentes Primarias. Fuente: Guía de Fuentes de Información: Humanidades y Ciencias Sociales. (Romanos, 2000, p.18)

Para los fines de esta investigación contaremos con fuentes primarias como lo son:

- Datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ya que nos brinda de primera mano datos sobre el estado de salud de la población costarricense y sus patrones de actividad física.
- Datos de la Especialización en Estadística Deportiva de la Universidad de Costa Rica ya que nos brinda de primera mano datos sobre las prácticas deportivas de las personas de la Gran Área Metropolitana (GAM), sus afinidades a los centros deportivos y motivadores para la práctica del deporte y la actividad física.

- Libros escritos por dueños de cadenas de Gimnasios alrededor del mundo que brindan de primera mano sus años de experiencia en el arte de gerenciar, mercadear y hacer crecer un negocio en el mundo de los Centros de Fitness.
- Tesis de Licenciatura y Doctorado en Costa Rica y España que brindan de primera mano investigaciones alrededor de los motivadores que llevan a los usuarios de gimnasios y fitness centers a matricular en uno de estos negocios y posteriormente a abandonarlos o cambiarlos por otra actividad física.
- Documentos gubernamentales que brindan de primera mano la estrategia país de Costa Rica con respecto a la salud y la actividad física de su población.
- Juicio de expertos mediante entrevistas a dueños de gimnasios y profesionales de los Fitness Centers que nos brindan de primera mano su experiencia en el manejo exitoso de la población de clientes de un gimnasio en Costa Rica.
- Entrevistas a los clientes de gimnasios en el área de San Francisco de Dos Ríos que nos brinda de primera mano conocimiento de que los motiva a pertenecer, demitir o cambiar un Centro Fitness.

3.1.2 Fuentes secundarias

Son aquellas que no tienen como principal finalidad brindar información, sino señalar que documento o fuente la puede proporcionar haciendo referencia a documentos primarios originales. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican síntesis, análisis, e interpretación. Algunos de ellas son: directorios, catálogos, bibliografías, etc. Por sus características conforman la sección de referencias de la biblioteca y bibliografías. (Romanos, 2000).

Al igual que las fuentes primarias las podemos encontrar en distintos soportes: papel impreso, electrónico, etc. Podemos definir las fuentes secundarias de la siguiente manera:

“Las fuentes secundarias contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, o remiten a ella. Son fuentes especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se estructuran en discursos textuales o icónicos fragmentados, coherentes e independientes en su significado, y siguen la lógica y la estructura de las bases de datos, con campos recuperables a través de diferentes recursos especialmente elaborados para ello.” (Romanos, 2000, p.19) (Véase figura 29).

Para los fines de esta investigación contaremos con fuentes secundarias como lo son:

- La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) para fundamentar las mejores prácticas en la dirección de Proyectos.
- El libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017) para fundamentar las mejores prácticas en la dirección de Proyectos.
- Diccionario de La Real Academia Española: Base de conceptos básicos en el estudio.
- Reportes de la Organización Mundial de la Salud que nos brindan datos de distintos estudios alrededor del mundo respecto al estado de la salud y actividad física de la población mundial.

FUENTES SECUNDARIAS	
OBRAS DE REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	
MACROMUNDO BIBLIOGRÁFICO	MICROMUNDO BIBLIOGRÁFICO
<p>Libros</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bibliografías: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ universales <ul style="list-style-type: none"> ⇒ exhaustivas (Gesner, Draud, Georgi) ⇒ selectivas (Brunet, Graesse) ⇒ nacionales (C.B.I., Nationale de France; B.N.B., etc.) ⇒ comerciales (Libros en venta, ISBN) ⇒ catálogos de bibliotecas impresos o en línea Publicaciones periódicas <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bibliografías (Ulrich, Ebsco) ⇒ Catálogos colectivos Publicaciones oficiales <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bibliografías <ul style="list-style-type: none"> ⇒ nacionales ⇒ especiales ⇒ catálogos colectivos Publicaciones de congresos y conferencias <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bibliografías <ul style="list-style-type: none"> ⇒ especiales ⇒ catálogos colectivos 	<p>Artículos de seriadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Contenidos corrientes ⇒ Índices ⇒ Índices de citas ⇒ Revistas de resúmenes ⇒ Bases de datos bibliográficos en línea y en CD-ROM
OBRAS DE REFERENCIA NO ESTRICTAMENTE BIBLIOGRÁFICAS	FUENTES DE REFERENCIA
<p>Referencia general</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Enciclopedias ⇒ Diccionarios ⇒ Repertorios biográficos ⇒ Anuarios y almanaques ⇒ Guías y directorios ⇒ Atlas ⇒ Cronologías ⇒ Índices de ilustraciones ⇒ Materiales varios: frases famosas, libros de errores, hechos curiosos, etc. <p>Referencia especializada</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Concordancias ⇒ Manuales de datos de ciencia y técnica ⇒ Estados de la cuestión, avances y progresos ⇒ Catálogos de tipo científico e industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tratados y manuales ⇒ Historias ⇒ Grandes síntesis ⇒ Antologías ⇒ Colectáneas ⇒ Censos ⇒ Materiales varios: refraneros, anecdotarios, iconografías

Figura 29. Fuentes Secundarias. Fuente: Guía de Fuentes de Información: Humanidades y Ciencias Sociales. (Romanos, 2000, p.19)

Datos y técnicas en el proceso de investigación

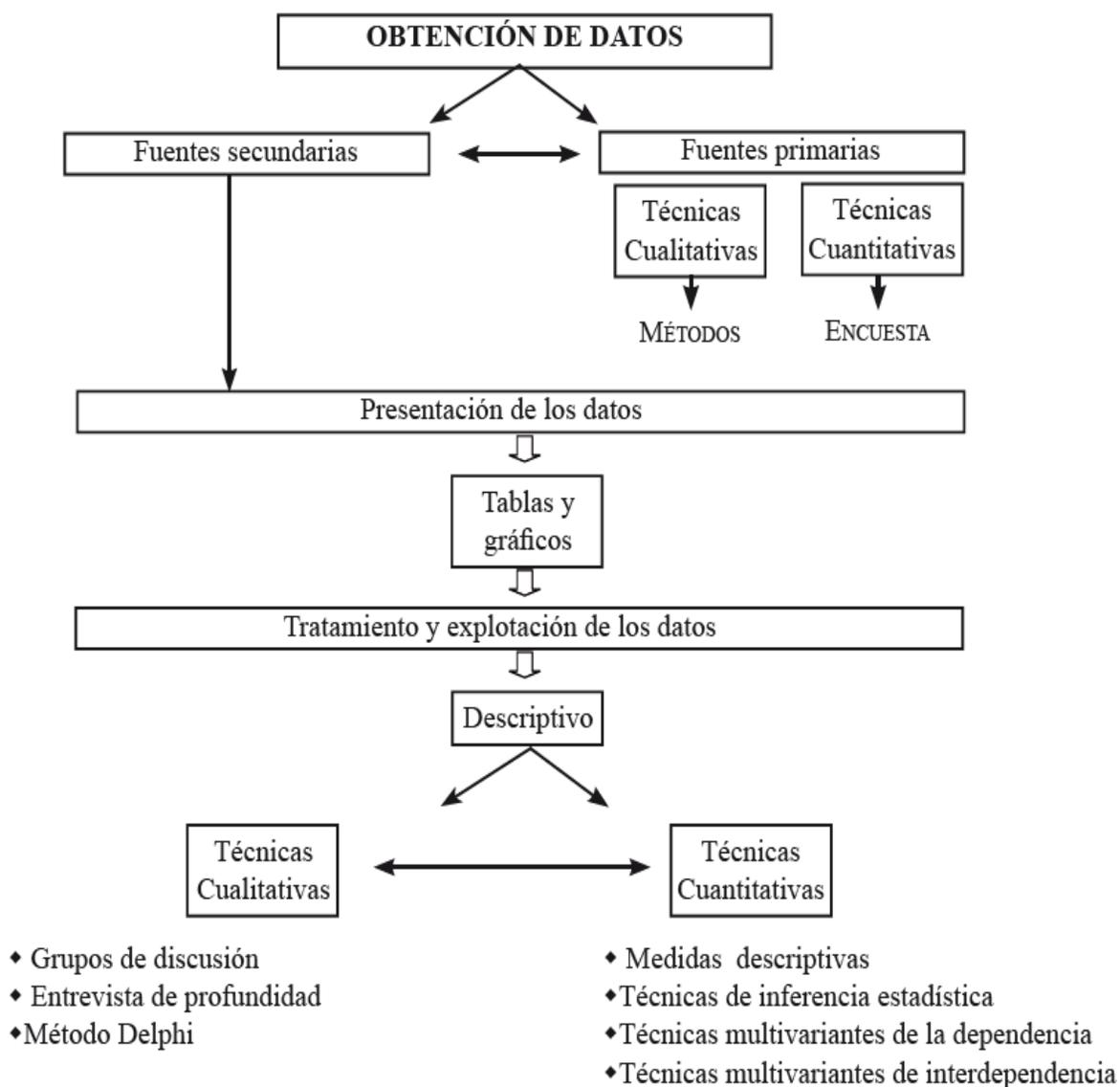


Figura 30. Datos y técnicas del proceso de Investigación. Fuente: Lafuente, C & Marín, A. (2008). METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES: FASES, FUENTES Y SELECCIÓN DE TÉCNICAS. Revista EAN No. 64: septiembre-diciembre de 2008 p.5-18

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la tabla 2:

Tabla 2. Fuentes de información utilizadas. Fuente: Autoría propia

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Documentos de la empresa.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Documentos de la empresa.
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Cronograma del Proyecto. - Documentos de la empresa. - EDT

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Plan de Gestión del Alcance.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Cronograma del Proyecto. - Registro de Riesgos - Plan Gestión de los recursos.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto - Información de la Empresa.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos para gestión, organización y conducción de los recursos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Inventarios de la empresa.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Registro de Interesados. - Información de la empresa.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del proyecto. - Registro de Interesados. - Registro de Riesgos.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Charter del Proyecto. - Documentos del Negocio. - Registro de Interesados.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Expertos en el manejo de Gimnasios y la Actividad Física en Costa Rica. - Reuniones con clientes de los gimnasios - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. - Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017).
12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos. - Juicio de Expertos. - Libros y artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017). - Libro de Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (Lledó, 2017). - Documentos de la empresa.

3.2 Métodos de Investigación

Jesús Ferrer en su blog Métodos de la Investigación nos brinda una explicación detallada de los distintos tipos de métodos de investigación la cual procedemos a compartir. (Ferrer, 2010, web)

3.2.1 Métodos empíricos de la Investigación Científica

Los métodos de investigación empírica representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia, el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado.

3.2.1.1 Método de la observación científica

La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación científica presenta las siguientes cualidades, que lo diferencian de la observación espontánea y casual.

- La observación científica es consciente; y se orienta hacia un objetivo o fin determinado.
- El observador debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar.
- La observación científica debe ser cuidadosamente planificada.
- La observación científica debe ser objetiva: el documento guía de la observación debe ser lo suficientemente preciso y claro para garantizar que diferentes observadores al aplicar éste, en un momento dado, lo entiendan y apliquen de la misma manera. Históricamente la observación fue el primer método científico empleado, durante mucho tiempo constituyó el modo básico de obtención de la información científica. (Ferrer, 2010, web)

3.2.1.2 El método experimental

El experimento dentro de los métodos empíricos resulta el más complejo y eficaz. El experimento es el método empírico de estudio de un objeto, en el cual el investigador crea las condiciones necesarias o adecua las existentes, para el esclarecimiento de las propiedades y relaciones del objeto, que son de utilidad en la investigación. (Ferrer, 2010, web)

Según Ferrer, el experimento es la actividad que realiza el investigador donde:

- Aísla el objeto y las propiedades que estudia, de la influencia de otros factores no esenciales que puedan enmascarar la esencia de este en opinión del investigador.
- Reproduce el objeto de estudio en condiciones controladas.
- Modifica las condiciones bajo las cuales tiene lugar el proceso o fenómeno de forma planificada.

El objetivo del experimento puede ser: esclarecer determinadas leyes, relaciones o detectar en el objeto una determinada propiedad; para verificar una hipótesis, una teoría, un modelo. Un mismo experimento puede llevarse a cabo con variados fines. (Ferrer, 2010, web)

El hecho de que en el experimento el investigador provoca el proceso o fenómeno que desea abordar, hace que el método experimental presente toda una serie de ventajas sobre los restantes métodos empíricos según Ferrer y estas son:

- Separación y aislamiento de las propiedades en las cuales presta atención para su estudio, del medio que pueda ejercer influencia sobre ellas.
- Posibilidad de estudio del proceso o fenómeno en condiciones variadas.
- Reproducir el experimento.

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es fundamental. Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos

diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. (Behar, 2008, p.34)

Ante el paradigma cualitativo y cuantitativo, poco a poco vamos dejando atrás esta polarización y se busca más una integración en la práctica concreta de la investigación. Tanto la investigación cuantitativa y la cualitativa tienen sus beneficios demostrados y en la figura 31 procedemos a resumir sus características. (Behar, 2008)

<i>Investigación cuantitativa</i>	<i>Investigación cualitativa</i>
<p>Recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado.</p> <p>*Galileo Galilei afirmaba en este sentido "<i>mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea</i>".</p>	<p>Recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales. Por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada</p>
Termina con datos numéricos	Termina con datos de apreciaciones conceptuales
Es fuerte en cuanto a la precisión del fenómeno mismo pero es débil en cuanto al papel del contexto o ambiente en la generación de esos datos	Débil en cuanto a la precisión acerca de los datos pero fuerte en cuanto al papel del ambiente que genera el fenómeno investigado

Figura 31. Comparación Investigación cuantitativa y cualitativa. Fuente: Metodología de la Investigación. (Behar, D.S., 2008, p.38).

El enfoque cuantitativo tiene una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos; mientras que el cualitativo es una poderosa herramienta para entrar en la profundidad de los sentimientos. La combinación de ambas estrategias se le conoce como "Triangulación Metodológica". El uso de ambas estrategias compensa cualquier falencia que una u otra puedan tener. La amplitud de criterios en las formas de investigar procedentes de estos paradigmas ha producido diferentes métodos para obtener el conocimiento. Expondremos a continuación

algunos de los más usuales y que se han ganado un espacio reconocido en la praxis investigativa, tanto en las ciencias sociales, humanísticas y básicas. (Ferrer, 2010, web)

Procederemos solo a explicar aquellos que utilizaremos a lo largo de esta investigación dejando a criterio del lector una exploración más profunda de cada uno de los temas.

3.2.1.3 Método lógico deductivo

Jesús Ferrer explica que mediante este se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

- Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos.
- También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia

a) Método deductivo directo – inferencia o conclusión inmediata.

Se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios. Ejemplo:

"Los libros son cultura"

"En consecuencia, algunas manifestaciones culturales son libros"

b) Método deductivo indirecto – inferencia o conclusión mediata - formal.

Se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos.

"Los ingleses son puntuales"

"William es inglés"

"Por tanto, William es puntual"

c) Método hipotético-deductivo

Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

1. Observación del fenómeno a estudiar
2. Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno
3. Deducción de consecuencias o proposiciones más elementales de la propia hipótesis
4. Verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia

3.2.1.4 Método lógico inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. El uso del razonamiento inductivo fue y es de gran importancia en el trabajo científico en general, ya que consiste en la recolección de datos sobre casos específicos y su análisis para crear teorías o hipótesis. (Ferrer, 2010, web)

Inducción Completa. La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y, además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

"Al estudiar el rendimiento académico de los estudiantes del curso de tercero de administración, estudiamos los resultados de todos los estudiantes del curso, dado que el objeto de estudio es relativamente pequeño, 25 alumnos. Concluimos que el rendimiento promedio es bueno. Tal conclusión es posible mediante el análisis de todos y cada uno de los miembros del curso." (Ferrer, 2010, web)

Inducción Incompleta: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones. (Ferrer, 2010, web)

Ejemplo: “los gustos de los jóvenes colombianos en relación con la música”

En el método de inducción encontramos otros métodos para encontrar causas a partir de métodos experimentales, Jesús Ferrer los resume en su blog Metodologías de la Investigación. Para fines de este documento pasamos a mencionar solo uno de ellos que pasa a complementar el lógico Inductivo utilizado en esta investigación:

- El método histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

En la tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3. *Métodos de investigación utilizados.* Fuente: Autoría propia.

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Lógico Deductivo	Método Inductivo	Método Histórico
1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.	Se aplica al generar un diagnóstico a partir de los contextos generales existentes y los datos recolectados a nivel de organización (políticos, culturales, sociales, entre otros).	Se aplica al realizar observaciones de la organización y de ahí teorizar sobre las causas de lo diagnosticado.	Se utiliza al indagar la historia y datos de la Academia Bushido Strength para así poder levantar un perfil de su estado actual.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de	Se aplica cuando se obtienen un grupo de buenas prácticas en el manejo de un Centro	Se aplica al consolidar en un plan integral todo el trabajo del	

Objetivos	Métodos de investigación		
los diversos procesos y actividades del proyecto.	fitness y se aplican a la realidad particular de la Academia en Estudio.	proyecto.	
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.	Se usa al plantear el plan del alcance con base en lo sugerido por el PMBOK y la aplicación del análisis de alternativas.	Se utiliza en el plan del alcance puesto que, a través de la creación de paquetes de trabajo, se plantean objetivos, costos y controles que ayudan al cumplimiento de la meta general del proyecto.	Se aplica al consultar con el dueño de Bushido Strength sobre las distintas etapas por las que ha pasado la Academia y así delimitar cuales son las prioridades para la misma en este momento histórico.
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del proyecto.	Se aplica al analizar el cronograma general del proyecto y a partir de este, aplicar técnicas de ajuste que permitan adaptar los tiempos de las distintas actividades a favor del plazo del proyecto.	Se aplica al interrelacionar las actividades y establecer las precedencias.	Se aplica al consultar el récord histórico dentro de la academia para concretar distintas actividades y referenciarlas al cronograma.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.	Al plantear el plan de gestión del costo con base en lo sugerido por el PMBOK y analizar las alternativas y análisis de reserva.	Se aplica al plantear los costos agregados, a partir de la se descomposición en partes para facilitar las estimaciones.	Se aplica con la utilización de los criterios expertos de los miembros de la Academia, para revisar los costos históricos relacionados con las actividades principales identificadas.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Se aplica al establecer los requisitos de calidad del proyecto y del producto mediante las mejores prácticas establecidas en la Guía	Se aplica en las revisiones de costo-beneficio asociado a la calidad. Se aplica al subdividir en	Se aplica al consultar con los clientes de la academia Bushido para entender cuáles han sido

Objetivos	Métodos de investigación		
	del PMBOK.	pasos cada uno de los procesos principales y generar el diagrama de flujo respectivo.	sus criterios de calidad en los distintos momentos históricos de la Academia y como los mismos se relacionan con sus expectativas actuales.
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos para gestión, organización y conducción de los recursos del proyecto.	Al plantear el plan de gestión de recursos con base en lo sugerido por el PMBOK, se sintetiza los elementos organizativos, técnicos y políticos asociados a la planificación del equipo de trabajo y otros recursos, para aplicarlos al proyecto.	Se utiliza en la elaboración de la matriz RACI, al individualizar las responsabilidades.	Se aplica al consultar con expertos respecto a su experiencia histórica del manejo de recursos a la hora gestionar un gimnasio en Costa Rica en cómo distribuir eficientemente estos recursos.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Se aplica al generar una propuesta de comunicación específica a partir de los contextos generales existentes (políticos, culturales, sociales, entre otros).	Se analiza cada uno de los involucrados en el proyecto y de acuerdo con sus necesidades individuales de comunicación e información se plantea una estrategia general para el proyecto.	Se aplica al analizar la historia de métodos de comunicación de Bushido Strength para con sus distintos interesados y el resultado que los mismos han tenido.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.	Se aplica al establecer cómo se estructuran y llevaran a cabo las actividades de gestión del riesgo basados en la Guía PMBOK.	Se utiliza en el análisis de alternativas y la definición de las estrategias ante cada tipo de riesgo. Se aplica al particularizar la probabilidad y el	Se aplica al consultar con el dueño de la Academia Bushido Strength e identificar los retos que ha afrontado históricamente

Objetivos	Métodos de investigación		
		impacto asociado a cada riesgo, para luego considerar el riesgo general del proyecto.	para así identificar posibles riesgos que pueden surgir a la hora de crear el plan de gestión.
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.	Se aplica al estructurar las actividades necesarias para gestionar las adquisiciones del proyecto basado en las mejores prácticas de la Guía PMBOK.	Se utiliza al especificar los criterios de selección de proveedores, a partir de la generalidad de la estrategia de adquisiciones.	Se aplica con la utilización de los criterios expertos de la academia y su historia con las adquisiciones, para definir los criterios de selección de los proveedores.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.	Se utiliza al analizar y sintetizar lo sugerido por el PMBOK para la formulación del entregable asociado.	Se utiliza al identificar y planificar el involucramiento de los interesados y al individualizar por interesado, las variables de poder, interés, impacto e influencia a partir del alcance del proyecto y el impacto de este en cada uno de ellos.	Se utiliza al utilizar los criterios expertos de los miembros de la academia para identificar los interesados y su caracterización.
12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.	Se utiliza al analizar y sintetizar las observaciones hechas a la Academia Bushido y de ahí establecer la mejor metodología para llevar a cabo su plan estratégico.	Se utiliza en el análisis de alternativas y la definición de las metodologías de implementación del plan estratégico de Bushido Strength.	

3.2.2 Herramientas

La Guía del PMBOK- sexta edición dio un giro a la manera en que se presentan las Herramientas y técnicas en comparación a sus versiones anteriores. En esta edición, se presentan grupos que representan la intención de lo que se debe hacer y por otro lado se listan las herramientas o técnicas de cómo lograrlo. A continuación, un ejemplo:

Recopilación de datos es un grupo con la intención de recolectar datos e información. La tormenta de ideas, las entrevistas y la investigación de mercado figuran entre las técnicas que pueden utilizarse para recopilar datos e información. (PMI, 2017, p.685)

Pérez y Merino (2010) nos brindan una definición de “herramienta” en el ámbito económico, empresarial y financiero:

“...los instrumentos, tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos”.

En el PMBOK 2017 existen 132 herramientas y técnicas individuales y son las únicas que pueden utilizarse para dirigir un proyecto.

Las herramientas que se utilizaran para lograr generar los entregables de este proyecto y cumplir con los objetivos planteados se ajustan a las recomendadas en el PMBOK (2017).

En la tabla 4, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 4. *Herramientas utilizadas.* Fuente: Autoría propia.

Objetivos	Herramientas
1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.	Juicio de expertos, Recopilación de datos, Habilidades interpersonales y de equipo, Reuniones, Sistema de información para la dirección de proyectos, Gestión del conocimiento, Gestión de la información, Toma de decisiones, Herramientas de control de cambios,

Objetivos	Herramientas
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto.	Juicio de expertos, Recopilación de datos, Habilidades interpersonales y de equipo, Reuniones, Sistema de información para la dirección de proyectos, Gestión del conocimiento, Gestión de la información, Toma de decisiones, Herramientas de control de cambios,
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.	Juicio de expertos, análisis de alternativas, reuniones, recopilación de datos (tormenta de ideas, entrevistas, grupos focales, cuestionarios), descomposición, representación de datos (diagrama de afinidad, mapeo mental), observación/conversación.
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del proyecto.	Juicio de expertos, análisis de datos, reuniones, toma de decisiones, estimación ascendente, análisis de la red del cronograma, método de la ruta crítica, descomposición, método de diagramación por precedencia, determinación e integración de las dependencias.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.	Juicio de expertos, análisis de datos, reuniones, herramientas de estimación, análisis de alternativas, análisis de reserva, costos agregados, revisar la información histórica.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Juicio de expertos, recopilación de datos (tormenta de ideas), análisis de datos (análisis costo-beneficio, costo de la calidad), diagrama de flujo, reuniones.
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos para gestión, organización y conducción de los recursos del proyecto.	Juicio de expertos, diagramas jerárquicos, matriz de asignación de responsabilidades (RACI), reuniones.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Juicio de expertos, análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos de comunicación, reuniones.

Objetivos	Herramientas
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.	Juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, criterios de selección de proveedores, reuniones.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.	Juicio de expertos, tormenta de ideas, reuniones, matriz de poder/interés, matriz poder/influencia o matriz de impacto/influencia, matriz de evaluación de la participación de los interesados.
12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.	Juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, criterios de selección de metodologías, reuniones.

3.2.3 Supuestos y restricciones

Partiendo de la Guía para la Dirección de Proyectos PMBOK (2017) podemos definir Supuestos y Restricciones de la siguiente manera:

- Supuestos: Factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. (PMI, 2017, p.725)
- Restricción: Factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso. (PMI, 2017, p.723)

Jaramillo, C. (2015) define estos términos de la siguiente manera:

“Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State) Los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados.”

“Según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State), las Restricciones son aquellos elementos que restringen, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos, no están en control del equipo del proyecto.”

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 5, a continuación.

Tabla 5. *Supuestos y restricciones.* Fuente: Elaboración propia

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.	Strength como su socio están dispuestos a colaborar al 100% en el diagnóstico de la situación.	Acceso a información actual y detallada y expertos en la materia es limitado.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto.	Tanto el dueño de Bushido Strength como su socio están dispuestos a colaborar al 100% en el diseño e implementación del proyecto.	La propuesta de plan de gestión del proyecto comprende solamente los procesos de inicio y planificación según corresponda, en relación con las diez áreas del conocimiento para la gestión de proyectos.
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.	Tanto el dueño de Bushido Strength como su socio pueden establecer metas a mediano y largo plazo para el crecimiento de la Academia en el próximo año y medio.	Acceso a información actual y detallada y expertos en la materia es limitado.
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar	El plazo	El plazo para

Objetivos	Supuestos	Restricciones
la finalización en plazo del proyecto.	otorgado para elaborar el plan del Proyecto permitirá alcanzar los objetivos trazados y dará toda la guía necesaria para iniciar la implementación de este.	finalizar el plan de proyecto termina el 03 de noviembre de 2019.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.	100% de acceso a la información contable de la Academia Bushido Strength y sus históricos.	La capacidad de inversión en este plan es muy limitada por parte del dueño de Bushido Strength y necesitara de inversores y préstamos para implementar el plan.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Existe colaboración del dueño de Bushido Strength, su socio y clientes para determinar los requisitos de calidad del proyecto.	El proyecto debe sujetarse a las restricciones presupuestarias y no excederlo.
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos para gestión, organización y conducción de los recursos del proyecto.	Existe en el mercado los recursos necesarios que se puedan adaptar al limitado presupuesto de Bushido Strength.	El proyecto debe sujetarse a las restricciones presupuestarias en relación con los recursos y no excederlo.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las	Se cuenta con la tecnología	Poca información respecto a la gestión

Objetivos	Supuestos	Restricciones
comunicaciones del proyecto.	adecuada para gestionar las comunicaciones.	de las comunicaciones para Bushido Strength antes del año 2018.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.	El plan logra identificar todas las actividades y sus riesgos asociados para la elaboración de los planes necesarios.	Recopilación de riesgos depende en su totalidad del juicio de expertos ya que no existe un repositorio físico o virtual con tal información.
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.	Se cuenta con una gama de proveedores amplia que pueden brindar los recursos necesarios en una amplia variedad de precios.	Las adquisiciones deben sujetarse a las restricciones presupuestarias y no excederlas.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.	Hay apoyo total por parte del dueño de Bushido Strength y su socio para identificar los interesados del proyecto.	Resistencia al cambio por parte del dueño de Bushido Strength y aumento del riesgo para inversores o socios comerciales de Bushido Strength.
12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.	Existe la disposición del dueño de Bushido Strength y su socio de implementar la solución brindada en este trabajo a manera de una etapa 2 del proyecto.	Problemas presupuestarios de Bushido Strength atrasen o frenen su implementación o sus involucrados no tengan la coordinación y disciplina para ejecutar el plan.

3.2.4 Entregables

El PMBOK en su sexta edición define un entregable como:

“Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2017, p.708)

Estos entregables pueden ser “Entregables Aceptados” o “Entregables Verificados”.

También un entregable puede definirse como los servicios, bienes y trabajos que produce el proyecto, mediante la ejecución de los paquetes de trabajo (BID, 2017).

En la tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 6. *Entregables.* Fuente: Elaboración propia

Objetivos	Entregables
1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico.	Documento con el Análisis FODA y Estratégico de la Empresa y el análisis de la situación actual.
2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto.	Documento de Plan para la dirección del proyecto y acta de constitución.
3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto.	Documento de plan para la gestión del alcance, línea base del alcance, matriz de trazabilidad de requisitos, plan de gestión de los requisitos (control integrado de los cambios), enunciado del alcance, estructura detallada de trabajo-EDT)
4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del proyecto.	Documento de plan de gestión del cronograma, línea base de cronograma, lista de actividades, lista de hitos y estimación de la duración.
5. Realizar el plan de gestión del costo para describir cómo se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.	Documento del plan de los costos, estimaciones de costos y línea base de costos.

Objetivos	Entregables
7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos para gestión, organización y conducción de los recursos del proyecto.	Documento de plan de gestión de los recursos.
8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Documento de plan de gestión de las comunicaciones.
9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.	Documento de plan de gestión de los riesgos, matriz de probabilidad-impacto y registro de riesgos.
10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionarán los procesos.	Documento de plan de gestión de las adquisiciones, estrategia de las adquisiciones, documentos de las licitaciones, enunciado del trabajo relativo a adquisiciones y criterios de selección de proveedores.
11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.	Documento de plan de involucramiento de los interesados y registro de interesados.
12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.	Documento con explicación de la metodología a seguir a la hora de la implementación del proyecto.

4 Desarrollo

El presente capítulo se divide en 3 secciones que buscan establecer una situación actual de la Academia Bushido Strength, presentar el planeamiento del modelo propuesto y por último la manera ideal de implementarlo.

- Diagnóstico de la situación Actual: Se analiza el perfil estratégico de Bushido Strength, su competencia inmediata, Misión, Visión, Ventaja Competitiva, Estrategias FODA, Factores Críticos de Éxito (FCE), Balance Scorecard. De esta sección se definen los objetivos estratégicos de la Academia Bushido Strength y se muestra como la creación de una Estrategia de Adhesión y Lealtad de clientes está alineada al perfil estratégico de la empresa.
- Estrategia de Fidelización: Planificación de las 10 áreas de Conocimiento de acuerdo con el PMBOK, enfocadas a la fidelización de Clientes.
- Plan de Implementación: Se establece un flujo de proyecto en el cual se muestra dónde estamos el día de hoy como se llega al éxito de acuerdo con el Plan estratégico de Adhesión y Lealtad de clientes.

4.1 Diagnóstico de la Situación actual

4.1.1 Perfil Estratégico de la Academia Bushido Strength

Para iniciar y poder generar las recomendaciones estratégicas, consideramos fundamental entender el “espíritu” de la Academia, la cual ha enfocado su atención a su nivel y calidad de servicio al cliente y a la producción de atletas a nivel nacional e internacional; y su realidad operacional actual en números claros.

Utilizamos como base del análisis, nuestra experiencia profesional, la Guía del PMBOK®, y el libro David, F.R. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación de México, S.A.

4.1.1.1 Datos

Nombre de la Empresa: Academia Bushido Strength

Dueño: Luis Ángel Brenes Guevara.

Fecha de Fundación: 2017.

Marca Registrada: No

Ubicación: San Francisco de Dos Ríos, San José, Costa Rica.

Personal: la Academia es una empresa de tipo Unipersonal, la misma cuenta con la colaboración informal de varios actores los cuales se mencionan en la figura 1 de este documento.

Número de Clientes Activos: 65 (38 mujeres y 27 hombres). 58% de la población son mujeres.

Mensualidad: 26,000 colones por mes.

Servicios: Entrenamiento Funcional, Entrenamiento Quema de Grasa, Entrenamiento de Fuerza, Levantamiento Olímpico, Combat Cardio.

Valor total del equipamiento: \$24,564. En el Anexo 5 se listan los equipos en estado funcional en la Academia y sus respectivos precios de acuerdo con la página: <https://www.doerfitness.com/collections/all?page=5>

Se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes de la Academia Bushido Strength. De 65 clientes activos, 29 dieron sus respuestas a las preguntas de la encuesta. Procedemos a listar las conclusiones más relevantes.

Resultados de encuesta:

- Los resultados muestran que un 55% de la población son mujeres y un 69% de entrevistados están entre los 25 años y los 50 años. Estos datos brindan información valiosa para entender la población que es parte de la Academia y las necesidades que pueden presentar a nivel de horarios, tipos de entrenamientos y actividades, motivaciones para realizar ejercicio o deporte, entre otros.
- 60% de entrevistados asisten solos a la academia: Este dato muestra una oportunidad para que a la hora de trabajar la estrategia de Adherencia y Lealtad se consideren paquetes familiares o empresariales que permitan a cada miembro de Bushido Strength acompañarse de familiares o amigos durante sus entrenamientos y que a la vez esto represente un beneficio económico para todos.
- 55% de entrevistados dicen que la Academia es su único medio para hacer ejercicio y deporte: Este dato nos dice que un 55% de los entrevistados dependen de la academia y su programación para dar variedad a sus entrenamientos y evitar la monotonía, la cual como vimos en la sección de fidelización de este documento, es un elemento desmotivador. Por otro lado, se puede explorar cuales con las actividades deportivas que el otro 45% de los entrevistados realiza fuera de la Academia para explorar la posibilidad

de brindar esos servicios dentro de la Academia o generar alianzas con instituciones que las brinden.

- 55% de entrevistados acuden a la academia en la tarde-noche y un 58% de entrevistados atienden 4 veces por semana o más. Este dato ayuda a planificar la distribución del personal durante el día y la semana para asegurarse que la calidad del servicio al cliente no se verá afectada por poco personal de planta disponible. También, las estadísticas a nivel internacional expuestas en la sección de Fidelización de este documento hablan de que para que una persona desarrolle el hábito del ejercicio es ideal que asista 4 veces por semana al gimnasio. El dato de la encuesta nos dice que un 58% de los entrevistados cumple con este parámetro.
- 55% de entrevistados tiene más de 1 año en la academia.
- 48% de entrevistados se inscribió por la calidad del instructor. En segundo lugar, tenemos los entrevistados que se inscribieron por los horarios que ofrece la Academia y en tercer lugar aquellos asociados que se inscribieron por la locación de la Academia y el precio.
- 83% de entrevistados hace deporte principalmente por motivos de mantener la salud. Este dato es importante ya que da un Norte al tipo de entrenamientos que debe diseñar para sus clientes como parte de la estrategia de fidelización de clientes. No es lo mismo una población que busca salud versus una población que busca el deporte competitivo, rehabilitación, ocio y diversión o la relajación.
- 59% de entrevistados alcanzo resultados esperados y un 34% solo lo ha conseguido un poco. Este dato es importante para la estrategia de Adherencia y lealtad ya que la teoría expuesta en la sección de Fidelización de este documento dicta que la consecución de objetivos es un elemento clave de motivación, satisfacción y de las comunicaciones que

se realicen dentro de la Academia. Por tanto, la estrategia debe buscar capitalizar en este punto y entender porque un 41% de sus socios no está llegando a los objetivos trazados.

- 100% de los entrevistados tienen la intención de seguir siendo parte de la Academia. Existe una alta fidelización de los clientes existentes.
- La pregunta sobre cuáles son los motivos para No continuar en la Academia tuvo un alto nivel de No respuesta. Solo 9 asociados contestaron la misma. De esos 9, seis dijeron que la única motivación que tendrían para salir de la Academia sería la falta de tiempo, lo cual podría indicar que los Niveles de Insatisfacción del cliente para con la Academia son bajos. No podemos asegurar este punto ya que la muestra de respuesta es muy baja.
- Promedio de calificación dada por entrevistados a cada uno de los puntos listados. La calificación era en una escala del 1-10 siendo 10 lo mejor y 1 lo peor.

Tabla 7– Calificación de Bushido según los encuestados. Fuente: Elaboración propia

9.6	Variedad de Entrenamientos
9.6	Calidad de los entrenamientos
9.8	Horarios de Clases
9.4	Puntualidad de las clases
9.1	Precio relación servicio ofrecido
9.5	Atención y disposición del personal
9.4	Preparación profesional del personal
7.0	Calidad de las instalaciones
7.4	Limpieza e Higiene de las instalaciones
7.8	Calidad del equipo de entrenamiento
7.9	Cantidad del equipo de entrenamiento
9.7	Ambiente grupal en la academia
9.3	Cantidad de información brindada
9.5	Calidad de la información brindada

*** **Interpretación resultados:** Calidad y limpieza de las instalaciones y equipo es el punto más débil de la Academia en este momento según los encuestados. ***

4.1.1.2 Análisis del mercado de gimnasios en la zona inmediata a Bushido Strength.

Se explora el mercado de Gimnasios, Centros de Fitness, Crossfit Centers y Academias Deportivas en un radio de 5km alrededor de la Academia Bushido. No se toman en cuenta Academias de baile, natación, artes marciales, academias de futbol, Comités Cantonales de Deporte, Clubes de Corredores, Salones Comunales dedicados al deporte.

En total se contabilizan 19 gimnasios o Academias similares a Bushido en un radio no mayor a 5km. Todas estas representan competencia comercial para Bushido y son opciones disponibles para los consumidores de estos servicios en la zona. A continuación, se presenta la lista de gimnasios con aspectos propios de su operación.

Tabla 8. Lista de Gimnasios y su oferta. Fuente: Elaboración propia

	GIMNASIO	PRECIO	MATRICULA	HORARIO	DIAS	FACILIDADES
1	Fit Life Gym	22,000	10,000	5am-9pm	L-J	Pesas, Pilates, Zumba, Tae-bo, Funcional
				5am-8:30pm	V	
				8am-2pm	S	
				9am-12pm	D	
2	Flow Studio	15,000	NA	7:30am-8:30pm	L-V	Funcional, Zumba, Pilates, Telas, Pole dance, Danza comercial, Ballet, Taekwondo, Salsa, Jazz, Danza Árabe, Yoga, Twerking, Capoeira, Stretching, Urbano.
				9am-1pm	S	
				Cerrado	D	
3	Gimnasio 2000	19,000	NA	6am-8pm	L-V	Acondicionamiento físico
				9am-4pm	S-D	
4	Curves San Francisco	NA	NA	6am-8:30pm	L-V	Acondicionamiento Físico, Coaching.
				8am-12pm	S	
5	Black Steel Crossfit	25,000	NA	5am-9pm	L-S	Cross training, Funcional, Yoga, Pilates, levantamiento Olímpico
6	Gym Las Américas	20,000	NA	5am-10pm	L-V	Pesas, Pilates, Zumba, Aerobics, Spinning
				8am-5pm	S-D	
7	Zona Fitness	28,000	NA	5am-9:30pm	L-J	Funcional, Zumba,

8	Intenza Gym	NA	NA	5am-9pm	V	Pilates, Tai Chai, Spinning, Yoga, Kettlebells,
				8am-2:30pm	S	
				9am-1pm	D	
9	George Angulo Fitness San Sebastián	19,000	NA	5am-9pm	L-V	Cross training, Spinning, Baile, Aeróbicos, Tae-Bo, TRX
				8am-3pm	S	
				8am-1pm	D	
10	Gym Salud Y Figura	18,000	NA	5am-9:30pm	L-J	Acondicionamiento Físico, Funcional, Aerobics, Spinning, Zumba, Yoga.
				5am-9pm	V	
				8am-4pm	S	
11	Gym Bio Fitness	14,000	NA	9am-4pm	D	Acondicionamiento Físico, Danza Árabe, Spinning, CardioBox, Funcional, Tae-bo, Zumba, Pilates.
				5am-9pm	L-V	
				8am-4pm	S	
12	Gimnasio Sport Fitness	19,000	NA	6am-9pm	L-V	Acondicionamiento Físico, Spinning, Zumba
				8am-5pm	S	
				9am-3pm	D	
13	AB Gym	NA	NA	5am-9pm	L-V	Funcional, Zumba, Spinning, CardioBox
				8am-2pm	S	
				7am-10am	D	
14	George Angulo Fitness Desamparados	21,000	NA	5am-9pm	L-J	Funcional, Acondicionamiento Físico, Yoga, Aerobics, Pilates, CardioBox, Spinning
				5am-8pm	V	
				8am-3pm	S	
15	George Angulo Fitness Desamparados	21,000	NA	5am-9:30pm	L-J	Acondicionamiento Físico, Spinning, Zumba, Natación
				5am-9pm	V	
				8am-4pm	S	
16	Gimnasio Músculo Y Forma	15,000	NA	9am-3pm	D	Aerobics, Tae-bo, Zumba, Pilates
				5am-9:30pm	L-J	
				5am-9pm	V	
16	Fitness One	NA	NA	8am-3pm	S	Acondicionamiento
				9am-1pm	D	
				5am-10pm	L-V	

17	VitaFuerte Fitness Center	31,000	NA	8am-4pm	S	Físico, Zumba, Funcional, Taekwondo, Musculación.
				9am-1pm	D	
				5am-10pm	L-V	
				6am-6pm	S	
18	LionPack Crossfit	30,000	NA	6am-4pm	D	Funcional, Spinning, Cardio Dance, Fit-Combat, Steps, Kick Boxing, Baile, TRX,
				5am-10pm	L-V	
				8am-2pm	S	
19	Iron Bull Crossfit	30,000	NA	10am-2pm	D	Crossfit, Fisioterapia, Yoga, Nutricionista, Masaje.
				5am-9pm	L-V	
				8am-1pm	S	
				10am-1pm	D	Crossfit, Fisioterapia, Zumba, Nutricionista.

A continuación, una distribución de solo los gimnasios de la lista anterior ubicados en la zona de San Francisco de Dos Ríos. Son un total de 7 gimnasios los cuales se muestran en un mapa alrededor de la Academia Bushido Strength.

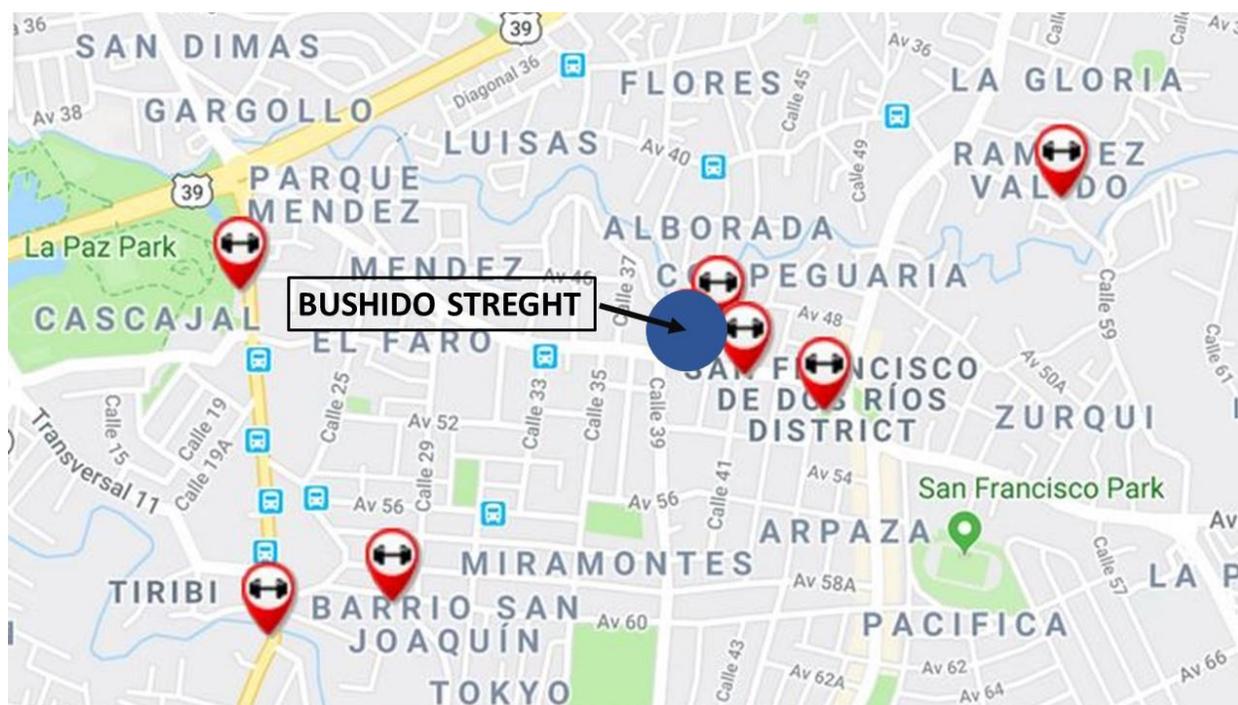


Figura 32. Gimnasios en San Francisco de Dos Ríos. Fuente: Elaboración propia

La situación actual del sector de los centros de entrenamiento pasa por una etapa de transición e innovación. Como se mencionó al principio de este documento el concepto de gimnasio ha venido en una constante evolución y hoy en día las empresas dedicadas a este sector buscan diferenciarse de las opciones convencionales mezclando sistemas de entrenamiento, nuevas tecnologías, rutinas más cortas y eficientes e instalaciones que rompen con el típico modelo de un “gimnasio” y se acercan más a un club social o a un lugar de relación y bienestar. (Fallas, 2018).

Las estadísticas muestran como el sector comercial dedicado a los gimnasios viene en crecimiento. En el reportaje del periódico El Financiero “Centros de entrenamiento buscan alejarse de los conceptos tradicionales de gimnasios” de Cristina Fallas se menciona que según datos de la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda en el 2012 existían 527 gimnasios registrados, y ya para el 2017 eran 593, es decir, un crecimiento del 13%.

Esta tendencia es confirmada por el reporte del Colegio de Arquitectos de Costa Rica (CFIA) llamado estadísticas de la construcción “Informe anual 2018” donde se indica que el número de metros cuadrados construidos para la modalidad “gimnasios” específicamente paso de 14,031 en el 2016 a 49,183 en el 2017.

La realidad nacional de los centros de entrenamiento, aparte de ser un sector en un amplio crecimiento, también se debate entre dos mundos, uno que es el de las grandes cadenas de gimnasios a nivel nacional donde las inversiones en construcciones y centros de entrenamiento rondan los millones de dólares (Véase el Anexo 16), y otro que busca un sector clase media alta en el que la oferta es más cómoda económicamente más el número de servicios es también más limitado.

Generalmente en las grandes cadenas de gimnasios se manejan mensualidades de entre 35 mil a 60 mil colones mensuales. Los gimnasios de menor escala rondan precios entre los 18 mil a 30 mil colones como vimos en la tabla 7. Es en este segundo sector de la industria que la Academia Bushido Strength se desarrolla y compite. Las acciones que se diseñen en la Estrategia de Adherencia y Lealtad de clientes deben entender el grupo demográfico al que intenta retener y sus necesidades.

Por último, el sector comercial dedicado a los gimnasios enfrenta situaciones como la entrada en vigor del Impuesto al Valor Agregado en Costa Rica (IVA). El sector gimnasios será gravado con un 13% de impuesto que impactara el costo de estos centros y por ende el número de clientes que manejan. Se puede leer más sobre el impacto que los dueños de gimnasios nacionales prevén con esta situación tributaria en el Anexo 17 de este documento. Esta situación es importante a la hora del diseño de acciones de retención ya que invita a los gimnasios como Bushido Strength a preguntarse como afrontarán esta nueva carga tributaria y si es posible evitar trasladar este costo al cliente final.

4.1.1.3 Análisis técnico de la Visión, Misión, Valores de Bushido Strength

Análisis de la Visión: Aplicando los seis puntos que propone Arturo R. de la revista Crecenegocios.com (2014) sobre lo que debe contener una Visión procedemos a aplicarlos a Bushido Strength:

Visión de Bushido Strength:

“En cinco años, Bushido Strength desea convertirse en el promotor y aliado número uno de la Salud Deportiva y Atletas competitivos de la GAM en Costa Rica facilitando el modelo más eficiente de transformación personal y deportiva.” (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

Tabla 9. Elementos de una Visión Estratégica. Fuente: Elaboración Propia

Breve	Cumple. Se presenta en un solo enunciado de no más de 3 líneas.
Clara y Entendible	Cumple. Ser promotor número uno de la Salud y Atletas de la GAM mediante el modelo Bushido.
Positiva, atractiva e inspiradora	Cumple. Aspirar a ser el número uno es siempre un reto positivo, atractivo e inspirador.
Desafiante y ambiciosa	Cumple. Como vimos el nivel de competencia en mercado es bastante alto y querer ser el número uno representa un desafío a la organización y la manera como se han hecho las cosas hasta el momento.
Factible, Realista	Cumple. Ya actualmente la Academia destaca en el ambiente deportivo y competitivo de ciertas disciplinas.
Proyectada a 5 años	Cumple.

Como única recomendación a la empresa planteamos que se incorpore al colaborador de Bushido como un elemento más del éxito de la visión. Con esto en mente planteamos que la visión de Bushido Strength se lea de la siguiente manera:

“En cinco años, Bushido Strength desea convertirse en el promotor y aliado número uno de la Salud Deportiva y Atletas competitivos de la GAM en Costa Rica facilitando a través de sus colaboradores, el modelo más eficiente de transformación personal y deportiva.” (Fuente:

Autoría propia)

Análisis de la Misión:

Hemos analizado la misión de Bushido Strength para determinar cuáles de los 9 componentes sugeridos en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013) están presentes en la versión actual encontrando lo siguiente:

Misión de Bushido Strength:

“Bushido Strength es un detonante de Desarrollo Social y Bienestar personal (8) al fomentar la interrelación del Entrenamiento Físico, Mental y Espiritual (2) para toda la población (1) sin restricciones de ningún tipo.” (Luis A. Brenes, comunicación personal, junio 3 del 2019).

De los nueve componentes encontramos solo tres en la misión actual de Bushido Strength:

1- Clientes: Toda la población sin restricciones.

2- Productos o Servicios: Entrenamiento Físico, Mental y Espiritual.

8- Imagen Pública: Bushido Strength es un detonante de Desarrollo Social y Bienestar Personal.

Analizando los 9 componentes en de acuerdo con el perfil de empresa de Bushido Strength encontramos lo siguiente:

1- Clientes: Claramente identificados. Son personas en su mayoría mujeres, entre 25-50 años, buscando salud y aprender un deporte.

2- Productos o Servicios: Entrenamiento Funcional, Entrenamiento Quema de Grasa, Entrenamiento de Fuerza, Levantamiento Olímpico, Combat Cardio. Todos estos bajo los valores Bushido expuestos anteriormente en este documento nos dan el producto “Desarrollo y Bienestar social y personal.”

3- Mercados: Gran Área Metropolitana (GAM) de San José, Costa Rica.

4- Tecnología: Bushido Strength carece de las últimas tecnologías para sus entrenamientos y para brindar a sus asociados un seguimiento tiempo real de su progreso.

5- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: Bushido Strength carece de una estrategia comercial que le permita proyectarse a futuro como el líder del mercado de la GAM y que a la vez le garantice la rentabilidad necesaria para sostener y crecer su operación. Actualmente tanto Luis Ángel Brenes como sus colaboradores se encuentran cursando cursos universitarios como parte de su formación continua en el campo de la salud y el deporte más estos esfuerzos son de tipo individual y no forman parte de una estrategia de formación de la Academia.

6- Filosofía: La Academia usa como base de su organización los 7 valores del Código Bushido los cuales son: Honradez y Justicia, Valor, Compasión, Cortesía, Honor, Sinceridad, Lealtad.

7- Auto concepto: Tanto Luis Ángel como sus clientes consideran que la mayor fortaleza o ventaja competitiva de la Academia es su servicio y trato al cliente. Esto se ve reflejado en la encuesta realizada a los clientes de Bushido que se encuentra dentro del Diagnóstico de este documento.

8- Preocupación de la imagen pública: Bushido Strength ya es considerada una de las mejores academias de Levantamiento de Fuerza de la GAM y esto ha permitido que reciba ayuda de parte de Asociaciones deportivas bajo la supervisión del ICODER las cuales promueven el deporte competitivo y patrocinan equipos de entrenamiento.

9- Preocupación por empleados: Bushido es una pequeña empresa dirigida y administrada por su dueño Luis Ángel Brenes. A pesar de que cuenta con la colaboración de varias personas de manera voluntaria, la Academia no cuenta con un plan de crecimiento y desarrollo para todos los involucrados en el desarrollo de la Academia.

Ahora es necesario analizar si la actual misión cubre las 9 características descritas en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013).

1- Tiene amplio alcance, no incluye montos, cifras, porcentajes y objetivos: Cumple

2- Su extensión es menos 250 palabras: Cumple, tiene 30 palabras

3- Es inspiradora: Cumple.

4- Identifica la utilidad de los productos de una empresa: No Cumple

5- Revela la responsabilidad social de la empresa: Cumple

6- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa: No cumple

7- Toma en cuenta los nueve componentes: No cumple

8- Es conciliatoria: Cumple

9- Es perdurable: Cumple

Es definitivo que es necesario “evolucionar” la actual misión de le empresa considerando los 9 componentes y características mencionadas.

Misión Recomendada:

“La misión de Bushido Strength es ser la Academia número uno en la promoción del Desarrollo Social y Bienestar personal (8) de la GAM (3) tomando como base el respeto a los demás, la naturaleza, nuestros competidores, a nosotros mismos (6) y de la mano de un éxito comercial y económico para nuestros accionistas y colaboradores (5) (7) (9). Por medio de las últimas tendencias, tecnologías (4) y un personal altamente calificado (9), fomentamos la interrelación del Entrenamiento Físico, Mental y Espiritual (2) para toda la población (1) sin restricciones de ningún tipo.”

En esta nueva propuesta de misión encontramos los 9 componentes del libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013). Al analizar también las 9 características de una misión a esta nueva versión encontramos que:

1- Tiene amplio alcance, no incluye montos, cifras, porcentajes y objetivos: Cumple

2- Su extensión es menos 250 palabras: Cumple, tiene 83 palabras

3- Es inspiradora: Cumple.

4- Identifica la utilidad de los productos de una empresa: Cumple

5- Revela la responsabilidad social de la empresa: Cumple

6- Revela la responsabilidad ambiental de la empresa: Cumple

7- Toma en cuenta los nueve componentes: Cumple

8- Es conciliatoria: Cumple

9- Es perdurable: Cumple

Por último y no menos importante, utilizamos el esquema del Por qué, Cómo y Qué, video de Simon Sinek. (Productor). (2012). *How great leaders inspire action* [a clip from the TED Talk]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfi4> , para reforzar aún más nuestra propuesta de Misión para Bushido Strength.

4.1.1.4 Ventaja Competitiva

La Ventaja competitiva de Bushido Strength yace en el excelente servicio personalizado brindado por sus instructores. El 48% de los encuestados marcó este punto como el motivo número uno para ser parte de Bushido Strength. Es de vital importancia que Bushido Strength invierta tiempo y recursos en la preparación y motivación de sus colaboradores para mantener esta ventaja. Dentro de esta inversión de recursos es importante crear un ambiente organizacional que promueva y premie la innovación y que cada colaborador se sienta cómodo a la hora de aportar ideas que le permitan a Bushido Strength dar un salto cuantitativo y cualitativo en el mercado.

4.1.1.5 Análisis FODA

Luego de entender la visión, misión y su ventaja competitiva, nos dimos a la tarea de realizar una tormenta de ideas para realizar un análisis FODA. FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos con que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos en donde podemos aprovechar nuestra fortalezas), Debilidades, (factores críticos con que no se cuenta) y Amenazas, (aspectos negativos que podrían obstaculizar el logro que estamos buscando). Es importante anotar que la empresa está en una revisión de su planeamiento estratégico con miras al 2024, y este análisis es realizado tomando como base este enfoque, el cual describimos a continuación:

Tabla 10. Análisis FODA. Fuente: Autoría propia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Excelente Servicio al cliente por parte de colaboradores.</p> <p>F2. Entrenamiento Personalizado.</p> <p>F3. Amplitud de Horarios.</p> <p>F4. Espacio amplio para entrenamientos.</p> <p>F5. Ubicación Céntrica, frente a calle principal, en barrio altamente transitado.</p> <p>F6. Apoyo con equipo de entrenamiento por parte de Asociaciones deportivas bajo la supervisión del ICODER.</p> <p>F7. Acceso a promocionar la Academia dentro de la cadena de gimnasios de la marca socia de Bushido Strength.</p> <p>F8. La Academia goza del respaldo del gimnasio socio para cubrir puntos importantes de operación como lo son seguros, servicios básicos, instalaciones, personal de recepción.</p> <p>F9. A pesar de que la Academia utiliza espacio físico del gimnasio socio, Luis Ángel Brenes está en total libertad de crear alianzas con otros servicios de gimnasio para ampliar la paleta de opciones para sus clientes.</p> <p>F10. Cuenta con historial reciente de producción de atletas medallistas a nivel nacional e internacional en Levantamiento de Fuerza.</p>	<p>D1. Cantidad de Equipo de Entrenamiento.</p> <p>D2. Calidad del equipo de entrenamiento.</p> <p>D3. Calidad y limpieza de las instalaciones.</p> <p>D4. Dependencia económica del dueño del gimnasio sede.</p> <p>D5. Falta de personal para cubrir múltiples horarios.</p> <p>D6. Carencia de una estrategia de negocios.</p> <p>D7. Marketing y branding Bushido.</p> <p>D8. Falta de plan de mantenimiento de equipos.</p> <p>D9. Falta de contrato que especifique las responsabilidades de las dos partes comerciales que conforman la Academia Bushido.</p> <p>D10. Falta de un elemento diferenciador de su competencia comercial.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Aparición de nuevas tecnologías a bajo costo.</p> <p>O2. Debilitamiento de competidores del área más próxima a la Academia Bushido Strength.</p> <p>O3. Alto ritmo de crecimiento del sector gimnasios en el país y sus proveedores dando opciones múltiples para encontrar equipos de entrenamiento.</p> <p>O4. Nuevas tendencias de entrenamiento que no requieren altas inversiones en equipos para la Academia.</p> <p>O5. Búsqueda del Ministerio de Salud de socios estratégicos en el sector privado para cumplir con sus metas en el área del <i>Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021</i></p> <p>O6. Amplia variedad de parques y espacios públicos en los alrededores de la Academia para sacar sus rutinas a estos lugares y dar variedad y diferenciación a sus clientes.</p> <p>O7. Amplios servicios en Internet para crear comunidades de gimnasios y estrechar su comunicación sus clientes.</p>	<p>A1. Disminución de la población que practica actividades físicas, especialmente en jóvenes.</p> <p>A2. Crecimiento de las grandes cadenas de gimnasios a nivel nacional con precios cada vez más bajos para sus socios y ofertas de servicio más amplias.</p> <p>A3. Regulaciones para el sector gimnasios del país: IVA, Certificaciones mínimas.</p> <p>A4. Aplicación de la Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad, ley#7600, a las instalaciones actuales de Bushido Strength.</p> <p>A5. Crecimiento de oferta deportiva por parte de grupos fuera de gimnasios que permiten a clientes practicar deportes alternativos en comunidades de apoyo y a bajo costo: Ciclismo, Corredores, defensa personal, natación entre otros.</p> <p>A6. Acceso a programas en línea que brindan entrenamientos, programas de seguimiento y utilización de tecnología, todo desde la comodidad de la casa.</p>

<p>O8. Sector de gimnasios en amplio crecimiento en el cual existen múltiples inversores buscando crear alianzas estratégicas.</p> <p>O9. Abundantes posibilidades de segmentación de la industria.</p> <p>O10. Varias alternativas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>A7. Expansión de oferta deportiva dentro de las empresas para sus colaboradores lo cual aumenta comodidad para el empleado ya que evita traslados, ahorra tiempo, oferta económicamente más cómoda.</p> <p>A8. Situación económica del país en deterioro.</p> <p>A9. Cambios de hábitos en competidores.</p> <p>A10. Constante aparición de “modas” de entrenamiento lo cual puede generar fugas de asociados en caso de que no se ofrezcan en la Academia Bushido.</p>
---	--

A continuación, en la tabla 11, se procede a realizar el cuadro que resume las estrategias FO, DO, FA, DA.

Tabla 11. Estrategias FO, DO, FA, DA. Fuente: Autoría Propia

		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FO: Maximax	DO: Minimax
OPORTUNIDADES	EXTERNOS	FO1. Crear un plan de adquisiciones de equipo tecnologico y entrenamiento tomando como base tendencias de entrenamiento que requieren baja inversion en equipo y tecnologia de bajo costo en linea. Este plan de adquisiciones buscara tambien nuevos proveedores de equipamiento con planes de mantenimiento. (F8, O1, O3, O4)	DO1. Crear un plan de procedimientos de marketing para aprovechar la amplia gama de redes sociales y aplicaciones en linea que permitan promocionar la marca Bushido y sus resultados para asi absorber la clientela de competidores debilitados en la zona. (D7, O2, O7)
		FO2. Estrategia de fidelizacion y nuevas incorporaciones que capitalice en el excelente servicio al cliente de Bushido, entrenamiento personalizado, Amplitud de horarios y Espacio amplio para entrenamientos y actividades outdoors que se practican en las zonas recreativas de alrededores. (F1, F2, F3, F4, O2, O6)	DO2. Crear una estrategia de adquisiciones que permita aprovechar los servicios de proveedores mas comodos economicamente y con mejores servicios de mantenimiento, tecnologias de bajo costo y sistemas de financiamiento adecuados a la realidad de la academia. (D1, D2, D8, O1, O3, O8, O10)
		FO3. Capitalizar en la flexibilidad que tiene Luis Angel para crear alianzas con otros servicios o disciplinas para aprovechar la segmentacion de la industria y brindar alternativas atractivas a los clientes de la academia. (F9, O9)	DO3. Definir un segmento de la industria que de a Bushido la oportunidad de diferenciarse de su competencia, aprovechar nuevas tendencias de mercado que no requieren altas inversiones en equipo y por ende disminuya la dependencia economica del socio comercial de Bushido. (D4, D10, O4, O9)
		FO4. Capitalizar en los apoyos existentes de Asociaciones Deportivas, excelente ubicacion, produccion de atletas medallistas a nivel nacional e internacional, para encontrar nuevos inversores, alianzas con el Ministerio de Salud y alternativas de financiamiento. (F5, F6, F10, O5, O8, O10)	DO4. Generar alianzas con el Ministerio de Salud, ICODER y otros organismos de carcter comunal para ampliar el impacto que tiene la marca Bushido en la comunidad, aumentar el posicionamiento en la zona, y romper con el esquema de las instalaciones actuales llevando el modelo Bushido a Clinicas, EBAIS, Parques, Salones comunales, etc. (D3, O5, O6)
		FO5. Creacion de cuentas Bushido en distintos medios electronicos que permitan ampliar la comunicacion de la Academia con sus clientes y promocionarla entre los clientes del gimnasio sede. (F7, O7)	DO5. Establecer una estrategia de negocios que establezca procesos que solventen situaciones operativas y contractuales de Bushido y le permita crecer de manera sana y ordenada. (D5, D6, D9, O3)
AMENAZAS	EXTERNOS	FA: Maximini	DA: Minimini
		FA1. Promocion de los logros deportivos de la Academia a nivel nacional e internacional y el apoyo que tiene de Asociaciones deportivas para promover la incorporacion de jovenes en el deporte y asi colaborar con la reduccion de la poblacion sedentaria del pais. (F6, F10, A1)	DA1. Creacion de un Plan Estrategico de Negocios que permita preparar a la Academia contra los cambios de regulacion en el sector gimnasios, solventar las fallas a la ley 7600, falta de personal para cubrir horarios varios, entre otros aspectos operacionales. (D3, D5, D6, D8, D9, A3, A4)
		FA2. Crear una estrategia para capitalizar en el excelente servicio de Bushido, servicio personalizado, amplitud de horarios, amplios espacios de entrenamiento, ubicacion centrica, y asi contrarrestar la oferta de equipos y tendencias especializadas de las grandes cadenas de gimnasios. (F1, F2, F3, F4, F5, A2)	DA2. Crear una estrategia de Mercadeo y Branding Bushido para asi posicionar a la Academia junto a los grandes centros de entrenamiento de este pais, incentivar a una poblacion joven cada ve mas sedentaria y publicitar las alianzas existentes con grupos de deportes alternativos de la zona. (D7, A1, A2, A5, A9)
		FA3. Creacion de una estrategia de paquetes promocionales que brinden alternativas a una clientela con limites presupuestarios, que incentive a la adhesion de grupos empresariales y grupos familiares. (F8, A3, A7, A8)	DA3. Especializar a la Academia Bushido en un modelo de Bienestar y Entrenamiento que ocupe menos equipo especializado, mayor acceso en linea para comunicacion, trazabilidad y resultados, y que flexibilice a la Academia para enfrentar las multiples modas o nuevas tendencias en la industria de la salud y el acondicionamiento fisico. (D1, D2, D10, A6, A10)
		FA4. Creacion de alianzas con grupos deportivos de deportes alternativos para que los clientes de Bushido puedan complementar sus entrenamientos con actividade varias, otorgar diversificacion a la oferta de servicios Bushido, capacidad de reaccion ante "modas" de entrenamiento que atraigan a un sector grande de los clientes Bushido. (F9, A5, A9, A10)	DA4. Generar alianzas con empresas privadas de la zona para llevar el modelo Bushido a la comodidad de sus oficinas o de manera virtual, aumentando las entradas de capital para la academia y disminuyendo la dependencia economica del socio comercial de Luis Angel Brenes. (D4, A7, A8)
FA5. Creacion de una modalidad de entrenamiento a distancia que permita expandir el modelo Bushido a personas en linea, ejecutivos que viajan constantemente, o personas con discapacidad que se les dificulte trasladarse a las instalaciones Bushido. (F7, A4, A6)	DA5. Presentar el modelo Estrategico de Bushido al socio comercial actual de la Academia y definir su participacion, role, beneficios y responsabilidades de manera contractual y a la vez empoderar a Luis Angel a tomar decisiones de indole financiero en la Academia para poder hacer frente al crecimiento de alternativas para los clientes y a la situacion economica del pais. (D4, D9, A8, A9)		

4.1.1.6 Análisis de la organización en base a las 5 estrategias genéricas de Michael Porter

En el marco teórico de este documento se toca el tema de las estrategias genéricas de Michael Porter de manera breve, sin embargo, para iniciar este análisis se procede a resumir los tipos de estrategias genéricas planteadas por Michael Porter y su lógica de aplicación según el mercado y la empresa que se analiza. (Porter, 2008)

Tipos de Estrategias:

Tipo 1: Liderazgo de bajo – costos: El tema central son los costos bajos frente a la competencia sin descuidar calidad, servicio, etc. Erosiona las utilidades del rival. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas.

Tipo 2: Liderazgo Costos – Mejor valor: Ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

Tipo 3: Diferenciación: Su objetivo es crear productos o servicio considerados “únicos” en el mercado y dirigidos a consumidores no sensibles a los precios.

Tipo 4: Enfoque - Bajo Costo: Ofrece productos o servicios a un grupo pequeño de clientes al costo más bajo posible.

Tipo 5: Enfoque – Mejor Valor: Ofrece productos o servicios a un grupo pequeño de clientes con la mejor relación valor – precios del mercado.

Tener claridad en las estrategias aplicables a la organización marca el norte a seguir y apoya la planificación de las acciones a seguir en temas de marketing, operación, adhesión y retención de clientes, entre otros.

Basados en los tipos de estrategias mencionados y sus respectivas consecuencias explicadas en la figura 24 del Anexo 6, procedemos a crear una recomendación de cómo aplicarlos de acuerdo con el tamaño de la organización a estudiar:

Tabla 12. Aplicación de Estrategia genérica de acuerdo con tamaño de la organización. Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIAS GENÉRICAS				
	Tamaño de la empresa	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño Mercado	Grande	Tipo 1 y Tipo 2	Tipo 3	
	Pequeña		Tipo 3	Tipo 4 y Tipo 5

Como vemos en la tabla 12, las estrategias tipo 3, 4 y 5 son las más adecuadas para la Academia Bushido Strength debido a que es una empresa pequeña de tipo unipersonal.

A continuación, se analiza a la Academia Bushido Strength en cada una de las estrategias de Michael Porter y se referencian en algunas ocasiones estrategias alternativas propuestas por Fred R. David que se detallan o explican en el Anexo 7 de este documento. A la vez, se listan las estrategias resultantes del análisis FO, DO, FA, DA dentro de las categorías propuestas por Porter para así ir trazando la conexión existente entre todos los resultados del análisis y como los mismos nos encaminan al producto final de este trabajo que es la Estrategia de Adhesión y Fidelización de clientes para Bushido Strength.

Tabla 13. Evaluación de Bushido Strength con base en las cinco estrategias de M. Porter

Liderazgo en costos - bajo costos. / Estrategias: FO1, FO4, DO2, DO3, DO5, DA1, DA3, DA4, DA5	Los productos principales que maneja Bushido Strength son servicios habituales entre los negocios dedicados a la industria de los gimnasios. Bushido no cuenta en este momento con capital suficiente para mantener un flujo de caja constante que permita la inversión sostenida y acceso a capitales. Esta limitante de capital le impide también adoptar estrategias alternativas como la Integración hacia adelante donde se pueda apropiarse de distribuidores o vendedores al detalle o al menos aumentar su control sobre ellos. Tampoco puede adoptar
---	---

	<p>estrategias como la Integración hacia atrás en la que se busque el control de proveedores de sus competidores. Y por último tampoco es posible apropiarse de competidores en el mercado local. Bushido Strength no cuenta con un plan de adquisiciones y control de gastos que le permita desarrollar estrategia a la hora de bajar costos de su operación. Por todas estas razones concluyo que la estrategia de Liderazgo en costos - bajo costos no es ideal para la Academia.</p>
<p>Liderazgo en costos - Mejor Valor / Estrategias: DO1</p>	<p>Un factor diferenciador de la Academia Bushido Strength y que fue reconocido por un 48% de los entrevistados en este trabajo es la calidad de su servicio al cliente que ofrece a sus clientes. A pesar de que los productos principales que maneja Bushido Strength son servicios habituales entre los negocios dedicados a la industria de los gimnasios, es la calidad de servicio y su personalización lo que resume la ventaja competitiva de la Academia en un mar de opciones para sus clientes, y todo a un precio mensual igual o menor al de muchos de sus competidores más cercanos.</p>
<p>Diferenciación / Estrategias: FA2, FA4, FA5, DO3, DO4, DA4</p>	<p>Bushido cuenta con un elemento diferenciador de sus competidores: este es la rama competitiva con la que cuenta la Academia donde ha generado 3 atletas medallistas a nivel centroamericano en el 2018, y 4 atletas nuevos en el 2019. También se ha incrementado el número de atletas competitivos dentro del centro a 13 en el levantamiento de pesas rusas y a 8 en el levantamiento de potencia. Esto convierte a Bushido Strength en un líder en la producción de atletas nacionales y de talla internacional en el ámbito del Levantamiento de Potencia y sus ramificaciones. Por último, actualmente la academia comienza a incorporar clases relacionadas a las artes marciales y defensa personal con la intención de atraer un mercado que gusta de la combinación de centro deportivo y artes marciales mixtas, y que en el pasado demostró ser una formula exitosa para Luis Ángel Brenes. Las academias cercanas a Bushido Strength no tienen estos servicios dentro de su oferta. Todos estos elementos permiten que se utilicen estrategias alternativas de tipo Diferenciación relacionada o no relacionada como una manera de crear un mayor flujo de nueva clientela en la academia y fidelización para sus clientes actuales.</p>

<p>Enfoque - Bajo Costo / Estrategias: FA3</p>	<p>Bushido Strength busca enfocar su servicio en tres frentes: El ejercicio Funcional, El Levantamiento de Potencia y las artes marciales. Sin embargo, a pesar de estar buscando diversificación de su oferta a través de mercados muy especializados, no cuenta con las condiciones económicas que le permitan competir mediante el bajo costo de estos. Cualquier servicio nuevo o especializado que ofrezca Bushido Strength tendrá que trasladar su costo inmediatamente a su cliente. No existe la capacidad de negociación con proveedores o de absorber los mismos por un tiempo para competir a nivel de precios en el mercado.</p>
<p>Enfoque - Mayor Valor / Estrategias: FO2, FO3, FO5, FA1, FA5, DA2, DA3, DA4</p>	<p>La estrategia de "Enfoque Mayor valor" es una de las más convenientes para la Academia Bushido Strength porque al enfocarse en tres frentes para su paleta de servicio, ha podido encontrar alianzas estratégicas que, aunque no necesariamente abaratan los costos para los clientes, si garantizan entrenamientos con atletas de nivel elite a nivel nacional e internacional. En términos de Levantamiento de Potencia Luis Ángel Brenes no solo es medallista a nivel nacional e internacional, sino que también es el Director Regional de Levantamiento de Potencia del Área Sureste de San José (2018). A nivel de artes marciales ha logrado el apoyo de boxeadores medallistas a nivel nacional en juegos nacionales y a nivel centroamericano. En Muay Thai se cuenta con el apoyo de dos competidores activos a nivel nacional con amplio currículo en la disciplina.</p>

4.1.1.7 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Para implementar la herramienta del Balance Scorecard en la Academia Bushido Strength se utiliza un archivo en formato Excel el cual contiene:

- Las cuatro perspectivas básicas del Balance Scorecard
- 3 objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas
- representación gráfica del mapa estratégico
- Indicador

- Descripción del indicador
- Tipo de indicador: eficiencia o eficacia
- Unidad de medición
- Responsable
- Formula de calculo
- Frecuencia de medición
- Valor Meta

El Balance Scorecard pretende medir el desempeño de la Academia proyectando un plan estratégico a 5 años plazo. Para la Academia Bushido Strength, la herramienta del Balance Scorecard se ve y se trabaja de la siguiente manera:

Metas estratégicas por cada perspectiva:

Durante este trabajo se elaborará una estrategia por cada perspectiva del Balance Scorecard, sin embargo, el dueño de la Academia puede visitar este proceso y agregar las estrategias que considere necesarias para alcanzar la misión de su organización.

Visión de Bushido Strength:

“En cinco años, Bushido Strength desea convertirse en el promotor y aliado número uno de la Salud Deportiva y Atletas competitivos de la GAM en Costa Rica facilitando a través de sus colaboradores, el modelo más eficiente de transformación personal y deportiva.”

- Perspectiva Financiera: Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad. (Deinsa, sf)

ESTRATEGIA: Aumentar el retorno de inversión de la Academia Bushido Strength a través de un uso óptimo de los recursos, reducción de costos, aumento del flujo de caja, diversificación de servicios y reducción de la dependencia de Inversores externos a la Academia.

- **Perspectiva Clientes:** Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. (Deinsa, sf)
 - La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:
 - Cuotas de mercado.
 - Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
 - Entrada de nuevos clientes
 - Satisfacción de los clientes con el producto/servicio
 - Rentabilidad por cliente

ESTRATEGIA: Crear una estrategia de comunicación, asociación y promoción con el cliente de Bushido Strength para convertirnos en el aliado número uno en su proceso de transformación personal y deportiva y así aumentar los niveles de satisfacción, adhesión y lealtad de nuestros clientes.

- **Perspectiva Procesos:** Para satisfacer a nuestros inversionistas y clientes ¿en qué procesos debemos darle excelencia? Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos

internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. (Deinsa, sf)

- Procesos internos básicos para el éxito de Bushido Strength: Procesos de compra y mantenimiento de equipos. Procesos de limpieza y mantenimiento de las instalaciones. Procesos de análisis del negocio y el modelo Bushido Strength para gestionar resultados y los ajustes necesarios a la estrategia.

ESTRATEGIA: Gestionar las operaciones de Bushido Strength de manera que aumente el valor agregado para sus clientes, optimice los recursos brindados por sus inversionistas, destaque al negocio entre sus competidores y aporte a los esfuerzos gubernamentales e institucionales de salud deportiva de la zona.

- Perspectiva Aprendizaje: La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. (Deinsa, sf)
 - Competencias y Conocimientos necesarios para el éxito de Bushido Strength: Servicio al cliente, Resolución de problemas, Manejo de conflictos, Comunicación Efectiva, Compromiso, Escucha activa, Empatía, Alta motivación personal, orientación a resultados, Primeros auxilios, Ciencias del Deporte, Administración de Negocios, Certificaciones Deportivas, Nutrición, Bases de la mercadotecnia.

ESTRATEGIA: Tener un plan de gestión del conocimiento, formación y desarrollo para los colaboradores de Bushido Strength que combine competencias, conocimiento técnico y la experiencia acumulada durante el ejercicio de la profesión, para generar el modelo de transformación deportiva y personal más eficiente de la industria nacional.

Objetivos Estratégicos propuestos para cada perspectiva

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de cada perspectiva en base a la meta estratégica de las cuatro perspectivas anteriores que se alinean con la Visión de la Academia Bushido Strength.

Tabla 14. Objetivos Estratégicos por Perspectiva del Balance Scorecard. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	
	Que	Para que
FINANCIERAS	(F1) Aumentar y Diversificar los ingresos de la Academia	Para aumentar el valor agregado para nuestros clientes y expandir las oportunidades de ingresos.
	(F2) Aumentar el número de nuevos ingresos por mes	Para subir la capacidad de ahorro e inversión de la Academia y disminuir su dependencia económica de su socio comercial.
	(F3) Reducir costos operativos	Para optimizar los recursos brindados por los inversionistas y mejorar la relación costos versus ingresos.
CLIENTES	(C1) Aumentar el número de nuevas suscripciones a la Academia	Para crear un flujo de caja más saludable, posicionar el modelo de Bienestar Bushido en el mercado y apoyar a más personas en su proceso de transformación personal y deportiva.

	(C2) Crear una estrategia de adhesión y lealtad de clientes	Para retener una mayor cantidad de usuarios y aumentar su satisfacción en el segmento de 1 mes a 1 año de antigüedad.
	(C3) Crear un plan de comunicaciones con los clientes de Bushido Strength	Para promocionar los nuevos servicios de la academia, logros competitivos y generar una comunidad en redes sociales que aumente la interacción de la Academia con sus clientes.

PROCESOS	(P1) Implementar un modelo de gestión Operativo en Bushido Strength	Para optimizar los recursos disponibles, aumentar la satisfacción de sus clientes y mantener un flujo de caja saludable.
	(P2) Crear un plan de mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones	Para aumentar la satisfacción de los clientes de la Academia y mejorar sus procesos de entrenamiento.
	(P3) Aumentar las alianzas con instituciones públicas y privadas	Para encontrar nuevos patrocinios, apoyar más activamente a los atletas de la Academia en sus competencias y generar nuevos ámbitos de acción que permitan diversificar el negocio.

APRENDIZAJE	(A1) Implementar un programa de carrera dentro de Bushido Strength el cual abarque competencias y conocimiento técnico del negocio	Para aumentar el nivel de motivación de los empleados, crear consistencia en el servicio que brindan a los clientes de la Academia y atraer talento de la más alta calidad.
	(A2) Implementar evaluaciones mensuales de los modelos de entrenamiento implementados en la Academia	Para medir el éxito del programa y realizar los ajustes necesarios basados en lecciones aprendidas y modificaciones propuestas.
	(A3) Generar un banco de conocimiento en Bushido Strength	Para documentar, evaluar y comunicar todo el conocimiento y lecciones aprendidas que conforman el modelo de transformación personal y deportivo de Bushido Strength.

Explicación literal del mapa estratégico y su presentación grafica

Si se genera un banco de conocimiento en Bushido Strength entonces se podrá documentar, evaluar y comunicar los éxitos de los programas y metodología Bushido.

Si se implementan evaluaciones mensuales y se documenta los resultados del modelo Bushido entonces podemos incorporarlos a un programa de carrera Bushido Strength que, de motivación a los empleados, consistencia de servicio a los clientes y atracción del mejor talento para laborar en la Academia.

Si se implementa un programa de carrera Bushido entonces se puede incorporar a un modelo de gestión operativo Bushido que optimice recursos, se de consistencia en la calidad de servicio brindado a los clientes y se mantenga un flujo de caja saludable.

Si se implementa un modelo de gestión operativa en Bushido entonces puede crear un plan de mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones que aumente la satisfacción de los clientes y mejore sus procesos de entrenamiento.

Si se implementa un modelo de gestión operativa en Bushido entonces se pueden aumentar las alianzas públicas y privadas que den nuevos patrocinios a los atletas y la posibilidad de diversificar el negocio.

Si se aumentan las alianzas públicas y privadas que permitan nuevos patrocinios y la diversificación del negocio entonces se aumentará el número de nuevas suscripciones a la Academia lo cual creará un flujo de caja más estable, posicionará el modelo de Bienestar Bushido en el mercado y dará la posibilidad de apoyar a más personas su proceso de transformación personal y deportiva.

Si se aumentan el número de suscripciones a la academia Bushido Strength entonces se creará una estrategia de adhesión y lealtad de clientes para retener una mayor cantidad de usuarios y aumentar su satisfacción en el segmento de 1 mes a 1 año de antigüedad.

Si se aumenta el número de suscripciones de Bushido y se retiene un mayor número de clientes nuevos entonces se creará un plan de comunicación para los clientes de la Academia para promocionar los nuevos servicios de la academia, logros competitivos y generar una comunidad en redes sociales que aumente la interacción de la Academia con sus clientes.

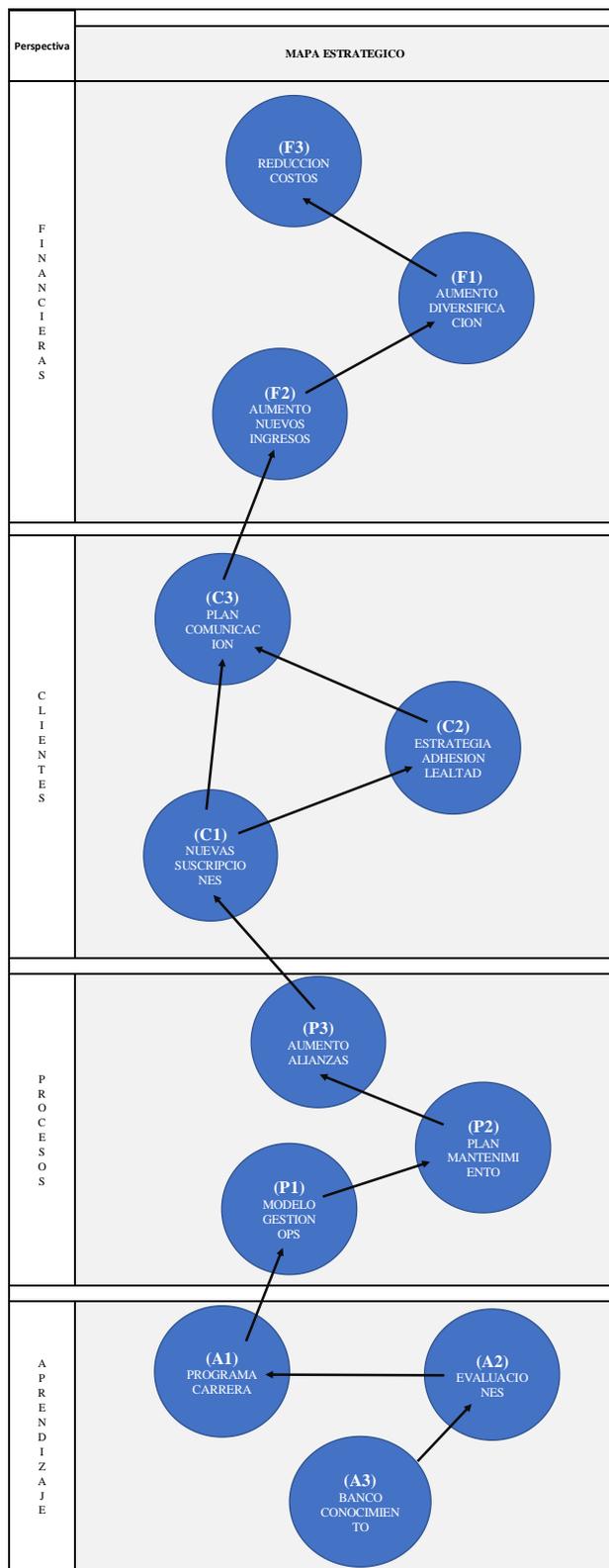
Si se crea un Plan de comunicaciones que promueva los logros y nuevos servicios de la Academia entonces se aumentara el número de nuevos ingresos por mes.

Si sube el número de nuevos ingresos a la Academia Bushido Strength debido a la promoción y nuevos servicios promocionados entonces se aumentarán y diversificarán los ingresos de la organización y esto permitirá aumentar el valor agregado para nuestros clientes y expandir las oportunidades de ingresos.

Si se aumenta y diversifican los ingresos de Bushido Strength entonces se creará un programa de reducción de costos para optimizar los recursos brindados por los inversionistas, mejorar la relación costos versus ingresos, y bajar la dependencia financiera que se tiene actualmente con el socio comercial de Bushido Strength.

A continuación, la representación gráfica de los objetivos estratégicos;

Figura 33. Representación Gráfica Objetivos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia



A continuación, los indicadores de desempeño por cada uno de los objetivos estratégicos;

Tabla 15. Indicadores de los Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo									
	Que	Indicador	Descripcion	Tipo de indicador	unidad	Responsable	Formula/calculo	Fuente/Procedimiento	Fecuencia de medicion	Meta
FINANCIERAS	(F1)	Cantidad de ingresos por productos o servicios nuevos	Mide la cantidad de personas que pagan los productos o servicios nuevos que genera la academia	Eficacia	cifra	Gerente de Bushido Strength	sumatoria	registro de ventas de la compañía	mensual	10
	(F2)	Cantidad de suscripciones nuevas a la academia	Mide la cantidad de nuevos clientes que ingresan a Bushido Strength.	Eficacia	cifra	Gerente de Bushido Strength	Sumatoria de nuevos ingresos a la Academia	Registro de la empresa.	Mensual	10 nuevos ingresos por mes.
	(F3)	Gap estratégico	Es la diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y las previsiones realizadas realmente	Eficiencia	cifra	Gerente de Bushido Strength	Diferencia en colones entre el flujo de caja proyectado versus el flujo de caja real.	Registros de la empresa	Mensual	No mayor a 130 000 colones

CLIENTES	(C1)	Cantidad de suscripciones nuevas a la academia	Mide la cantidad de nuevos clientes que ingresan a Bushido Strength.	Eficacia	Unidad	Gerente de Bushido Strength	Sumatoria de nuevos ingresos a la Academia	Registro de la empresa.	Mensual	10 nuevos ingresos por mes.
	(C2)	Cantidad de clientes que no renuevan su mensualidad	Mide la cantidad de clientes que no renuevan su mensualidad	Eficiencia	%	Gerente de Bushido Strength	Cantidad de mensualidades no renovadas / total de mensualidades activas del mes anterior x 100	Registros de la empresa	Mensual	5%
	(C3)	Numero de comunicaciones a los clientes de Bushido Strength y el numero de likes que generan	Mide la cantidad de comunicaciones generadas a los clientes de Bushido Strength y el numero de likes generados en cada red social	Eficacia	Cifra	Gerente de Bushido Strength	1 Sumatoria de cantidad de publicaciones en cada una de las redes > 2 Sumatoria de likes por cada una de las publicaciones	Registro de la empresa	semanal	3 publicaciones semanales > 10 likes por publicacion

P R O C E S O S	(P1)	Porcentaje de tareas cumplidas de acuerdo a lo planeado.	De las actividades estipuladas en el modelo de gestión, cuantas fueron cumplidas de acuerdo al plan.	Eficiencia	%	Gerente de Bushido Strength	Cantidad de actividades cumplidas / Total de actividades estipuladas x 100	Registro de la empresa	Semanal	100%
	(P2)	Cronograma de mantenimiento de equipos e instalaciones	Mide que las fechas de mantenimiento de equipos e instalaciones se cumplan.	Eficacia	%	Gerente de Bushido Strength	Elementos Cumplidos / Numero de Elementos por cumplir	Registros de la empresa	Semanal	100%
	(P3)	Acuerdos cerrado	Mide el cierre del acuerdo	Eficacia	Unidad	Gerente de Bushido Strength	sumatoria de alianzas o acuerdos firmados e implementados	Registros de la empresa	Trimestral	1
A P R E N D I Z A J E	(A1)	Numer de Capacitaciones recibidas por colaborador	Mide la cantidad de Capacitaciones brindadas a un colaborador de acuerdo al plan de carrera Bushido	Eficacia	Cifra o numero	Gerente de Bushido Strength	Sumatoria de las capacitaciones internas y externas brindadas a los colaboradores Bushido	Nota de culminacion de la capacitacion.	Trimestral	2 capacitaciones por trimestre
	(A2)	Porcentaje de éxito en cada programa de entrenamiento	Mide el porcentaje de clientes que alcanzaron sus metas en cada uno de los programas	Eficiencia	%	Gerente de Bushido Strength	cantidad de clientes exitosos /clientes totales x 100.	Registros de la empresa	mensual	80%
	(A3)	Cantidad de evaluaciones, documentos y comunicaciones incluidas en el bando de conocimiento	Mide la cantidad de entradas hechas en el banco de conocimiento. Por mes debe tener 3 entradas: 1 documento > 1 evaluación > 1 comunicacion	Eficacia	Cifra o numero	Gerente de Bushido Strength	Total de solicitudes incluidas en el KB/solicitudes total	Registros de la empresa	Mensual	3 entradas

A continuación, planteamos una figura que resume el Cuadro de Mando Integral diseñado para la Academia Bushido Strength. Los componentes de este resumen son:

- La visión
- Perspectivas
- Metas estratégicas
- Factores clave para el éxito
- Indicadores estratégicos

Figura 34. Resumen Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia

VISION DE BUSHIDO STRENGTH				
<p>“En cinco años, Bushido Strength desea convertirse en el promotor y aliado número uno de la Salud Deportiva y Atletas competitivos de la GAM en Costa Rica facilitando a través de sus colaboradores, el modelo más eficiente de transformación personal y deportiva.”</p>				
PERSPECTIVA	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS	APRENDIZAJE
META ESTRATEGICA	Aumentar el retorno de inversión de la Academia Bushido Strength a través de un uso óptimo de los recursos, reducción de costos, aumento del flujo de caja, diversificación de servicios y reducción de la dependencia de Inversores externos a la Academia.	Crear una estrategia de comunicación, asociación y promoción con el cliente de Bushido Strength para convertirnos en el aliado número uno en su proceso de transformación personal y deportiva y así aumentar los niveles de satisfacción, adhesión y lealtad de nuestros clientes.	Gestionar las operaciones de Bushido Strength de manera que aumente el valor agregado para sus clientes, optimice los recursos brindados por sus inversionistas, destaque al negocio entre sus competidores y aporte a los esfuerzos gubernamentales e institucionales de salud deportiva de la zona.	Tener un plan de gestión del conocimiento, formación y desarrollo para los colaboradores de Bushido Strength que combine competencias, conocimiento técnico y la experiencia acumulada durante el ejercicio de la profesión, para generar el modelo de transformación deportiva y personal más eficiente de la industria nacional.
FCEs	(F1) Aumentar y Diversificar los ingresos de la Academia (F2) Aumentar el número de nuevos ingresos por mes (F3) Reducir costos operativos	(C1) Aumentar el número de nuevas suscripciones a la Academia. (C2) Crear una estrategia de adhesión y lealtad de clientes. (C3) Crear un plan de comunicaciones con los clientes de Bushido Strength	(P1) Implementar un modelo de gestión Operativo en Bushido Strength. (P2) Crear un plan de mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones. (P3) Aumentar las alianzas públicas y privadas	(A1) Implementar un programa de carrera dentro de Bushido Strength el cual abarque competencias y conocimiento técnico del negocio. (A2) Implementar evaluaciones mensuales de los modelos de entrenamiento implementados en la Academia. (A3) Generar un banco de conocimiento en Bushido Strength
INDICADORES	(F1) Cantidad de ingresos por productos o servicios nuevos (F2) Cantidad de suscripciones nuevas a la academia (F3) Gap estratégico	(C1) Cantidad de suscripciones nuevas a la academia (C2) Cantidad de clientes que no renuevan su mensualidad (C3) Número de comunicaciones a los clientes de Bushido Strength y el número de likes que generan.	(P1) Porcentaje de tareas cumplidas de acuerdo a lo planeado. (P2) Cronograma de mantenimiento de equipos e instalaciones. (P3) Número de acuerdos cerrados	(A1) Número de capacitaciones recibidas por colaborador. (A2) Porcentaje de éxito en cada programa de entrenamiento. (A3) Cantidad de evaluaciones, documentos y comunicaciones incluidas en el bando de conocimiento.

El diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength y su análisis estratégico muestra la Estrategia de Adhesión y Lealtad dentro de la herramienta del Balance Scorecard, específicamente dentro de la perspectiva “Clientes”, objetivo estratégico C2: “Crear una estrategia de adhesión y lealtad de clientes para retener una mayor cantidad de usuarios y aumentar su satisfacción en el segmento de 1 mes a 1 año de antigüedad.”

La perspectiva clientes es el centro del cuadro del Balance Scorecard. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. El siguiente capítulo desarrollara el planeamiento de los objetivos específicos 2 al 11 de este trabajo. Estos planes de gestión estarán enfocados al objetivo estratégico C2, que refiere a la fidelización de clientes y a llevar al éxito la planificación de una estrategia para la adherencia y lealtad de clientes en la Academia Bushido Strength. Es importante recordar que el alcance de este proyecto se limita a la etapa de planeación de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes y sus planes correspondientes. Este documento no abarca las fases de Ejecución, Control y Cierre, aunque si se hacen breves sugerencias al respecto durante el desarrollo de los distintos planes.

4.2 Estrategia de Fidelización: Planificación de las 10 áreas de Conocimiento de acuerdo con el PMBOK, enfocadas a la fidelización de Clientes.

El grupo de procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. La planificación y la documentación de un proyecto son actividades iterativas o continuas. El beneficio clave de este grupo de procesos consiste en definir la línea de acción para completar con éxito el proyecto o fase. (PMBOK, 2017)

La totalidad de los procesos de Planificación se resumen en el Anexo 9. Este documento se limita a la fase de planificación dejando para proyectos posteriores las fases de ejecución, control y cierre.

A continuación, se procede a elaborar la Planificación de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en la Academia Bushido Strength mediante la planificación de las 10 áreas de conocimiento de acuerdo con el PMBOK en su sexta edición.

4.2.1 Planificar la Gestión de la Integración del Proyecto.

La Gestión de la Integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar, y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos. (PMBOK, p.69, 2017)

En este trabajo desarrollaremos el proceso relacionado a la etapa de Planificación de esta área de conocimiento llamado El Plan para la Dirección del Proyecto.

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.

El plan para la Dirección del Proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, monitorea, controla y se cierra. El Plan se puede presentar de manera resumida o detallada. Se deberá resumir como mínimo las líneas bases del proyecto: alcance, tiempo y costo. (PMBOK, 2017)

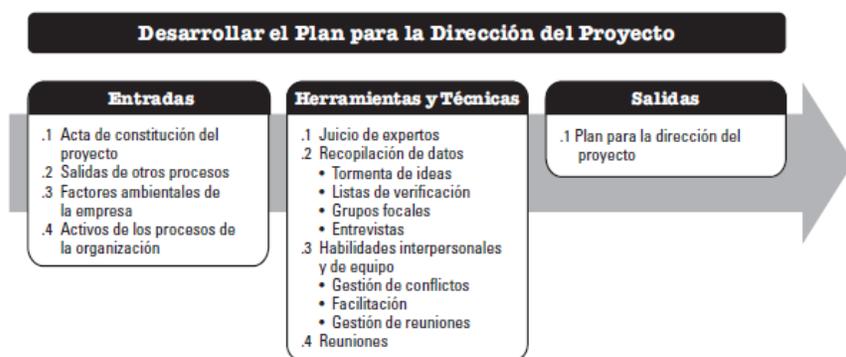


Figura 35. Desarrollar el Plan para la dirección del Proyecto. Fuente: PMBOK 2017

4.2.1.1 Proceso de Control Integrado de Cambios y Plantillas asociadas

El control integrado de cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambios en el proyecto, tomar una decisión sobre la solicitud y comunicarla a todos los interesados. (PMBOK, p.113, 2017)

Para los efectos del proyecto, se definen los siguientes responsables y competentes, en relación con el proceso de control integrado de cambios:

- **Interesado involucrado en el Proyecto:** Es cualquier interesado identificado en el proyecto que puede solicitar un cambio en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto.
- **Comité de Control de Cambios (CCB):** Responsable de revisar, evaluar, aprobar, aplazar, rechazar cualquier cambio en el proyecto. También debe comunicar dichas decisiones a todos los involucrados que corresponda. Este comité lo integran el dueño de Bushido Strength y el Director de Proyectos.
- **Socio Comercial:** Aprueba, aplaza, o rechaza la solicitud de cambios a la línea base de costos basado en el análisis realizado por el CCB.

Asimismo, el proceso de control integrado de cambios está conformado por las siguientes actividades:

- **Solicitar el cambio:** Cualquier involucrado interesado del proyecto puede solicitar un cambio al plan de dirección o documentos del proyecto.
- **Revisar, evaluar y aprobar técnicamente la solicitud de cambio:** El Comité de Control de Cambios (CCB), analizará lo pertinente y en caso de que considere la procedencia de la solicitud de cambio (para determinar la procedencia es necesario cuantificar el efecto que esta tendrá sobre las limitaciones del proyecto como coste, plazo, recursos, etc.), lo remitirá al patrocinador del proyecto para que apruebe, rechace o aplace la solicitud de

cambio. En el caso que el CCB determine que no procede la solicitud de cambio, comunicará lo pertinente al solicitante y si es del caso, podrá replantear la solicitud para una nueva consideración. Con tal replanteamiento, se reiniciaría el proceso.

- Aprobar la solicitud de cambio: El patrocinador del proyecto aprueba, rechaza o aplaza la solicitud de cambio, para lo cual podrá considerar el resultado del análisis respectivo realizado por el CCB.
- Comunicar la decisión a los involucrados interesados del proyecto: El CCB comunicará al involucrado interesado en el proyecto, la decisión del patrocinador (aprobación, rechazo o aplazamiento) en relación con la solicitud de cambio.
- Implementar y registrar los cambios aprobados: La solicitud de cambio aprobada se planifica e implementa por parte del CCB en conjunto con el equipo del proyecto, con el fin de documentar el impacto sobre cualquier área del proyecto, líneas base o del plan para la dirección del proyecto, y modificar los componentes del plan para la dirección del proyecto o los documentos del proyecto formalmente controlados. Asimismo, el CCB registra los cambios implementados.
- Comunicar las actualizaciones a los interesados del proyecto: El CCB deberá comunicar a los interesados del proyecto los ajustes y actualizaciones referidas tanto al plan de dirección del proyecto como a los documentos del proyecto afectados por el cambio implementado.

Para la debida gestión de los procesos anteriormente descritos se sugiere el uso de las plantillas en los Anexos 10 y 11 de este documento donde se encuentra:

- Plantilla para la solicitud de Cambios en el Proyecto
- Plantilla para el control de Cambios en el Proyecto.

- Debido a la manera flexible y ágil en que opera la Academia Bushido Strength no se incorpora una plantilla de registro de cambios. La misma plantilla de Control de Cambios servirá de registro para el proyecto con la intención de disminuir los trámites de implementación y papelería.

4.2.1.2 Proceso recopilar lecciones aprendidas y plantillas asociadas

La identificación y documentación de las lecciones aprendidas es un proceso continuo y con la participación de todos los involucrados. En el caso de nuestro proyecto, se plantea que durante las fases de ejecución se implemente una metodología SCRUM para llevar a cabo varios “Sprints” que permitan una implementación ágil del plan acá propuesto. Siguiendo este modelo, la fase de “Retrospectiva” sería el momento ideal para reflexionar sobre las lecciones aprendidas y documentarlas antes de dar inicio al siguiente “Sprint” dentro del proyecto.

Al respecto, se propone el siguiente procedimiento para recopilar las lecciones aprendidas:

- Cada miembro del equipo del proyecto deberá identificar las lecciones aprendidas en forma continua durante la vida del proyecto. Las lecciones aprendidas identificadas y documentadas serán reportadas y discutidas como equipo durante la fase de retrospectiva de la implementación del plan de Adherencia y Lealtad de Clientes.
- Las lecciones aprendidas se remitirán al Registro de lecciones aprendidas del Proyecto.
- Las lecciones aprendidas podrán respaldarse y registrarse mediante el uso de documento escrito, imágenes, fotos, audios, videos y otros medios adecuados, que permitan dotar de la mayor claridad y aseguren la eficiencia de las lecciones capturadas.
- Para la captura de las lecciones aprendidas se utilizará la plantilla Registro de Lecciones Aprendidas. Cada registro aprobado, será remitido al repositorio de lecciones aprendidas,

y estará disponible para consulta de las personas interesadas (equipos de proyecto y toda la organización).

- El director de proyecto aprobará la actualización del registro de lecciones aprendidas, elaborada por el responsable asignado.

Para efectos de registrar las lecciones aprendidas se propone una plantilla que incluye los siguientes datos:

Tabla 16. Plantilla de Lecciones Aprendidas. Fuente: secretaria de la Función Pública, México.

Columna	Instrucciones
Nro. De Referencia	Numeración de la lección aprendida según formato acordado, identifica unívocamente a una lección aprendida.
Código de Proyecto	El código de proyecto en el que se identificó la lección aprendida.
Nombre del Proyecto	Nombre descriptivo del proyecto en el que se identificó la lección aprendida.
Área / Categoría	Categorías en las que se clasificaran las lecciones aprendidas, por ejemplo, Técnicas, Funcionales, Comunicación, Gestión de los implicados, entre otros; o por ejemplo podrían usarse las áreas de conocimiento de la Gestión de Proyecto, por ejemplo, alcance, tiempo, calidad, comunicaciones, entre otros.
Fecha	Día, mes y año en que se presentó la situación descrita.
Amenaza / Oportunidad	Se indica si la lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro o está asociado con un efecto positivo en el proyecto (oportunidad) sobre el cual deben tomarse acciones para mantenerlo.
Título	Alusivo a la situación presentada.
Descripción de la Situación	Describe los antecedentes y circunstancias que ocasionaron el asunto sujeto de la lección aprendida, siendo importante el identificar las causas raíz que ocasionaron la situación.
Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Efecto que la situación planteada tuvo sobre los objetivos del proyecto, positivo o negativo. Por ejemplo: Retraso en la fecha de entrega del proyecto (expresado en unidad de tiempo), incremento de los costos (expresado en unidad de esfuerzo), reducción de niveles de calidad, insatisfacción del cliente, entre otros. Es importante expresar el impacto en términos que se puedan medir.

Columna	Instrucciones
Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Enumerar las acciones correctivas implementadas para reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad que se vuelvan a presentar en el futuro.
Lección Aprendida / Recomendaciones	Resume las acciones y estrategias a adoptar en el futuro para evitar que se presente nuevamente la amenaza o para aprovechar la oportunidad (si es una lección de impacto positivo). Se construye a partir de las experiencias de las acciones tomadas para corregir la situación.

4.2.1.3 Proceso para cerrar una fase o el proyecto y plantillas asociadas

A efectos de facilitar las acciones asociadas al grupo de procesos de cierre, se propone una plantilla a efectos de documentar el cierre del proyecto o de las fases asociadas a cada entregable. En el Anexo 12, se dispone la información necesaria para formalizar el cierre de un entregable o proyecto.

4.2.2 Planificar la Gestión del Alcance.

Planificar la Gestión del Alcance permite documentar como serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. Da una guía y dirección de cómo se gestionará el Alcance a lo largo del proyecto. (PMBOK, 2017)

En la figura 36 se muestran las entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso de Planificar el Alcance según el PMBOK en su sexta edición.



Figura 36. Planificar la Gestión del Alcance. Fuente: PMBOK, 2017

El primer elemento de entrada en la Planificación del Alcance de un proyecto es el Acta de Constitución del proyecto. Para este proyecto en específico la misma se puede encontrar en el Anexo 1 de este documento. La misma contiene información relevante y de alto nivel sobre los objetivos del proyecto, posibles restricciones, aspectos de cronograma, entre otros.

El Plan para la Dirección del Proyecto es el segundo elemento de entrada e incluye:

- El Plan de Gestión de la Calidad: El mismo se encuentra en este documento en la página 209 y describe la manera en que será implementada la política de calidad dentro de Bushido Strength.
- Descripción del Ciclo de Vida del proyecto: En el caso específico del proyecto “Plan de gestión de un Proyecto para el diseño de una estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength” el proyecto cuenta con:
 - Fase de Inicio: en el cual se desarrolla el Acta de Constitución del proyecto (Anexo 1) y todo el análisis de la situación actual.

Fase de Planeación: Elaboración del Planeamiento de las 10 áreas de conocimiento establecidas en el PMBOK 2017 con el enfoque de una Estrategia de Adherencia y

Lealtad de Clientes, la cual es, uno de los Objetivos Estrategicos (C2) identifiados en el analisis estrategico de Bushido Strength en la seccion de “Situacion Actual”. Las 10 areas de conocimiento planificadas tomaran en cuenta el modelo de Adherencia y Lealtad establecido por Pablo Vinaspre y que fue presentado anteriormente en este documento.

Fase de Ejecucion: Elaboracion e implementacion de la estrategia SCRUM que permitira la implementacion del Plan de Gestion propuesto en este documento.

Fase de Cierre del Proyecto: Elaboracion de los Reportes de Conclusiones y Recomendaciones del Proyecto.

- **Enfoque de Desarrollo:** El proyecto comienza con un ciclo de vida predictivo, con un desarrollo en cascada. Esto permite que la mayoría del planeamiento se de al principio del proyecto y que los esfuerzos se enfoquen en recopilar y verificar el cumplimiento de requisitos y mantener la linea base del alcance una vez definida y validada. Es a la hora de la implementacion del Plan, que de manera creativa y flexible, movemos el Plan de Adherencia y Lealtad a un modelo de implementacion SCRUM, el cual se adapta mejor a la organización que es Bushido Strength y que hemos descrito en detalle al principio de este trabajo.

Para recopilar la informacion necesaria para la elaboracion de este estudio se utilizaron las herramientas formales establecidas en el PMBOK 2017. Estas herramientas son:

- **Juicio de Expertos:** Se cuenta con el apoyo de profesionales en el area de la salud deportiva, administracion de empresas y centros de entrenamiento fisico.
- **Analisis de datos:** se utiliza gran cantidad de datos proporcionados por documentos oficiales del Gobierno de Costa Rica, estudios de tesis de Masters y Doctorados en el area

de la Actividad Física, así como estudios realizados por empresas privadas que se desempeñan en el negocio del Fitness, centros de alto rendimiento entre otros.

- Reuniones: Se realizan reuniones bi semanales con el dueño de Bushido Strength así como con sus colaboradores para entender mejor la definición de requisitos y alcance.

Para el presente proyecto se parte de los siguientes supuestos los cuales también se encuentran en el acta de constitución del Anexo 1 del presente documento:

- Se cuenta con el apoyo total del dueño de la Academia de Entrenamiento Bushido Strength para el desarrollo de la planificación de este proyecto.
- Se tiene acceso total a datos históricos y contables de la Academia Bushido Strength.
- Al tener Bushido Strength un único dueño, las recomendaciones y planes acá creados serán de rápida aplicación por parte de la academia.
- Bushido Strength contará con las fuentes de financiamiento necesarias para poder diseñar y aplicar la estrategia de adherencia y lealtad acá diseñada.

4.2.2.1 Registro de Involucrados

A continuación, se presenta un registro de involucrados con sus respectivos requerimientos los cuales se alinean a los objetivos estratégicos de la Academia Bushido Strength. La recolección de estos requisitos se realizó a través de las reuniones bisemanales con el dueño de la Academia y con entrevistas a los distintos involucrados en el proyecto.

Tabla 17. Registro de Involucrados. Fuente: Elaboración propia.

INVOLUCRADOS	GRADO DE	REQUERIMIENTO	
	IMPORTANCIA	CODIGO	DESCRIPCIÓN
Dueño Bushido Strength	Alto	RE01	Planear un Programa de adherencia y lealtad para clientes de menos de 1 año en la academia que disminuya el número de bajas mensuales que experimenta la misma.
	Alto	RE02	Plantear una estrategia de Retención de clientes que no esté solamente basada en la disminución de márgenes de ganancia, sino que también, reduzca costos, diversifique servicios, y reduzca la actual dependencia de socios comerciales externos a la academia.
	Muy Alto	RE03	Crear una estrategia que genere un elemento diferenciador para la Academia Bushido Strength y que permita a la misma, convertirse en el aliado número uno en la transformación personal y deportiva de sus clientes.
	Muy Alto	RE04	Generar una estrategia de Retención de Clientes que busque aumentar el Valor Agregado percibido por sus clientes.
	Alto	RE05	Fidelizar a clientes y colaboradores de la Academia Bushido Strength a través de las competencias propias del negocio.

INVOLUCRADOS	GRADO DE IMPORTANCIA	REQUERIMIENTO	
		CODIGO	DESCRIPCIÓN
Socio Comercial	Muy Alto	RE06	Aumentar el retorno de inversión en la Academia Bushido Strength.
Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia	Alto	RE07	Aumentar el número de atletas competitivos a nivel Nacional e Internacional en el periodo de un año.
Colaboradores de la Academia	Muy Alto	RE08	Desarrollar sus conocimientos técnicos y experiencia en la producción de resultados deportivos y de salud para los clientes de la Academia.
Clientes de la Academia	Muy Alto	RE09	Aumentar el Valor Agregado que reciben por su matrícula con la Academia.

4.2.2.2 Definición del Alcance del Proyecto

Justificación:

Actualmente la Academia Bushido Strength no cuenta con una estrategia de negocio que le permita proyectarse o diferenciarse de su competencia para así hacer crecer la cantidad de suscriptores y bajar la deserción de clientes de menos de 3 meses en la Academia.

Producto Final:

Mediante la herramienta del Balance Scorecard y el análisis estratégico de la Academia se estableció un Plan Estratégico con Objetivos específicos para las áreas de negocio Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera. Es por la problemática explicada anteriormente y basados en los resultados del análisis estratégico que se decide desarrollar este proyecto el cual se limita al

Objetivo Estratégico C2, del área de Clientes, que establece “Diseñar la estrategia de Adherencia y Lealtad de clientes de la Academia Bushido Strength”, con lo cual se busca tener un marco estratégico que permita disminuir la cantidad de clientes inactivos antes de cumplir tres meses en la Academia.

Entregables / EDT:

A continuación, se establecen los entregables para el proyecto “Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength”.

Tabla 18. EDT de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes

Plan para el diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes
<u>1. Inicio</u>
1.1 Acta de Constitución del Proyecto.
1.2 Análisis de la Situación Actual.
<u>2. Planeación</u>
2.1 Plan de Dirección del Proyecto
2.1.1 Plan de Integración del Proyecto
2.1.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto
2.1.3 Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto
2.1.4 Plan de Gestión de los Costos del Proyecto
2.1.5 Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto
2.1.6 Plan de Gestión del Recurso Humano del Proyecto
2.1.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
2.1.8 Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto
2.1.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
2.1.10 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto
2.2 Plan del Programa de Adherencia y Lealtad
2.2.1 Plan de Acciones de Retención
2.2.2 Plan de Acciones de No Satisfacción
2.2.3 Plan de Acciones de Satisfacción
2.2.4 Plan de Acciones de Motivación
2.2.5 Plan de Acciones de Formación
2.2.6 Plan de Acciones de Comunicación
<u>3. Ejecución</u>

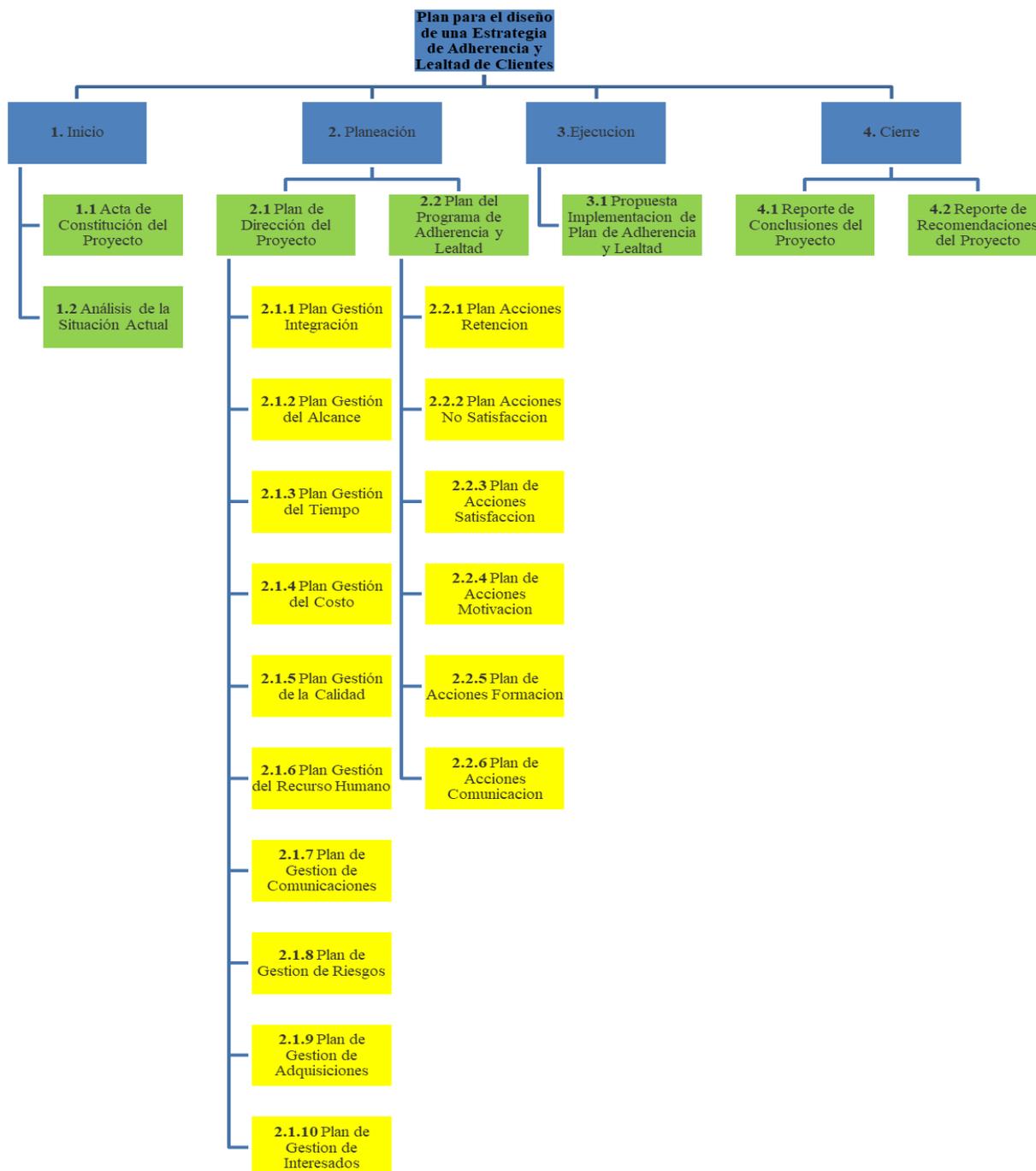
3.1 Propuesta de una Estructura de implementación del Proyecto de Adherencia y Lealtad

4. Cierre

4.1 Reporte de Conclusiones del Proyecto

4.2 Reporte de Recomendaciones del Proyecto

Figura 37. Representación gráfica del EDT del proyecto. Fuente: Elaboración propia.



Diccionario EDT:

A continuación, se presenta el Diccionario de la EDT con el fin de describir cada paquete de trabajo en relación con el respectivo entregable, sus entradas y sus salidas, así como, el responsable asignado.

Diccionario de la Estructura Detallada de Trabajo EDT			
EDT N°1.1	ID:1	Nombre del paquete de trabajo	Acta de Constitución del Proyecto
Descripción del entregable:		Consiste en la elaboración de un documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Documentos del Negocio, Acuerdos, Factores Ambientales de la empresa, Activos de la organización.	
Salidas:		Acta de Constitución del Proyecto	
EDT N°1.2	ID:2	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Análisis de la Situación Actual
Descripción del entregable:		Se refiere al análisis de la situación actual de la Academia Bushido Strength en el que se incorporan datos de la empresa, Datos del Negocio en Costa Rica, Análisis Estratégico de la Empresa, Estrategias FODA, Ventaja Competitiva, Balance Scorecard.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Encuestas, acta de constitución del proyecto, Inventarios de la empresa, Estados contables, Registro de Clientes, Datos comerciales de la Zona del negocio.	
Salidas:		Documento con la descripción de la Situación Actual de la Academia Bushido Strength.	
EDT N°2.1	ID:3	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del entregable:		El Plan de Dirección de Proyecto integra los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento planteadas en el PMBOK en su sexta edición. Cada plan de Gestión dentro del plan de Dirección del Proyecto seguirá la metodología PMI y sus respectivas salidas.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Acta de Constitución del Proyecto, salidas de otros procesos, Factores ambientales de la empresa, Activos de la organización.	

Salidas:		10 planes de Gestión para cada una de las áreas de conocimiento especificadas en el PMBOK que conforman el Plan para la Dirección del Proyecto.	
EDT N°2.2	ID:4	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan del Programa de Adherencia y Lealtad
Descripción del entregable:		Se refiere a un documento consolidado que contiene las actividades a seguir por parte del personal de la Academia Bushido Strength en las 6 áreas de fidelización identificadas en el modelo de Adherencia y Lealtad.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Salidas de las Actividades de las 6 áreas de Fidelización del Programa de Adherencia y Lealtad.	
Salidas:		Plan del Programa de Adherencia y Lealtad de Clientes para la Academia Bushido Strength.	
EDT N°2.2.1	ID:5	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan Acciones de Retención
Descripción del entregable:		Documento consolidado que lista las acciones periódicas implementadas por la Academia Bushido Strength que impactan la retención de clientes y dificultan su marcha de la Academia.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Salidas de otros procesos, Factores ambientales de la empresa.	
Salidas:		Plan de Acciones de Retención	
EDT N°2.2.2	ID:6	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de Acciones de No Satisfacción
Descripción del entregable:		Documento consolidado de acciones a prevenir dentro de la Academia Bushido Strength ya que las mismas causan “insatisfacción” en los clientes de la academia.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Estudios de campo en Costa Rica y España sobre niveles de satisfacción de clientes en gimnasios.	
Salidas:		Plan de Acciones de No Satisfacción.	
EDT N°2.2.3	ID:7	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de Acciones de Satisfacción
Descripción del entregable:		Documento consolidado de acciones a realizar periódicamente en la Academia Bushido Strength para aumentar la satisfacción de los clientes.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	

Entradas:		Factores ambientales de la empresa, Encuestas de satisfacción.	
Salidas:		Plan de Acciones de Satisfacción	
EDT N°2.2.4	ID:8	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de Acciones de Motivación
Descripción del entregable:		Documento consolidado con acciones orientadas a gestionar la motivación de los clientes en la Academia.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Factores ambientales de la empresa, Encuestas de satisfacción, análisis de mercado.	
Salidas:		Plan de Acciones de Motivación	
EDT N°2.2.5	ID:9	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de acciones de formación
Descripción del entregable:		Documento consolidado con la lista de cursos y programas a impartirse a clientes y colaboradores.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Factores ambientales de la empresa, Encuestas de satisfacción, análisis de mercado.	
Salidas:		Plan de acciones de formación	
EDT N°2.2.6	ID:10	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Plan de acciones de Comunicación
Descripción del entregable:		Documento consolidado con la lista de acciones a realizarse para gestionar la comunicación de la Academia con sus colaboradores, socios y entorno.	
Responsable:		Director del Proyecto y Dueño de Bushido Strength	
Entradas:		Factores ambientales de la empresa, análisis de mercado.	
Salidas:		Plan de acciones de Comunicación	
EDT N°3.1	ID:11	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Propuesta de Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad
Descripción del entregable:		Documento consolidado que plantea un calendario y metodología para la implementación del Plan de Adherencia y Lealtad de la Academia Bushido Strength.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Salidas de otros procesos, factores ambientales de la empresa.	
Salidas:		Propuesta de Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad	
EDT N°4.1	ID:12	Nombre del paquete	Reporte de

		de trabajo/entregable	Conclusiones del Proyecto
Descripción del entregable:		Documento que lista las conclusiones del Proyecto.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Salidas de otros procesos.	
Salidas:		Reporte de Conclusiones del Proyecto	
EDT N°4.2	ID:13	Nombre del paquete de trabajo/entregable	Reporte de Recomendaciones del Proyecto
Descripción del entregable:		Documento que lista las recomendaciones del Proyecto.	
Responsable:		Director del Proyecto	
Entradas:		Salidas de otros procesos.	
Salidas:		Reporte de Recomendaciones del Proyecto	

4.2.2.3 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Plantilla de matriz de trazabilidad de requisitos								
Código de proyecto: OBJEST C2.								
Proyecto: Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength								
Identificación	Tipo de Requerimiento	Requisitos	Descripción	Criterios de aceptación	Nivel de compl ejid ad	Entregable (EDT)	Interesado dueño del requisito	Nivel de prioridad
RE01	Producto / Solución	Programa de Adherencia y lealtad	Planear un Programa de adherencia y lealtad para clientes de menos de 1 año en la academia que disminuya el número de bajas mensuales que experimenta la misma.	El programa debe plantear soluciones o actividades preventivas, correctivas y de mantenimiento para evitar la salida o baja de clientes	Alto	2.1, 2.2	Dueño Bushido Strength	Alto
RE02	Producto / Solución	Estrategia de Retención más allá de los descuentos	Plantear una estrategia de Retención de clientes que no esté solamente basada en la disminución de márgenes de ganancia, sino que también, reduzca costos, diversifique servicios, y reduzca la actual dependencia de socios comerciales externos a la academia.	La Estrategia de Retención debe considerar acciones en las siguientes áreas: Cuotas y Precios, Diferenciación, Clientes, Personal, Comunicación, Liderazgo, Relaciones.	Alto	2.2.1	Dueño Bushido Strength	Alto

Identificación	Tipo de Requerimiento	Requisitos	Descripción	Criterios de aceptación	Nivel de complejidad	Entregable (EDT)	Interesado dueño del requisito	Nivel de prioridad
RE03	Producto / Solución	Estrategia que genere un elemento Diferenciador	Crear una estrategia que genere un elemento diferenciador para la Academia Bushido Strength y que permita a la misma, convertirse en el aliado número uno en la transformación personal y deportiva de sus clientes.	La estrategia debe fortalecer lo que hasta el momento ha sido el elemento diferenciador de la Academia: Su servicio al cliente.	Medio	2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6	Dueño Bushido Strength	Muy Alto
RE04 y RE09	Producto / Solución	Aumento del Valor agregado para los Clientes	Generar una estrategia de Retención de Clientes que busque aumentar el Valor Agregado percibido por sus clientes.	La estrategia propuesta debe dar énfasis a una mayor interacción entre personal de la academia y sus clientes y a un mayor seguimiento de los logros u objetivos alcanzados por sus clientes.	Alto	2.2.3, 2.2.4, 2.2.5	Dueño Bushido Strength / Clientes de la Academia	Muy Alto
RE05	Producto / Solución	Fidelización de Clientes y Colaboradores	Fidelizar a clientes y colaboradores de la Academia Bushido Strength a través de la capacitación, experiencia y desarrollo de competencias propias del negocio.	La estrategia propuesta debe incorporar un calendario anual de capacitaciones para clientes y colaboradores	Medio	2.2.5	Dueño Bushido Strength	Alto
RE06	Producto / Solución	Aumento del Retorno de Inversión	Aumentar el retorno de inversión en la Academia Bushido Strength.	La estrategia propuesta no debe aumentar el presupuesto invertido actual y debe disminuir las bajas de 5 por mes a un máximo de 2.	Alto	2.1.4, 2.2	Socio Comercial	Muy Alto
RE07	Producto / Solución	Aumento del número de atletas competitivos	Aumentar el número de atletas competitivos a nivel Nacional e Internacional en el periodo de un año. Esto justificara el equipo que se presta a la Academia para el entrenamiento de Levantamiento de Fuerza.	La Academia debe generar al menos 3 competidores nacionales y uno a nivel internacional en un año.	Alto	2.2.4, 2.2.5, 2.2.6	Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia	Alto

Identificación	Tipo de Requerimiento	Requisitos	Descripción	Criterios de aceptación	Nivel de complejidad	Entregable (EDT)	Interesado dueño del requisito	Nivel de prioridad
RE08	Producto / Solución	Desarrollo Profesional de los Colaboradores	Desarrollar sus conocimientos técnicos y experiencia en la producción de resultados deportivos y de salud para los clientes de la Academia.	La estrategia debe contar con un programa de desarrollo para sus colaboradores	Medio	2.2.5, 2.2.6, 2.1.6	Colaboradores de la Academia	Muy Alto

4.2.2.4 Verificación del Alcance

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. Es un proceso que ocurre a lo largo del proyecto según sea necesario. En el caso del proyecto sobre la estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes, al término de la elaboración de cada entregable, este debe ser presentado al Involucrado dueño del requisito para que haga las observaciones del caso. Si el entregable es aprobado, se firma la plantilla de aceptación. A continuación, la plantilla de análisis de Avance del proyecto:

Tabla 19. Análisis de Avance del Proyecto. Fuente: Elaboración propia

Requisito	Indicador en el momento	Estado de Avance	Medio de Verificación	Resolución
RE01				
RE02				
RE03				

En la tabla 19 se muestra una plantilla para dar seguimiento a los resultados del proyecto. Dentro de la misma se considera:

- Requisito: Identificación numérica del Requisito esperado del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

- **Indicador en el momento:** Es el estado del indicador en el momento de la revisión del avance y que evalúa el éxito del proyecto.
- **Estado de avance:** Estos se clasifican en: Finalizado, Atrasado, En proceso, No iniciado.
- **Medios de Verificación:** Indica donde se encuentra la información acerca de los indicadores a evaluar.
- **Resolución:** Indica la medida a tomar para los resultados que no cumplen o que presentan un atraso de acuerdo con la línea de tiempo del proyecto. También es la sección donde se aprueban aquellos resultados que cumplen con la línea base del proyecto.

4.2.2.5 Control del Alcance

Es el proceso para identificar, registrar, y procesar, cambios del alcance en el proyecto. Existen dos variaciones:

- Primero, el Project Manager se encarga de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la Línea Base del Alcance. Si el entregable es aprobado es enviado al Cliente, pero si el entregable no es aprobado, el entregable es devuelto a su responsable junto con una Hoja de Correcciones, donde se señala cuáles son las correcciones o mejoras que se deben hacer.
- Segundo, a pesar de que el Project Manager se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el Cliente también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con el Project Manager, y presentar sus requerimientos de cambio o ajuste. De lograrse la aceptación del Cliente y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de Aceptación del entregable.

Todos los cambios sugeridos al proyecto sean grandes o pequeños, se deben documentar y realizar su respectivo análisis para determinar si se aprueba o se rechaza. En el Anexo 11 se establece la plantilla a utilizar.

Los apartados a considerar se muestran, a continuación:

- Código del Proyecto: Identificación numérica única que identifica el proyecto.
- Fecha de solicitud del cambio: Fecha en el que se solicita el cambio.
- Cambio N°: Identificación numérica respectiva al cambio solicitado.
- Descripción Detallada del Cambio: Descripción sustancial del cambio a solicitar.
- Consecuencia si no se efectúa el cambio: Descripción de lo que podría suceder en caso de que no se realice el cambio solicitado.
- Registro de impacto: Descripción de como el evento afectaría en el alcance, calidad, presupuesto y recursos del proyecto.
- Resolución del Cambio: Este apartado es para el Gerente de Proyectos y el Dueño de Bushido Strength. Se marca con una “x” si se acepta o deniega el cambio solicitado, en conjunto con los motivos que apoyan esa decisión.
- Dueño Bushido Strength: nombre completo del dueño de la Academia Bushido Strength.
- Director del Proyecto: Nombre completo del Director Nacional.
- Fecha: Fecha de la Resolución final del cambio
- Firma y Sello o Firma Digital: Firma con tinta color azul, acompañado del sello o firma digital.

4.2.3 Planificar la Gestión de los Interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMBOK, 2017)

En términos de la presente propuesta para crear un “Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength”, se referirán solamente los procesos de inicio y planificación de la Gestión de Interesados, entiéndase, Identificar a los Interesados y planificar el involucramiento de los interesados en el proyecto.



Figura 38. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto. Fuente: PMBOK, 2017.

4.2.3.1 Identificar a los Interesados

Para la identificación de los interesados se realizaron reuniones con el dueño de la Academia Bushido Strength con el fin de identificar todas las personas u organizaciones interesadas en el presente proyecto. Para la identificación de estos se utilizaron los criterios descritos en el PMBOK, en su sexta edición, respecto a quienes son considerados interesados en un proyecto. Es importante mencionar que durante el desarrollo del proyecto es posible que involucrados que fueron descartados inicialmente, se integren al registro de partes interesadas del proyecto, dependiendo de la evolución y de cambios que pueda sufrir el proyecto durante su fase de ejecución, por lo que es importante monitorear y consultar periódicamente esta lista base para tomar medidas necesarias a tiempo, agregar nuevos involucrados y realizar una adecuada gestión de estos.

Para elaborar el formulario de registro de los interesados, se incluyeron los siguientes enunciados para cada uno, con el fin de facilitar su categorización y tomar este registro como base para realizar la matriz de involucrados más adelante:

- Stakeholder / Grupo Stakeholder: persona u organización, considerada parte interesada del Proyecto.
- Interno / Externo: se define si pertenece o no a la Academia Bushido Strength.
- Partidario / Neutral / Opositor: posible posición con respecto al proyecto.
- Área / Posición: tipo de organización (gubernamental, privada, sin fines de lucro, entre otras) o posición de la persona y organización (mentor, voluntario, entre otros).
- Requisito Relacionado: Requerimiento establecido en el proyecto.

A continuación, el formulario completo de los involucrados identificados para el presente proyecto:

Tabla 20. Formulario Registro de Involucrados. Fuente: Elaboración Propia

Proyecto "Plan para una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes"				
Involucrado / Grupo de Involucrados	Área/ Posición	Externo / Interno	Posición respecto al proyecto	Requisito relacionado
Dueño Bushido Strength	Dirección	Interno	Partidario	RE01, RE02, RE03, RE04, RE05
Socio Comercial	Sponsor Proyecto	Interno	Partidario	RE06
Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia	Organización Gubernamental	Externo	Partidario	RE07
Colaboradores	Voluntarios	Interno	Partidario	RE08
Clientes	Usuarios	Interno	Partidario	RE09

4.2.3.2 Definición de criterios de poder e interés para los involucrados

En este apartado se establecen los criterios identificados para la ponderación de poder e interés de los involucrados identificados dentro del proyecto. Los criterios de poder fueron establecidos al nivel de influencia que puede presentar los actores con respecto a parar o retrasar el proyecto. A continuación, se listan los criterios considerados para la evaluación del poder de los involucrados dentro del proyecto.

Tabla 21. Criterios para la Definición del Índice de Poder de los Involucrados. Fuente: Elaboración Propia

Criterios para la definición del Índice de Poder de los involucrados		
Pond erado	Clasificación	Características de los Involucrados
10	<i>Persona Clave</i>	Actores encargados de orientar y liderar la formulación de las políticas de la Academia Bushido Strength.
		Cuentan con los recursos necesarios para establecer trabas a los procesos de desarrollo de la Academia Bushido Strength.
		Presenta urgencia en el sentido de hacer sentir sus demandas o intereses.
9 a 7	<i>Cubrir sus Necesidades</i>	Miembros de la academia con la legitimidad para establecer los lineamientos de desarrollo y la capacidad de uso de recursos.
		Actores que cuenta con poder o interés para establecer acciones que generen demora del proyecto.

Criterios para la definición del Índice de Poder de los involucrados		
6 a 5	<i>Comunicar lo necesario</i>	Actores beneficiados directamente por la obtención de los resultados del proyecto.
		Actores con cierta resistencia al cambio del entorno y opositores a la apertura de nuevas ramas de negocio.
4 a 1	<i>Mostrar consideración</i>	Actores que no evidencian poder ya que no tienen la capacidad de influir en el curso de desarrollo de la Academia
		No son vistos como afectados por el desarrollo y puesta en marcha del proyecto.
		Actores que se ven influenciados indirectamente por el proyecto.

Para el caso de los criterios de interés, fueron considerados desde una perspectiva interna, partiendo del interés de tener satisfechos algunos actores por el rol directo o indirecto con el proyecto, por ejemplo, el caso de actores que proveen financiamiento o aquellos que se ven beneficiados del proyecto. En la tabla 22, se listan los criterios seleccionados:

Tabla 22. Criterios para la definición del Índice de Interés de los Involucrados.

Criterios para la definición del Índice de Interés de los involucrados		
Pond erado	Clasificación	Características de los Involucrados
10	<i>Persona Clave</i>	Actores que se ven involucrados en la ejecución y dirección del proyecto.
		Actores que financian el proyecto.
9 a 6	<i>Cubrir sus Necesidades</i>	Actores que desarrollan un rol específico dentro de la ejecución del proyecto.
		Actores que se ven beneficiados, pero no participan en la ejecución del proyecto.
		Actores que denoten posiciones rígidas en negociaciones y resistencia al cambio.
		Actores que son impactados por el proyecto de manera positiva o negativa, pero no participan del mismo.
5	<i>Comunicar lo necesario</i>	Actores que no se benefician del proyecto, más si ameritan control en la dirección del proyecto.
4 a 1	<i>Mostrar consideración</i>	Actores que muestran poca urgencia en la participación dentro de la formulación, implementación y ejecución del proyecto.

Dentro del ejercicio de clasificación de los Interesados del proyecto también se consideró el nivel de compromiso y comprensión que tiene el interesado sobre el proyecto. Para asignar estos valores se tomaron en cuenta los siguientes valores:

Tabla 23. Índice de compromiso.

Índice de Compromiso	
10	Comunica a otros cómo el cambio representa una ventaja competitiva para la compañía
	Responde de manera rápida y favorable a los requerimientos del equipo de cambio
	Provee los recursos necesarios para la ejecución del cambio
6 a 9	Levanta los problemas/ riesgos del proyecto de cambio y discute/ ofrece soluciones
	Describe cómo el proyecto de cambio se alinea con los objetivos de negocio
	Participa en los eventos/ actividades del proyecto de cambio y generalmente responde a las solicitudes
	Acepta proporcionar los recursos mínimos necesarios para el proyecto
5	Levanta los riesgos sobre el cambio
1 a 4	No participa en los eventos
	No responde a las solicitudes
	Se niega a proporcionar los recursos necesarios para el proyecto

Tabla 24. Nivel de Comprensión.

Nivel de Comprensión	
10	Enlista las características del proyecto, beneficios y funciones
	Describe de manera correcta cómo impactará el cambio a la operación
	Se acerca a los miembros del equipo para hacer preguntas sobre la iniciativa de cambio
6 a 9	Describe los tiempos del proyecto, entregables y fases
	Identifica la iniciativa como una transformación y discute los siguientes pasos
	Comunica las expectativas de la iniciativa, alineadas con los objetivos del proyecto
	Identifica los intermediarios, miembros del equipo y líderes involucrados en el proyecto
5	Comprende que el cambio impactará a su operación, pero no puede describir como
1 a 4	No sabe si el impacto del proyecto será positivo o negativo.
	No puede identificar a los involucrados del proyecto o no está seguro.

4.2.3.3 Representación gráfica de la Matriz Poder / Interés y Compromiso y Comprensión

Con el fin de caracterizar a cada uno de los interesados en el Proyecto, a continuación, se presentan la matriz de poder/interés, comprensión/compromiso.

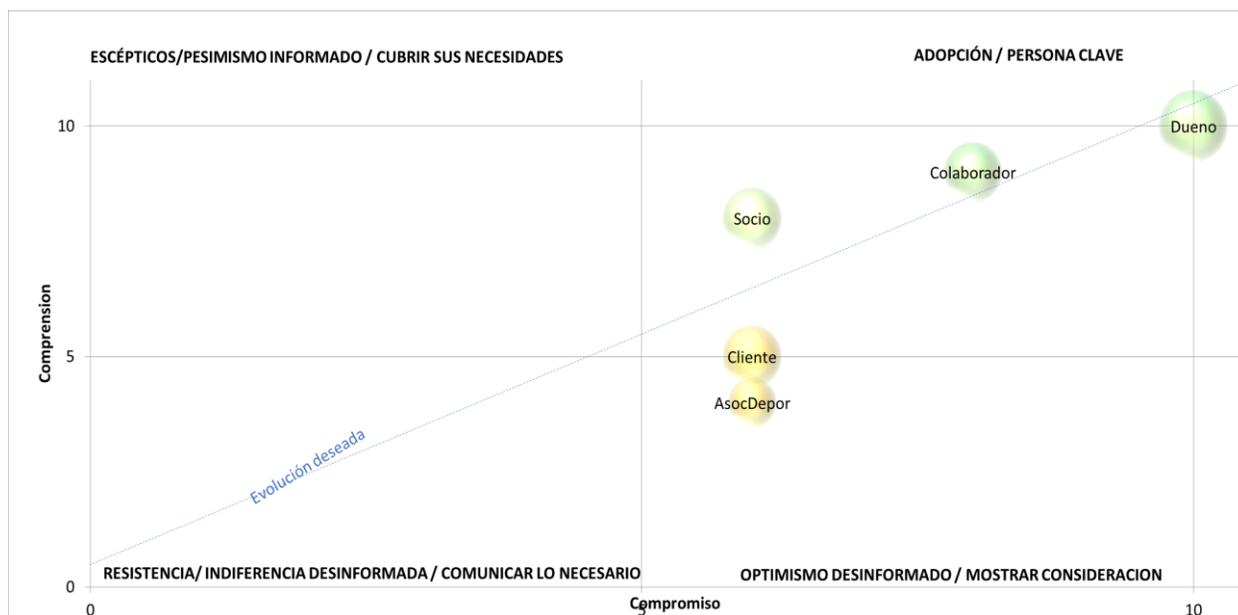


Figura 39. Matriz Poder / Interés, Comprensión / Compromiso.

Tabla 25. Niveles de Interés / Poder / Compromiso y Comprensión asignados a los Involucrados.

Stakeholder / Grupo stakeholder	Nombre mostrado en gráfica	Compromiso	Comprensión	Posición actual	Interés (1-10)	Poder/influencia (1-10)	Estrategia
Dueño Bushido Strength	Dueño	10	10	Aceptación	10	10	Persona Clave
Socio Comercial	Socio	6	8	Aceptación-Baja	6	9	Persona Clave
Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia	AsocDepor	6	4	Optimismo desinformado	6	4	Mostrar Consideración
Colaboradores de la Academia	Colaborador	8	9	Aceptación	8	6	Persona Clave
Clientes de la Academia	Cliente	6	5	Optimismo desinformado	8	7	Persona Clave

4.2.3.4 Estrategias de Gestión de los involucrados

Anteriormente se explicó los criterios de interés, poder, compromiso y comprensión utilizados para clasificar a los involucrados del proyecto. La combinación de estos criterios nos propone una estrategia de comunicación para cada uno de ellos la cual se puede resumir en la figura 40:

Poder Relativo (1-10) +	Se debe complacer a pesar de la falta de interés	Prioridad No. 1- Debe ser complacido e informado
	No debe ser prioridad a expensas de otros	Debe ser informado de los eventos y progresos
-	Nivel de interés en el cambio (1-10) +	

Figura 40. Matriz de interés y poder para los stakeholders, en escala de 1 a 10. (Elaboración propia, 2018).

La parte superior de la matriz se muestran los cuadrantes con un nivel alto de poder; donde la variable es el interés, para el caso del cuadro superior a la izquierda, que indica “se debe complacer a pesar de la falta de interés”, obedece al levantamiento de un plan para mejorar el nivel de entendimiento del involucrado, que en este caso es mediante la aplicación de una encuesta para entender su posición, para luego desarrollar una estrategia de comunicación.

El cuadro superior derecho, muestra una posición de; “debe ser complacido e informado”, ya que la posición de este Stakeholder es de gran poder e interés.

Los cuadros inferiores denotan poco poder, el cuadro inferior izquierdo es en el que no se priorizan recursos, ya que están en una posición de no poder y no influencia significativa, sin embargo, el cuadro inferior derecho son las partes involucradas donde tenemos poco poder, pero alto interés, se les debe de mantener informados.

La figura 39 muestra que dentro de este proyecto la mayoría de las partes interesadas tienen gran poder e interés, por tal razón se les deben de mantener informados del avance y desarrollo de las actividades.

En todo proyecto se debe considerar que el gestionar el involucramiento de los interesados implica establecer procesos de comunicación con cada una de las partes y adaptar los canales y formas de comunicación a cada interesado, dependiendo de su área, posición, clasificación e interés. Por esto, se debe partir del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto al momento de construir las estrategias de involucramiento, para conocer cuáles son las herramientas y técnicas que se han definido en el plan de la dirección del proyecto para establecer comunicaciones con las diferentes partes del proyecto.

En el caso específico del proyecto en estudio, como base para definir estrategias específicas, se partirá de la clasificación de los interesados en la matriz, estableciendo primero el tipo de acercamiento para cada cuadrante y posteriormente, adaptando este acercamiento y desarrollando las estrategias para cada interesado.

Con base en los cuadrantes, se definen las siguientes acciones generales a implementar:

1. Bajo interés-bajo poder: no es prioridad. Por lo tanto, las acciones serán comunicados oficiales para informar sobre el proyecto, por correo electrónico o por medios oficiales en la recepción de la Academia o mediante redes sociales.
2. Bajo interés-alto poder: mantener informado. En este caso, se sugieren comunicaciones escritas personalizadas y reuniones presenciales en donde se expliquen los objetivos y el plan para el desarrollo del proyecto, así como los avances que se realicen o cualquier contratiempo, con el propósito de conocer si existe algún desacuerdo y si el proyecto peligrará (con respecto al cronograma, presupuesto o hasta ejecución parcial o total).

3. Bajo poder-alto interés: se debe complacer a pesar de la falta de poder. Para los involucrados de este cuadrante, que, si bien no tienen un nivel alto de poder, es importante mantener una comunicación fluida y asertiva, pues el nivel de interés podría llegar a hacer de este grupo una parte con gran influencia dentro del proyecto y presionar a las partes con más poder.

4. Alto poder-alto interés: debe ser complacido e informado. Estos son los involucrados más relevantes para el proyecto, denominados también “Persona clave”, pues su posición respecto al proyecto puede impactar a gran escala el desarrollo de este. Con este grupo se deben realizar comunicaciones escritas personalizadas, reuniones presenciales, entrevistas, visitas y grupos focales, opiniones y sugerencias, practicando lo que el PMI (2017) define como “cocreación”, un proceso participativo que “pone mayor énfasis en incluir a los involucrados afectados como socios en el equipo” (PMBOK, pg. 505, 2017).

Una vez que se establecen los involucrados del proyecto, después de una correcta identificación y con base en la información obtenida de la matriz de poder/interés, se procede clasificarlos con base en su nivel de involucramiento. Para representar de forma gráfica esta información, existen diferentes técnicas, entre las que destaca, por su utilidad y facilidad de lectura, la matriz de evaluación del involucramiento. Esta matriz “permite comparar los niveles actuales de participación de los involucrados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto” (PMBOK, p. 521, 2017).

Para esta matriz, se definen las siguientes clasificaciones: desconocedor, reticente, neutral, de apoyo y líder. Para identificar el estado actual de cada interesado, se coloca una “C” en la casilla correspondiente y para indicar cuál es el estado deseado para cada uno, se escribe una “D”. (PMI, 2017).

Tabla 26. Matriz Evaluación de Involucramiento. Fuente: PMBOK, 2017.

Involucrado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Dueño Bushido Strength					C D
Socio Comercial			C		D
Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia		C		D	
Colaboradores de la Academia				C	D
Clientes de la Academia				C D	

La matriz funciona como una guía para definir las acciones necesarias para que el nivel de participación de los involucrados sea el deseable, es decir, es la base sobre la que se desarrollan las estrategias de involucramiento.

- Dueño Bushido Strength:
 1. Realizar reunión inicial con el Dueño de Bushido Strength para presentar el proyecto y el planeamiento de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes.
 2. Realizar un taller participativo con el dueño de Bushido Strength y sus colaboradores para compartir y recolectar opiniones sobre el proyecto.
 3. Realizar reuniones mensuales con el dueño de Bushido Strength y sus colaboradores para analizar los resultados de la Estrategia, unificar procedimientos, y apoyar la motivación alrededor del proyecto.
 4. Realizar comunicaciones escritas por correo electrónico mostrando actualizaciones sobre el estado del proyecto y los sprints por venir.

- Socio Comercial:

1. Realizar una reunión inicial con el Socio Comercial para presentar el proyecto y mostrar los beneficios que puede obtener del mismo. Se recolectará en esta reunión sus sugerencias e inquietudes para que se puedan remediar e informar de manera adecuada.
2. Realizar una reunión mensual en la cual se presente el avance del proyecto, los hitos y metas alcanzadas, y el impacto en el retorno de inversión de la Academia.
3. Presentar un informe ejecutivo mensual al Socio Comercial y el dueño de Bushido Strength donde se analicen los datos de interés para la organización, este resumen debe de ser breve y puntual, en formato electrónico.

- Colaboradores de la Academia:

1. Realizar una reunión inicial con los Colaboradores de la Academia para presentar el proyecto y mostrar los beneficios que puede obtener del mismo. Se recolectará en esta reunión sus sugerencias e inquietudes para que se puedan remediar e informar de manera adecuada. También se detallará en esta reunión el role que tiene cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas en el proyecto y se confirmara su compromiso con las mismas.
2. Realizar una reunión mensual en la cual se presente el avance del proyecto, los hitos y metas alcanzadas, y el impacto en el retorno de inversión de la Academia.
3. Presentar un reporte mensual de desempeño de cada colaborador respecto a las metas y responsabilidades trazadas en el plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. El reporte será en formato electrónico y se compartirá por correo electrónico. Cada reporte mensual vendrá acompañado de una conversación uno a uno entre el colaborador y el dueño de Bushido Strength.

- Clientes de la Academia:
 1. Realizar una reunión inicial con los clientes de la academia en la que se presente el proyecto y se recolecte opiniones y sugerencias para implementar en el mismo.
 2. Crear un calendario de “huddles” o reuniones rápidas a lo largo del día para que los instructores tengan la oportunidad de informar eventos, novedades, incidencias. En las mismas se premiará a los distintos tipos de clientes tanto por logros como por lealtad a la academia. Cada Huddle no será de más de 15 minutos de duración y se deberá implementar uno antes de cada sesión de entrenamiento en horas pico. Las celebraciones también se comunicarán por medio de redes sociales y correo electrónico.
 3. Realizar una encuesta mensual a los clientes de la Academia en la que se pueda llevar el pulso de satisfacción, No Satisfacción, Motivación. Cada encuesta debe ser seguida de un anuncio formal a través de redes sociales y correo electrónico con los cambios o mejoras implementadas a raíz de la encuesta.
- Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia:
 1. Reporte trimestral respecto a la producción de atletas competitivos y sus respectivos ciclos de rendimiento.

Durante la gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados, se utilizarán herramientas como el análisis de interesados, análisis de causa-raíz, y análisis de los contenidos y canales de comunicación para evaluar el estado actual de cada involucrado y si es del caso, realizar una actualización o cambio de las estrategias de gestión antes definidas, mediante el proceso de control de cambios definido.

4.2.4 Planificar la Gestión del Cronograma.

La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. (PMBOK, 2017) Los procesos que incluye son:

- Planificar la Gestión del Cronograma
- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar la Duración de las actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Controlar el Cronograma

Para el proyecto en este documento llamado “Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento físico Bushido Strength” nos enfocaremos en el proceso de “Planificar la Gestión el Cronograma” y “Desarrollar el Cronograma”, sin embargo, si incluiremos en un solo apartado los procesos denominados: Definir las Actividades, Secuenciar las Actividades, Estimar la Duración de las Actividades. Para el proceso de “Controlar el Cronograma” aunque esta fuera del alcance de este documento daremos una sugerencia de la técnica a utilizar para tal propósito.

Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar, y controlar el cronograma del proyecto. (PMBOK, 2017)

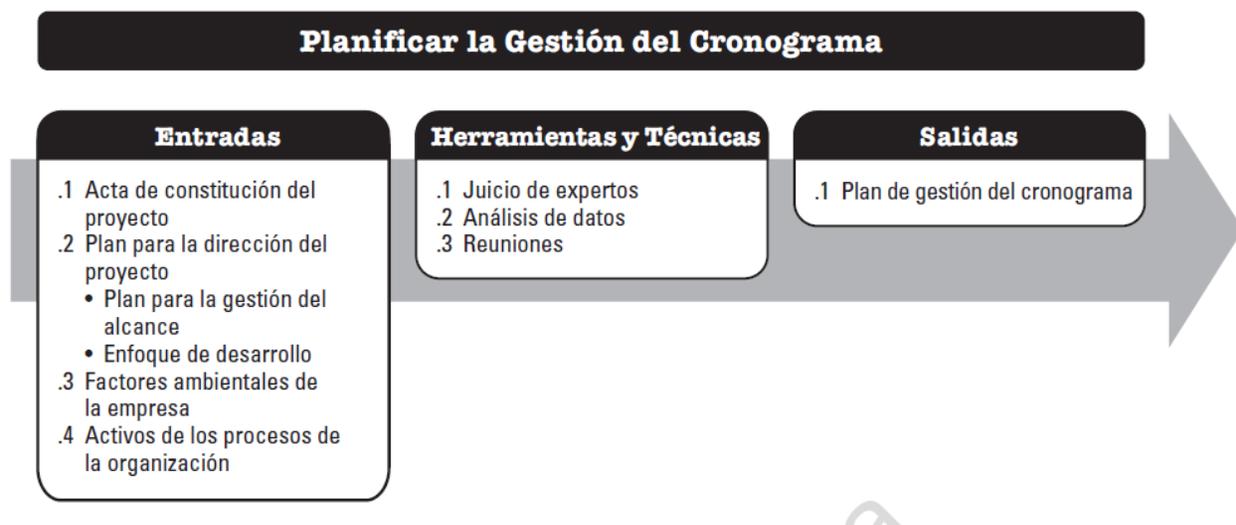


Figura 41. Planificar la Gestión del Cronograma. Fuente: PMBOK, p.179, 2017.

Es mediante reuniones con el dueño de Bushido Strength, colaboradores y otros profesionales que se definen los lineamientos aplicables al proyecto de esta tesis.

- Herramientas de la Programación

Para la gestión del cronograma se utilizará la herramienta de diagramas de Gantt, donde a partir de una lista de actividades con una secuencia lógica se podrá establecer las fechas de inicio y final de cada actividad. Mediante este diagrama se pueden realizar revisiones y actualizaciones de los tiempos. Como herramienta de programación se usará Microsoft Project que es un paquete informático que permite realizar la programación y el control del proyecto.

- Nivel de exactitud

Para realizar la estimación de la duración de las actividades, se establece como rango: (-5%, +10%). Cualquier variación por encima del 10% requerirá acciones correctivas inmediatas.

- Unidades de Medida

Como medidas de tiempo para el trabajo de los colaboradores del proyecto, se utilizarán las horas y días. Se respetan los feriados obligatorios de ley (1 de enero, 11 de abril, jueves y viernes Santos, 1 de mayo, 25 de julio, 2 de agosto, 15 de agosto, 15 de setiembre y 25 de diciembre).

- Mantenimiento del Modelo de Programación

Se realizarán reuniones o sesiones periódicas (semanales) entre el director del proyecto y el equipo del proyecto para actualizar el estado y registrar el avance a lo largo de la ejecución del proyecto. Cualquier actualización o cambio se realizará mediante el proceso de control integrado de cambios.

- Medición del Desempeño y Monitoreo del Estado de Avance del Proyecto

Para la medición del desempeño se utilizarán las cuentas de control y se aplicarán los indicadores de gestión de valor ganado, entre ellos: porcentaje completado, variación de cronograma (SV), variación de costo, índice de desempeño de cronograma (SPI). Se aclara que la Gestión del Valor Ganado, no se desarrollará, por cuanto no es parte del alcance de la propuesta, pero se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017). Para determinar el porcentaje de avance de una actividad, se indica que si la actividad inició se asigna un 25% y si terminó el 100%.

- Formato de los informes

El dueño de la Academia Bushido Strength recibirá un reporte semanal electrónico llamado “Reporte de Avance del Estado del Proyecto”. El mismo incluirá:

1. Listado de Actividades calendarizadas
2. Estado de las Actividades: A tiempo, Retrasadas, Canceladas, Sin Comenzar.

3. Desviación de la línea base planificada.

El reporte no debe exceder las 5 páginas.

- Gestión de Actualizaciones y Cambios en el cronograma

Toda actualización o cambio de cronograma se realizará mediante el proceso de control integrado de cambios definido en el Plan de Integración del Proyecto.

4.2.4.1 Actividades, su secuenciamiento y duraciones

Es mediante reuniones con el dueño de Bushido Strength y sus colaboradores que se determinan las actividades ligadas al proyecto y sus duraciones estimadas. Se utilizará la herramienta de la descomposición. Esta herramienta nos permite dividir el alcance y los entregables de proyecto en partes más pequeñas y manejables. Gracias a esta división se puede estimar de manera más sencilla la duración de cada actividad, definir actividades predecesoras y sucesoras.

El equipo de trabajo analiza cada actividad para establecer la relación de dependencia (si alguna) entre las actividades, así como los atributos de éstas. Mediante la diagramación por precedencia se lista la manera en que las actividades deben ser ejecutadas.

A continuación, se detalla el análisis de las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto:

Tabla 27. Cuadro de Actividades del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. Fuente: Elaboración propia.

ID	Nombre de tarea y Código EDT	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Responsable	Recurso
1	Plan para el diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes	82 días	mié 6/19/19	jue 10/10/19		Director del Proyecto	
2	1. Inicio	38 días	mié 6/19/19	vie 8/9/19			
3	1.1 Acta de Constitución	8 días	mié 6/19/19	vie 6/28/19		Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Director Proyecto, Dueño, Socio Comercial
4	1.2 Análisis Situación Actual	30 días	lun 7/1/19	vie 8/9/19	3	Director del Proyecto	Director Proyecto, Encuesta a Clientes, 1 Colaborador

ID	Nombre de tarea y Código EDT	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Responsable	Recurso
5	2. Planeación	40 días	lun 8/12/19	vie 10/4/19	2		
6	2.1 Plan de Dirección del proyecto	34 días	lun 8/12/19	jue 9/26/19		Director del Proyecto	
7	2.1.1 Plan Gestión Integración	5 días	lun 8/12/19	vie 8/16/19	4	Director del Proyecto	Director del Proyecto
8	2.1.2 Plan Gestión del Alcance	3 días	lun 8/19/19	mié 8/21/19	7	Director del Proyecto	Director del Proyecto
9	2.1.3 Plan Gestión del Tiempo	3 días	jue 8/22/19	lun 8/26/19	8	Director del Proyecto	Director del Proyecto
10	2.1.4 Plan Gestión Costo	3 días	mar 8/27/19	jue 8/29/19	9	Director del Proyecto	Director del Proyecto
11	2.1.5 Plan Gestión Calidad	5 días	vie 8/30/19	jue 9/5/19	10	Director del Proyecto	Director del Proyecto
12	2.1.6 Plan Gestión Recurso Humano	3 días	vie 9/6/19	mar 9/10/19	11	Director del Proyecto	Director del Proyecto
13	2.1.7 Plan Gestión Comunicaciones	3 días	mié 9/11/19	vie 9/13/19	12	Director del Proyecto	Director del Proyecto
14	2.1.8 Plan Gestión Riesgos	3 días	lun 9/16/19	mié 9/18/19	13	Director del Proyecto	Director del Proyecto
15	2.1.9 Plan Gestión Adquisiciones	3 días	jue 9/19/19	lun 9/23/19	14	Director del Proyecto	Director del Proyecto
16	2.1.10 Plan Gestión Interesados	3 días	mar 9/24/19	jue 9/26/19	15	Director del Proyecto	Director del Proyecto
17	2.2 Plan de Programa de Adherencia y Lealtad	6 días	vie 9/27/19	vie 10/4/19	16	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	
18	2.2.1 Plan Acciones Retención	1 día	vie 9/27/19	vie 9/27/19	16	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Director, Dueño. 1 colaborador, Reporte Electrónico de Asistencia
19	2.2.2 Plan Acciones No Satisfacción	1 día	lun 9/30/19	lun 9/30/19	18	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Dueño, 1 Colaborador, Reporte escrito de Encuesta de Satisfacción
20	2.2.3 Plan Acciones Satisfacción	1 día	mar 10/1/19	mar 10/1/19	19	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Dueño, Asesoría Externa de Diseño del Espacio Interno, Colaboradores, Encuesta de Satisfacción
21	2.2.4 Plan Acciones Motivación	1 día	mié 10/2/19	mié 10/2/19	20	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Dueño, Proveedor de artículos deportivos, Colaboradores
22	2.2.5 Plan Acciones Formación	1 día	jue 10/3/19	jue 10/3/19	21	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Dueño, Asesor Externo, Colaborador
23	2.2.6 Plan Acciones Comunicación	1 día	vie 10/4/19	vie 10/4/19	22	Director del Proyecto, Dueño Gimnasio	Dueño, Colaborador, Pizarra de Comunicaciones
24	3. Ejecución	2 días	lun 10/7/19	mar 10/8/19	5		
25	3.1 Implementación Plan de Adherencia y Lealtad	2 días	lun 10/7/19	mar 10/8/19		Director del Proyecto	Director del Proyecto

ID	Nombre de tarea y Código EDT	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Responsable	Recurso
26	4. Cierre	2 días	mié 10/9/19	jue 10/10/19	2,5,24		
27	4.1 Reporte Conclusiones	2 días	mié 10/9/19	jue 10/10/19		Director del Proyecto	Director del Proyecto
28	4.2 Reporte Recomendaciones	2 días	mié 10/9/19	jue 10/10/19		Director del Proyecto	Director del Proyecto

A continuación, se presenta el cronograma del proyecto en MS Project con su respectiva ruta crítica:

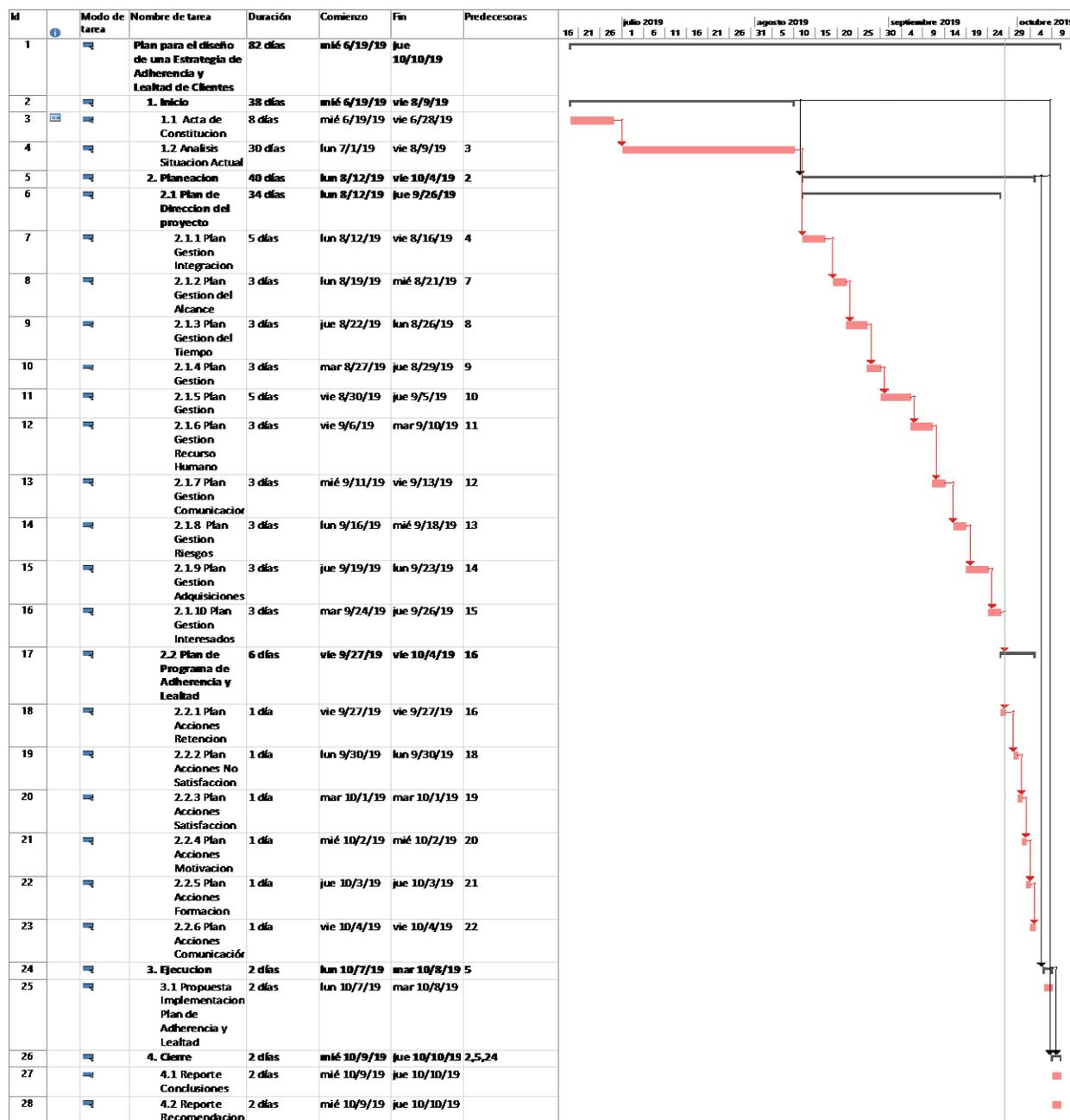


Figura 42. Cronograma de Actividades con Ruta Crítica. Fuente: Elaboración propia

Del cronograma anterior referido en la figura 42 se ve que la duración de la ruta crítica es de 82 días. Dado que la ruta crítica definida en el proyecto involucra a todas las actividades del cronograma, es sugerible la aplicación de técnicas para la compresión del cronograma, sea la ejecución rápida o fast tracking o intensificación o crashing. Basado en el tipo de proyecto podría aplicarse la técnica de “ejecución rápida” para comprimir el cronograma, dado que varias de las actividades en referencia pueden ejecutarse de forma paralela.

Al respecto, debe considerarse que la aplicación de la técnica de compresión del cronograma antes señalada, podría implicar la ejecución de retrabajos por cuestiones de calidad (disconformidades), dado que inicialmente la primera tarea se ejecutaba de forma previa y alguna de las actividades podría impactar en el óptimo resultado de la tarea comprimida (segunda tarea).

4.2.4.2 Recomendación para el Control del Cronograma del Proyecto

Para realizar el control del cronograma se utiliza el método de valor ganado mediante el cálculo de la variación del cronograma (SV) que indica el retraso del proyecto con respecto a la línea base el cronograma. Dicha variación se calcula a partir de la diferencia del Valor Ganado (EV) menos el Costo Real (AC). Si SV es mayor que cero indica que el desempeño está adelantado, si es igual a cero corresponde a que desempeño se encuentra según lo planeado, en caso contrario el proyecto se encuentra atrasado. El control del cronograma se revisará en reuniones semanales entre el director del proyecto y el dueño de la Academia Bushido Strength.

Se aclara que la Gestión del Valor Ganado, no se desarrollará, por cuanto, no es parte del alcance de la propuesta, pero se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

4.2.5 Planificar la Gestión de los Costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMBOK, 2017)

Los procesos incluidos en la Gestión de Costos son:

- Planificar la Gestión de Costos
- Estimar los Costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los Costos

Para el proyecto “Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength” se abordará el proceso de Planificar la Gestión de los Costos. En un solo apartado se incluirán los procesos de Estimar los Costos y Determinar el Presupuesto.

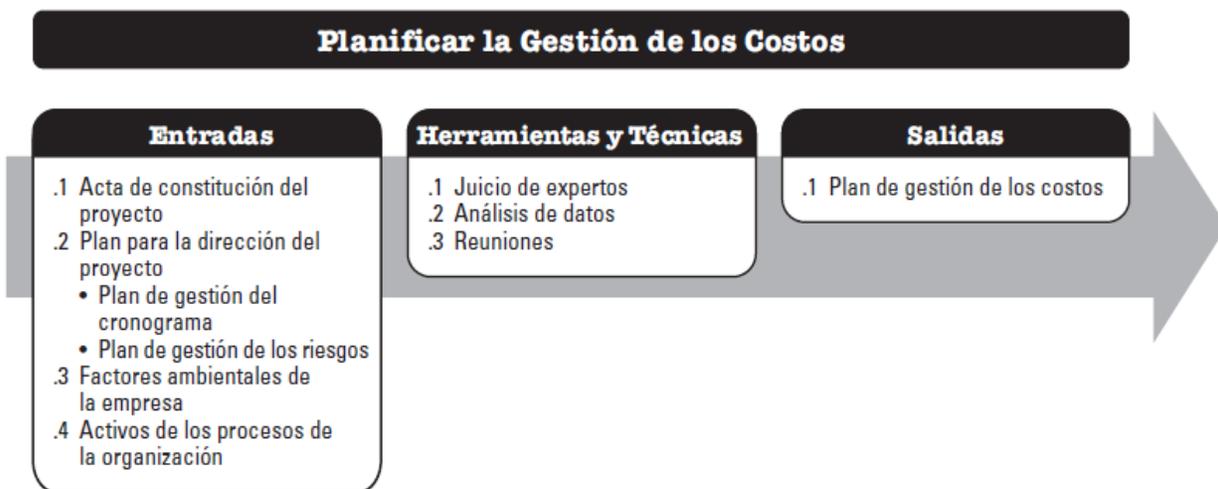


Figura 43. Planificar la Gestión de los Costos. Fuente: PMBOK, p.235, 2017.

Planificar la Gestión de los Costos es el proceso de definir como se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. (PMBOK, 2017)

Entre las herramientas utilizadas para para definir los lineamientos de la Gestión de Costos y sus procesos asociados se encuentran reuniones con expertos como lo son el Dueño de Bushido Strength y su patrocinador.

- Unidades de Medida

Se utilizará el Sistema Internacional de Unidades para las cantidades y como moneda el colón. En cuanto al trabajo se utilizarán las horas y los días.

- Nivel de Precisión

El redondeo aplicable a las estimaciones del costo de las actividades será hacia arriba.

- Nivel de Exactitud

Para realizar la estimación del costo de las actividades, se establece como rango aceptable:(-10%, +10%), y se establece un 10% del costo estimado como reserva de contingencia.

- Umbrales de Control

El nivel de tolerancia o límites de control de los desvíos en el costo de las actividades será del +10% (máximo) sin necesidad de aplicar acciones correctivas. Superior a tal variación, se requieren acciones inmediatas.

- Reglas para la medición del desempeño

Para la medición del desempeño se utilizarán las cuentas de control y se aplicarán los indicadores de gestión de valor ganado, entre ellos: Valor planificado, costo real, valor planeado, variación de costo, índice de desempeño de costo (CPI). Se aclara que la Gestión del Valor Ganado no se desarrollará en esta propuesta, por cuanto, no es parte del

alcance definido, pero se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

- Formato de los informes

Los informes se darán semanalmente en versión electrónica. Incluirán un resumen del desempeño, gráficos de comparación con la línea base establecida, ejecución real del presupuesto, posible desviación y cualquier recomendación de ajuste.

- Financiamiento del Proyecto:

El Proyecto planea operar con el margen de utilidad que produce el mismo para el dueño de Bushido Strength. Como se explicó en este trabajo, actualmente el Socio Comercial toma un 60% de lo que produce el gimnasio, dejando al dueño de Bushido Strength con un 40% de la ganancia. De ese 40% el dueño del gimnasio debe garantizar su salario de 600 000 colones por mes, más 150 000 colones por mes para distribuir y para pagar sesiones de una hora a sus colaboradores. La utilidad producida mes a mes con la retención de clientes será utilizada para financiar el proyecto en su totalidad.

- Control y Actualización de costos

Se aplica la gestión del valor ganado (EVM) con el objetivo de evaluar el desempeño y el avance del proyecto, monitoreando las tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control (valor planificado, valor ganado y costo real). En caso de que exista alguna desviación deberá tomarse las medidas correctivas y aplicar el proceso de control integrado de cambios, definido previamente. Se aclara que la Gestión del Valor Ganado, no se desarrollará, por cuanto, no es parte del alcance de la propuesta, pero se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

4.2.5.1 Estimación de costos y resumen del presupuesto del proyecto

Es el proceso que consiste en desarrollar una estimación aproximada de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que determina el monto de los costos requerido para completar el trabajo del proyecto. (PMBOK, 2017).

Con el fin de estimar y determinar los costos de las actividades, se utiliza las siguientes técnicas y herramientas:

- Juicio de expertos: Se consulta a expertos en arquitectura, maestros de obras y educadores y miembros de la familia, su perspectiva de los costos asociados al proyecto, según la competencia y área de ejercicio de su experticia.
- Análisis de ofertas de proveedores: Ofertas o cotizaciones a constructores-maestros de obras sobre costo por hora de mano de obra, costo de materiales, entre otros.
- La estimación ascendente y costo agregado, por medio de los cuales el costo detallado de las actividades se acumula en niveles superiores.
- Análisis de reserva: Conforme al criterio experto y considerado los riesgos del proyecto, se establece un 10% del costo estimado como reserva de contingencia.

En el siguiente cuadro, se resumen los costos del proyecto.

La unidad de medida de los entregables se hizo en días invertidos en la tarea (8 horas diarias), y el valor del día laborado de un Director de Proyectos se basó en la Encuesta de Salarios del PMI 2018 para Costa Rica. (<https://www.pmi.org/learning/careers/project-management-salary-survey>)

*** Día laborado: \$106.64. Hora Profesional es \$13.33 (¢7666.00; Fuente: PMI Salary Survey 2018) Tipo Cambio: 575 CRC ***

NOMBRE PROYECTO:		PLAN DE GESTION DE UN PROYECTO PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ADHERENCIA Y LEALTAD DE CLIENTES EN EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO FÍSICO BUSHIDO STRENGTH	TIPO DE CAMBIO: 575 CRC por cada \$1			Entregable	
			TIPO DIVISA EN CALCULOS: Dolares Americanos			Paquete	
						Actividad	
ID	EDT ID	ACTIVIDAD	Fecha de Pago Dia del Proyecto	Unidad de media	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1		Proyecto: Adherencia Lealtad Clientes		dias	82		
2	1	INICIO		dias	38		\$4,052.32
3	1.1	Acta de Constitucion del Proyecto	Dia 1	dias	8.00	\$106.64	\$853.12
4	1.1.1	Estudio Técnico		Unidad	1	\$0.00	
5	1.1.2	Estudio Ambiental		Unidad	1	\$0.00	
6	1.2	Análisis de la situación actual	Dia 8	dias	30	\$106.64	\$3,199.20
7	1.2.1	Análisis de Factores Ambientales de la empresa		Unidad	1	\$0.00	
8	1.2.2	Análisis Estrategico de la Academia, Analisis de Factores Políticos, comerciales del segmento comercial		Unidad	1	\$0.00	
15	2	PLANEACION		dias	40		\$4,265.60
16	2.1	Plan de Direccion del Proyecto	Dia 39	dias	34	\$106.64	\$3,625.76
17	2.1.1	Plan Gestion de Integracion		dias	5	\$0.00	
18	2.1.2	Plan Gestion del Alcance		dias	3	\$0.00	
19	2.1.3	Plan Gestion del Tiempo		dias	3	\$0.00	
20	2.1.4	Plan Gestion del Costo		dias	3	\$0.00	
21	2.1.5	Plan Gestion de la Calidad		dias	5	\$0.00	
22	2.1.6	Plan Gestion del Recurso Humano		dias	3	\$0.00	
23	2.1.7	Plan de Gestion de Comunicaciones		dias	3	\$0.00	
24	2.1.8	Plan Gestion de Riesgos		dias	3	\$0.00	
25	2.1.9	Plan Gestion de Adquisiciones		dias	3	\$0.00	
26	2.1.10	Plan Gestion de Interesados		dias	3	\$0.00	
22	2.2	Plan del Programa de Adherencia y Lealtad	Dia 74	dias	6	\$106.64	\$639.84
23	2.2.1	Plan Acciones Retencion		dias	1	\$0.00	
24	2.2.2	Plan Acciones No Satisfaccion		dias	1	\$0.00	
25	2.2.3	Plan Acciones Satisfaccion		dias	1	\$0.00	
26	2.2.4	Plan Acciones Motivacion		dias	1	\$0.00	
27	2.2.5	Plan Acciones Formacion		dias	1	\$0.00	
28	2.2.6	Plan Acciones Comunicacion		dias	1	\$0.00	
29	3	EJECUCION		dias	2	\$106.64	\$213.28
30	3.1	Propuesta Implementacion Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes	Dia 80	dias	2	\$0.00	
44	4	CIERRE		dias	2	\$106.64	\$213.28
45	4.1	Reporte de Conclusiones del Proyecto	Dia 82	dias	2	\$0.00	
46	4.2	Reporte de Recomendaciones del Proyecto	Dia 82	dias	2	\$0.00	
SUBTOTAL							\$8,744.48
RESERVA DE CONTINGENCIA 10%							\$874.45
LINEA BASE DE COSTO							\$9,618.93
RESERVA DE GESTION 10%							\$961.89
TOTAL DEL PRESUPUESTO							\$10,580.82

Figura 44. Estimación de Costos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en la Figura 44 el Dueño de Bushido Strength decidió determinar una reserva de gestión del 10%.

4.2.5.2 Beneficios proyectados de la Estrategia de Adherencia y Lealtad

En este momento la Academia Bushido Strength cuenta con 65 asociados que pagan una mensualidad de ₡26,000.00 cada uno. En promedio, la academia gana 7 miembros nuevos por mes, pero también pierde 3-5 miembros por mes. Esto deja a la Academia en un punto muerto de crecimiento.

En este momento, las ganancias de la Academia se dividen en 60% para el socio Comercial y 40% para el dueño de Bushido Strength. Esta situación deja un capital de inversión nulo al dueño de Bushido Strength y genera una dependencia económica del Socio Comercial para cualquier iniciativa estratégica en la Academia.

Por último, la Academia Bushido Strength tiene una serie de Costos Variables por un monto de ₡750,000 y de costos fijos de ₡841,000. Los Costos fijos son cubiertos en este momento por el Socio Comercial.

Si el dueño de Bushido Strength decidiera seguir con el negocio en su estado actual y no invierte en el Plan de Adherencia y Lealtad, el siguiente cuadro resume su situación contable mes a mes.

Montos expresados en colones costarricenses:

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ventas	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000
Comisiones sobre Ventas (13%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESO NETO (1)	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000	1,690,000
Costos Operativos	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895	1,593,895
Costos Variables	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895	752,895
Costo fijo	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000
Costo No operat.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105	96,105
Impuestos a utilidades(13%)	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494	12,494
Flujo Neto	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611	83,611

Figura 45. Flujo de Caja y Flujo Neto SIN proyecto. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, si el dueño de Bushido Strength decide invertir en el Plan de Adherencia y Lealtad acá diseñado, se espera que el plan retenga a 5 de los 7 miembros que genera por mes. Una retención por debajo de 4 miembros al mes hace al proyecto inviable económicamente.

Una vez que el plan este cumpliendo con su meta de retención de 5 clientes por mes, el número de clientes al final del primer año será de 125, y el flujo de caja mes a mes se vera de la siguiente manera:

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ventas	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000	3,250,000
Comisiones sobre Ventas (13%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESO NETO (1)	3,250,000									
Costos Operativos	1,591,000									
Costos Variables	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Costo fijo	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000	841,000
Costo No operat.	608,350									
Depreciación	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350	608,350
UTILIDAD BRUTA	1,050,650									
Impuestos a utilidades(13%)	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585	136,585
Flujo Neto	1,522,416									

Figura 46. Flujo de Caja y Flujo Neto CON el proyecto implementado. Fuente: Elaboración Propia

Si el presupuesto del Plan de Adherencia y Lealtad es de \$10,580.82 (€6, 083,500.00. Tipo de cambio: €575 x cada \$1), los análisis de Costo Beneficio dan un indicador de 1.39. Lo que quiere decir que la rentabilidad del proyecto es de 0.39, ósea, por cada dólar invertido se reciben \$0.39 de vuelta.

- VAN con inversión inicial: €2,416,016.281
- VAN sin inversión inicial: €8,499,516.281

<u>RENTABILIDAD</u>	
Inversion:	6,083,500
Rentabilidad:	0.397142481

<u>COSTO BENEFICIO</u>	
Flujos positivos	
Flujos negativos	
VP F. Positivo	8,499,516.281
VP F. Negativos	6,083,500
COSTO BENEFICIO	1.397142481

Figura 47. Resultados Análisis Costo Beneficio. Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3 Recomendaciones para realizar el Control del Costo del Proyecto

Para evaluar el desempeño y el avance del proyecto y controlar su costo se coordinarán reuniones semanales en las que se utilizara la técnica del Valor Ganado (EVM) para comparar lo ejecutado respecto a las líneas base establecida en el proyecto.

Se aclara que la Gestión del Valor Ganado, no se desarrollará, por cuanto, no es parte del alcance de la propuesta, pero se recomienda consultar la sección 7.4.2.2 de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Para medir el desempeño del costo se utilizará la siguiente técnica: Índice de desempeño de costo. Se obtiene un valor de costo mediante el porcentaje de avance multiplicándose por el valor planeado, y dividiéndose este valor por costo real medido mediante de la contabilidad de costos.

$$\text{CPI}=\text{EV}/\text{AC}$$

Donde:

CPI: Índice de desempeño de costos.

EV: Valor Ganado= % Avance* PV

PV: Valor planeado

AC: Costo real.

Para realizar pronósticos se utilizará la siguiente técnica:

Estimación a la conclusión: Donde se suman los costos consumidos reales, con los costos planificados en actividades faltantes de ejecutarse.

$$\text{EAC: AC} + \text{ETC}$$

Donde:

AC: Costo real de las actividades ejecutadas hasta el momento.

ETC: Costos planificados de las actividades no ejecutadas hasta el momento.

Acá, el trabajo de contabilidad debe ser exacto para lograr tener los datos de los costos hasta el momento, y de la mano obra ejecutada. El pronóstico permitirá al administrador de proyectos determinar que tanta variación tienen los costos en un momento dado, con respecto al presupuesto total del proyecto y será punto de arranque, para atender un cambio a nivel interno de manera que modifique los costos, pero se podrán dar variación en la calidad, por tal razón estos también deberán ser revisados por el cliente, quien podrá aceptar o rechazar.

4.2.6 Planificar la Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. (PMBOK, 2017)

Los procesos de la Gestión de la Calidad del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de la Calidad
- Gestionar la Calidad
- Controlar la Calidad

Para efectos de la propuesta de plan de gestión del Proyecto “Plan de Gestión de un proyecto para el diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength”, a continuación, se desarrollará únicamente el proceso de Planificar la gestión de la calidad, mediante el cual se identifican los requisitos de calidad de los entregables y se define cómo se verifica que los requisitos cumplan con la calidad previamente acordada con los interesados.

Planificar la Gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como documentar como el proyecto demostrara el cumplimiento de estos. (PMBOK, 2017)

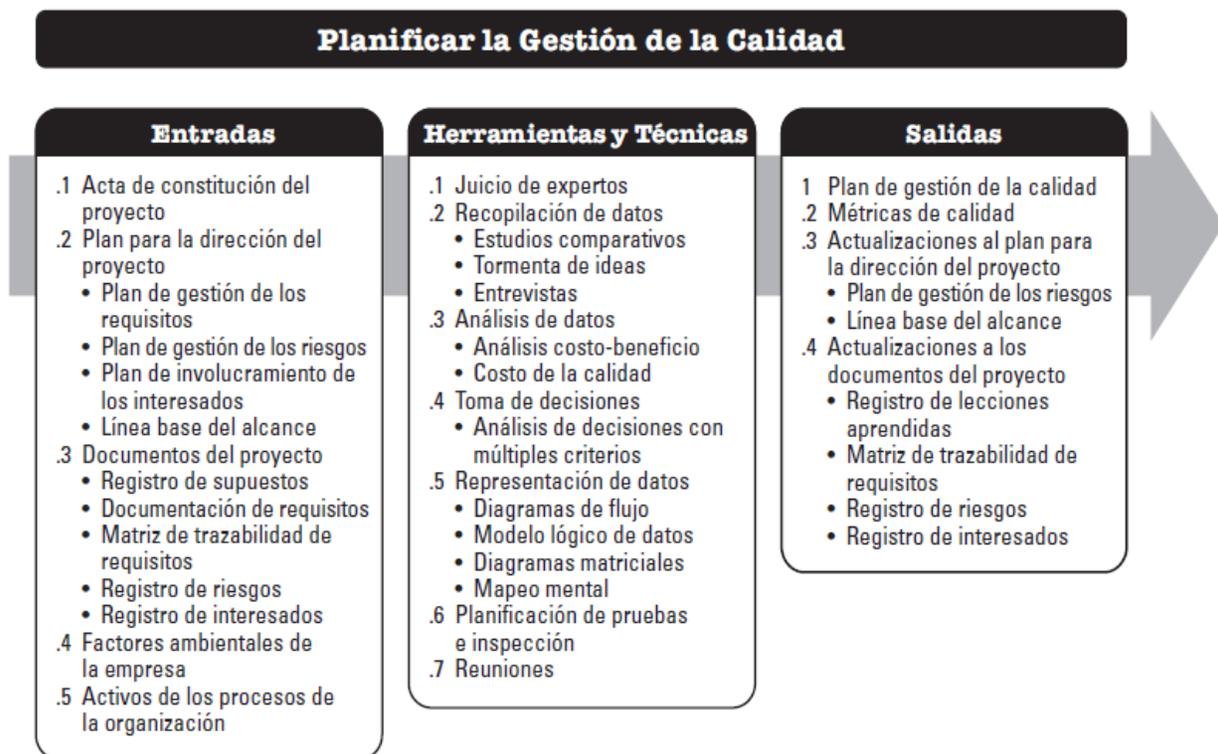


Figura 48. Planificar la Gestión de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Previo al desarrollo del Plan de calidad del Proyecto, es necesaria una adecuada identificación de los interesados, así como de los requerimientos que estos tienen en relación con el desarrollo del Proyecto. Es de vital importancia, identificar las necesidades y expectativas de todos los interesados, de forma tal que la gestión del proyecto sea planificada, ejecutada, controlada y finalizada, en cumplimiento con éstos. Un inadecuado análisis, puede conllevar al desarrollo de un proyecto y de un producto del proyecto, que no se adecua con las expectativas de los interesados, por tanto, no se logrará el éxito de este.

En la Tabla 17, pág. 170 de este documento, se presenta los resultados del registro de interesados y sus expectativas, a partir del cual se soportará el desarrollo del Plan de la calidad del proyecto.

Es importante aclarar que, basado en la ruta crítica establecida en el cronograma de este proyecto y la situación financiera actual de la Academia, todos los entregables de este trabajo son considerados de alta prioridad y parte de su ruta crítica.

Tabla 28. Matriz Trazabilidad y Criterios de Aceptación. Fuente: Elaboración propia.

CÓDIGO TABLA 18	ID WBS	ENTREGABLE	IDENTIFICADOR	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE
RE01	1.1	Acta de Constitución del Proyecto	1	El Acta de Constitución debe proporcionar una descripción de alto de alto nivel del proyecto, su alcance, objetivos, y criterios de éxito relacionados.	El Acta de Constitución debe ser firmada en señal de aprobación por parte del dueño de Bushido Strength y El Director del Proyecto.	Director del Proyecto
RE01	1.2	Análisis de la Situación Actual	2	El análisis de la situación actual de la Academia Bushido Strength debe analizar la posición de Bushido Strength respecto al mercado donde se desenvuelve, y generar un análisis estratégico que dé a la Academia un listado de Objetivos a alcanzar para cumplir con su Visión a cinco años plazo.	El Análisis de la Situación Actual debe contener: el perfil estratégico de Bushido Strength, su competencia inmediata, Misión, Visión, Ventaja Competitiva, Estrategias FODA, Factores Críticos de Éxito (FCE), Balance Scorecard.	Director del Proyecto
RE01	2.1	Plan Dirección del Proyecto	3	El Plan de Dirección del Proyecto debe contener los Planes de Gestión de las 10 áreas de conocimiento establecidas en el PMBOK, 2017.	Cada Plan de Gestión debe contener los requerimientos establecidos en el PMBOK 2017 y se limitará a la Fase de Planeación del proyecto, aunque se aceptaran sugerencias de actividades de Control y Monitoreo de estar disponibles.	Director del Proyecto

CÓDIGO TABLA 18	ID WBS	ENTREGABLE	IDENTIFICADOR	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE
RE01, RE06	2.2	Plan del Programa de Adherencia y Lealtad	4	El Programa de Adherencia y Lealtad no debe basarse solamente en un modelo de cuotas. Debe buscar soluciones que no aumenten el costo operativo de la Academia y que suba el valor agregado para el cliente en lugar de bajar los márgenes de ganancia para la Academia	El Plan del Programa de Adherencia y Lealtad debe tener propuestas de acciones a realizar en las 6 áreas del modelo de fidelización propuesto por Pablo Viñaspre.	Director del Proyecto, Socio Comercial y el Dueño de Bushido Strength
RE02, RE03	2.2.1	Plan Acciones de Retención	5	El Plan de acciones de Retención debe ir más allá de un modelo de cuotas o descuentos. Debe plantear modelos de gestión que prevengan la baja del cliente	El Plan de acciones de Retención debe contener acciones de cuotas, acciones de prevención de bajas y acciones para manejar las bajas que se den en un mes.	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength
RE02, RE03	2.2.2	Plan Acciones No Satisfacción	6	Crear un sistema que permita identificar las fallas de Satisfacción reportadas por el cliente.	El Plan de No Satisfacción debe proponer una acción iterativa para recolectar la opinión del cliente y acciones para corregir inmediatamente las insatisfacciones reportadas por los clientes de Bushido Strength.	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength
RE02, RE03, RE04	2.2.3	Plan Acciones Satisfacción	7	Las acciones listadas en este plan deben estar orientadas a aumentar la satisfacción del cliente y su percepción de valor agregado versus inversión realizada en la academia.	Debe incluir acciones para la Gestión del detalle en la Academia, para la mejora de la oferta de servicios, manejo de Opinión de Clientes y Socialización de nuevos Clientes	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength
RE02, RE03, RE04, RE07	2.2.4	Plan Acciones Motivación	8	El Plan de acciones de Motivación buscare mantener el sentimiento de logro y novedad en el cliente.	Debe contener acciones que impacten el sentimiento de logro del cliente y que presente nuevas rutinas o servicios al cliente.	Director del Proyecto y Dueño Bushido Strength

CÓDIGO TABLA 18	ID WBS	ENTREGABLE	IDENTIFICADOR	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE
RE02, RE03, RE04, RE05, RE07, RE08	2.2.5	Plan Acciones Formación	9	El Plan de acciones de Formación debe brindar información educativa que busque dar un valor agregado para los clientes y forme parte del desarrollo de los colaboradores de la academia.	El Plan de Acciones de Formación debe proponer acciones de formación para clientes y para colaboradores. No puede quedar ninguno de los dos por fuera.	Director del Proyecto, Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia y el Dueño de Bushido Strength
RE02, RE03, RE07, RE08	2.2.6	Plan Acciones Comunicación	10	Las acciones del Plan de Comunicaciones deben garantizar una comunicación fluida a lo interno de la academia y hacia el mercado en el que se desenvuelve.	El Plan de Acciones de Comunicación debe contener acciones que promuevan la comunicación entre colaboradores, promuevan la comunicación con los socios y que proyecten la marca Bushido Strength al mercado nacional.	Director del Proyecto, Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia y el Dueño de Bushido Strength
RE04	3.1	Propuesta de Implementación	11	Se establece un flujo de proyecto en el cual se muestra dónde estamos el día de hoy como se llega al éxito de acuerdo con el Plan estratégico de Adhesión y Lealtad de clientes.	La Propuesta de Implementación debe presentar las acciones del Plan de Adherencia y lealtad en un calendario anual el cual se convertirá en un mecanismo de retención propio de la Academia.	Director del Proyecto
RE01	4.1	Reporte Conclusiones	12	El Reporte de Conclusiones debe estar relacionado a cada uno de los objetivos establecidos en el proyecto.	Las conclusiones deben estar numeradas y relacionadas con los objetivos de la investigación.	Director del Proyecto

CÓDIGO TABLA 18	ID WBS	ENTREGABLE	IDENTIFICADOR	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE
RE01	4.2	Reporte Recomendaciones	13	El Reporte de Recomendaciones está dirigido a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados, en este sentido las recomendaciones están dirigidas a sugerir, respecto a la forma de mejorar los métodos de estudio, sugerir acciones específicas en base a las consecuencias, sugerencias para futuras investigaciones.	Deben estar numeradas y relacionadas con los objetivos, investigación y áreas que no pudieron desarrollarse en el trabajo.	Director del Proyecto

4.2.6.1 Roles y Responsabilidades en cuanto a las actividades de calidad.

Debido a la escala del proyecto y a la poca cantidad de involucrados en los procesos de calidad de este no se considera necesario hacer una matriz de Priorización de Interesados, o matriz tipo L. En su lugar, se realiza una tabla de responsabilidades con relación a las actividades de Calidad en el proyecto.

Tabla 29. Roles y Responsabilidades respecto a actividades de la Calidad del Proyecto. Fuente: Elaboración propia

Rol	Responsabilidades
Director de Proyecto	Encargado de Velar por el cumplimiento de cada uno de los entregables descritos en la EDT del proyecto.
	Recae en el director del Proyecto velar por que los informes semanales de avance del proyecto se realicen y distribuyan entre los distintos interesados del proyecto para así monitorear el avance y calidad de este.
	Velar por que se utilice el Control Integrado de Cambios adecuadamente.

Rol	Responsabilidades
Dueño Bushido Strength	Recae en el dueño de la Academia Bushido Strength el elaborar, revisar y aprobar el alcance del proyecto Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Físico Bushido Strength.
	Encargado de recibir y aprobar cada uno de los entregables descritos en la EDT del Proyecto.
	Brindar recursos para la Gestión de la Calidad

4.2.6.2 Política de Calidad del Proyecto

En esta sección se establecen los lineamientos y directrices generales para la gestión de la calidad del proyecto. Se realiza desde tres perspectivas: enfoque para la (1) planificación de la calidad del proyecto, (2) enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto, (3) enfoque para el control de la calidad del proyecto

Tabla 30. Política General de Calidad del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Aspectos generales y directrices de la organización:
Bushido Strength es una organización que se encuentra en un proceso en busca de la mejora continua. Mediante la colaboración y activa participación de todos los involucrados se monitorearán las metas de desempeño y se retarán los procesos para alcanzar el nivel de calidad deseada en todos nuestros servicios.
Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto:
El diseño de cualquier política de calidad se hará siempre tomando en cuenta al cliente como nuestro punto de partida. De este punto se diseñará y modificará hacia atrás todos los procesos necesarios para garantizar el mejor servicio en todo lo que hacemos. Bushido Strength una empresa centrada en el cliente, no en la competencia. Bushido Strength no está en el negocio de los gimnasios, está en el negocio de la Gente que gusta de hacer deporte y salud.

Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto:
El aseguramiento de la calidad del proyecto se logrará a través de monitoreos, reportes y calibraciones semanales en los procesos críticos del proyecto. La comunicación de los resultados y el avance del proyecto deben ser pronta y oportuna para los involucrados e interesados de este.
Enfoque para el control de la calidad del proyecto:
Cada mes se revisará el reporte de objetivos alcanzados por cada cliente, encuestas de satisfacción y alarmas de bajas para así aplicar las acciones descritas en el Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes para la sección de Retención. También, se seguirán todas las acciones descritas en el Plan de Adherencia y Lealtad para así asegurarse que cualquier motivo de Insatisfacción sea identificado y corregido oportunamente.

4.2.6.3 Línea Base de la Calidad

En esta sección se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto, producto, servicio o resultado del proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad (donde se valida que los procesos podrán lograrlas) y para el control de la calidad (donde se comparan resultados contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas).

Tabla 31. Línea Base de la Calidad. Fuente: Elaboración propia

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
1.1	1	El Acta de Constitución debe proporcionar una descripción de alto de alto nivel del proyecto, su alcance, objetivos, y criterios de éxito relacionados.	El Acta de Constitución debe ser firmada en señal de aprobación por parte del dueño de Bushido Strength y El Director del Proyecto.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	Se cuenta o no con el Acta de Constitución con el alcance del proyecto, y la firma de aprobación del dueño Bushido Strength y el Director de Proyectos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
1.2	2	El análisis de la situación actual de la Academia Bushido Strength debe analizar la posición de Bushido Strength respecto al mercado donde se desenvuelve, y generar un análisis estratégico que dé a la Academia un listado de Objetivos a alcanzar para cumplir con su visión a cinco años plazo.	El Análisis de la Situación Actual debe contener: el perfil estratégico de Bushido Strength, su competencia inmediata, Misión, Visión, Ventaja Competitiva, Estrategias FODA, Factores Críticos de Éxito (FCE), Balance Scorecard.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	Reporte de Análisis de la Situación Actual cumple, o no, con todos los criterios de aceptación especificados para el entregable.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
2.1	3	El Plan de Dirección del Proyecto debe contener los Planes de Gestión de las 10 áreas de conocimiento establecidas en el PMBOK, 2017.	Cada Plan de Gestión debe contener los requerimientos establecidos en el PMBOK 2017 y se limitará a la Fase de planeación del proyecto, aunque se aceptaran sugerencias de actividades de Control y Monitoreo de estar disponibles.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	Plan de Dirección contiene, o no, 10 Planes de Gestión que se ajustan a los parámetros y recomendaciones del PMBOK 2017	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
2.2	4	El Programa de Adherencia y Lealtad no debe basarse solamente en un modelo de cuotas. Debe buscar soluciones que no aumenten el costo operativo de la Academia y que suba el valor agregado para el cliente en lugar de bajar los márgenes de ganancia para la Academia	El Plan del Programa de Adherencia y Lealtad debe tener propuestas de acciones a realizar en las 6 áreas del modelo de fidelización propuesto por Pablo Viñaspre.	Director del Proyecto , Socio Comercial y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	El Plan de Adherencia y Lealtad cuenta o no, con propuestas de acciones para las 6 áreas del modelo de Fidelización de Pablo Viñaspre.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
2.2.1	5	El Plan de acciones de Retención debe ir más allá de un modelo de cuotas o descuentos. Debe plantear modelos de gestión que prevengan la baja del cliente	El Plan de acciones de Retención debe contener acciones de cuotas, acciones de prevención de bajas y acciones para manejar las bajas que se den en un mes.	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	El Plan de Acciones de Retención tiene, o no, acciones referentes a cuotas, prevención de bajas y manejo de bajas.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
2.2.2	6	Crear un sistema que permita identificar las fallas de Satisfacción reportadas por el cliente.	El Plan de No Satisfacción debe proponer una acción iterativa para recolectar la opinión del cliente y acciones para corregir inmediatamente las insatisfacciones reportadas por los clientes de Bushido Strength.	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	Sistema de No Satisfacción cumple, o no, con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
2.2.3	7	Las acciones listadas en este plan deben estar orientadas a aumentar la satisfacción del cliente y su percepción de valor agregado versus inversión realizada en la academia.	El Plan de Acciones de Satisfacción debe incluir acciones para la Gestión del detalle en la Academia, para la mejora de la oferta de servicios, manejo de Opinión de Clientes y Socialización de nuevos Clientes	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	Plan de Acciones de Satisfacción cumple, o no cumple, con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
2.2.4	8	El Plan de acciones de Motivación buscara mantener el sentimiento de logro y novedad en el cliente.	El Plan de acciones de Motivación debe contener acciones que impacten el sentimiento de logro del cliente y que presente nuevas rutinas o servicios al cliente.	Director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	Plan de Acciones de Motivación cumple o no cumple con los criterios de Aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
2.2.5	9	El Plan de acciones de Formación debe brindar información educativa que busque dar un valor agregado para los clientes y forme parte del desarrollo de los colaboradores de la academia.	El Plan de Acciones de Formación debe proponer acciones de formación para clientes y para colaboradores. No puede quedar ninguno de los dos por fuera.	Director del Proyecto, Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	Plan de Acciones de Formación cumple o no cumple con los criterios de Aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
2.2.6	10	Las acciones del Plan de Comunicaciones deben garantizar una comunicación fluida a lo interno de la academia y hacia el mercado en el que se desenvuelve.	El Plan de Acciones de Comunicación debe contener acciones que promuevan la comunicación entre colaboradores, promuevan la comunicación con los socios y que proyecten la marca Bushido Strength al mercado nacional.	Director del Proyecto, Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia y el Dueño de Bushido Strength	Nivel de Cumplimiento	Plan de Acciones de Comunicación cumple o no cumple con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
3.1	11	Se establece un flujo de proyecto en el cual se muestra dónde estamos el día de hoy como se llega al éxito de acuerdo con el Plan estratégico de Adhesión y Lealtad de clientes.	La Propuesta de Implementación debe presentar las acciones del Plan de Adherencia y lealtad en un calendario anual el cual se convertirá en un mecanismo de retención propio de la Academia.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	La Propuesta de Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad de clientes cumple o no cumple con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable
4.1	12	El Reporte de Conclusiones debe estar relacionado a cada uno de los objetivos establecidos en el proyecto.	Las conclusiones deben estar numeradas y relacionadas con los objetivos de la investigación.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	El Reporte de Conclusiones del Proyecto cumple o no cumple con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

ID WBS	ID	REQUERIMIENTO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE	METRICA	DEFINICIÓN DE LA METRICA	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN
4.2	13	El Reporte de Recomendaciones está dirigido a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados, en este sentido las recomendaciones están dirigidas a sugerir, respecto a la forma de mejorar los métodos de estudio, sugerir acciones específicas en base a las consecuencias, sugerencias para futuras investigaciones.	Deben estar numeradas y relacionadas con los objetivos, investigación y áreas que no pudieron desarrollarse en el trabajo.	Director del Proyecto	Nivel de Cumplimiento	El Reporte de Recomendaciones del proyecto cumple o no cumple con los criterios de aceptación establecidos.	Cumplimiento 100%	Revisión de Entregable

4.2.6.4 Actividades de Gestión y Control de la Calidad

Para el proyecto se definen como principales actividades generales para la gestión y el control de la calidad, las siguientes: a) Revisar la calidad antes y después de finalizar los entregables del proyecto, b) Asegurar que se utilice el control integrado de los cambios definido para el proyecto, c) Evaluar el desempeño del proyecto en relación a la aplicación de las normas de calidad definidas en el proyecto, d) Recomendar mejoras en los procesos y e) Elaborar informes de calidad. Lo anterior, no limita la aplicación de otras actividades indicadas en las mejores prácticas, como las señaladas en el PMBOK 2017.

Respecto a los procedimientos de no conformidad, procedimientos de acciones correctivas o solicitudes de mejora y cualquier procedimiento que implique un cambio en el proyecto y una actualización en el plan de dirección y documentación del proyecto, se aplicará el proceso de

gestión de cambios definido para el proyecto. Plantillas correspondientes en los anexos 10 y 11 del presente trabajo.

4.2.7 Planificar la Gestión de los Recursos.

La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. (PMBOK 2017)

Los procesos de Gestión de los Recursos del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de los Recursos
- Estimar los Recursos de las Actividades
- Adquirir los Recursos
- Desarrollar el Equipo
- Dirigir el Equipo
- Controlar los Recursos

Para efectos de la propuesta de plan de gestión del proyecto se desarrolla el proceso de Planificar la Gestión de Recursos, en el cual, se define cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo, considerando el tipo y complejidad del proyecto relacionado.

Planificar la Gestión de los Recursos es el proceso de definir como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo. (PMBOK, 2017)



Figura 49. Planificar la Gestión de Recursos. Fuente: Elaboración propia.

Se parte de las actividades previamente definidas en la estructura detallada del trabajo y aplicando descomposición, se asocia a cada actividad el recurso humano, materiales y equipo necesario para su consecución. Es importante destacar que las mismas áreas del Plan de Adherencia y Lealtad en su etapa de implementación puede requerir un número de recursos distinto. El Alcance de nuestro proyecto y de las actividades acá listados son solo para completar el proyecto de la creación del Plan de gestión.

4.2.7.1 Identificación de los Recursos Requeridos

En el siguiente cuadro se identifican los recursos del proyecto requeridos para la ejecución de las actividades:

Tabla 32. Identificación de Recursos Requeridos. Fuente: Elaboración propia.

# ED T	ENTREGABLE	RECURSO HUMANO	DISPONIBLE		EQUIPO Y MATERIAL	DISPONIBLE	
			FECHA INICIAL	FECHA FINAL		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1.1	Acta de Constitución del Proyecto	Director del proyecto	6/19/2019	6/28/2019	Equipo de Computo e Internet	6/19/2019	6/28/2019
		Dueño Bushido Strength	6/19/2019	6/28/2019	1 sala de Reunión	6/19/2019	6/28/2019
		Socio	6/19/2019	6/28/2019	1 pizarra	6/19/2019	6/28/2019

# ED T	ENTREGABLE	Comercial	9		Blanca		
		RECURSO HUMANO	DISPONIBLE		EQUIPO Y MATERIAL	DISPONIBLE	
			FECHA INICIAL	FECHA FINAL		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1.2	Análisis de la Situación Actual	Director del proyecto	7/1/2019	8/9/2019	Equipo de Computo e Internet	7/1/2019	8/9/2019
		Colaboradore s Gimnasio	7/1/2019	8/9/2019	100 copias de Encuestas Impresas	7/1/2019	8/9/2019
		Cientes Bushido Strength	7/1/2019	8/9/2019	Material Bibliográfico y de Estudio	7/1/2019	8/9/2019
					Reportes contables y de Operación de Bushido Strength	7/1/2019	8/9/2019
2.1	Plan Dirección Proyecto	Director del proyecto	8/12/201 9	9/26/2019	Equipo de Computo e Internet	8/12/2019	9/26/2019
2.2 Plan del Programa de Adherencia y Lealtad							
2.2 .1	Plan Acciones de Retención	Director del proyecto	9/27/201 9	9/27/2019	Equipo de Computo e Internet	9/27/2019	9/27/2019
		Dueño Bushido Strength	9/27/201 9	9/27/2019	Reporte Electrónico de Asistencia	9/27/2019	9/27/2019
		1 colaborador	9/27/201 9	9/27/2019	Reporte de Alarmas de Bajas	Etap Ejecución del Proyecto	
2.2 .2	Plan Acciones No Satisfacción	Director del proyecto	9/30/201 9	9/30/2019	Equipo de Computo e Internet	9/30/2019	9/30/2019
		Dueño Bushido Strength	9/30/201 9	9/30/2019	Reporte Escrito de Encuesta de Satisfacción	9/30/2019	9/30/2019
		1 colaborador	9/30/201 9	9/30/2019	1 pizarra Blanca	9/30/2019	9/30/2019

# ED T	ENTREGABLE	RECURSO HUMANO	DISPONIBLE		EQUIPO Y MATERIAL	DISPONIBLE	
			FECHA INICIAL	FECHA FINAL		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
2.2.3	Plan Acciones Satisfacción	Director del proyecto	10/1/2019	10/1/2019	Equipo de Computo e Internet	10/1/2019	10/1/2019
		Dueño Bushido Strength	10/1/2019	10/1/2019	1 pizarra Blanca	10/1/2019	10/1/2019
		1 colaborador	10/1/2019	10/1/2019	Evaluación Interna de Servicios (electrónica)	10/1/2019	10/1/2019
					Reporte Escrito de Encuesta de Satisfacción	10/1/2019	10/1/2019
2.2.4	Plan Acciones Motivación	Director del proyecto	10/2/2019	10/2/2019	Equipo de Computo e Internet	10/2/2019	10/2/2019
		Dueño Bushido Strength	10/2/2019	10/2/2019	1 pizarra Blanca	10/2/2019	10/2/2019
		1 colaborador	10/2/2019	10/2/2019	Reporte de Proveedores de Artículos Deportivos y Suplementos	10/2/2019	10/2/2019
2.2.5	Plan Acciones Formación	Dueño Bushido Strength	10/3/2019	10/3/2019	Equipo de Computo e Internet	10/3/2019	10/3/2019
		1 colaborador	10/3/2019	10/3/2019	1 pizarra Blanca	10/3/2019	10/3/2019
		Asesor Externo	10/3/2019	10/3/2019	Lista electrónica de temas de Interés para Socios y Colaboradores	10/3/2019	10/3/2019

# ED T	ENTREGABLE	RECURSO HUMANO	DISPONIBLE		EQUIPO Y MATERIAL	DISPONIBLE	
			FECHA INICIAL	FECHA FINAL		FECHA INICIAL	FECHA FINAL
2.2.6	Plan Acciones Comunicación	Director del proyecto	10/4/2019	10/4/2019	Equipo de Computo e Internet	10/4/2019	10/4/2019
		Dueño Bushido Strength	10/4/2019	10/4/2019	1 pizarra Blanca	10/4/2019	10/4/2019
		1 colaborador	10/4/2019	10/4/2019	Reporte electrónico de Actividad de Redes Sociales	10/4/2019	10/4/2019
		Community Manager	10/4/2019	10/4/2019			
3.1	Propuesta de Implementación	Director del proyecto	10/7/2019	10/8/2019	Equipo de Computo e Internet	10/7/2019	10/8/2019
4.1	Reporte Conclusiones	Director del proyecto	10/9/2019	10/10/2019	Equipo de Computo e Internet	10/9/2019	10/10/2019
4.2	Reporte Recomendaciones	Director del proyecto	10/9/2019	10/10/2019	Equipo de Computo e Internet	10/9/2019	10/10/2019

La especificación de equipo, materiales y otros requerimientos para una etapa posterior del proyecto asociada a la implementación o adecuación del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes en la Academia Bushido Strength, dependerán de lo que se defina en el diseño de este. Tales elementos, deberán ser considerados para adecuar este apartado y la matriz de adquisiciones del proyecto en el momento oportuno.

4.2.7.2 Organigrama del Equipo de Trabajo del Proyecto

A continuación, se presenta la estructura del equipo de trabajo del proyecto, el cual funciona como guía para conocer cuál es el punto central de gestión de los recursos.

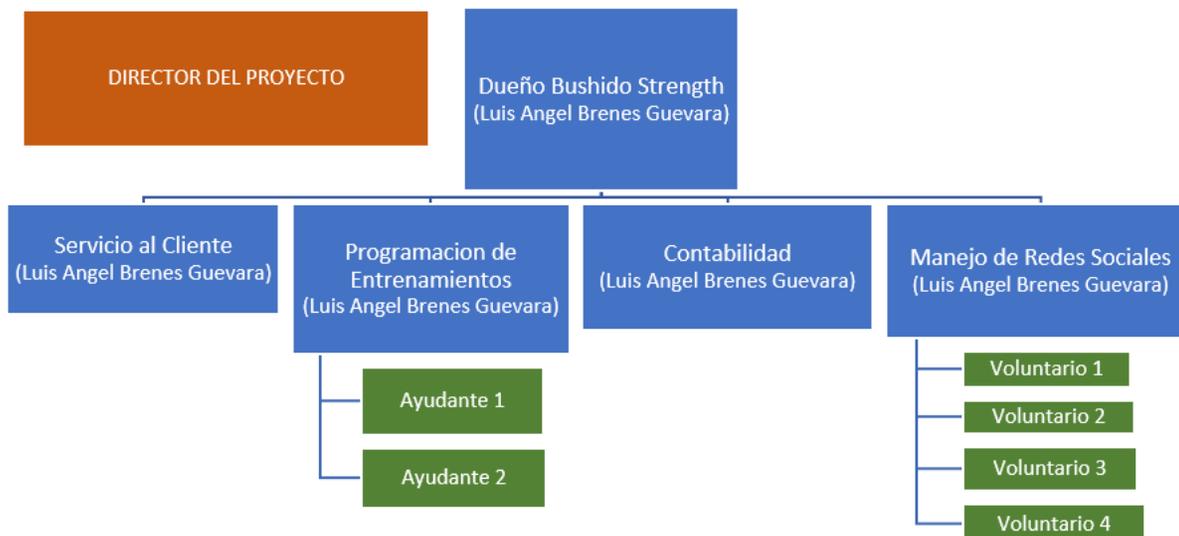


Figura 50. Organigrama del Equipo del Proyecto. Fuente: Elaboración propia.

4.2.7.3 Matriz de Roles y Responsabilidades

A continuación, se describe los roles y responsabilidades de los integrantes de la estructura organizacional involucrada con el Plan de Gestión de un Proyecto para el Diseño de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength:

Tabla 33. Tabla Roles y Responsabilidades. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Responsabilidades
Dueño Bushido Strength	Aprobar el proyecto mediante la firma del Acta de Constitución.
	Tomar decisiones sobre acciones correctivas o preventivas que deban implementarse para mejorar el proyecto, cuando estas pueden afectar el alcance, presupuesto o tiempo del proyecto, en caso contrario deben ser gestionadas por el Gerente de Proyecto.
	Aprobar la implementación de cambios o medidas correctivas al proceso, mediante el control integrado de cambios.
	Dar el visto bueno para la finalización del proyecto.
	Responsable ejecutivo y final de la calidad de proyecto.
	Revisar, aprobar, tomar acciones correctivas para alcanzar el producto final de acuerdo con la calidad esperada.

Rol	Responsabilidades
Director del Proyecto	Planifica el proyecto en su totalidad desde el planeamiento (fechas, plazos, responsables, recursos y costos), la implementación, la calidad, hasta la entrega del producto final.
	Servir de intermediario entre el equipo del proyecto, el cliente final, el patrocinador y los mandos internos de la institución.
	Definir el equipo de trabajo del proyecto, gestionar los recursos, comunicar el alcance.
	Supervisar las tareas del equipo de trabajo y detectar los riesgos asociados. Plantear acciones correctivas.
	Revisar entregables, aceptar los entregables, disponer correcciones, generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas para alcanzar la calidad final del proyecto.
	Preparar informes periódicos de avance para la presentación interna y externa.
	Realizar un seguimiento y revisión periódicos del estado de avance el proyecto.
	Motivar al equipo de trabajo, instruirlo, establecer las directrices a seguir para alcanzar en tiempo, calidad y forma los resultados finales.
Equipo de trabajo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayudante / Colaborador
	Responsable operativo de elaborar los entregables y productos del proyecto con la calidad requerida según los requisitos establecidos.
	Elaborar entregables, se reúne con el director del Proyecto y el Patrocinador para asegurar una calidad en concordancia con lo requerido.
	Principal medio de comunicación para con los clientes y el medio número uno de preferencia por parte de estos.
	Velar por el cumplimiento adecuado y seguro de los entrenamientos programados para los clientes.
	Responsable de analizar reporte de asistencia mensual para así generar las alertas de bajas necesarias.
	Responsable de velar porque todos los clientes llenen la encuesta de Satisfacción con la Academia y recolectar estos resultados para que sean tabulados posteriormente.
Voluntario	Responsable por generar comunicaciones y gestionarlas a través de todas las redes sociales disponibles de acuerdo con lo establecido en el plan de comunicaciones de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes.
	Responsable de Tabular resultados de encuestas y reportes de la operación de Bushido Strength.
	Responsables de levantar un inventario de la Academia y sus equipos de entrenamiento.

El siguientes es el cuadro RACI del proyecto, cuyo objetivo es la asignación de las responsabilidades de los recursos dentro del proyecto, tanto para recursos internos o externos, su

función principal es definir cuál es el grado de responsabilidad de los recursos en las actividades ya designadas, para garantizar que la gestión se ejecute de manera responsable, la matriz RACI se basa en los siguientes criterios:

Tabla 34. Criterios RACI. Fuente: Elaboración propia

Ítem	Criterios	Abreviatura	Significado
1	Responsabilidad	R	Responsabilidad directa sobre la tarea
2	Aprobador	A	Responsabilidad última sobre la tarea
3	Consulta	C	Consulta sobre la tarea
4	Información	I	Persona a la que se le debe de informar

De lo anterior, se procede con la asignación de responsabilidades para las figuras del organigrama de acuerdo con la matriz:

Tabla 35. Matriz RACI. Fuente: Elaboración propia

Ítem	Actividad	Director del Proyecto	Dueño Bushido Strength	Colaboradores / Ayudantes	Voluntarios
1	Acta de Constitución del Proyecto	R	A	C	I
2	Análisis de la Situación Actual	R	A	C	I
3	Plan de Dirección del Proyecto	R	A	I	I
4	Plan Acciones de Retención	R	RA	I	I
5	Plan Acciones No Satisfacción	R	RA	C	I
6	Plan Acciones Satisfacción	R	RA	C	I
7	Plan Acciones Motivación	R	RA	C	C
8	Plan de Acciones Formación	R	RA	I	I
9	Plan de Acciones Comunicación	R	RA	C	C
10	Propuesta Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad	R	RA	I	I
11	Reporte Conclusiones	R	A	I	I
12	Reporte Recomendaciones	R	A	I	I

4.2.7.4 Competencias de Liderazgo del Equipo

El Equipo de trabajo de Bushido Strength y los involucrados en este proyecto deben de contar con las siguientes competencias de liderazgo para poder desarrollar las tareas descritas en este documento:

- Orientación a resultados.
- Conocer y transformar el negocio
- Desarrollo de relaciones estratégicas
- Vender la visión
- Liderazgo de cambio
- Enfoque al cliente
- Desarrollo de talento
- Adaptabilidad cultural
- Generar valor
- Visión estratégica

Existen otras competencias técnicas que son necesarias para cada uno de los roles y que no se listan en este apartado. Las mismas son propias del role de cada uno de los involucrados y serán analizadas por el Director de Proyectos y el Dueño de Bushido Strength antes de asignar un role dentro del proyecto o en su etapa de implementación.

Para el caso del proyecto en estudio, se procedió con la elaboración de una tabla, donde se encuentran los recursos del proyecto, y a esta tabla se la asignaron las competencias de liderazgo, en función de su nivel de interacción con el resto del equipo:

Tabla 36. Competencias de Liderazgo del Equipo. Fuente: Elaboración propia

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Desarrollo de relaciones estratégicas • Vender la visión • Liderazgo de cambio • Enfoque al cliente • Desarrollo de talento • Adaptabilidad cultural • Generar valor • Visión estratégica 	Su responsabilidad es la de coordinación del proyecto. Enlace con el Dueño de la Academia Bushido Strength. Revisiones y elaboración de los reportes emitidos de avance y rendimiento del proyecto. Resolver conflictos de interpretación de funcionalidades. Participar en la identificación periódica de riegos. Presentar informes de avance al dueño de Bushido Strength.	Alta
Dueño Bushido Strength	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Conocer y transformar el negocio • Desarrollo de relaciones estratégicas • Vender la visión • Liderazgo de cambio • Enfoque al cliente • Desarrollo de talento • Adaptabilidad cultural • Generar valor • Visión estratégica 	Su responsabilidad abarca la de participar en el diseño de los Planes de Adherencia y Lealtad de Clientes, Aprobar los reportes y entregables del proyecto, coordinar actividades en las que sean necesarios recursos de la Academia, ya sean materiales o de personal. Velar por la motivación y compromiso del equipo con las metas estratégicas de la Academia y por ende con el éxito de este proyecto. Autoriza cambios al alcance del proyecto y gestiona las relaciones del equipo de trabajo.	Alta
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Conocer y transformar el negocio • Desarrollo de relaciones estratégica • Enfoque al cliente • Adaptabilidad cultural • Generar valor 	Responsable por participar del diseño de las Estrategias de Adherencia y Lealtad de la Academia dando su perspectiva operativa de las acciones propuestas. Responsable por comunicar eficientemente la visión de la Academia a los clientes, el porqué del proyecto, el avance del proyecto y los resultados obtenidos. También es el encargado de conducir las encuestas de satisfacción en la academia, apoyar a los clientes en sus rutinas de entrenamiento. Es el enlace número uno entre la administración y el cliente.	Media
Voluntario	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Desarrollo de relaciones estratégicas • Liderazgo de cambio • Enfoque al cliente • Adaptabilidad cultural • Generar valor 	Su role es de ejecución de tareas específicas en la Operación de la Academia Bushido Strength. Se encarga del manejo de las redes sociales y la ejecución de la estrategia de comunicaciones con los clientes. Tabula reportes de la Operación y lleva control de inventarios.	Baja

4.2.7.5 Capacitación

El Proyecto de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes se basa en acciones no ligadas únicamente a una estrategia de cuotas o descuentos. La Estrategia busca capitalizar en una

obsesión por generar relaciones de valor con el cliente y en aumentar el valor agregado percibido por este. Tomando esto como punto de partida es de vital importancia generar competencias fuertes en el personal del gimnasio en las áreas de Coaching, Comunicación Asertiva, Empatía, Salud Deportiva, Actualizaciones de Técnicas de Entrenamiento Físico, Nutrición, entre otros.

Es de suma importancia que los colaboradores del proyecto desarrollen las competencias necesarias a un nivel de “Competencia Inconsciente” la cual permite que ellos mismos transmitan y formen a otros en estas habilidades (a los clientes, por ejemplo). Este nivel de competencia es el último nivel en el camino de la dependencia a la independencia en una habilidad. Los niveles de competencia a los que nos referimos son:

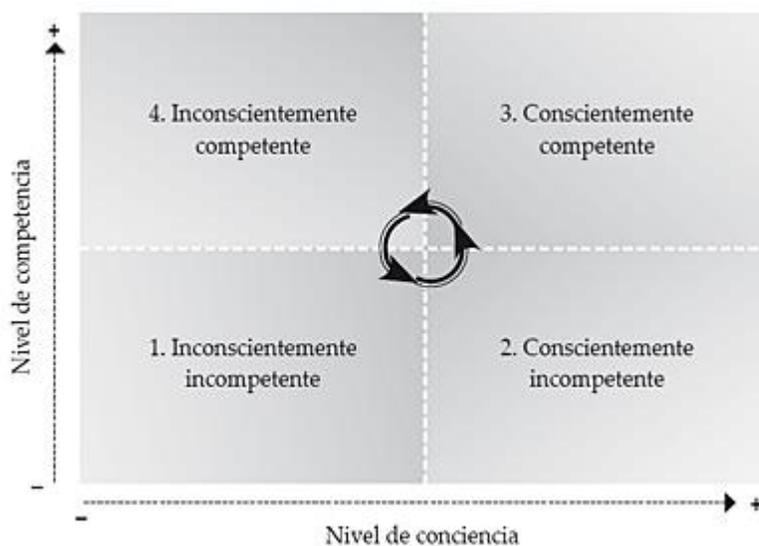


Figura 51. Modelo Gestión por Competencias.

Todo modelo de Formación dentro de la Academia deberá ir enfocado en dos frentes: Competencias Blandas y Conocimiento Técnico. Cada uno de estos frentes deberá considerar un calendario de capacitaciones para Colaboradores y otro para Clientes. La educación, conocimiento y progreso en el entendimiento del deporte y sus factores de éxito son elementos claves en la generación de valor agregado tanto para el cliente de la Academia como para los

colaboradores. Este Valor agregado es un elemento fundamental en la Estrategia de Adherencia y Fidelización de Clientes.

El calendario y temas de capacitación están fuera del alcance de esta propuesta ya que serán dilucidados en la fase de implementación del Plan de Adherencia y Lealtad mediante los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes, Grupos focales, Sesiones uno a uno con los colaboradores y tendencias del mercado en ese momento.

Los planes de formación contarán con una sesión ya sea presencial o virtual en la cual el participante recibirá conocimiento básico del tema a desarrollar. Una vez finalizada la sesión el participante pasará por una evaluación de conocimiento. Si la evaluación es positiva se procederá con un proceso de seguimiento en el cual de manera semanal el participante pondrá en práctica el conocimiento adquirido al enfrentarse con un ejercicio práctico en frente de sus colegas. El participante recibirá retroalimentación de sus colegas, recibirá una calificación y también se le encomendarán una serie de acciones para mejorar su práctica antes de la próxima sesión.

4.2.7.6 Estrategia para el Trabajo en Equipo

La Estrategia de Trabajo en Equipo tendrá como columna vertebral un plan de comunicación robusto que permita mantener a todo el equipo informado, interesado y activo en el proyecto.

A parte de la estrategia de comunicación, el equipo realizará las siguientes actividades semanalmente:

- Sesión de Calibración de Coaching quincenal en la cual se planteará un caso práctico y todos resolverán el caso para posteriormente dar o recibir retroalimentación al respecto.
- Se abrirá de manera diaria un chat grupal vía WhatsApp con los miembros del equipo para interactuar y responder a cualquier consulta que un miembro del equipo pueda tener.

- Una vez a la quincena se convocará a una reunión de una hora separada de las actividades antes mencionadas en la cual se tocarán temas de la gestión del equipo exclusivamente y también se realizarán actividades de trabajo en equipo para el grupo. El objetivo es crear mayor conexión entre los miembros del equipo e identificar cualquier situación negativa que se esté gestando en el grupo.

4.2.7.7 Calendario de Recursos

Para este proyecto se van a tomar las siguientes consideraciones de calendario para su ejecución:

- Se considerarán días laborales de lunes a viernes de 7 am a 5pm.
- Casos específicos de recursos con horarios diferentes se tomarán en consideración.
- Se excluirán de los días laborales los feriados de ley de CR.
- Recursos que laboren en el proyecto ya sea por horas, o porcentajes deberán indicar los días u horas en que estarán dedicados al proyecto, esto con efecto de tener en cuenta la disponibilidad de cada recurso.
- Actividades específicas en la fase de inicio, así como de ejecución se pueden dar incluso los días sábado o domingo debido a la naturaleza de la empresa, pero con previa coordinación con las áreas afectadas y los recursos necesarios.

4.2.7.8 Evaluación del Desempeño

Los integrantes del proyecto serán evaluados de acuerdo con los roles y responsabilidades que fueron definidos anteriormente. Para cada uno de los roles se establecerán objetivos que serán revisados trimestralmente. Estos objetivos serán definidos utilizando la metodología SMART, la cual sugiere que los objetivos deben contener 5 características: ser específicos, medibles, alcanzable, orientado a resultados y tener una fecha límite de ejecución. En el Plan de Gestión de

la Calidad de este proyecto se delinearán las métricas de cada entregable en su etapa de planeación. Una vez que la fase de implementación tome lugar en un proyecto posterior, las métricas a seguir serán adaptadas a las acciones de ese momento, más los lineamientos generales de evaluación serán los mismos que se establecen en este apartado.

La evaluación de desempeño se llevará a cabo mensualmente para cada uno de los miembros. En la etapa de Planificación será una evaluación del director del Proyecto a los involucrados del Proyecto. En la etapa de implementación que esta fuera del alcance de este proyecto, la evaluación de cada colaborador se dará de parte del Dueño de Bushido Strength siguiendo las metas establecidas para esa fase y utilizando los medios y lineamientos establecidos en esta sección. En el Anexo 13 de este documento, se muestra la evaluación de desempeño que será utilizada para cada integrante del equipo. Si el colaborador no cumple con los objetivos y métricas esperadas, se le dará un Plan de Mejora para señalar puntualmente las oportunidades identificadas, y las expectativas de desempeño en un tiempo determinado. En el Anexo 14 se encuentra el formato del Plan de mejora de un colaborador, ya sea en etapa de Planeación o Implementación.

4.2.7.9 Control de los Recursos

Dentro del Equipo del proyecto se espera que el director del Proyecto se dedique a este tiempo completo hasta su cierre. El dueño de Bushido Strength, colaboradores y voluntarios se dedicarán al proyecto medio tiempo. De ser posible todos los miembros del equipo trabajarán en la misma localización física para poder maximizar la comunicación entre ellos mediante conversaciones cara a cara.

Se llevarán a cabo reuniones diarias y cortas (no más de 15 minutos) por medio de las cuales el equipo obtendrá una retroalimentación sobre el logro de objetivos, así como, de los posibles

impedimentos a los que se enfrentan los miembros del equipo. Se sugiere formular las siguientes preguntas para dinamizar la retroalimentación y toma de conciencia de cada miembro sobre la labor encomendada: i. ¿Qué logré o hice ayer?, ii. ¿Cuál es la tarea que me propongo ejecutar el día de hoy? y iii. ¿Existe algún factor que impide el progreso de la actividad asignada?

De igual manera, se ejecutará una reunión semanal programada para el lunes. En tal sesión el equipo conoce el avance y desempeño del proyecto, mediante la presentación de cada responsable de tarea, sobre lo ejecutado y lo pendiente.

El gerente del proyecto deberá coordinar con el dueño de Bushido Strength en aras de conseguir recursos a tiempo completo a un porcentaje de tiempo según el proyecto lo requiera, dicho recurso se va a alinear a las necesidades del proyecto y estarán bajo la supervisión del gerente del proyecto no olvidando los objetivos de su rol normal de trabajo.

En el caso de ocuparse un recurso externo, el mismo deberá ser contratado bajo un perfil profesional adecuado para el puesto que se solicita, el recurso deberá ser seleccionado por el gerente de proyectos y el dueño de Bushido Strength.

En cuanto al recurso material, el dueño de Bushido Strength estará a cargo de las adquisiciones y del presupuesto del proyecto. Tendrá como tarea fiscalizar la compra de los activos físicos del proyecto. Obteniendo los equipos comprados se deberán colocar placas de activos de la empresa con el fin de evitar robos a los mismos y se incorporarán al inventario de la Academia.

4.2.8 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. (PMBOK, 2017)

Los procesos de la Gestión de las Comunicaciones son:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones
- Gestionar las Comunicaciones
- Monitorear las Comunicaciones

Específicamente para este trabajo se desarrollará solamente el proceso de Planificar la Gestión de las Comunicaciones.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.



Figura 52. Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Fuente: PMBOK, p.366, 2017.

4.2.8.1 Estrategia de las Comunicaciones

En la sección Planificar la Gestión de los Interesados de este documento, pagina 182, se realizó un análisis de involucramiento de los interesados y del mismo se concluyó que todos los involucrados en el proyecto son considerados “personas claves” en el proyecto. Por este motivo es de vital importancia que todos los interesados se mantengan informados del avance y desarrollo de las actividades.

Dentro del Plan de Gestión de los Involucrados se concluyó que las estrategias de comunicación en el proyecto son clave para la construcción de las estrategias de involucramiento y, por tanto, para cada involucrado, se estableció una estrategia basados en su posición en la matriz de involucramiento. Pasamos a recordar las acciones propuestas con base en los cuadrantes de la matriz de interés / poder (figura 40). Particularmente para el cuadrante que encierra a los involucrados en nuestro proyecto:

- Alto poder-alto interés: debe ser complacido e informado. Estos son los involucrados más relevantes para el proyecto, denominados también “Persona clave”, pues su posición respecto al proyecto puede impactar a gran escala el desarrollo de este. Con este grupo se deben realizar comunicaciones escritas personalizadas, reuniones presenciales, entrevistas, visitas y grupos focales, opiniones y sugerencias, practicando lo que el PMI (2017) define como “co-creación”, un proceso participativo que “pone mayor énfasis en incluir a los involucrados afectados como socios en el equipo” (PMBOK, pg. 505, 2017).

En el desarrollo de la Planificación de la Gestión de los Involucrados también se definieron estrategias de involucramiento que incluyen acciones de comunicación como las siguientes:

- Dueño Bushido Strength:
 1. Realizar reunión inicial con el Dueño de Bushido Strength para presentar el proyecto y el planeamiento de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes.
 2. Realizar un taller participativo con el dueño de Bushido Strength y sus colaboradores para compartir y recolectar opiniones sobre el proyecto.
 3. Realizar reuniones mensuales con el dueño de Bushido Strength y sus colaboradores para analizar los resultados de la Estrategia, unificar procedimientos, y apoyar la motivación alrededor del proyecto.
 4. Realizar comunicaciones escritas por correo electrónico mostrando actualizaciones sobre el estado del proyecto y los Sprint por venir.
- Socio Comercial:
 1. Realizar una reunión inicial con el Socio Comercial para presentar el proyecto y mostrar los beneficios que puede obtener del mismo. Se recolectará en esta reunión sus sugerencias e inquietudes para que se puedan remediar e informar de manera adecuada.
 2. Realizar una reunión mensual en la cual se presente el avance del proyecto, los hitos y metas alcanzadas, y el impacto en el retorno de inversión de la Academia.
 3. Presentar un informe ejecutivo mensual al Socio Comercial y el dueño de Bushido Strength donde se analicen los datos de interés para la organización, este resumen debe de ser breve y puntual, en formato electrónico.
- Colaboradores de la Academia:
 1. Realizar una reunión inicial con los Colaboradores de la Academia para presentar el proyecto y mostrar los beneficios que puede obtener del mismo. Se recolectará en esta reunión sus sugerencias e inquietudes para que se puedan remediar e informar de manera

adecuada. También se detallará en esta reunión el role que tiene cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas en el proyecto y se confirmara su compromiso con las mismas.

2. Realizar una reunión mensual en la cual se presente el avance del proyecto, los hitos y metas alcanzadas, y el impacto en el retorno de inversión de la Academia.

3. Presentar un reporte mensual de desempeño de cada colaborador respecto a las metas y responsabilidades trazadas en el plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. El reporte será en formato electrónico y se compartirá por correo electrónico. Cada reporte mensual vendrá acompañado de una conversación uno a uno entre el colaborador y el dueño de Bushido Strength.

- Clientes de la Academia:

1. Realizar una reunión inicial con los clientes de la academia en la que se presente el proyecto y se recolecte opiniones y sugerencias para implementar en el mismo.

2. Crear un calendario de “huddles” o reuniones rápidas a lo largo del día para que los instructores tengan la oportunidad de informar eventos, novedades, incidencias. En las mismas se premiará a los distintos tipos de clientes tanto por logros como por lealtad a la academia. Cada Huddle no será de más de 15 minutos de duración y se deberá implementar uno antes de cada sesión de entrenamiento en horas pico. Las celebraciones también se comunicarán por medio de redes sociales y correo electrónico.

3. Realizar una encuesta mensual a los clientes de la Academia en la que se pueda llevar el pulso de satisfacción, No Satisfacción, Motivación. Cada encuesta debe ser seguida de un anuncio formal a través de redes sociales y correo electrónico con los cambios o mejoras implementadas a raíz de la encuesta.

- Asociación Deportiva de Levantamiento de Potencia:

1. Reporte trimestral respecto a la producción de atletas competitivos y sus respectivos ciclos de rendimiento.

4.2.8.2 Matriz de las Comunicaciones

Los elementos principales asociados al plan de comunicaciones del proyecto se derivan a partir de la consideración de las herramientas y técnicas sobre la tecnología de la comunicación, los métodos de comunicación, y las habilidades interpersonales, durante las reuniones con los miembros de la Academia. En el siguiente cuadro se describe la matriz de comunicaciones.

Tabla 37. Matriz de Comunicaciones. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Frecuencia
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	
Presentación del proyecto	Para presentar a los distintos involucrados el alcance del proyecto y sus beneficios	Todos los involucrados	Presentación presencial e informe de desempeño enviado por correo electrónico	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Inicio del Proyecto
Informes Generales de Avance del Proyecto	Para presentar a los distintos involucrados el desempeño real del proyecto respecto a lo programado.	Dueño Bushido Strength, Socio Comercial, Colaboradores, Voluntarios	Presentación presencial e informe enviado por correo electrónico con el Acta de Constitución.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Mensual

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Frecuencia
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	
Reportes Específicos de Avance del Proyecto	Material para el director del Proyecto y el Dueño de Bushido Strength para conocer el avance específico de labores asignadas.	Dueño Bushido Strength	Informe por Correo Electrónico	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Semanal (cada lunes)
Solicitud de Proformas o Servicios Externos	Inicio del proceso de contratación de proveedores de servicios o equipamientos necesarios durante el proceso de planeamiento o el de ejecución del proyecto.	Proveedor Externo	Vía telefónica y envío de solicitud vía correo electrónico	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Según indique plan de Adquisiciones
Adjudicación de Contratación	Para proceder con el contrato de servicios externos aprobados por el Dueño de Bushido Strength	Proveedor Externo	Vía telefónica y adjudicación vía correo electrónico	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Según indique plan de Adquisiciones
Aceptación de los Entregables	Para someter el entregable a revisión ante el Dueño de Bushido Strength para proceder al cierre de la fase o el proyecto.	Dueño Bushido Strength	Plantilla de Cierre de Fase o Proyecto enviada vía correo electrónico	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Una vez finalizado cada entregable o el proyecto

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Frecuencia
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	
Análisis de Lecciones Aprendidas del Proyecto	Para socializar las lecciones aprendidas al final de cada fase o el proyecto y así poder mejorar el próximo sprint de ejecución	Dueño Bushido Strength, Colaboradores, Voluntarios	Plantilla de Lecciones aprendidas enviada vía correo electrónico y Reunión presencial del Equipo de Trabajo para discutir las mismas.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Una vez finalizado cada entregable o el proyecto
Solicitud de Cambios	Para comunicar cualquier solicitud de cambios al alcance o proceso del proyecto y su aprobación o negación correspondiente	Dueño de Bushido Strength, Colaboradores	Plantilla de Solicitud de Cambios y Plantilla de Aprobación de Cambios enviado vía correo electrónico.	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Cada vez que se haga una solicitud de cambio en el proyecto.
Evaluaciones de Desempeño	Para comunicar el desempeño de cada miembro del equipo del proyecto respecto a las tareas encomendadas.	Colaborador	Plantilla de Evaluación del Desempeño y Plantilla de Planes de Mejora enviada vía correo Electrónico junto a una reunión uno a uno con el Dueño de la Academia Bushido Strength.	Dueño Academia Bushido Strength	Dueño Academia Bushido Strength	Mensual
Anuncios, Novedades, Celebraciones	Comunicar a los clientes anuncios importantes, novedades, políticas, servicios, y celebraciones de alcance de metas grupal o individual.	Clientes	Reuniones cortas grupales de 15 minutos al principio del día, Redes Sociales y Correo Electrónico	Dueño Academia Bushido Strength Y Colaborador	Voluntario	Conforme sea necesario la comunicación. Puede ser diario o semanal.

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Frecuencia
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	
Encuestas de Satisfacción	Para medir el nivel de Satisfacción y No Satisfacción de los clientes	Cientes	Encuesta enviada por un enlace vía correo electrónico	Dueño Academia Bushido Strength Voluntario Y	Colaborador	Mensual
Grupos Focales	Grupos focales de conversación entre unos cuantos clientes y el dueño de Bushido Strength para permitir el intercambio de ideas, sugerencias y establecer acciones de mejora para la Academia	Cientes	Reunión Presencial de 1.5 horas	Dueño Academia Bushido Strength	Dueño Academia Bushido Strength	Mensual
Branding y Mercadeo	Para posicionar la marca Bushido Strength entre clientes existentes y posibles clientes.	Cientes existentes y posibles clientes	Redes Sociales	Dueño Academia Bushido Strength	Dueño Academia Bushido Strength y Voluntario	Mensual

4.2.9 Planificar la Gestión de los Riesgos.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (PMBOK, 2017)

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de los Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Implementar la Respuesta a los Riesgos
- Monitorear los Riesgos

Para efectos de esta propuesta, se referirán los procesos de planificación, con excepción del Proceso Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos, dado que no se considera necesario por el tipo y tamaño del proyecto. Adicionalmente y dada su relevancia, se realizará algunas sugerencias respecto al proceso de Monitorear los riesgos.

Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

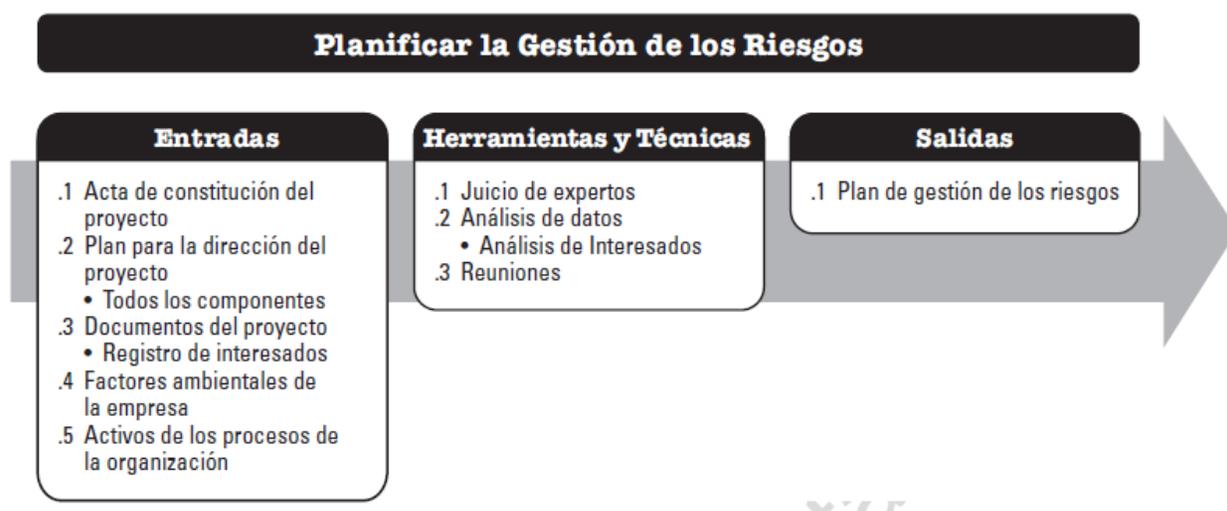


Figura 53. Planificar la Gestión de los Riesgos. Fuente: PMBOK, p 401, 2017.

4.2.9.1 Estrategia de los Riesgos.

Se sugiere aplicar diferentes estrategias, según se trate de riesgos negativos (amenazas y debilidades) o de riesgos positivos (oportunidades y debilidades).

En el caso de riesgos positivos, se recomienda aplicar estrategias para tendientes a: escalar, explotar, mejorar, aceptar, compartir, conforme al análisis cuantitativo y cualitativo de cada riesgo.

- Escalar: Esta estrategia de respuesta a los riesgos es apropiada cuando el equipo del proyecto o el patrocinador del proyecto están de acuerdo en que una oportunidad se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto. Una vez escalada la Oportunidad ya no es monitoreada por el equipo del proyecto.
- Explotar: Oportunidades de alta prioridad. Es aprovechar la oportunidad asignando los mejores recursos.
- Compartir: Es compartir la oportunidad con un tercero para que este comparta algunos de los beneficios si se produce la oportunidad.
- Mejorar: Aumentar probabilidad de una oportunidad. Uno puede aumentar la probabilidad o el impacto.
- Aceptar: La aceptación de una oportunidad reconoce su existencia, pero no se toman medidas proactivas. Esta estrategia es adecuada para oportunidades de baja prioridad. La aceptación puede ser activa o pasiva. Si es activa significa que se hace una reserva de contingencia que incluya la cantidad suficiente de tiempo, dinero y recursos para aprovechar la oportunidad. Si es pasiva no existe ninguna acción proactiva. Tan solo se monitorea la oportunidad.

En el caso de riesgos negativos, se recomienda aplicar estrategias tendientes a: transferir, evitar, mitigar, aceptar o escalar, conforme al análisis cuantitativo y cualitativo de cada riesgo.

- Escalar: Es para amenazas fuera del alcance del equipo del proyecto. Se refiere la amenaza a un tercero. Una vez escalada la amenaza ya no es monitoreada por el equipo del proyecto.
- Evitar: Es eliminar la amenaza. Se protegen los objetivos principales del proyecto.
- Transferir: Con acuerdos o contratos se transfiere el riesgo a un tercero.
- Mitigar: Se dan antes y después de una amenaza. Una herramienta es el desarrollo de un prototipo.
- Aceptar: Es reconocer la amenaza mas no hay medidas proactivas. Se recomienda para amenazas de baja prioridad. Puede ser activa o pasiva. Una estrategia activa es la reserva de contingencias que incluye tiempo, dinero y recursos para manejar la amenaza. Si es pasiva no existe ninguna acción proactiva. Tan solo se monitorea la amenaza.

A continuación, un cuadro que resume los efectos de cada una de las estrategias mencionadas:

Riesgos (-) / Amenazas			Riesgos (+) / Oportunidades		
Estrategia	Probabilidad	Impacto	Estrategia	Probabilidad	Impacto
Escalar	=	=	Escalar	=	=
Evitar	0%	=	Explotar	100%	=
Transferir	=	↓	Compartir	↑	↓
Mitigar	↓	↓	Mejorar	↑	↑
Aceptar	=	=	Aceptar	=	=

Figura 54. Efectos de cada Estrategia Riesgos.

Lo recomendable es aplicar los estándares de gestión de los riesgos recomendados por el Project Management Institute (PMI, 2017), conforme a los procesos referidos en la Guía del PMBOK en su sexta edición. Para la identificación de los riesgos se utilizarán las reuniones iniciales con los involucrados para listar los posibles riesgos en una hoja de Excel.

Se utilizará puntajes de riesgo cualitativo, mediante la multiplicación de la probabilidad por el impacto de cada riesgo identificado. Esta metodología será explicada en detalle más adelante en este documento.

4.2.9.2 Roles y Responsabilidades en la gestión de Riesgos

A continuación, la lista de roles y responsabilidades en el proyecto referidas a la gestión del riesgo específicamente:

- **Director del Proyecto:** es la persona a cargo del proyecto. Entre las funciones principales referidas a la gestión del riesgo, se tienen: coordinar el plan del proyecto, definir el responsable de cada riesgo identificado, integrar el plan de gestión de riesgo al plan de dirección del proyecto, seguimiento al desempeño del proyecto y monitorear los riesgos.
- **Dueño de Bushido Strength:** Junto al director del Proyecto se encarga de dar seguimiento al desempeño del proyecto y a monitorear los riesgos identificados. Colabora también con el director del Proyecto y los colaboradores para definir el plan de acción ante los riesgos.
- **Colaboradores:** Ejecutan funciones como identificación de riesgos, documentación de riesgos, ejecución del plan de acción ante los riesgos.

El responsable específico de cada riesgo identificado, se indicarán en la casilla correspondiente incluida en el registro o matriz de riesgos.

4.2.9.3 Calendario

La propuesta de planificación de los riesgos se realizará en la fase de planeación del proyecto. Todos los otros procesos relacionados a la Gestión del Riesgo serán coordinados en las reuniones de seguimiento semanales o mensuales, durante todo el plazo de ejecución del proyecto.

4.2.9.4 Categoría de los Riesgos

Para el proyecto se establece la siguiente tabla de riesgos para el proyecto y la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS):

Tabla 38. Tabla de Riesgos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS
RP01	Ejecución ineficiente del Plan de Comunicaciones	Si el Plan de Comunicaciones no se implementa de acuerdo con lo planeado puede ocasionar una baja de compromiso con las metas establecidas en el proyecto.	Plan de Gestión de las Comunicaciones	2.1.7
RP02	Control Ineficiente de la Calidad del Proyecto	Si el Control de la Calidad es ineficiente puede verse afectada la experiencia del cliente y ser contraproducente a la intención de retención del proyecto.	Plan de Gestión de la Calidad	2.1.5
RP03	Monitoreo y Control ineficiente de la línea base del proyecto	Si la Línea Base del proyecto no es monitoreada o controlada adecuadamente puede tener un efecto negativo en el cronograma, costo y alcance del proyecto.	Cronograma, Presupuesto y Alcance del proyecto	1.1, 2.1.1, 2.1.3, 2.1.4
RC01	Pobre manejo de la Satisfacción del Cliente	Si no se gestiona la Satisfacción del Cliente eficientemente puede tener un efecto negativo en los esfuerzos de retención y en el planeamiento de la estrategia de adherencia y lealtad.	Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes	2.2
RC02	Pobre Manejo de la Comunicación con el Cliente.	Si no se gestiona la comunicación con el cliente de acuerdo con el Plan de Comunicaciones puede perderse Satisfacción de su parte e impactar negativamente su apoyo al proyecto y su lealtad a la Academia.	Plan de Comunicaciones del Proyecto y Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes	2.1.7, 2.2
RC03	Pobre Manejo de las Alertas de Baja en la Academia	La no revisión de las alertas de baja establecidas en el plan de Adherencia y Lealtad puede impactar negativamente los esfuerzos de retención de la academia y por ende su viabilidad económica.	Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes > Plan de Acciones de Retención	2.2, 2.2.1
RI01	Aumento de la Competencia en un radio de 5km a la academia	Si aumenta el número de gimnasios y servicios similares en un radio de 5km a la Academia puede impactar negativamente en la lealtad de los clientes que buscan variedad y nuevas experiencias.	Reporte Análisis de la Situación Actual y Reporte de Bajas en la Academia	1.2, 2.2.1
RI02	Aumento de oferta en disciplinas deportivas al aire libre.	Si aumenta el número de opciones deportivas al aire libre puede impactar negativamente en la lealtad de los clientes.	Encuesta de Satisfacción de Clientes y Reporte de Bajas de la Academia	2.2.1, 2.2.3

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS
RI03	Cambios bruscos de demanda en el mercado	Si vienen cambios bruscos en el mercado a nivel de servicios puede impactar negativamente la capacidad de adaptación e implementación de la academia.	Encuesta de Satisfacción de Clientes	2.2.3
RA01	Resistencia al cambio por parte de los grupos funcionales	Si los colaboradores se resisten al cambio pueden dificultar la implementación del Plan del Proyecto y del Plan de Adherencia y Lealtad de clientes.	Monitoreo y Control de la Calidad del Proyecto, Reuniones Uno a Uno con el Dueño de Bushido Strength.	2.1.5, 2.2.6
RA02	Productividad laboral	Si los objetivos trazados para cada interesado no se cumplen puede impactar negativamente la calidad e implementación del proyecto.	Índices de Desempeño del Proyecto y Evaluación del Desempeño del colaborador.	2.1.2
RA03	Legislación tributaria que impacte la rentabilidad del negocio.	Si se da legislación tributaria nueva sobre el sector puede impactar negativamente el balance costo beneficio del proyecto y la estrategia.	Presupuesto del proyecto	2.1.4

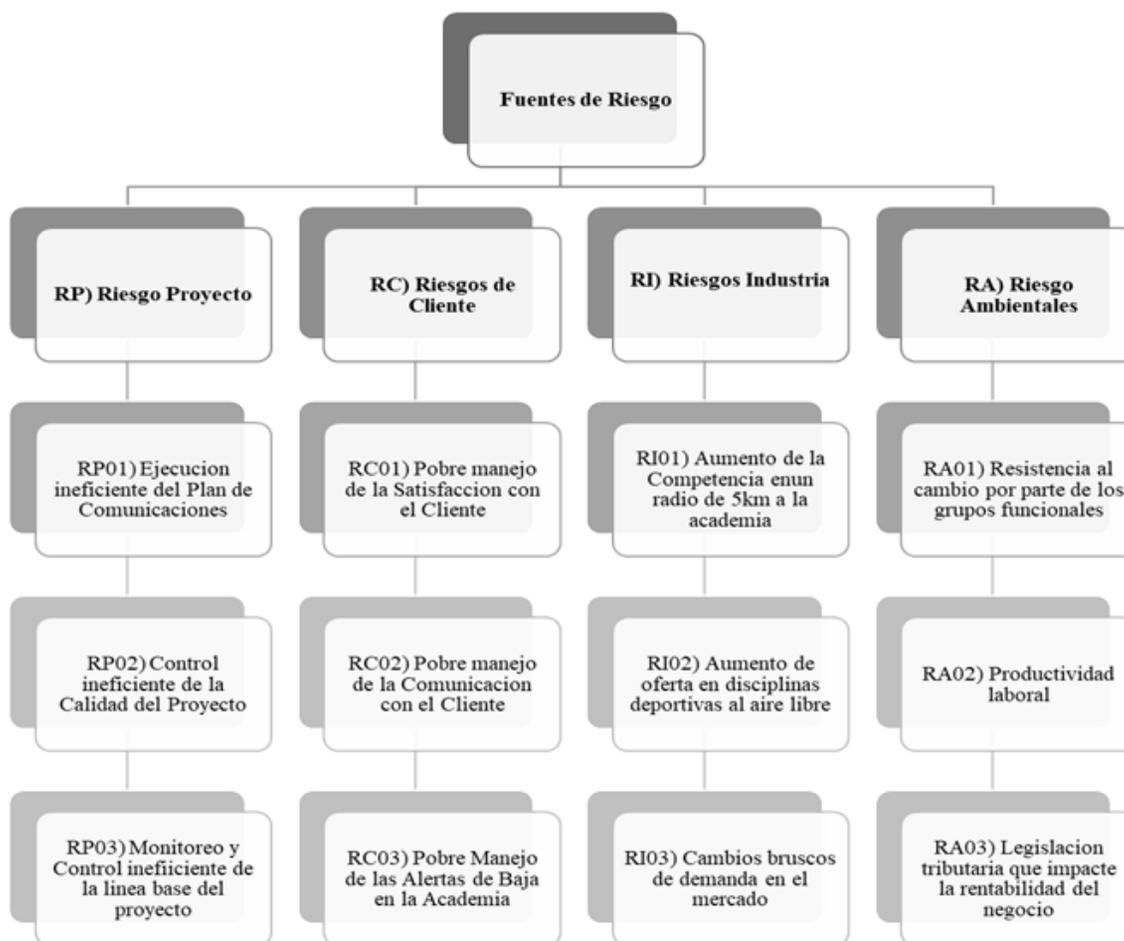


Figura 55. Estructura de Desglose de Riesgo. Fuente: Elaboración propia

4.2.9.5 Apetito al Riesgo de los interesados

Los interesados clave del proyecto han establecido un apetito de riesgo bajo para este proyecto dado que tienen un presupuesto limitado para su ejecución.

4.2.9.6 Priorización y Planificación de la respuesta a los Riesgos

Cuando planificamos la respuesta a un riesgo debemos tener en cuenta la magnitud de este, por lo que inicialmente debemos analizar cualitativamente cada riesgo del registro y priorizarlos según su rango o calificación. Siguiendo con el registro de riesgos obtenido debemos ubicar, para cada riesgo, la probabilidad y el impacto en las escalas respectivas, según el criterio del equipo de Gestión de Riesgos. Las escalas por utilizar se especifican previamente en el Plan de Gestión de Riesgos y producto de la combinación de las de las mismas se crea la matriz PxI. En este proyecto utilizaremos las siguientes escalas:

Tabla 39. Escala de Probabilidad

Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco Probable	0.3
Muy Poco Probable	0.1

Tabla 40. Escala de Impacto

Muy Alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy Bajo	0.05

Para ubicar el impacto de cada riesgo en la escala utilizamos los siguientes criterios:

Tabla 41. Evaluación del Impacto de un Riesgo en los Objetivos principales del Proyecto.

Objetivo del proyecto	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
Costo	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre el 5 – 10 %	Incremento del costo entre el 10 – 20 %	Incremento del costo > 20%
Calendario	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del Proyecto 5 – 10 %	Desviación general del Proyecto 10 – 20 %	Desviación general del Proyecto > 20 %
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Tabla 42. Marcador de Riesgo para un Riesgo Especifico.

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto Probabilidad	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9	0.050	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

Riesgo Bajo

Riesgo Moderado

Riesgo Alto

Luego de realizar la estimación de los riesgos individuales del proyecto, se ordenan de forma descendente con el fin de mostrarlos organizadamente de acuerdo con la prioridad que tienen en el proyecto para ser gestionados; y adicionalmente, se realiza el cálculo del riesgo general del

proyecto, mediante el promedio de los riesgos individuales y se califica con base en la siguiente tabla:

Tabla 43. Matriz de Riesgos del Proyecto

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	RANGO
Alto	0.99 - 0.18
Medio	0.17 - 0.05
Bajo	0.04 - 0.01

CÓDIGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	WBS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO	ESTRATEGIA	ACCIONES PREVENTIVAS	RESPALDOS
RP01	Ejecución ineficiente del Plan de Comunicaciones	Si el Plan de Comunicaciones no se implementa de acuerdo con lo planeado puede ocasionar una baja de compromiso con las metas establecidas en el proyecto.	Plan de Gestión de las Comunicaciones	2.1.7	0.5	0.4	0.200	Evitar	Sostener una reunión introductoria al proyecto que explique en detalle y de manera simple las oportunidades de comunicación dentro del proyecto y los metodos a utilizar. Que el Director del Proyecto de un seguimiento a los distintos involucrados en las comunicaciones para prevenir, aclarar y reforzar los procesos propuestos	Cada comunicación programada tendrá un segundo involucrado a cargo que velará por el cumplimiento del proceso tanto en forma como en calendario
RP02	Control Ineficiente de la Calidad del Proyecto	Si el Control de la Calidad es ineficiente puede verse afectada la experiencia del cliente y ser contraproducente a la intención de retención del proyecto.	Plan de Gestión de la Calidad	2.1.5	0.3	0.4	0.120	Mitigar	Ya que todas las metricas de calidad son tipo "Cumplimiento" se debe tener un calendario de entregables claro y presente en todas la comunicaciones con cada uno de los involucrados.	En caso de atraso o rechazo en alguno de los entregables se procedera a alguna estrategia de compresion del calendario para lograr llevar el entregable en paralelo a otros entregables programados en calendario
RP03	Monitoreo y Control ineficiente de la línea base del proyecto	Si la Línea Base del proyecto no es monitoreada o controlada adecuadamente puede tener un efecto negativo en el cronograma, costo y alcance del proyecto.	Cronograma, Presupuesto y Alcance del proyecto	1.1, 2.1.1, 2.1.3, 2.1.4	0.1	0.8	0.080	Mitigar	Mantener un ejercicio constante con las herramientas de Valor Ganado (EVM) para monitorear y controlar la línea base del proyecto adecuadamente.	Mantener una comunicación fluida y constante de cualquier cambio o evento que pueda impactar de manera negativa la línea base del proyecto.
RC01	Pobre manejo de la Satisfacción del Cliente	Si no se gestiona la Satisfacción del Cliente eficientemente puede tener un efecto negativo en los esfuerzos de retención y en el planeamiento de la estrategia de adherencia y lealtad.	Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes	2.2	0.3	0.4	0.120	Mitigar	Tener un calendario claro y de acceso para todos los involucrados con la lista de acciones relacionadas a la Satisfacción del cliente. Este calendario sera revisado semanalmente por el dueño de Bushido Strength y el Director de Proyectos para sentar responsabilidades.	El dueño de Bushido Strength sostendrá reuniones focales mensuales con un grupo de clientes para verificar que los esfuerzos de satisfacción estan ocurriendo deacuerdo a lo esperado.
RC02	Pobre Manejo de la Comunicación con el Cliente.	Si no se gestiona la comunicación con el cliente de acuerdo con el Plan de Comunicaciones puede perderse Satisfacción de su parte e impactar negativamente su apoyo al proyecto y su lealtad a la Academia.	Plan de Comunicaciones del Proyecto y Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes	2.1.7, 2.2	0.3	0.4	0.120	Mitigar	Realizar visitas al piso del gimnasio para confirmar que las comunicaciones programadas con los clientes estan ocurriendo en la forma y en el momento planeado.	El Dueno de Bushido Strength puede realizar estas comunicaciones en caso que algun colaborador no cumpla con el entregable en terminos de forma o momento.
RC03	Pobre Manejo de las Alertas de Baja en la Academia	La no revisión de las alertas de baja establecidas en el plan de Adherencia y Lealtad pueden impactar negativamente los esfuerzos de retención de la academia y por ende su viabilidad económica.	Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes y Plan de Acciones de Retención	2.2, 2.2.1	0.3	0.8	0.240	Evitar	Semanalmente el dueño de Bushido Strength revisara el reporte enviado por sus colaboradores sobre alertas de baja y las acciones tomadas. Esto sera parte de la evaluación de desempeño de cada colaborador.	Ante la falta de entrega del reporte, el dueño de Bushido Strength puede sacar el reporte y abordar los clientes personalmente.
RI01	Aumento de la Competencia en un radio de 5km a la academia	Si aumenta el numero de gimnasios y servicios similares en un radio de 5km a la Academia puede impactar negativamente en la lealtad de los clientes que buscan variedad y nuevas experiencias.	Reporte Análisis de la Situación Actual y Reporte de Bajas en la Academia	1.2, 2.2.1	0.5	0.1	0.050	Mitigar	Ejecutar la estrategia de adherencia y lealtad de manera sistemática para prevenir bajas de clientes en el gimnasio y proactivamente prevenir elementos de No staisfaccion en los clientes.	Mantener una oferta de servicios fresca, accesible y de calidad para asegurar que la Academia se encuentra en un mejor nivel que su posible competencia.
RI02	Aumento de oferta en disciplinas deportivas al aire libre.	Si aumenta el numero de opciones deportivas al aire libre puede impactar negativamente en la lealtad de los clientes.	Encuesta de Satisfacción de Clientes y Reporte de Bajas de la Academia	2.2.1, 2.2.3	0.5	0.1	0.050	Mitigar	Ejecutar la estrategia de adherencia y lealtad de manera sistemática para prevenir bajas de clientes en el gimnasio y proactivamente prevenir elementos de No staisfaccion en los clientes.	Mantener una oferta de servicios fresca, accesible y de calidad para asegurar que la Academia se encuentra en un mejor nivel que su posible competencia.
RI03	Cambios bruscos de demanda en el mercado	Si Vienen cambios bruscos en el mercado a nivel de servicios puede impactar negativamente la capacidad de adaptación e implementación de la academia.	Encuesta de Satisfacción de Clientes	2.2.3	0.7	0.1	0.070	Mitigar	Mantener un esquema de formación para los colaboradores y clientes que mantenga la oferta de servicios en el gimnasio fresca y actualizada.	Ejecutar la estrategia de adherencia y lealtad de manera sistemática para prevenir bajas de clientes en el gimnasio y proactivamente prevenir elementos de No staisfaccion en los clientes.
RA01	Resistencia al cambio por parte de los grupos funcionales	Si los colaboradores se resisten al cambio pueden dificultar la implementación del Plan del Proyecto y del Plan de Adherencia y Lealtad de clientes.	Monitoreo y Control de la Calidad del Proyecto, Reuniones Uno a Uno con el Dueño de Bushido Strength.	2.1.5, 2.2.6	0.1	0.8	0.080	Mitigar	Mantener una reunión introductoria al proyecto en la que los colaboradores puedan listar beneficios que saldrán de este proyecto y de que manera se benefician ellos en su posición.	Mantener sesiones uno a uno con los colaboradores para medir su nivel de compromiso con el proyecto y los cambios diseñados en el.
RA02	Productividad laboral	Si los objetivos trazados para cada interesado no se cumplen puede impactar negativamente la calidad e implementación del proyecto.	Índices de Desempeño del Proyecto y Evaluación del Desempeño del colaborador.	2.1.2	0.3	0.4	0.120	Mitigar	Visitas al piso para verificar el cumplimiento de las tareas asignadas y entregables programados como parte de la evaluación de desempeño de los colaboradores y voluntarios.	Mantener sesiones uno a uno con los colaboradores para medir su nivel de compromiso con el proyecto y los cambios diseñados en el.
RA03	Legislación tributaria que impacte la rentabilidad del negocio.	Si se da legislación tributaria nueva sobre el sector puede impactar negativamente el balance costo beneficio del proyecto y la estrategia.	Presupuesto del proyecto	2.1.4	0.3	0.4	0.120	Mitigar	Mantener un control presupuestario del proyecto y de la operación del gimnasio que de una holgura suficiente que permita enfrentar aumentos en las cargas tributarias impuestas al sector.	Mantener un ejercicio constante de las herramientas de Valor Ganado para asegurar una holgura financiera suficiente para hacer frente a posibles cargas tributarias nuevas al sector de los gimnasios.
RIESGO GENERAL DEL PROYECTO							Medio	0.114		

Ninguno de los riesgos utiliza la estrategia “Aceptar” por tanto no se especifica el uso de una contingencia para el enfrentar el riesgo. A continuación, se listan los niveles de probabilidad e impacto una vez aplicadas las acciones preventivas y respaldos:

Tabla 44. Tabla de Probabilidad e Impacto Post aplicación del Plan.

CÓDIGO	CAUSA	PROBABILIDAD POST PLAN	IMPACTO POST PLAN	RANGO POST PLAN
RP01	Ejecución ineficiente del Plan de Comunicaciones	0.3	0.2	0.060
RP02	Control Ineficiente de la Calidad del Proyecto	0.1	0.2	0.020
RP03	Monitoreo y Control ineficiente de la línea base del proyecto	0.1	0.4	0.040
RC01	Pobre manejo de la Satisfacción del Cliente	0.1	0.4	0.040
RC02	Pobre Manejo de la Comunicación con el Cliente.	0.1	0.2	0.020
RC03	Pobre Manejo de las Alertas de Baja en la Academia	0.1	0.4	0.040
RI01	Aumento de la Competencia en un radio de 5km a la academia	0.5	0.05	0.025
RI02	Aumento de oferta en disciplinas deportivas al aire libre.	0.5	0.05	0.025

CÓDIGO	CAUSA	PROBABILIDAD POST PLAN	IMPACTO POST PLAN	RANGO POST PLAN
RI03	Cambios bruscos de demanda en el mercado	0.5	0.05	0.025
RA01	Resistencia al cambio por parte de los grupos funcionales	0.1	0.2	0.020
RA02	Productividad laboral	0.1	0.4	0.040
RA03	Legislación tributaria que impacte la rentabilidad del negocio.	0.1	0.1	0.010
RIESGO GENERAL DEL PROYECTO		Riesgo General del proyecto Post-Plan Moderado	Bajo	0.030

4.2.9.7 Sugerencias para monitorear los riesgos

Conforme lo indica el Project Management Institute, el proceso de Monitorear los riesgos consiste en: “monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y evaluar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de riesgos a lo largo del proyecto” (PMI, 2017, pág. 453).

Lo anterior, resulta relevante para el proyecto, en el tanto, permite la toma de decisiones a partir de información actualizada sobre la gestión de los riesgos (individuales y general), que se aplica durante todo el plazo de ejecución del proyecto, permitiendo la adaptación, inclusión o modificación de las estrategias ante los riesgos ya identificados o nuevos riesgos.

El monitoreo de los riesgos es una responsabilidad del director del Proyecto, según se definió en el apartado de roles y responsabilidades; y se sugiere aplicar el análisis de reserva y las reuniones o sesiones periódicas.

Al respecto, lo recomendable es monitorear los riesgos durante todo el plazo de ejecución del proyecto a efectos de controlar que las estrategias propuestas para abordar las amenazas sean

eficaces para prevenir o enfrentar los riesgos asociados al proyecto, y que este logre el resultado o producto final esperado, según los requerimientos y requisitos definidos.

Las reuniones o sesiones periódicas para el análisis de la gestión del riesgo del proyecto se realizarán todas las semanas, el lunes y con la participación del director, el equipo del proyecto y responsables de cada entregable. En la citada reunión semanal, cada responsable del riesgo expondrá lo pertinente al riesgo o riesgos a cargo, con el fin de facilitar la toma de decisiones del director del proyecto o del patrocinador.

Como resultado de las reuniones semanales ejecutadas, se elaborará un informe de riesgos como parte del Informe de Desempeño del Proyecto.

Asimismo, se podrá requerir la aplicación del proceso integrado de cambios (previamente expuesto) a efectos de realizar alguna modificación o actualización al plan de dirección del proyecto y a la documentación del proyecto. Como resultado del proceso de monitorear los riesgos, se recomienda una revisión y actualización periódica del registro o matriz de riesgos, a efectos de reflejar la información actualizada y favorecer la toma de decisiones respecto a las estrategias ante los riesgos, la identificación de nuevos riesgos, la eficacia de las acciones preventivas o el ajuste de los planes de contingencia, entre otros.

4.2.10 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del Proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos de nivel de servicio (SLAs) internos. El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir

miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde. (PMBOK, 2017)

Los procesos de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones
- Efectuar las Adquisiciones
- Controlas las Adquisiciones

Para efectos de esta propuesta, se referirá únicamente el Proceso de Planificar la Gestión de las Adquisiciones, a partir de la utilización de criterios de selección de proveedores y reuniones con potenciales oferentes.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

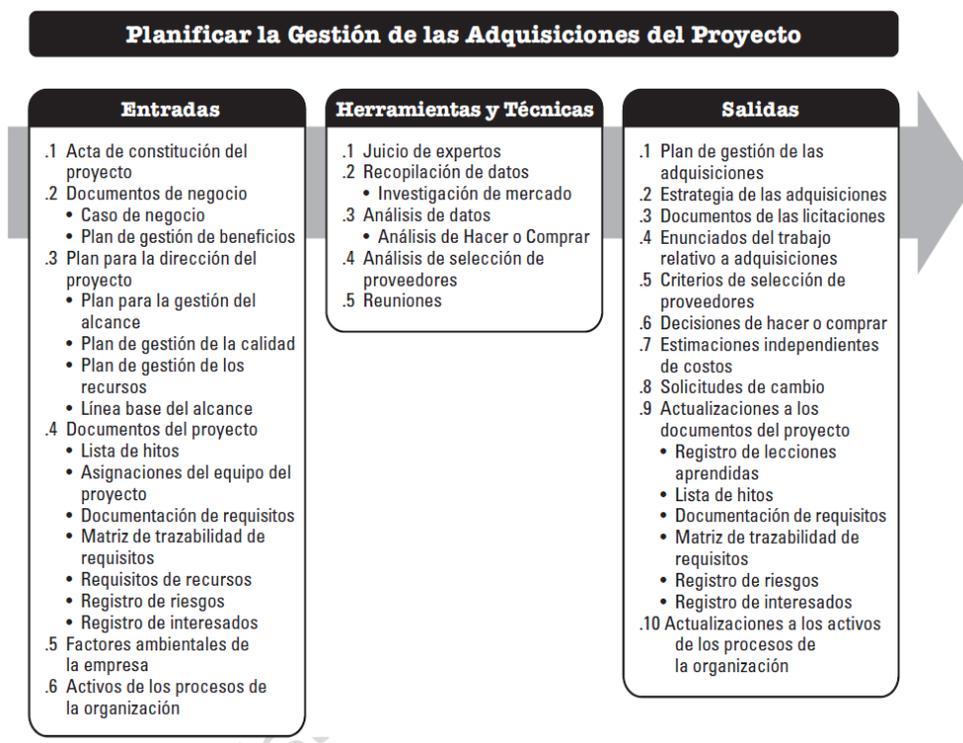


Figura 56. Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Fuente: PMBOK, p.466, 2017)

Con respecto a este proyecto no es necesario realizar ninguna contratación o adjudicación para su cumplimiento. En el caso de la Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes, la misma se crea bajo la premisa de no aumentar el costo de operación de la Academia Bushido Strength, por tanto, tampoco requiere de contrataciones o adjudicaciones para su cumplimiento. Solo la sección de Formación en el plan de Adherencia y Lealtad de clientes puede considerar cursos de formación impartidos por expertos fuera de la Academia, por tanto, en preparación a futuras adquisiciones o contratos, procedemos a explicar la estrategia de adquisiciones para la Academia Bushido Strength.

4.2.10.1 Estrategia de las Adquisiciones

Se utilizan las siguientes acciones como estrategia de compras o adquisición de recursos:

- Como método de entrega para servicios profesionales se utilizará el método de comprador / proveedor de servicios sin subcontrataciones.
- Se usará el contrato por obra terminada con pago fijo, el cual, se pagará en la fecha final de cada entregable, una vez recibido y aprobado cada uno de estos avances.
- Se asigna al director del Proyecto como el encargado de compras del proyecto, con la autorización del Dueño de la Academia Bushido Strength.
- Para toda compra de bienes o servicios, se solicitarán al menos tres cotizaciones antes de tomar una decisión. Se adquirirá mediante una orden de compra, con la posibilidad de firmar un contrato por obra terminada a precio fijo.
- La valorización de las ofertas la realizará el encargado de compras en conjunto con el dueño de la Academia Bushido Strength.

- Los proveedores se seleccionarán conforme a los criterios de Alcance del Servicio, desempeño pasado del proveedor y precio. Para evaluar a los proveedores se utilizarán los siguientes valores:

Tabla 45. Criterio de Calificación Adquisiciones. Fuente: Elaboración propia

Criterios	Consideraciones de Calificación										
Precio unitario	<p>Se considera;</p> <p>Asigna una calificación 1 para el menor precio unitario. Realizar la siguiente fórmula para los demás precios unitarios:</p> $1 - ((\text{Precio} / \text{Precio-Menor}) - 1)$ <p>Donde; Precio-Menor representa el precio menor ofertado Precio representa el precio en calificación.</p>										
Alcance del Servicio	<p>Se considera la siguiente escala para la calificación de Alcance del Servicio:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente (básico + varias ventajas)</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Satisfactorio (básico + 1 ventaja)</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Cumple requisitos básicos</td> <td>0.1</td> </tr> </tbody> </table>	Escala	Calificación	Excelente (básico + varias ventajas)	1	Satisfactorio (básico + 1 ventaja)	0.6	Cumple requisitos básicos	0.1		
Escala	Calificación										
Excelente (básico + varias ventajas)	1										
Satisfactorio (básico + 1 ventaja)	0.6										
Cumple requisitos básicos	0.1										
Desempeño Pasado	<p>Se considera la siguiente escala para la calificación del criterio Desempeño pasado:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Desempeño</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4 o más recomendaciones</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3 recomendaciones</td> <td>0.8</td> </tr> <tr> <td>2 recomendaciones</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>1 recomendación</td> <td>0.4</td> </tr> </tbody> </table>	Desempeño	Calificación	4 o más recomendaciones	1	3 recomendaciones	0.8	2 recomendaciones	0.6	1 recomendación	0.4
Desempeño	Calificación										
4 o más recomendaciones	1										
3 recomendaciones	0.8										
2 recomendaciones	0.6										
1 recomendación	0.4										

- **Contenidos del Contrato:** Todo contrato debe referir al menos a los siguientes contenidos:
 - a) Calidades de las partes intervinientes
 - b) Descripción y especificaciones técnicas de los bienes o servicios contratados, se incluirá una generalidad como cláusula contractual y mayor detalle como un anexo al contrato, considerando parte integral del acuerdo contractual

- c) Deberes y obligaciones del proveedor
 - d) Deberes y obligaciones del comprador
 - e) Derechos del proveedor
 - f) Derechos del comprador
 - g) Cuantía contractual, modalidad y mecanismos de pago
 - h) Lugar, fecha y modalidad de recepción de los servicios y bienes
 - i) Personas designadas para la coordinación de las acciones derivadas del contrato
 - j) Rendición de garantías
 - k) Sanciones y multas
 - l) Responsabilidades respecto a riesgos del trabajo, seguridad social (Caja Costarricense de Seguro Social), Ministerio de Hacienda, Municipalidad, entre otros.
 - m) Formas de rescisión y responsabilidad contractuales por finalización anticipada o incumplimiento
 - n) Fecha de emisión del contrato y firmas de los suscribientes.
 - o) Anexos asociados, según lo consideren las partes.
- Restricciones y Supuestos: Las restricciones y supuestos identificados que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son los siguientes:
 - Aumento del presupuesto asignado en el contrato debido a solicitudes de cambio.
 - Aumento de la duración del contrato debido a solicitudes de cambio generadas por el consultor.
 - Riesgos y Respuestas: El principal riesgo en la adquisición de un servicio es el incumplimiento del contrato, lo cual impactaría directamente sobre la duración del proyecto. Ante este riesgo, el equipo del proyecto emite las siguientes respuestas:

- a) Control y seguimiento sobre las actividades planificadas.
 - b) En caso de retrasos o incumplimientos, notificar al proveedor que se harán efectivas las penalidades del contrato.
 - c) Efectuar las penalidades.
 - d) Actualizar calificación del proveedor.
- Se define la siguiente documentación asociada que deberá ser utilizada:
 - a) Solicitud de información: El encargado de compras del proyecto, solicita al proveedor determinada información relacionada con un producto, servicio o capacidad, a efectos de realizar estimaciones en tiempo y costo sobre el entregable.
 - b) Especificaciones técnicas: Se refiere al detalle sobre los requerimientos y funcionalidades específicas que debe cumplir el bien o servicio que se pretende contratar.
 - c) Solicitud de cotización: Se utiliza para solicitar propuestas de proveedores de productos o servicios conforme a las especificaciones técnicas definidas para tal compra.
 - d) Contrato por obra determinada: Es el acuerdo contractual, en el cual, se refieren las cláusulas necesarias para regular la relación entre el comprador y el proveedor. En uno de los puntos anteriores se refirió los contenidos mínimos de tal instrumento legal.
 - e) Orden de compra: Se ejecuta una vez que ha sido adjudicada la compra y se envía al proveedor para que preste el servicio o bien definido.
 - f) Evaluación de proveedores: Define los criterios y la respectiva ponderación para las ofertas recibidas, lo cual, permitirá otorgar una calificación y seleccionar al oferente con mayor puntaje. En un punto previo se definieron las calificaciones a utilizar y al sistema de evaluación de los proveedores.

h) Control y cierre de contratos: El encargado de compras y el administrador de los contratos, deberá ejecutar el control del contrato, para asegurar que se ejecute según lo acordado o identificar la necesidad de algún cambio (se tramitará conforme al proceso de control integrado de cambios definido en el proyecto). Asimismo, tal encargado deberá proceder con el cierre de los contratos.

i) Lecciones aprendidas: Se aplicará la plantilla definida anteriormente en el proyecto, para el registro de las lecciones aprendidas en contratación.

4.2.11 Planificar el Programa de Adherencia y Lealtad de Clientes

Como se explicó en la sección del Marco Teórico de este trabajo, el modelo de Adherencia y Lealtad de clientes que seguiremos es el modelo planteado por Pablo Viñaspre, Gerente de WSC Consulting.

Las acciones que se listen dentro del modelo tendrán un nivel de prioridad asignado basado en el efecto previsto que tendrá sobre la fidelización y también la disponibilidad de recursos para ejecutarla. Los niveles de priorización son:

- **Prioridad Alta:** Acciones prioritarias que deben ocurrir en un periodo de no más de un año.
- **Prioridad Media:** Acciones secundarias que pueden ser ejecutadas durante el segundo año de implementación.
- **Prioridad Baja:** Acciones de poco impacto o que por el momento no son ejecutables debido a los recursos disponibles.

También se procede a clasificar a los clientes del gimnasio en tres perfiles:

- **Perfil 1:** 0 – 3 meses en el gimnasio. Clientes con muchas inseguridades sobre el servicio y ellos mismos. El Objetivo principal es que estos clientes utilicen al máximo los

servicios del gimnasio, socialicen y creen lazos con otros clientes y que desarrollen una relación con la Academia.

- Perfil 2: 3 meses – 12 meses. Clientes que conocen el servicio más el ejercicio no es aún un hábito de vida. Tienden a sufrir caídas de motivación ya que todavía tratan de balancear sus viejos hábitos y estilo de vida con una rutina que incluye tiempo de gimnasio, comida saludable, entre otros. El Objetivo principal con estos clientes es mantener un alto grado de motivación y automotivación. Establecimiento de objetivos, metas, celebrar logros por más pequeños que sean y mostrar su avance es crucial para este tipo de clientes.
- Perfil 3: Clientes con más de 1 año en la academia. Ya el ejercicio es un hábito de vida y conocen los servicios del gimnasio a fondo. Buscan nuevas experiencias para practicar deporte: nuevos deportes o disciplinas, otros lugares de entrenamiento, etc. Se mantienen las acciones de fases anteriores más el objetivo principal es darles un estatus especial dentro del gimnasio basados en su antigüedad, logros alcanzados, etc.

Según Pablo Viñaspre la fidelización de clientes ocurre principalmente para los perfiles 1 y 2. Para el perfil 3 aún se practican acciones de fidelización más el enfoque establecido en nuestra estrategia es para clientes de menos de un año en la Academia, también uno de los problemas que da origen a este proyecto es la baja de clientes de menos de un año en la academia, por tanto, nos concentraremos en los dos primeros perfiles.

A continuación, se presentan las 6 diferentes áreas que propone el modelo de Fidelización y que fueron explicadas en el marco teórico. Se presentan acciones por subárea de trabajo, su nivel de prioridad, el perfil de cliente a quien va dirigida, y el encargado.

4.2.11.1 Plan de Acciones de Retención

El modelo de Retención si cuenta con modelos de cuotas más los mismos no es el foco de la estrategia. No se busca reducir márgenes de ganancia. Se busca prolongar la relación con el cliente, y tener un sistema preventivo de Bajas que permita intervenir la relación con el cliente antes que el mismo abandone la Academia. Basado en el análisis de Costos del presente trabajo se establece que para que los modelos de cuotas acá sugeridos mantengan la rentabilidad del Gimnasio es necesario que efectivamente la Academia este reteniendo 5 clientes por mes como mínimo. Si el número de clientes retenidos fuera menor a 5 se recomienda que no se apliquen modelos de cuotas y se busque intensificar otras áreas del Plan de Adherencia y Lealtad.

- Modelo de Cuotas para grupos (+3), familias y corporativas: Se aplicará un descuento del 10% a la cuota que paga el grupo dejando la mensualidad para cada miembro en 23,400 colones. Actualmente el 60% de los clientes de Bushido Strength vienen solos a la Academia. Incentivar los paquetes grupales no solo busca crear una cadena de referidos internos sino también fortalecer el compromiso de asistencia a la academia al integrar grupos de entrenamiento.
- Modelo de Cuota Trimestral y semestral: En el modelo trimestral se aplicará un descuento del 10% sobre la cuota dejando la mensualidad en 23,400 colones. Si el cliente escoge el modelo semestral tendrá un descuento del 12% y su cuota mensual quedará en 22,880 colones. Actualmente solo un 25% de los clientes de Bushido Strength son de menos de un año en la Academia. Se debe buscar prolongar el compromiso económico en este sector de clientes y las cuotas por periodos de compromiso son un buen paso en este sentido.

- Gestión de Alarmas: Una vez al mes se revisará el registro de asistencia del mes previo y todo socio que tenga menos de 12 entrenamientos en el mes será categorizado como “Riesgo de Baja”. Durante la primera semana de cada mes un instructor tendrá una reunión de 30 minutos con el socio para entender el motivo de su ausencia, revisar resultados alcanzados hasta el momento y preguntar al socio como se siente en la Academia y que acciones le gustaría ver para aumentar nuestro apoyo en su progreso personal y deportivo. Personas que tengan dos meses seguidos de no alcanzar metas establecidas también serán categorizadas con “Riesgo de Baja” y se llevara a cabo la misma reunión de 30 min con ellos. El registro de estas comunicaciones quedara en el registro de clientes con los acuerdos establecidos con el cliente.
- Gestión de Bajas: Todo cliente que tenga tres semanas seguidas o más de no asistir al gimnasio se considera de baja. Semanalmente el dueño de la Academia Bushido Strength sacara una lista de clientes que cumplan con esta condición y gestionara una comunicación con ellos por dos canales: un correo electrónico con la intención de concretar una conversación con el socio de baja, o una llamada telefónica en la que el dueño tenga la posibilidad de reactivar al cliente. El registro de estas comunicaciones quedara en el registro de clientes con los acuerdos establecidos con el cliente, o lecciones aprendidas en caso de que el cliente decida no reactivar.

4.2.11.2 Plan de Acciones de “No Insatisfacción”

Estas son acciones para identificar oportunidades y evitar insatisfacción por parte del cliente.

- Se diseñará un cronograma de limpieza y mantenimiento de equipos e instalaciones que deberá ser ejecutado de manera exacta. Esta rutina de mantenimiento y aseo ayudara a

prolongar la vida útil de las instalaciones y el equipo. También mejorara el aspecto de insatisfacción mayormente señalado por los clientes de la Academia Bushido Strength: la limpieza y estado del equipo de entrenamiento. (Véase encuesta en la sección de Diagnóstico de la Situación Actual)

- Se hará una encuesta de Satisfacción de Cliente una vez cada dos meses con la intención de identificar cualquiera de las siguientes alarmas que puedan indicar insatisfacción:

1. Calidad del trato del personal
2. Calidad percibida de los instructores
3. Nivel de apoyo del personal durante la ejecución de la rutina.
4. Percepción precio pagado versus Servicio brindado.
5. Calidad de las Instalaciones y Equipos de entrenamiento.

4.2.11.3 Plan de Acciones de Satisfacción

Acciones orientadas a aumentar la satisfacción del cliente y su percepción de valor agregado versus inversión realizada en la academia.

- Gestión del Detalle:
 1. Ambiente de la Instalación: Una vez al año se invertirá en el diseño del espacio interno de la academia para mejorar la luminosidad, colores, comodidad, espacio, branding, entre otros aspectos del espacio interno del gimnasio.

2. Trato del Personal: En lugar de tener un buzón de quejas se tendrá una pizarra de “Momentos memorables” en los cuales los clientes mediante un formulario de media página den el nombre del colaborador y la razón por la cual están agradecidos con él o ella. Estos “Momentos Memorables” buscan reforzar las buenas prácticas de servicio que han caracterizado a Bushido Strength y darle mayor visibilidad a toda la clientela. Una vez por semana también se publicarán estos momentos en las redes sociales de la Academia.

- Oferta de Servicios: Se creará una evaluación interna de servicios que incorporará tres criterios de evaluación:

1. La encuesta de satisfacción de Clientes
2. Porcentaje de Clientes que alcanzaron las metas trazadas en el programa
3. Una hoja de observación de una de las sesiones y la calidad de esta.

Con base en los resultados de la evaluación interna, una vez al mes los colaboradores de la Academia se reunirán con el dueño para evaluar los programas que se ofrecen a los clientes y realizar las modificaciones que sean necesarias para garantizar la calidad del servicio. Los resultados de la evaluación irán al repositorio de lecciones aprendidas de la Academia.

- Opinión del Cliente: La opinión del cliente es clave en la gestión de la Academia. Para recolectar la opinión del cliente se tendrán tres métodos:

1. Encuesta de Satisfacción bimensual para detectar cualquier elemento de insatisfacción o calidad del servicio.

2. Buzón de ideas: Espacio para que el cliente aporte ideas de mejora en el servicio que ofrece la academia. No es un buzón de quejas. Es un buzón para ideas que lleven el servicio de la academia al siguiente nivel.

3. Grupos Focales: Una vez al mes el dueño del gimnasio invitara a un grupo de clientes a tener un grupo focal de una hora en el cual los clientes puedan compartir su opinión del servicio brindado, ideas de mejora, y que se cierre la sesión con una serie de acciones por realizar por parte de la academia para mejorar el servicio. Los resultados de estas acciones serán comunicados a los clientes vía correo electrónico y en las pizarras de información del gimnasio.

- Socialización: El gimnasio calendarizara actividades que promuevan la interacción entre socios, especialmente actividades que ayude a los nuevos ingresos a integrarse a la sinergia de la Academia. Entre las actividades a programar están:

1. Crear un calendario de “huddles” o reuniones rápidas a lo largo del día para que los instructores tengan la oportunidad de informar eventos, novedades, incidencias. En las mismas se premiará a los distintos tipos de clientes tanto por logros como por lealtad a la academia. Cada Huddle no será de más de 15 minutos de duración y se deberá implementar uno antes de cada sesión de entrenamiento en horas pico. Las celebraciones también se comunicarán por medio de redes sociales y correo electrónico.

2. El gimnasio programara una actividad por mes en la que se celebraran los cumpleaños del mes, se realizaran entrenamientos en equipos, y se brindaran capacitaciones para clientes como parte de los beneficios adicionales que reciben los clientes de Bushido Strength.
3. Se genera un sistema de mentoría para el primer mes de actividad de los nuevos ingresos. Clientes de más de un año que se hayan ofrecido previamente serán asignados a un cliente nuevo por el primer mes en la academia. La intención del programa no es sustituir la función del instructor y el apoyo que el mismo brinda al cliente en aspecto técnico del ejercicio. La intención del programa es que el Cliente Nuevo tenga un Mentor que lo reciba en sus primeros días, lo ayude con aspectos de cultura dentro del gimnasio, le presente a otros miembros del gimnasio, y sirva de apoyo en caso de que el cliente nuevo lo requiera.

4.2.11.4 Plan de Acciones de Motivación

Se trabajará en tres áreas distintas en este apartado.

1. Pizarra de cumplimiento de metas: Se tendrá una pizarra con la lista de clientes, su último objetivo alcanzado y la fecha de dicho objetivo. Los objetivos alcanzados también serán reconocidos en los Huddles diarios previamente explicados y en redes sociales si el cliente así lo permite. Los planes de objetivos detallados estarán en formato electrónico en la base de datos de la Academia y serán de acceso exclusivo del cliente e instructores.
2. Rutinas dinámicas y variadas: Toda rutina tendrá un día de entrenamiento cruzado con otros servicios que ofrezca la academia o incorporara un día de entrenamiento lúdico que ayude a

sacar al cliente de la rutina de entrenamiento y de variedad al servicio que reciben. El día de entrenamiento lúdico será coordinado con el cliente en términos de día en el calendario, tipo de entrenamiento, objetivos del entrenamiento.

3. Ventas: La idea focal de esta estrategia de retención no es crear un libro de descuentos, sino más bien brindar un valor agregado por el cual los clientes estén dispuestos a invertir más tiempo y dinero en la academia. La Academia tendrá un menú de servicios complementarios los cuales serán promovidos entre sus clientes. Dentro de estos servicios opcionales tenemos nutricionista, fisioterapeuta, masajista, Coach de Vida, Personal training, Venta de Suplementos de entrenamiento, Venta de ropa deportiva. Cada uno de estos servicios será evaluado mensualmente de acuerdo con su rentabilidad y conveniencia para el cliente.

4.2.11.5 Plan de Acciones de Formación

La formación incluye dos grandes áreas: Formación al Cliente y Formación a los Colaboradores.

A continuación, las acciones planeadas para cada una de ellas:

- Formación de Clientes: Se creará un calendario anual de capacitaciones gratis para los clientes de la Academia. Serán un total de 12 capacitaciones, con una duración de una hora y media cada una. La mitad de los temas a tocar en las capacitaciones vendrán de sugerencias hechas por los mismos clientes donde se tomarán los 6 temas de mayor demanda y se programara el taller. El otro 50% de las capacitaciones serán de temas centrales en la metodología de entrenamiento Bushido. Las clases serán impartidas por el mismo personal de Bushido Strength o por los voluntarios que colaboran con la Academia. De esta manera no se genera un costo adicional al presupuesto del gimnasio.

Cada capacitación tendrá una lista de asistencia, una versión electrónica del material cubierto que quedará en los archivos de la empresa, un certificado de participación, y una comunicación del evento en redes sociales (antes y después del evento). También se contará con una encuesta de satisfacción de la capacitación en la que se evalúe el valor que la misma dio al cliente.

- Formación de Colaboradores: Se creará un calendario anual de capacitaciones para Colaboradores. Este calendario contará con 6 capacitaciones durante el año a las cuales los colaboradores deben asistir para mantener una actualización en el área deportiva y de servicio al cliente. Los colaboradores deben acordar como el programa de formación y sus capacitaciones serán aplicables al día a día de la Academia Bushido Strength y deberán incorporar acciones específicas a su rutina diaria que demuestre esta aplicación de conocimiento. Algunas de estas capacitaciones pueden ser posteriormente reproducidas y facilitadas a los clientes por medio del calendario de capacitaciones para Clientes.

4.2.11.6 Plan de Acciones de Comunicación

Se incluye tres aspectos a trabajar en este apartado:

- Comunicación con el equipo: Las comunicaciones del equipo se gestionarán de tres maneras:
 1. Comunicación escrita vía correo electrónico con el fin de transmitir procesos internos, nuevas políticas y resultados de la gestión.

2. Reuniones grupales semanales para discutir y aclarar las comunicaciones transmitidas vía correo electrónico durante la semana. Reunión individual mensual para hablar con el colaborador, mostrar su evaluación de desempeño y acordar acciones a seguir por ambas partes durante el mes que sigue.
 3. Comunicaciones por medio de una aplicación de Chat grupal que permita manejar situaciones operacionales del día a día de la academia.
- Comunicación con los socios: Basados en los estudios expuestos en el marco teórico de este trabajo se sabe que los clientes de gimnasios aprecian más las comunicaciones cara a cara en el tiempo que están dentro del gimnasio. Basados en esta expectativa proponemos lo siguiente:
 1. Huddles diarios antes de cada sesión: Tiempo máximo de cada Huddle es de 15 minutos. Se utiliza para que los instructores tengan la oportunidad de informar eventos, novedades, incidencias. En las mismas se premiará a los distintos tipos de clientes tanto por logros como por lealtad a la academia. Las celebraciones también se comunicarán por medio de redes sociales y correo electrónico.
 2. Grupos Focales: Una vez al mes el dueño del gimnasio invitara a un grupo de clientes a tener un grupo focal de una hora en el cual los clientes puedan compartir su opinión del servicio brindado, ideas de mejora, y que se cierre la sesión con una serie de acciones por realizar por parte de la academia para mejorar el servicio. Los resultados de estas acciones serán comunicados a los clientes vía correo electrónico y en las pizarras de información del gimnasio.

3. Comunicaciones vía red social y chat grupales: Se creará un calendario de comunicaciones semanales en redes sociales, así como un mecanismo de comunicaciones a través del chat oficial de la Academia Bushido Strength. En estas comunicaciones se hará referencia a: Novedades, Celebraciones, Nuevas Políticas, temas de la Operación del gimnasio, temas de formación para clientes, entre otros.
- Comunicación con el Entorno: Se diseñará una estrategia de “Branding” o posicionamiento de marca donde se generará productos con la marca Bushido que ayuden a promover la academia (camisas, pantalonetas, calcomanías, lapiceros, etc.). Se realizará una campaña de promoción de la academia vía email donde mensualmente se generará un código promocional que dará descuentos a las personas que se inscriban utilizando el mismo. Por último, se creará una comunicación en redes sociales de carácter informativo que ayude a que personas ajenas a la Academia se suscriban al canal y comiencen una relación con el gimnasio a través de los contenidos que se publican.

4.3 Propuesta de Implementación del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes en la Academia Bushido Strength

Dado que la Academia tiene un flujo continuo de clientes nuevos, alrededor de 7 por mes, se presenta una propuesta grafica de cómo se verían las distintas acciones de retención en la vida activa de un cliente en Bushido Strength. Estas acciones son iterativas y conforme avanza y madura la implementación de la estrategia la Academia deberá implementar un plan de mejora continua para convertir estas acciones en un mecanismo operativo eficiente y ágil. Para gestionar cada una de las actividades acá descritas se utilizarán los planes de Gestión que se desarrollaron en capítulos pasados de este documento, así como las plantillas establecidas.

A continuación, se presenta una tabla con las acciones establecidas en el Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes para la Academia Bushido Strength especificando el nivel de prioridad de cada acción, el perfil de cliente o colaborador al que esta direccionado y el responsable de la acción. Todos estos conceptos que se explicaron en el capítulo 4.2.11 de este documento.

Tabla 46. Prioridad y Responsables del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes. Fuente: Elaboración propia.

Area de Fidelizacion	Sub Area de Trabajo	Acciones a Realizar	Prioridad	Perfil del Socio	Responsable
Retención (RE)	Modelo Cuotas	RE1. Modelo Cuota para Grupos (10% descuento)	Alta	Perfil 1	Dueño Bushido
		RE2. Modelo Cuota Trimestral (10% descuento)	Alta	Perfil 1	Dueño Bushido
		RE3. Modelo Cuota Semestral (12% descuento)	Alta	Perfil 1	Dueño Bushido
	Gestion de Alarmas	RE4. Produccion Reporte de Asistencia (menos de 12 entrenamientos es alerta o con dos meses sin alcanzar metas)	Alta	Perfil 1	Colaborador
		RE5. Reunion 30 min con socio alerta	Alta	Perfil 1 y 2	Colaborador
	Gestion de Bajas	RE6. Produccion Reporte de Asistencia (3 semanas o mas de no asistir es una baja)	Alta	Perfil 1 y 2	Colaborador
		RE7. Llamada mensual de reactivacion con cliente	Media	Perfil 1 y 2	Dueño Bushido
		RE8. Email mensual de reactivacion con cliente	Alta	Perfil 1 y 2	Dueño Bushido
No Satisfaccion (N)	Alarmas de Insatisfaccion	N1. Encuesta Satisfaccion (bi mensual)	Alta	Perfil 1 y 2	Dueño Bushido / Voluntario
	Falta de Limpieza	N2. Cronograma de Limpieza y Mantenimiento	Alta	Colaborador	Dueño Bushido / Colaborador
Satisfacción (S)	Gestion del Detalle	S1. Diseno del Espacio Interno (1 vez al ano)	Baja	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido / Contratista
		S2. Programa Momentos Memorables	Alta	Perfil 1,2,3	Colaborador
	Oferta de Servicios	S3. Evaluacion Interna de Servicios	Alta	Perfil 1,2,3	Colaborador
	Opinion del Cliente	S4. Recoleccion Opinion de Clientes	Alta	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido / Voluntario
	Reconocimiento	S5. Reuniones diarias 15 min	Alta	Perfil 1,2,3	Colaborador
	Socializacion	S6. Actividad de Socializacion Mensual	Media	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido / Colaborador / Voluntario
	Socializacion	S7. Sistema de Mentoria	Media	Perfil 1	Colaborador / Perfil 3
Motivación (M)	Retos y Objetivos	M1. Pizarra de Cumplimiento de Metas	Alta	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido / Colaborador
	Novedades	M2. Dia Entrenamiento Ludico	Alta	Perfil 1,2,3	Colaborador
	Ventas cruzadas a socios	M3. Evaluacion mensual de Servicios Complementarios	Media	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido
Formación (F)	Formacion del Cliente	F1. Calendario Anual de Capacitaciones Clientes	Media	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido
		F2. Encuesta Satisfaccion de la Capacitacion	Media	Perfil 1,2,3	Capacitador / Dueño Bushido
	Formacion Colaboradores	F3. Calendario Anual de Capacitaciones Colaboradores	Media	Colaborador	Dueño Bushido
		F4. Evaluacion de aplicacion de nuevo conocimiento	Media	Colaborador	Dueño Bushido
Comunicación (CO)	Comunicacion con el equipo	CO1. Manejo de Chat grupal de Colaboradores	Alta	Colaborador	Dueño Bushido
		CO2. Uso de comunicaciones por correo electronico	Alta	Colaborador	Dueño Bushido
		CO3. Reunion grupal semanal	Alta	Colaborador	Dueño Bushido
	Comunicacion con socios	CO4. Reuniones diarias 15 min	Alta	Perfil 1,2,3	Colaborador
		CO5. Grupos Focales Mensuales	Alta	Perfil 1,2	Dueño Bushido
	Comunicacion con entorno	CO6. Manejo de redes sociales	Alta	Perfil 1,2,3	Voluntario / Dueño Bushido
		CO7. Estrategia de Branding	Alta	Perfil 1,2,3	Dueño Bushido / Contratista

A continuación, presentamos una tabla que muestra estas acciones aplicadas a las fases de vida de un cliente en Bushido Strength. Se muestran en capsulas aquellas que tiene un carácter mensual.

5 Conclusiones

Como se expuso al inicio de este documento, la transformación que ha sufrido el mercado de los gimnasios a nivel mundial, donde Costa Rica no es la excepción, hace de vital importancia que los gimnasios diseñen una estrategia de negocio que les permita generar un valor agregado para sus socios, un lugar donde sus clientes encuentren bienestar físico, mental y espiritual. Se concluye que se transforma el concepto de Gimnasio a Centros de Bienestar o Excelencia.

Es con este concepto en mente que durante el desarrollo de este documento se ha buscado entender el ambiente en el que se desempeña la Academia Bushido Strength, y se ha concluido:

1. Que la misma compite en un mercado enfocado a la clase media y media baja. Este mercado es caracterizado no solo por la basta cantidad de opciones disponibles para el cliente, sino también por una gran similitud de servicios y precios entre ellos, haciendo la diferenciación de opciones una tarea difícil para el posible socio.

2. La Academia Bushido Strength ha logrado destacar y sobrevivir en este ambiente gracias a su mayor elemento diferenciador que es la calidad de su servicio al cliente, tal y como se demostró mediante el Análisis de su Situación Actual. Este elemento diferenciador ha permitido mantener el negocio de Bushido Strength a flote, pero no da para una capacidad de inversión que permita crecer a la academia y trabajar en una fidelización más estratégica.

3. El análisis Estratégico de la Academia nos permitió trazar una ruta estratégica para el negocio mediante la cual Bushido Strength puede aumentar su retorno de inversión, aumentar su flujo caja, diversificar servicios y disminuir o anular la dependencia económica de Socios Comerciales para la toma de decisiones financieras en la misma. Se concluye que como elemento central de este plan estratégico se encuentra un objetivo relacionado al área de “Clientes” del Balance Scorecard, el cual plantea “Crear una estrategia de Adhesión y Lealtad de Clientes” el cual es

uno de los principales problemas a los que se enfrenta el negocio, su capacidad de retención de nuevos ingresos. Esta estrategia debió ser diseñada de manera que la misma no aumentara el costo de operación de la Academia, brindara un elemento diferenciador al negocio, y aumentara el flujo de caja y por ende su capacidad de inversión e independencia financiera.

4. Aunque la Academia es una empresa de tipo unipersonal con una red de colaboradores y voluntarios importante que permite su funcionamiento, es de vital importancia que cualquier plan que se desarrolle se haga con base a las mejores recomendaciones que da el PMBOK en sus sexta edición para así poder convertir el modelo que se diseñe en algo escalable a futuro, cuando la realidad de la Academia Bushido Strength permita la contratación de más personal de planta y permita acciones de carácter proactivo ante los cambios de la Industria.

5. Basado en esta necesidad, pero también en el ambiente ágil y colaborativo que presenta la Academia en su operación, se propone un modelo de planeación tradicional en todas las áreas del conocimiento establecidas en el PMBOK, mas también se plantea una metodología de implementación que permita adaptar los distintos planes generados en este documento, a una herramienta de implementación como SCRUM, y que así, sean todos los miembros del proyecto los que puedan co-crear y gestionar las acciones acá diseñadas.

6. Por último, mediante el diseño del Plan de Adherencia y Lealtad de Clientes de la Academia Bushido Strength se demuestra cómo es posible llevar una propuesta de retención de clientes a un plano más allá de una estrategia de precios y descuentos, y como a través de la constante interacción y seguimiento del cliente, podemos generar un valor agregado difícil de igualar por cualquier otro negocio. La estrategia es financieramente viable y positiva para Bushido Strength en el corto plazo, y transforma un concepto de estar “en el negocio de un gimnasio” al concepto de “estar en el negocio de la gente”, que gusta de compartir su pasión por la salud y el bienestar.

6 Recomendaciones

Basado en el desarrollo de este documento y las conclusiones alcanzadas, a continuación, se proponen una serie de recomendaciones que buscan garantizar la buena implementación del Plan acá diseñado y el estado de mejora continua de la Academia Bushido Strength que permita la depuración del mecanismo de Adherencia y Lealtad de clientes.

1. Se recomienda que la implementación del Plan de Adherencia y lealtad se realice por etapas (Sprints) y utilizando la metodología Scrum para así garantizar una participación de los colaboradores del gimnasio y también para poder afianzar una estructura operativa que no existe en este momento en la Academia. Si se intenta implementar todo el plan de una sola vez, la cultura operacional existente de la Academia no podrá gestionar eficientemente todas las acciones acá propuestas.

2. Se recomienda que el Dueño de Bushido Strength realice una contratación formal de colaboradores a los que pueda formar con la intención de empezar a delegar la parte operativa y poder invertir más tiempo en la relación con los clientes, el desarrollo estratégico de la academia y la creación de alianzas con entes privados y públicos que permitan a Bushido Strength dar un valor agregado y orgullo a sus integrantes. La formalización de la fuerza laboral de la Academia da un sentido de pertenencia, compromisos a mediano y largo plazo, y un plan para que el mecanismo no sea dependiente del dueño de Bushido Strength para que funcione.

3. Se recomienda que una vez implementados los primeros Sprints del proyecto, la academia establezca un mecanismo de mejora continua que le permita afinar los procesos propuestos, haciéndolos más independientes de personas específicas en el gimnasio, y más escalables conforme crece el negocio de Bushido Strength.

4. Se recomienda que la Academia Bushido Strength digitalice su gestión operativa lo antes posible para así ser más eficientes en los controles de satisfacción, asistencia y de alarmas establecidos. Un sistema informático gestor de clientes y sus comunicaciones es de vital importancia para la escalación del negocio.

5. Se recomienda que la Academia implemente lo antes posible un contrato de mantenimiento de maquinaria de entrenamiento debido a que este es uno de los puntos de mayor queja por parte de sus usuarios y porque tiene un impacto negativo en la capacidad de entrenamiento del usuario. A pesar de que este es un tema operativo, como se vio en el Análisis de la Situación Actual en este documento, y también en la explicación del Plan de Adherencia y Lealtad de clientes en el marco teórico, un mal funcionamiento de la maquinaria cuenta como un elemento de “No Satisfacción” y por ende tiene un efecto directo en la retención de clientes.

6. Se recomienda que se invierta tiempo y esfuerzo en desarrollar las competencias del personal de la Academia que permitan fortalecer y crecer relaciones con el cliente. Las estadísticas de gimnasios de Europa presentadas en el marco teórico demuestran que los profesionales en educación física y fitness de los gimnasios, a pesar de tener amplios conocimientos técnicos, no cuentan con las competencias blandas necesarias para generar relaciones de valor con sus clientes. Recordemos que uno de los diferenciadores de la Academia Bushido Strength es su calidad de servicio al cliente, por tanto, es un elemento a seguir desarrollando y que nunca puede pasar a segundo plano.

7 Bibliografía

Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S. y Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa*. Montevideo, Uruguay: Camus Ediciones.

Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México, D.F., México: Pearson Educación.

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector Público*. CEPAL.

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (7ª. ed). México: McGrawHill/Interamericana Editores.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Gestión de Proyectos de Desarrollo*. Recuperado de: <https://courses.edx.org/courses/course-v1:IDBx+IDB6.4x+3T2018/course/>

Barquero, K. (18 de agosto de 2017). Gimnasios proponen ser tomados como centros de salud. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/gimnasios-proponen-ser-tomados-como-centros-de-salud>

Behar, D.S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.

Buonocore, D. (1976). *Diccionario de bibliotecología: términos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines* (2ª. ed). Universidad de California: Ediciones Marymar.

Caballero, A. (1997). *Educación Comparada: Fuentes para su Investigación*. Revista Española de Educación Comparada. 3, 139-170.

Carvajal, G. (2019). “PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA DE PRODUCCIÓN INTEGRAL”. Tesis Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.

Casimiro, A.J. (1999). *Comparación, evolución y relación de los hábitos saludables y nivel de condición física-salud en escolares, entre final de educación primaria (12 años) y final de educación secundaria obligatoria (16 años)*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.

Cevallos Ortega, Hugo Geovanny. (2011). “*PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PROMOCIÓN DE OLIMPO GYM EN LA CDLA. LA FLORIDA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*” (tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Chillon Garzón, P. (2005). *Efectos de un Programa de Intervención de Educación Física para la Salud en adolescentes de 3 de ESO*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

Club Ready Team. (2017). *Evolution of the Fitness Industry: A brief history of the public Gym*. Estados Unidos. Club Ready.com. Recuperado de: <http://www.clubready.club/blog/evolution-of-the-fitness-industry-a-brief-history-of-the-public-gym>

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

Deinsa. (sf). ¿Que son los Factores Críticos del Éxito y como se vinculan con el BSC? Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjxxaXKv4HkAhXjV98KHYZOBKIQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.deinsa.com%2Fcmi%2Fdocumentos%2FLos_factores_criticos_del_exito.pdf&usg=AOvVaw1g3pUY2X6XXx88ejTCpv_Y

Deinsa. (sf). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de: <https://www.deinsa.com/cmi/index.htm?MenuState=ARcA77SD77SEcO-0g8OQw5VVFFEAQe-0gxVUAe-0hO-0kgAQ77SEERMB77SU>

Deemer P, Benefield G, Larman C, Vodde B. (2012). *Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum Versión 2.0*. Proyectalis.

Delgado Ramírez, K. (08 de Julio de 2016). Sobrepeso y Obesidad: Situación Actual en Costa Rica [Mensaje en un blog]. Reto País. Recuperado de <http://www.retopaiscr.com/blog/problem%C3%A1ticas/sobrepeso-y-obesidad-situaci%C3%B3n-actual-en-costa-rica>

Dósil, J. (2004). Motivación: “motor” del deporte. *Psicología de la actividad física y el deporte* (127-153). Madrid: Mc Graw Hill.

Escarti, A., y Cervelló, E. (1994). La motivación en el deporte. En I. Balaguer (Ed), *Entrenamiento psicológico en deporte: Principio y aplicaciones* (pp.61-90). Valencia: Albatros Educación.

Esquivel, J. (2018). “PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ADMINISTRAR PROYECTOS CONDUCIDOS POR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL CEN-CINAI”. Tesis Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.

Fallas Villalobos, C. (9 de febrero de 2018). Centros de entrenamiento buscan alejarse de los conceptos tradicionales de gimnasios. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/centros-de-entrenamiento-buscan-alejarse-de-los/HJ7L7B6UEVG4LE5PEPBVQASNHI/story/>

Ferrer, J. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Fuente: Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

Fisher, J. & Sales, A. & Carlson, L. & Steele, J. (Mayo 11 de 2016). A comparison of the motivational factors between CrossFit participants and other resistance exercise modalities: A Pilot study. *The Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*. UK.

García González, S. (Septiembre, 2017). Los 13 Tipos de Fuentes de Información y sus Características. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/tipos-fuentes-de-informacion/>

Garita Azofeifa, E. (Julio, 2006). MOTIVOS DE PARTICIPACIÓN Y SATISFACCIÓN EN LA ACTIVIDAD FÍSICA, EL EJERCICIO FÍSICO Y EL DEPORTE. *Revista MHsalud*. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/mhsalud/article/view/318/10906>

Garza, J. (5 de febrero de 2016). Gimnasios se reinventan ante nuevos competidores. *La República*. Recuperado de: https://www.larepublica.net/noticia/gimnasios_se_reinventan_ante_nuevos_competidores

Guido, J. & Clements, J. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. USA. International Thomson Editores.

Jaramillo, C. (2015). *Los Supuestos y Restricciones en proyectos*. Fuente: Recuperado de: <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>

Jekauc, D. (2015). Enjoyment during exercise mediates the effects of an intervention on exercise adherence. *Psychology*, 6(01), 48.

Leguía, J. (2019). (DOC) Que es un marco metodológico. Recuperado de: https://www.academia.edu/7235451/Que_es_un_marco_metodologico

Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos (El ABC para un Director de Proyectos exitoso)*. USA.

Medina, R. (2017). Diseño de marco ágil para la dirección de proyectos de desarrollo de producto en una ebit integrando las mejores prácticas de Pmbok y Scrum. (Tesis de especialización) Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

Ministerio de Salud, Deporte y Recreación. (2011). *Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021*. 1ª. ed.--San José, Costa Rica: El Ministerio.

Moya, J. (2017). Metodología Ágil vs. Metodología Tradicional. Madrid. PMI Spain Chapter. Recuperado de: <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1288-metodologia-agil-vs-metodologia-tradicional>

Nitobe, I. (1905). *Bushido: el código ético del samurái y el alma de Japón*. Japón.

Núñez, C. (2017, Julio – Diciembre). La Competitividad como elemento motivador en la formación de líderes emprendedores. *Anfei Digital*. Recuperado de: <http://www.anfei.org.mx/revista/index.php/revista/article/view/407/1054>

Organización Mundial de la Salud. (2013). Inactividad Física: un problema de salud pública mundial. World Health Organization. Recuperado de: https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/es/

Pana Madrigal, J. (2016). *Curso Diseño y Ejecución de Encuestas: Encuesta Actualidades 2016*. Universidad de Costa Rica, Escuela de Estadística. San José, Costa Rica.

Perez, J y Merino, M. (2010). Definición. De. Recuperado de: <https://definicion.de/herramienta/>

Perez R y Gamboa R. (2019). Modelo de Seguimiento y Control basado en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM. Espacios. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=21&ved=2ahUKewjm596_nZzkAhXDp1kKHURGD7sQFjAUegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fpdfs.semanticscholar.org%2F00cb%2F82a338c28e13c86d027fbf0b1c44ba22738e.pdf&usg=AOvVaw3da0Mjq4vpG1WCoBebBeJ2

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Méjico. Grupo Editorial Patria.

Project Management Institute, Inc., PMI (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Newton Square, PA: Project Management.

Quesada, G. (2009). *FODA del Balance Scorecard*. Recuperado de: http://www.grupokaizen.com/bsce/El_analisis_FODA_y_el_Balanced_Scorecard.doc

R, Arturo. (2014, marzo). La visión de una empresa. *CreceNegocios*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa>:

Rigsby Pat. (2012). *Fitness Business: The definitive Guide to be a Fitness Entrepreneur*. Fitness Consulting Group.

Romanos, S. (2000). *Guía de Fuentes de Información Especializadas*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Bibliotecología y Documentación.

Rosales Obando, D. (2016). ANÁLISIS DE LOS MOTIVOS DE PARTICIPACIÓN EN CARRERAS ATLÉTICAS DE FONDO, EN PERSONAS AFICIONADAS SEGÚN SEXO, EDAD Y EXPERIENCIA DEPORTIVA. (Tesis Postgrado) Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Ed. Panapo.

Sherwood, Steven W. (2018). *Opening and Operating A Successful Fitness Center*. Kindle Edition

Smoot, Abigail M. (2015). *Fitness Center Business: A Detailed Business and Marketing Plan*. Kindle Edition.

Takeuchi H, Nonaka I. (1986). *The New Product Development Game*. Harvard Business Review. Reprint 86116.

Zúñiga Morales, C. & Vargas Chávez, J. (2004). Motivos que podrían llevar a la deserción en los gimnasios ubicados en la ciudad de Heredia, desde la perspectiva de los administradores, instructores y usuarios. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

8 Anexos

8.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
26 de Marzo del 2019	Plan de Gestión de una estrategia de adherencia y lealtad de clientes en el centro de entrenamiento físico Bushido Strength.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación y Planeación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos, Comunicación, Riesgo, Adquisiciones, Involucrados.	Sector Comercial, Area Deportiva, Ocio y Salud.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
18 de Marzo del 2019	03 de Noviembre del 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar un Plan de Gestión de una Estrategia de Adherencia y Lealtad de Clientes en el Centro de Entrenamiento Bushido Strength con el fin de conseguir la fidelización y retención de clientes nuevos, prolongar la vida activa de estos y por ende dar mayor estabilidad financiera a la Academia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Academia Bushido Strength para tener un punto de partida y orientación de las acciones a tomar en materia de Plan Estratégico. 2. Estructurar el plan de gestión de la integración del proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto. 3. Establecer el plan de gestión del alcance para describir cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto. 4. Definir el plan de gestión del cronograma para gestionar la finalización en plazo del proyecto. 5. Realizar el plan de gestión del costo para describir como se planificarán, estructurarán 	

- y controlarán los costos del proyecto y completar el proyecto dentro del presupuesto.
6. Definir el plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.
 7. Desarrollar el plan de gestión de Recursos del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos a nivel de cronograma y costo.
 8. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.
 9. Establecer el plan de gestión del riesgo para una descripción del modo en el cual se estructura y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
 10. Definir el plan de gestión de adquisiciones para la descripción de cómo se adquirirán los bienes y servicios del proyecto fuera de la organización y como se gestionaran los procesos.
 11. Establecer el plan de gestión de los interesados para la definición de estrategias de gestión para involucrarlos de una manera eficaz en el proyecto.
 12. Proponer una metodología de implementación del Plan Estratégico expuesto en este trabajo.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Hoy en día nuestras sociedades se mueven en estilos de vida acelerados en los cuales somos bombardeados por soluciones rápidas y múltiples opciones para escoger. Nuestra salud no escapa a este fenómeno y las personas encuentran gran variedad de opciones a nivel de comidas, opciones para ejercitarse, tecnologías para la salud, técnicas de ejercicio, tipos de deportes, comunidades deportivas o de salud, entre otros.

Los centros de ejercicio o Fitness actuales se presentan al público como esa instalación o servicio que brinda todo lo que el usuario necesita en un solo lugar: Salud, variedad de disciplinas deportivas, flexibilidad de horarios, comunidades para socializar, etc. A pesar de la gran popularidad que estos centros deportivos tienen en la actualidad también presentan un gran reto a la hora de retener a sus nuevos clientes en los primeros meses posterior a su inscripción.

Como en cualquier negocio, la fidelización de sus clientes es algo básico y vital. En la actividad de Gimnasios o Centros Fitness este tema se vuelve de vital importancia debido a la gran cantidad de opciones que el usuario tiene a disposición para continuar practicando deporte sin la necesidad de pertenecer a uno de estos centros deportivos.

El grupo deportivo Bushido Strength no es ajeno a esta necesidad de fidelización de clientes y es por esto que planteamos elaborar un Plan de gestión para el diseño de una estrategia de adherencia y lealtad de clientes.

Dentro de los beneficios que se esperan están:

- Consolidar un cuadro estratégico de beneficios que sirvan como elemento diferenciador de Bushido Strength respecto a su competencia en la zona.

- Disminuir el numero de deserciones o congelamientos de matricula por parte de clientes con menos de tres meses de estar suscritos a Bushido Strength.
- Aumentar el numero de clientes que participan de horarios fuera de las llamadas horas pico en Bushido Strength.
- Crear un mecanismo de retroalimentacion y medicion de satisfaccion del cliente para asi poder tomar acciones proactivas a favor de los clientes de Bushido Strength.
- Aumentar la poblacion de nivel competitivo que entrena y representa a Bushido Strength en competencias nacionales e internacionales.
- Crear estrategias de servicio que añadan variedad a la paleta de opciones que ofrece Bushido Strength a sus clientes.
- Crear una estrategia de comunicación para la Academia Bushido Strength.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto.

Los productos que se obtendran del proyecto se elaboraran siguiendo las recomendaciones de las 10 areas de conocimiento del PMBOK 6ta edicion. Los entregables seran:

1. Documento con el diagnostico situacional FODA de la Academia Bushido Strength.
2. Documento con el Plan de Gestion conteniendo el desarrollo de las diferentes fases, que sirvan para lograr una exitosa gestión de la estrategia de adherencia y lealtad de clientes.
3. Documento de recomendaciones sobre el mecanismo de comunicación, retroalimentacion y control de calidad del servicio brindado por Bushido Strength.

Supuestos

Se cuenta con el apoyo total del dueño de la Academia de Entrenamiento Bushido Strength para el desarrollo de la planificacion de este proyecto.

Se tiene acceso total a datos historicos y contables de la Academia Bushido Strength.

Al tener Bushido Strength un unico dueño, las recomendaciones y planes aca creados seran de rapida aplicación por parte de la academia.

Bushido Strength contara con las fuentes de financiamiento necesarias para poder diseñar y aplicar la estrategia de adherencia y lealtad aca diseñada.

Restricciones

El PFG está programado para ser concluido en un plazo de 6 meses como máximo.

El PFG se realizara fuera de horario laboral por tanto el tiempo disponible para la investigacion es reducido.

La disponibilidad de expertos para la asesoría en el tema específico es limitada.

No hay experiencia previa en este tipo de implementaciones por lo que el autor tendrá que asesorarse e investigar a profundidad el tema.

Identificación riesgos

Si el dueño de Bushido Strength no contara con data historica de clientes y repositorios de opinion, podria generar atrasos en el cronograma del proyecto y la elaboracion de la estrategia.

Si no se cuenta con suficiente bibliografia y data historica de este tipo de negocio en Costa Rica y el comportamiento de su clientela, podria causar el desarrollo de un marco teorico inadecuado.

Si el dueño de Bushido Strength no cumple con los plazos de entrega de informacion necesaria para el diseño de la estrategia, se podria ver afectado el cronograma, costo y alcance del proyecto.

Presupuesto

Para la elaboración del PFG no se destina recurso económico.

Principales hitos y fechas

Recuerde que los hitos estan relacionados con sus entregables

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Conclusion del Curso Seminario de Graduación con el documento PFG firmado y aprobado por el profesor.	18 de Marzo del 2019	28 de Abril del 2019
Tutoria de Desarrollo	3 de Junio del 2019	4 de Setiembre del 2019
Asignacion y Trabajo de Lectores	5 de Setiembre del 2019	25 de Setiembre del 2019
Tutorias de Ajuste	26 de Setiembre del 2019	25 de Octubre del 2019
Evaluacion Final Tesina	28 de Octubre del 2019	03 de Noviembre del 2019

Información histórica relevante

La Academia Bushido Strength es un centro de entrenamiento que nace en Julio del año 2017 en San Jose, Costa Rica.

Su fundador es Luis Angel Brenes Guevara, conocido atleta y entrenador en las disciplinas del Muay Thai, Levantamiento Olimpico, Ejercicios funcionales y Entrenamiento de Fuerza. Luis Angel es tambien conocido en el ambiente deportivo costarricense como "PacQUIAO da Coach". Luis Angel fue criado desde niño como practicante de las artes marciales y de ahí nace el nombre de la academia, Bushido, como un codigo de entrenamiento para la vida y el deporte.

La Academia Bushido Strength busca transmitir que el entrenamiento fortalece el cuerpo, trabaja la debilidad de la mente y pule el espiritu. La misma se rige bajo los 7 valores del codigo Bushido para la vida cotidiana.

Dentro de los retos mas grandes que enfrenta la Academia se encuentran:

Fomentar el concepto holistico que el entrenamiento fisico se lleva de la mano de la salud mental y de espiritu.

Fomentar el deporte como un detonante de desarrollo social y bienestar para niños, jovenes y

adultos.

Que la academia se un centro de desarrollo físico y personal accesible a toda la población sin restricciones de ningún tipo.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Profesor de Seminario, Tutor, Lectores, Dueño de la Academia Bushido Strength

Involucrados Indirectos:

De la Universidad: personal administrativo relacionado con el PFG.

Director de proyecto:

Jonathan Segura Alvarado

Firma:

Autorización de:

Alvaro Mata Leiton

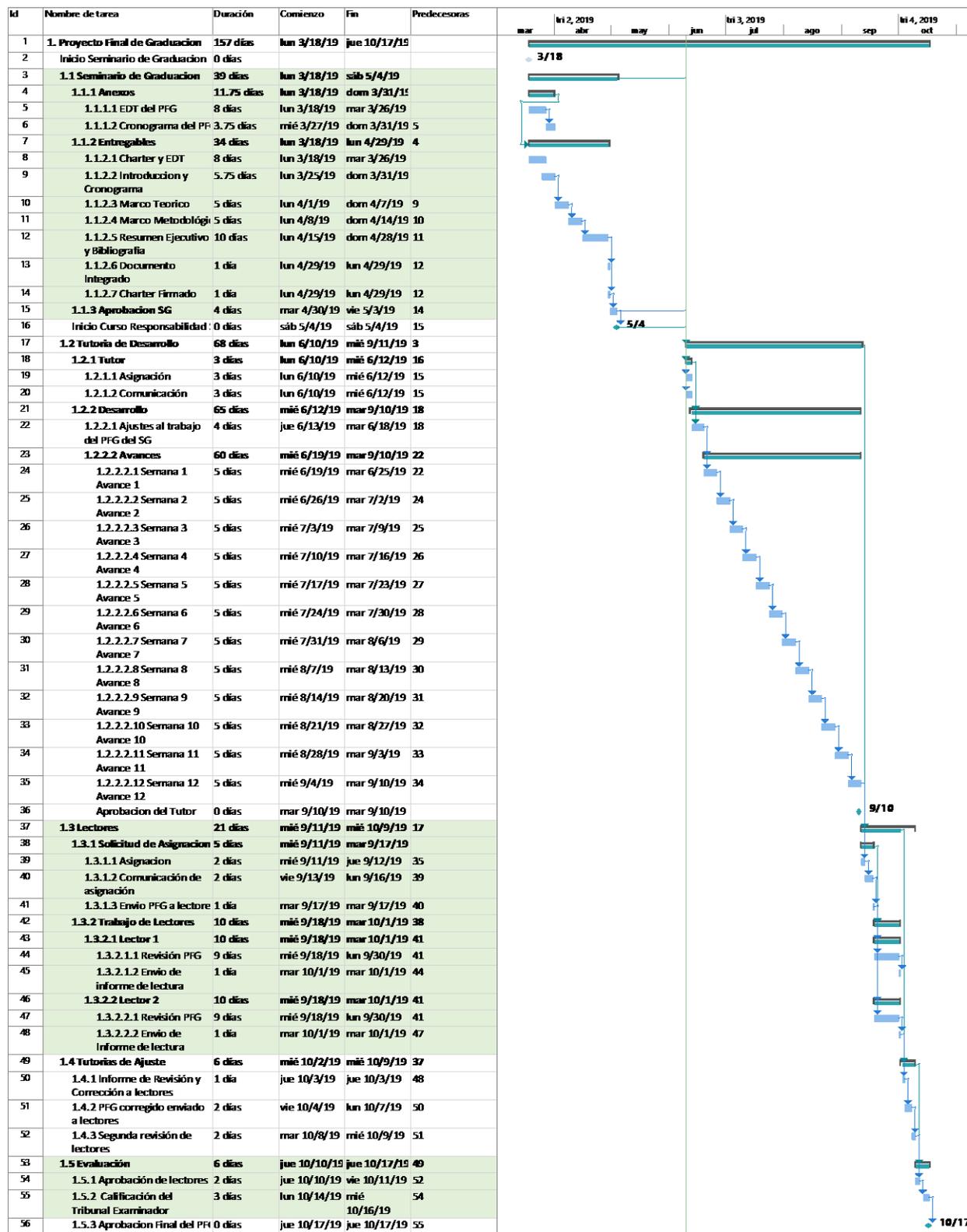
Firma:

8.2 Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación (PFG)

Nombre de tarea
1. Proyecto Final de Graduación
1.1 Seminario de Graduación
1.1.1 Anexos
1.1.1.1 EDT del PFG
1.1.1.2 Cronograma del PFG
1.1.2 Entregables
1.1.2.1 Charter y EDT
1.1.2.2 Introducción y Cronograma
1.1.2.3 Marco Teórico
1.1.2.4 Marco Metodológico
1.1.2.5 Resumen Ejecutivo y Bibliografía
1.1.2.6 Documento Integrado
1.1.2.7 Charter Firmado
1.1.3 Aprobación SG
1.2 Tutoría de Desarrollo
1.2.1 Tutor
1.2.1.1 Asignación
1.2.1.2 Comunicación
1.2.2 Desarrollo
1.2.2.1 Ajustes al trabajo del PFG del SG
1.2.2.2 Avances
1.2.2.2.1 Semana 1 Avance 1
1.2.2.2.2 Semana 2 Avance 2
1.2.2.2.3 Semana 3 Avance 3
1.2.2.2.4 Semana 4 Avance 4
1.2.2.2.5 Semana 5 Avance 5
1.2.2.2.6 Semana 6 Avance 6
1.2.2.2.7 Semana 7 Avance 7
1.2.2.2.8 Semana 8 Avance 8
1.2.2.2.9 Semana 9 Avance 9
1.2.2.2.10 Semana 10 Avance 10
1.2.2.2.11 Semana 11 Avance 11
1.2.2.2.12 Semana 12 Avance 12
1.3 Lectores
1.3.1 Solicitud de Asignación
1.3.1.1 Asignación
1.3.1.2 Comunicación de asignación
1.3.1.3 Envió PFG a lectores
1.3.2 Trabajo de Lectores
1.3.2.1 Lector 1

1.3.2.1.1 Revisión PFG
1.3.2.1.2 Envío de informe de lectura
1.3.2.2 Lector 2
1.3.2.2.1 Revisión PFG
1.3.2.2.2 Envío de Informe de lectura
1.4 Tutorías de Ajuste
1.4.1 Informe de Revisión y Corrección a lectores
1.4.2 PFG corregido enviado a lectores
1.4.3 Segunda revisión de lectores
1.5 Evaluación
1.5.1 Aprobación de lectores
1.5.2 Calificación del Tribunal Examinador
1.5.3 Aprobación Final del PFG

8.3 Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



8.4 Anexo 4: Breve Histórico de los Gimnasios

Utilizando un paralelismo histórico entre las tendencias a nivel mundial en el sector gimnasios y lo que se dio en Costa Rica podemos hacer un rápido recorrido histórico de los gimnasios e identificar las siguientes transformaciones en el modelo de negocio (Club Ready Team, 2017):

- 1847 se da en Paris el primer registro de un gimnasio público.
- Durante los principios del siglo 19 los Colegios y Universidades empezaron a tener gimnasios como parte de su oferta deportiva. Los mismos gradualmente se abren al público más allá de aspectos políticos y de clase social.
- 1930 los gimnasios abiertos al público se vuelcan al entrenamiento de la disciplina del Boxeo y a formar atletas competitivos en este campo.
- 1960 las cadenas de gimnasios hacen su debut. Joe Gold y su Gold's Gym es un ejemplo de este periodo (1965). Los gimnasios se transforman en marcas comerciales.
- 1977 las cadenas de gimnasios diversifican su negocio y empiezan a patrocinar competencias de Físico Culturismo. Aquí empieza un encadenamiento entre la figura comercial del gimnasio y la disciplina del físico culturismo.
- Años 2000, la importancia del físico culturismo en los gimnasios decae y se comienza a popularizar un concepto de salud holística y bienestar.
- Los gimnasios salen de sus cajas de entrenamiento, de sus locales, y se mezclan con los lugares de trabajo de sus usuarios. Comienzo de una tendencia por ir a buscar al cliente en lugar de que el cliente venga al negocio. Se busca brindar la comodidad de trabajo y salud en un mismo lugar. Grandes empresas empiezan a brindar gimnasios como un beneficio a sus colaboradores.

Hoy en día el concepto de gimnasio se ha transformado radicalmente. Ya no se habla de gimnasios, sino que se incorpora el termino Centros de Salud, Centros de Excelencia o “Fitness Centers”. Este nuevo concepto busca servir el cuerpo y la mente de sus miembros y se vuelven plataformas de Transformación personal. Todo esto lo encuentra el usuario en un solo lugar: nutrición, entrenamiento físico, relajación, coaching personal, terapia física, entre otros

8.5 Anexo 5: Equipamiento y Precios

TIPO	ESPECIFICACION	Cantidad	PRECIOS UNITARIOS	PRECIOS CONJUNTO	PRECIOS TOTAL
PESAS RUSAS					
	10lb	4 pares	\$45		\$360
	15 lb	2 pares	\$50		\$200
	20lb	2 pares	\$60		\$240
	25lb	2 pares	\$58		\$232
	30lb	1 par	\$75		\$150
	35lb	1 par	\$80		\$160
	40LB	1 par	\$90		\$180
	45lb	1 par	\$90		\$180
	50lb	1 par	\$100		\$200
MANCUERNAS					
Precios por par	10lb	3pares	\$60		\$180
	15lb	3 pares	\$66		\$198
	20lb	3 pares	\$84		\$252
	25lb	2 pares	\$97		\$194
	30lb	1 par	\$125		\$125
	35lb	1 par	\$119		\$119
	40lb	1 par	\$155		\$155
	45lb	1 par	\$175		\$175
	50lb	1 par	\$172		\$172
	55lb	1 par	\$215		\$215
BARRAS					
	45LB plateadas en buen estado	7 unidades	\$325		\$2,275
	BARRAS en mal estado, no funcionan	4 unidades	\$0		\$0
	BARRAS 45LB café especiales	2 unidades	\$315		\$630
	BARRA hexagonal en buen estado	1 unidad	\$325		\$325
BALONES MEDICINALES					
	4LB	1 UNIDAD		\$65	\$65
	6LB	1 UNIDAD		\$70	\$70
	12LB	2 UNIDADES		\$75	\$150
	14LB	2 UNIDADES		\$84	\$168
	16 LB	3 UNIDADES		\$105	\$315
	18 LB	3 UNIDADES		\$93	\$279
DISCO DE PESO DE HULE					
Precios por par	25KG	3 UNIDADES	\$185		\$278
	20KG	6 UNIDADES	\$185		\$555
	15KG	8 UNIDADES	\$145		\$580
	10KG	4 UNIDADES	\$130		\$260
	5KG	2 UNIDADES	\$88		\$88
	7,5 KG	2 UNIDADES	\$50		\$100
	5LB	3 UNIDADES	\$35		\$105
TRX		5 UNIDADES	\$220		\$1,100
ARGOLLAS DE GIMNASIA		4 UNIDADES	\$80		\$320
MINI BANDAS		1 UNIDAD		\$40 paq	\$40
LIGAS DE RESISTENCIA		5 UNIDADES		\$20-\$30	\$100
MAQUINAS DE REMO		3 UNIDADES	\$1,667		\$5,001
AIR BIKE		1 UNIDAD	\$1,399		\$1,399
ESTRUCTURA DE RACK (8)	8 estaciones sentadillas y 8 para Pull ups			\$600	\$600
CUERDAS DE SALTAR		2 UNIDADES	\$25		\$50
CUERDA DE ESCALAR		2 UNIDADES	\$128		\$256
BANCAS					
	UNIDADES NORMALES	5 UNIDADES	\$235		\$1,175
	BANCAS INCLINADAS	3 UNIDADES	\$400		\$1,200
CAJONES		3 UNIDADES	\$108		\$324
TRINEOS		3 UNIDADES	\$255		\$765
SOPORTE DE BARRA		1 UNIDAD	\$50		\$50
SACO BOXEO		2 UNIDADES	\$65		\$130
CINTURON DE SEGURIDAD		5 UNIDADES	\$40		\$200
CINTURON DE PESO		1 UNIDAD	\$40		\$40
RODILLERAS DE PROTECCION		1 PAR	\$60		\$60
DISCOS DE HIERRO					
Precios por par	1kg y 1/4	2 UNIDADES		\$16	\$16
	2 1/2 KG	2UNIDADES		\$27	\$27
	5KG	2 UNIDADES		\$175	\$175
	10KG	2 UNIDADES		\$210	\$210
	15 KG	2 UNIDADES		\$216	\$216
	20KG	4 UNIDADES		\$295	\$590
	25 KG	4 UNIDADES		\$295	\$590
TOTAL					\$24,564

8.6 Anexo 6: Resultados de encuesta a usuarios de Bushido Strength

DATOS ESPECIFICOS																		
Ocupacion																		
Sexo	Hombre	8	Mujer	16	NA	5												
Edad	10 a 14	0	15 a 18	1	18 a 25	3	25 a 30	6	30 a 40	8	40 a 50	6	50 a 60	3	60 o mas	0	NA	2
¿Cuántos miembros de la familia lo acompañan en la academia?	Solo yo	18	1	6	2 a 3	3	mas de 3	0	NA	2								
¿Realiza actividad física fuera de la Academia?	Si	11	No	16	NA	2												
¿Cuales?																		
En su mayoría, asiste a clase en horario de:	6am	5	7am	0	8am	0	4pm	6	5pm	3	6pm	5	7pm	5	8pm	0	NA	5
¿Cuántas sesiones a la semana?	1	2	2	1	3	6	4	9	5	6	6	2	NA	3				
¿Cuánto tiempo hace que participa en nuestras actividades?	0 - 3 meses	5	3 - 6 meses	1	6 - 12 meses	5	1 - 2 años	7	2 - 3 años	3	3 - 4 años	3	mas de 4 años	3	NA	0		
Motivos para inscribirse en la academia	Locacion	11	Horarios disponibles	12	Precio	11	Reputacion de la academia	2	Calidad de los instructores	14	Amistades	5	Programas que ofrece	7	NA	0		
	OTRO																	
Motivos para hacer deporte	Hacer amigos	1	Aprender y Practicar Deporte	6	Rehabilitacion fisica	4	Relajacion	6	Mantener salud	24	Adelgazar	13	Ocio y Diversion	3	NA	0		
	OTRO																	
¿Ha conseguido los objetivos que buscaba?	Si	17	No	1	Un poco	10	Explique:										NA	1
¿Tiene intencion de continuar en nuestra academia?	Si	29	No	0	NA	0												
Motivos para NO continuar	Falta Tiempo	6	Precio	2	Calidad de la clase	0	Cambio Residencia	1	Otro	0							NA	20
	OTRO																	

Promedio de calificación dada por entrevistados a cada uno de los puntos listados. La calificación era en una escala del 1-10 siendo 10 lo mejor y 1 lo peor.

9.6	Variedad de Entrenamientos
9.6	Calidad de los entrenamientos
9.8	Horarios de Clases
9.4	Puntualidad de las clases
9.1	Precio relación servicio ofrecido
9.5	Atención y disposición del personal
9.4	Preparación profesional del personal
7.0	Calidad de las instalaciones
7.4	Limpieza e Higiene de las instalaciones
7.8	Calidad del equipo de entrenamiento
7.9	Cantidad del equipo de entrenamiento
9.7	Ambiente grupal en la academia
9.3	Cantidad de información brindada
9.5	Calidad de la información brindada

Resultados de encuesta: Fuente: Elaboración propia.

• Cantidad de respuestas: 29 (45% de la población total de la academia)
• Sexo: 8 hombres > 16 mujeres > 5 sin respuesta
• Edad:
15-18 años: 1 persona
18-25 años: 3 personas
25-30 años: 6 personas
30-40 años: 8 personas
40-50 años: 6 personas
50-60 años: 3 personas
60 o más años: 0 personas
No respondieron: 2 personas
• ¿Cuántos miembros de la familia lo acompañan en la Academia?
Solo yo: 18 personas
1 miembro: 6 personas
2-3 miembros: 3 personas
Más de 3 miembros: 0 personas
No respondieron: 2 personas
• ¿Realiza actividad física fuera de la Academia?
Si: 11 personas (Correr y Bicicleta)
No: 16 personas
No respondieron: 2 personas
• Asiste a clases en horario de:
6am: 5 personas
7am: 0 personas
8am: 0 personas
4pm: 6 personas
5pm: 3 personas
6pm: 5 personas
7pm: 5 personas
8pm: 0 personas
No respondieron: 5 personas
• ¿Cuántas sesiones a la semana?
1 sesión: 2 personas
2 sesiones: 1 persona
3 sesiones: 6 personas
4 sesiones: 9 personas
5 sesiones: 6 personas

6 sesiones: 2 personas
No respondieron: 3 personas
• ¿Cuánto tiempo hace que participa en nuestras actividades?
0-3 meses: 5 personas
3-6 meses: 1 persona
6-12 meses: 5 personas
1-2 años: 7 personas
2-3 años: 3 personas
3-4 años: 3 personas
+ De 4 años: 3 personas (personas que seguían a Paquiao antes de iniciar la academia)
• Motivos para inscribirse en la academia:
Locación: 11 personas
Horarios: 12 personas
Precio: 11 personas
Reputación de la Academia: 2 personas
Calidad Instructor: 14 personas
Amistades: 5 personas
Programas: 7 personas
NOTA: Varios entrevistados escogieron múltiples razones por lo cual se contó todas las veces que se marcó cada una de ellas.
• Motivos para hacer deporte:
Hacer amigos: 1 persona
Aprender un deporte: 6 personas
Rehabilitación: 4 personas
Relajación: 6 personas
Mantener Salud: 24 personas
Adelgazar: 13 personas
Ocio y diversión: 3 personas
NOTA: Varios entrevistados escogieron múltiples razones por lo cual se contó todas las veces que se marcó cada una de ellas.
• ¿Ha conseguido los objetivos que buscaba?
Si: 17 personas
No: 1 persona
Un poco: 10 personas
No respondió: 1 persona
• ¿Tiene intención de continuar en nuestra academia?
Si: 29 personas
• Motivos para NO continuar en la Academia:
Falta de Tiempo: 6 personas

Precio: 2 personas
Calidad de las clases: 0 personas
Cambio de residencia: 1 persona
Otro: 0 personas
No respondió: 20 personas

8.7 Anexo 7: Consecuencias comunes de las Estrategias Genéricas.

Figura 58. Consecuencias comunes de las Estrategias Genéricas. Fuente: Porter, p.57, 2008.

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales • Habilidades de ingeniería de procesos • Supervisión meticulosa de la mano de obra • Productos disertados para facilitar la manufactura • Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes detallados y frecuentes de control • Organización y responsabilidades bien estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo • Gran capacidad de investigación básica • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias • Cooperación incondicional de otros canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

8.8 Anexo 8: Las 11 estrategias de F. David.

Figura 59. Las 11 estrategias de F. David. Fuente: David, F.R. (2013).

Estrategia	Definición	Ejemplos de 2011
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos	Integración hacia adelante: Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Integración hacia atrás: Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	Integración horizontal: La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme por 20 100 millones de dólares
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	Penetración de mercado: La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus (NM) lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva "editora en jefe de medios sociales" (Jean Scheidnes) para manejar las cuentas de la empresa en Twitter y otras redes sociales
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Desarrollo de mercado: Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Desarrollo de producto: Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Diversificación relacionada: Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club "Amazon Prime", la cual les ofrece —entre otros beneficios— la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Diversificación no relacionada: Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen número de los que se mostraban reacios actualmente participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Reducción de costos: Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Desinversión: Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Liquidación: Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

8.9 Anexo 9: Grupo de procesos de Planificación.

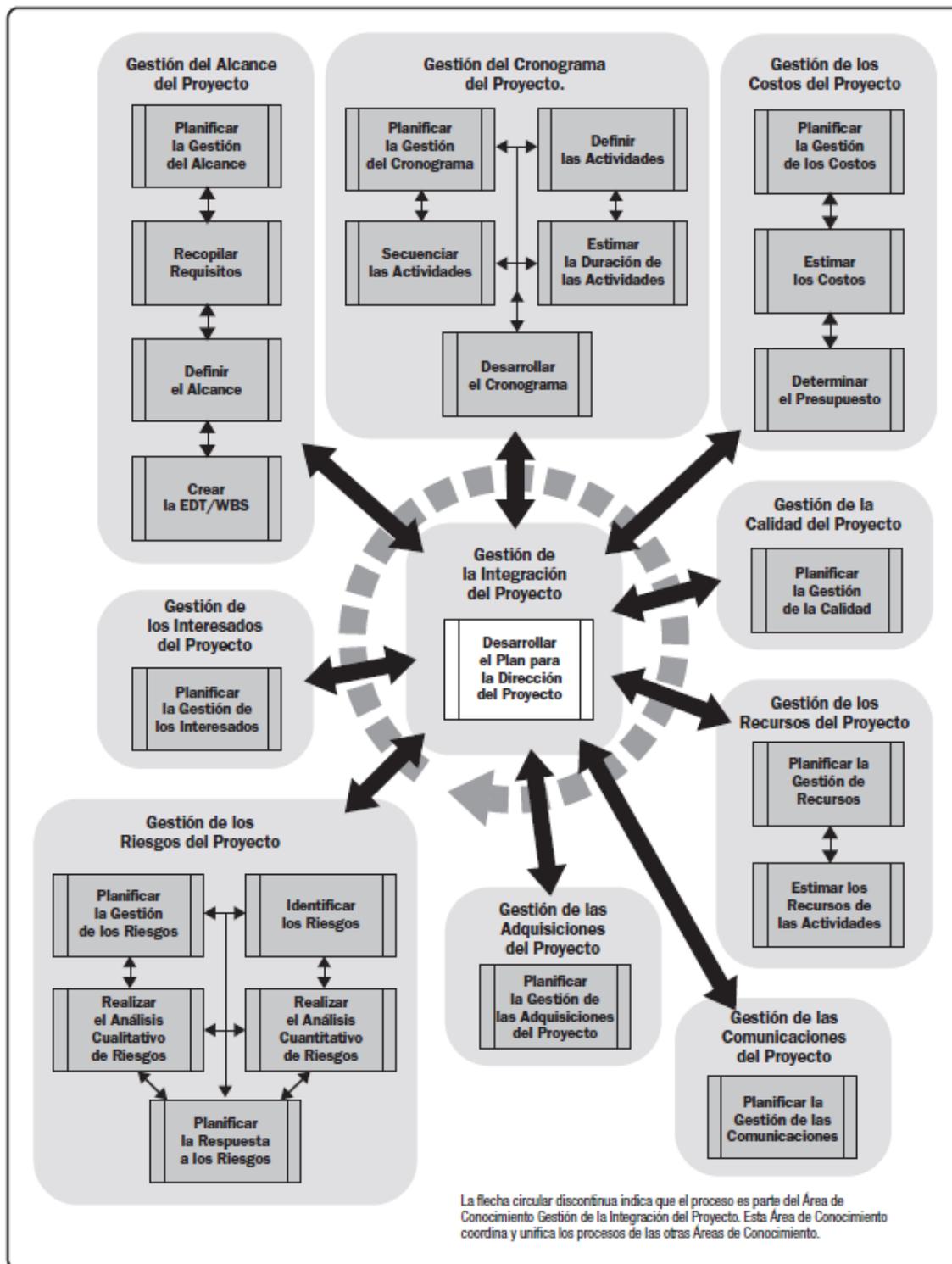


Figura 60. Grupo de Procesos de Planificación. Fuente: PMBOK, 2017

8.10 Anexo 10. Plantilla Solicitud de Cambios

Plantilla Solicitud de cambio en el proyecto			
N° de solicitud:		_____	
Nombre del Proyecto			
Solicitante		Fecha: ____/____/____	
Categoría de cambio	<input type="radio"/> Alcance <input type="radio"/> Cronograma <input type="radio"/> Costos <input type="radio"/> Calidad	<input type="radio"/> Recursos <input type="radio"/> Procedimientos <input type="radio"/> Documentación	Fuente de cambio Mejoras <input type="radio"/> Error de diseño <input type="radio"/> Condiciones externas <input type="radio"/> Ingeniería de valor <input type="radio"/> Otro (especifique):
Descripción de la solicitud			
Justificación del cambio solicitado			
Impacto en los Entregables, objetivos, líneas base (costos, cronograma, alcance), recursos, documentación y procesos			
Implicaciones de Recursos (equipo de proyecto y físicos, aportando los documentos de			

8.11 Anexo 11. Plantilla Control Integrado de Cambios

Control Integrado de Cambios	
Código del proyecto:	
Fecha de solicitud del cambio	
Cambio N°	
Descripción Detallada del Cambio	
Consecuencia si no se efectúa el cambio	
Registro de impacto	
Impacto en alcance	
Impacto en calidad	
Impacto en costo (Presupuesto)	
Impacto en recursos	
Impacto en el tiempo (Cronograma)	
Resolución del Cambio	
Aceptado () Denegado ()	

Autorización para el cambio	
Dueño Bushido Strength	Firma y Sello o Firma Digital
Director del Proyecto	Firma y Sello o Firma Digital

8.12 Anexo 12. Plantilla Cierre Entregable o Proyecto

Plantilla Cierre del Entregable/ Proyecto		
Nombre del Proyecto		
Solicitante (nombre)	Fecha:	___/___/___
Fecha de conclusión entregable/ proyecto	___/___/___	
Descripción del entregable finalizado:		
Principales beneficios obtenidos:		
N° de registro de lecciones aprendidas asociadas al entregable/proyecto:		
Observaciones:		

Se expresa la conformidad y se da por finalizado el entregable/proyecto	----- Solicitante (nombre y firma)	----- Director del Proyecto (nombre y firma)
----- Patrocinador (nombre y firma)		

8.13 Anexo 13. Evaluación de Desempeño por Objetivos.

Evaluación de desempeño por objetivos				
Nombre del empleado		Departamento		
ID de empleado		Evaluador		
Posición		Posición		
Fecha de la última revisión		Fecha		
Valoración de desempeño global				
Objetivo	Medidor de los objetivos	Valor	Porcentaje asignado	Comentarios
		25%		
		20%		
		15%		
		15%		
		15%		
		10%		
Total		100%		
Otras áreas de evaluación				
Aspetos a evaluar	Descripción adicional	Valor	Porcentaje asignado	Comentarios
Utiliza todo su potencial en las labores que desempeña		5%		
Calidad del trabajo que realiza		5%		
Consistencia del trabajo que desempeña		5%		
Destrezas de comunicación		5%		
Independencia para llevar a cabo sus labores		5%		
Toma Iniciativa		5%		
Trabaja en equipo		5%		
Productividad		5%		
Creatividad		5%		
Honestidad		5%		
Integridad		5%		
Relación con sus colegas		5%		
Servicio al cliente		5%		
Destrezas técnicas		5%		
Confianza		5%		
Puntualidad		5%		
Asistencia		5%		
Total		85%		
Resumen del rendimiento del empleado				
Resumen de las áreas de control y mejora				
Comentarios y aprobación				
Firma del empleado		Firma del evaluador		

8.14 Anexo 14. Formato para un plan de mejora.

Plan de mejora de desempeño (Ejemplo)

Confidencial

Para:

De :

Fecha:

El propósito de este plan de mejora (PMD) es establecer las áreas de mejora, definir las deficiencias de desempeño y reiterar las expectativas que Bushido Strength tiene sobre la posición que usted actualmente desempeña.

Adicionalmente, como organización queremos darle la oportunidad de demostrar su compromiso por mejorar y crecer en la organización.

Áreas de mejora:

--

Observaciones, sesiones de “coaching” anteriores:

--

Paso 1: Objetivos de mejora (Objetivos relacionados con las áreas de interés que deben ser trabajadas)

1.	
2.	
3.	

Paso 2: Actividades Lista de actividades que le ayudarán a alcanzar sus objetivos

Metas#	Actividad	Como se alcanzará	Inicio	Final (proyectada)

Pase 3 Recursos: Indique los recursos (materiales y humanos) que requerirá para completar cada una de las actividades

1.	
2.	
3.	

Paso 4 Expectativas: A continuación, se muestra la lista de expectativas que deberá alcanzar para demostrar el progreso en cada uno de los objetivos planteados:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Paso 5 Control de progreso: El siguiente horario será utilizado para evaluar el progreso para alcanzar sus metas de mejora

Meta #	Actividad	Fecha de revisión	Tipo de seguimiento (correo/llamada/reunión)	Progreso esperado	Nota

Actualización de seguimiento: Usted recibirá retroalimentación de su progreso de acuerdo con el siguiente cronograma.

Fecha	Actividad	Dirigida por	Fecha de finalización
	Correo, reunión (después de 30 días)		
	Correo, reunión (45 días)		
	Correo, reunión (60 días)		

8.15 Anexo 15. Fuentes estadísticas de la investigación de Pablo López en su modelo de fidelización.

Los datos expuestos por Pablo López provienen de las siguientes fuentes:

- Sports & Fitness Industry Association (SFIA) / <https://www.sfia.org/>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) / <https://www.ihrsa.org/>
- European Health and Fitness Association (EHFA) / <http://www.ehfa-standards.eu/>
- The Retention People (TRP) / <https://trpcem.com/>
- Les Mills International / <https://www.lesmills.com/clubs-and-facilities/research-insights/>
- Oxigen Consulting / <https://oxigenbusinessconsulting.com/>
- WSC Consulting / <https://www.wscconsulting.net/>

8.16 Anexo 16. Datos sobre las inversiones de las Grandes Cadenas de Gimnasios en Costa Rica.

Como ejemplo de estas grandes cadenas podemos mencionar a “9 Round” en Escazú que en el 2018 y por los próximos 3 años planea abrir cinco gimnasios más. (Fallas, 2018).

En el reportaje del periódico El Financiero se mencionan otros ejemplos de las inversiones multimillonarias que realizan las grandes cadenas:

- Raw Outdoor Fitness: Ya cuenta con 2 gimnasios y planea abrir un 3ro en Heredia.
- Energym en Escazú invirtió \$1.5 millones en salas equipadas con la última tecnología para dar variedad y atraer a esa población que se aburre del concepto típico de un gimnasio.

Un ejemplo más de estas millonarias sumas es la del gimnasio Multi Spa. En el caso de MultiSpa, la empresa en 2012 y 2013 inauguró dos nuevas instalaciones, una en Tibás y otra en Escazú, cada una con capacidad de unas 1.400 personas, con una inversión de \$3,5 millones para

ambas. Para finales del 2016 la cadena de gimnasios abrirá uno de sus mayores establecimientos en Plaza Real, Alajuela, con más de 2.200 metros cuadrados, con spa, piscinas y salas de entrenamiento, y una inversión que ronda los \$4 millones. (Garza, 2016)

8.17 Anexo 17. El sector Gimnasios y la entrada en vigor del IVA en Costa Rica.

De acuerdo con el reportaje del periódico La Republica titulado “Gimnasios proponen ser tomados como centros de salud” (Barquero, 2017), los gimnasios buscan ser tomados en cuenta como servicios de salud privados para así tener una tasa impositiva de solo el 4% y no impactar el bolsillo de sus asociados y a la vez continuar siendo una alternativa viable para los costarricenses en el tema de salud preventiva.

En el mismo reportaje del periódico La Republica distintos dueños de cadenas de gimnasios en nuestro país exponen su opinión respecto al impacto del IVA en la industria de los gimnasios.

Procedemos a compartir las citas textuales del reportaje:

Ricardo Castro

Director médico MultiSpa

“La prevención debe ser prioritaria. Un impuesto a los centros de entrenamiento significará hacer menos accesible el cuidado de su salud a una gran cantidad de gente, dificultándole la posibilidad de tener una mejor calidad de vida, prevenir muchas enfermedades y de mantener durante la mayor cantidad de años una vida funcional e independiente.” (Barquero, 2017)

Pablo Fallas

Administrador 360 Fitness

“De aprobarse la medida consideramos que mucha gente va a dejar de asistir al gimnasio, ya que el monto extra se le reflejará en la tarifa. Es un tema que habría que analizar con la junta

administrativa, pero casi que sería un hecho que ese costo tendría que ser asumido por los afiliados. Este tema nos preocupa no solo a nosotros sino a los demás gimnasios. Como cadena buscamos el mejoramiento de la salud pública de los costarricenses.” (Barquero, 2017)

Álvaro Rojas

Copropietario Personal Fit

“Esta iniciativa la vemos como una medida desesperada de un Gobierno que no supo mantener sus finanzas en orden y ahora está buscando de dónde sacar fondos; como empresarios tenemos la obligación de convertir cada desafío en una oportunidad sin perjudicar lo que el cliente espera.” (Barquero, 2017)

Vladimir Meléndez

Propietario Gold’s Gym y World Gym

“Es indudable que este Proyecto de Ley de ser aprobado va afectar el mercado de los gimnasios pues subirá los precios de forma abrupta. Los gimnasios venden salud, por ejemplo, nuestros gimnasios son centros de acondicionamiento físico que tienen: médicos, fisioterapeutas, nutricionistas y profesionales de la educación física. Este Proyecto de Ley no debió incluir a los gimnasios, no obstante siendo solidarios con el país ante la crisis fiscal que afronta y sin entrar en juicios de valor, creo que los gimnasios que sean verdaderos Centros de Acondicionamiento Físico y que estén a derecho con todas la regulaciones que existen para operar como CAF, se les imponga un IVA del 4% como el que este Proyecto de Ley propone de IVA a los servicios de salud privada, pues homologando un gimnasio lo que vende es un servicio de salud privada.”
(Barquero, 2017)