



Escuela de Administración de Empresas

**Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión Empresarial**

**Plan de reorientación estratégica para la empresa Patio Sports Club durante el periodo  
Septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República Dominicana.**

**Sustentado por:**

Alvaro Ismael Pepen Tavarez 19-0589

José Arturo Abreu Marrero 19-0427

**Asesor:**

José Manuel Rapozo

**Universidad Iberoamericana (UNIBE)**

**Santo Domingo, República Dominicana.**

Los conceptos expuestos en la siguiente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma.

## Tabla de contenidos

Agradecimientos .....	1
Resumen ejecutivo .....	3
Introducción .....	4
1. Antecedentes y Referencias .....	5
1.1. Antecedentes .....	5
1.1.1. Título .....	5
1.1.2. Planteamiento del problema .....	5
1.1.3. Objetivos .....	6
1.1.3.1. Objetivo General .....	6
1.1.3.2. Objetivos Específicos .....	6
1.2. Revisión de literatura y estudios previos .....	6
1.2.1.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local .....	6
1.2.1.2. Planificación Estratégica .....	9
1.2.1.3. Design Thinking .....	11
2. Generalidades de la empresa elegida .....	12
2.1. Generalidades .....	12
2.1.1. Descripción .....	12
2.1.2. Historia y Evolución .....	13
2.1.3. Principales Servicios .....	14
2.1.4. Naturaleza de los clientes .....	15
2.2. Marco Organizacional .....	15
2.2.1. Estructura Organizacional .....	15
2.2.2. Definición de puestos .....	16
2.2.3. Políticas y Procedimientos .....	16
2.3. Marco Legal .....	16
2.3.1. Aspectos legales .....	17
2.3.2. Registro de Nombre y Actividad .....	17
2.3.3. Constitución .....	17
2.3.4. Reglamentos .....	18
2.4. Marco Estratégico .....	21
2.4.1. Grupos de interés .....	21
2.4.2. Visión .....	22

2.4.3.	Misión .....	22
2.4.4.	Valores .....	22
2.4.5.	Cultura Organizacional .....	23
2.4.6.	Principales estrategias implementadas.....	23
2.4.7.	Modelo de gestión estratégico .....	24
3.	Análisis Interno.....	24
3.1.	Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos .....	24
3.1.1.	Logística Interna .....	24
3.1.2.	Producción/Operaciones .....	25
3.1.3.	Logística Externa .....	25
3.1.4.	Marketing y Ventas.....	26
3.1.5.	Servicios.....	27
3.1.6.	Aprovisionamiento.....	28
3.1.7.	Desarrollo Tecnológico.....	28
3.1.8.	Gestión de recursos humanos.....	29
3.1.9.	Finanzas .....	29
3.1.10.	Gestión Empresarial.....	30
3.2.	Recursos y Capacidades .....	31
3.2.1.	Competencias distintivas-Ventaja Competitivo.....	31
3.2.2.	Matriz de recursos y capacidades .....	31
3.3.	Fortalezas y Debilidades .....	32
3.3.1.	Análisis Fortalezas y Debilidades .....	32
3.3.2.	Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).....	33
3.4.	Identificación de las necesidades de organización .....	34
3.4.1.	Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones). .....	34
3.4.2.	Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc. 35	
3.4.3.	Análisis de la información y evidencias. ....	37
3.5.	Conclusiones .....	38
4.	Análisis Externo .....	39
4.1.	Análisis del Macroambiente.....	39
4.1.1.	PESTEL .....	39
4.1.2.	Análisis del Entorno Competitivo.....	43

4.1.2.1.	Descripción de la industria a la que pertenece la empresa .....	43
4.1.2.2.	Análisis de los competidores .....	44
4.1.2.3.	Grupo estratégico en que se desarrolla .....	46
4.1.2.4.	Posicionamiento Competitivo.....	46
4.1.2.5.	Tamaño del mercado y datos del mercado .....	47
4.1.2.6.	Grado de diferenciación de productos .....	48
4.1.2.7.	Análisis de Tendencias .....	48
4.1.2.8.	Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria .....	49
4.1.2.9.	Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto. 50	
4.1.3.	Amenazas y Oportunidades .....	51
4.1.3.1.	Análisis Amenazas y Oportunidades .....	51
4.1.3.2.	Matriz Evaluación Factores Externos.....	52
4.2.	Matriz de perfil competitivo (CPM).....	52
4.3.	Benchmarking .....	53
4.4.	Conclusiones .....	53
5.	Diagnostico estratégico.....	54
5.1.	Misión, Visión y Valores (MVV) .....	54
5.1.1.	Evaluar Misión, Visión y Valores.....	55
5.1.2.	Propuesta de Misión, Visión, Valores, y otras.....	56
5.2.	Matriz FODA (CAME) .....	57
5.2.1.	Estrategias defensivas .....	58
5.2.2.	Estrategias ofensivas .....	58
5.2.3.	Estrategia de supervivencia.....	59
5.2.4.	Estrategias de reorientación .....	59
5.3.	Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas .....	59
5.3.1.	Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.....	59
5.3.2.	Diseño de prototipo.....	64
5.4.	Retroalimentación de la empresa .....	66
5.5.	Retroalimentación de la empresa .....	67
6.	Plan de reorientación .....	70
6.1.	Creación Cuadro de mando integral.....	70
6.1.1.	Objetivos perspectiva financiera.....	71

6.1.2.	Objetivos perspectiva del cliente. ....	71
6.1.3.	Objetivos perspectiva de procesos. ....	71
6.1.4.	Objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	71
6.1.5.	Vinculación de los indicadores del cuadro de Mando Integral. ....	72
6.1.6.	Metas, Acciones y Proyectos .....	73
6.2.	Propuesta de valor .....	77
6.3.	Estrategia competitiva .....	77
6.4.	Estrategias por perspectiva. ....	77
6.5.	Construcción del cuadro de Mando Integral .....	78
7.	Alineación Estratégica .....	78
7.1.	Presupuesto vinculado al plan de respuesta .....	78
7.1.1.	Presupuesto de perspectiva por año .....	80
7.2.	Análisis de retorno sobre la inversión. ....	81
7.3.	Alineación personal .....	82
7.4.	Mapa Estratégico .....	84
8.	Conclusiones y Recomendaciones finales .....	85
8.1.	Aspectos Concluyentes .....	85
8.1.1.	Conclusión General .....	85
8.1.2.	Conclusiones por objetivos específicos del proyecto .....	86
8.2.	Recomendaciones .....	88
8.2.1.	Recomendaciones Generales .....	88
8.2.2.	Recomendaciones por objetivo específicos del proyecto .....	89
	Lista de figuras y cuadros .....	91
	Bibliografía .....	94

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme cumplir un objetivo más en la vida y siempre bendecir a mi familia.

Me van a faltar páginas para cumplir con la mención de todos lo que aportaron un granito de arena a la motivación que me llevó hasta el punto en el que me encuentro el día de hoy, por eso voy a generalizar mientras sea posible. Sin embargo, merecen un reconocimiento especial mis padres/abuelos; Ismael Tavarez y Dairy de Jesús, quienes con su esfuerzo, tolerancia y dedicación lograron guiarme desde niño por el camino que me llevó a culminar con éxito esta etapa tan interesante de la vida.

Por consiguiente, a mis padres; Ismelda Tavarez y Erik Pepen quienes a pesar de la distancia física me apoyan con innumerables charlas para motivarme. A mi hermano mayor Ismael Tavarez (hijo) por tratar siempre de guiarme por el camino correcto y ser un apoyo incondicional para mí. A todas mis tías que tienen conocimiento del gran aprecio que les tengo y a esos familiares que ya no están con nosotros, que para mí hoy son ángeles los cuales en su paso por la tierra me sirvieron de gran inspiración y se sentirían orgullosos de verme cumplir con esta meta.

Agradezco a mi amigo José Abreu por trabajar de la mano conmigo en la elaboración de este proyecto. Gracias a todos los compañeros, hermanos y futuros colegas que pude crear mientras cursé mi carrera, gracias porque de alguna manera u otra logramos trabajar en equipo hasta llegar al final. Por último, pero no menos importante, gracias a los profesores por la tolerancia que nos tuvieron y el apoyo que nos brindaron.

Gracias eternas a todo el que confío en mí.

- Alvaro Ismael Pepen Tavarez.

En primer lugar, quiero agradecer al universo por alinear mi vida hasta este momento tan esperado por muchos, también a todas las experiencias que he vivido, que moldearon a la persona que soy el día de hoy.

Quisiera agradecer a mis padres antes que a todos, por el amor y apoyo incondicional, por su eterna confianza y por guiarme durante este episodio de mi vida, siempre estaré agradecido con ustedes. A mis hermanos, por ser tan importantes en mi vida y en cada decisión que he tomado, gracias por ser mis confidentes y mi sonrisa en días grises.

A todas las amistades creadas en este trayecto, algunas personas pasajeras, algunos que estarán conmigo por el resto de mi vida, a todos los que hicieron que esta experiencia sea mejor y los que me acompañaron en este viaje. A mis profesores por brindarme su conocimiento y su paciencia en cada clase que estuve.

A mi compañero Alvaro, gracias por aguantar mi temperamento que sé que no es sencillo, fue un honor hacer este trabajo contigo, espero que hayas aprendido tanto como yo en el proceso de la creación de este.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecerme a mí mismo, por demostrarme ser capaz de hacer cualquier cosa que me proponga, por ser fuerte y pasar este proceso de meses con la mejor actitud posible, con madurez y responsabilidad.

No sé hacia dónde voy, pero la aventura nos espera.

- José Arturo Abreu Marrero.

## **Resumen ejecutivo**

En este proyecto se ofrece el Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Patio Sports Club. Este plan está diseñado para un periodo de dos años, por lo que se puede catalogar como un plan a mediano plazo. Este tiene como propósito solucionar los problemas a los que se ha enfrentado la empresa que surgieron por las circunstancias en las que se ha visto nuestro país y el mundo frente a la pandemia COVID-19 e incrementar sus ventas, además de mantener su lugar en el posicionamiento y crear una ventaja mayor, esto para concluir si es posible una extensión hacia la zona este del país.

Debido a la forma en la que está desarrollado el proyecto, permite ser segmentado en tres partes. Conformado por una primera parte que sirve de presentación de la empresa, su entorno competitivo y los datos de este, además de la forma en la que llevan a cabo los procesos.

Luego de los primeros cinco (5) capítulos, nos encontramos con una segunda parte conformada por la creación del plan de reorientación como tal, compuesto por el mando integral y el establecimiento detallado de los indicadores, propuestas y estrategias a utilizar. También se puede encontrar en este apartado la alineación estratégica presentando los diferentes puntos de vista del presupuesto a utilizar y la alineación personal con el fin de aportar organización y establecer responsabilidades.

Por último, se presentan detalladamente las conclusiones y recomendaciones, además de explicarse el pensamiento que las sustenta. Patio Sports Club puede optar por implementar el plan de acuerdo con sus preferencias y facilidades, los beneficios de implementar completamente el plan se analizarán durante el proyecto. Un listado de las imágenes y cuadros utilizados durante el proyecto seguido por las referencias que fueron utilizadas en el proyecto se pueden encontrar al final.



## **Introducción**

Patio Sports Club es una empresa de formación deportiva multidisciplinaria para niños y jóvenes que inició en el año 1993. Cuentan con largos años desde los cuales han adquirido experiencia y desenvolvimiento en su entorno, logrando mantenerse en la mente del público.

Su éxito les otorgo la capacidad de ver desde diversos puntos de vista en lo que se había convertido la empresa y así llegaron a la idea de llevar una sucursal a la zona este del país. Los puntos desarrollados y compartidos por los sustentantes a lo largo de este proyecto le permitirán a la empresa analizar la factibilidad de esta idea.

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar pautas a seguir y estrategias que posteriormente sean utilizadas por Patio Sports Club para así obtener los resultados deseados que también serán plasmados a lo largo del trabajo, dentro de los cuales se encuentran un incremento en las ventas de la empresa y aumentar el posicionamiento de esta.

Con el fin de lograr el desarrollo de este proyecto, se estuvieron realizando los debidos procesos de recolección de información, dentro de los cuales se encuentran: Investigación de mercado, entrevistas con directivos, encuestas a colaboradores, encuestas a clientes, análisis interno y externo de la empresa, entre otros que se estarán desglosando mediante se vaya desarrollando el mismo.

En este estudio se podrá comprender la forma en la que opera Patio Sports Club, ver nuevas propuestas para esta exitosa empresa, se conocerá de manera detallada el sector al que pertenece y la competencia presente en el mismo, recomendaciones y conclusiones a detalles compartidos en el desarrollo del proyecto y demás puntos que se irán complementando unos con otros a lo largo que se avance en el mismo.

## **1. Antecedentes y Referencias**

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Título**

Plan de reorientación estratégica para la empresa Patio Sports Club durante el periodo septiembre - diciembre 2021 en Santo Domingo, República Dominicana.

#### **1.1.2. Planteamiento del problema**

Patio Sports Club es una empresa que se dedica a desarrollar programas de formación deportiva multidisciplinaria para jóvenes y niños desde hace más de 28 años. Durante los últimos meses se ha estado planteando la posibilidad de abrir una sucursal en Punta Cana con intenciones de expandir la marca al resto del país.

Es un concepto único que llegaría a Punta Cana con el agente diferenciador de que es un recinto multidisciplinario que ofrece todos los deportes en un mismo programa. Este proyecto busca ofrecer a los padres de familia de la zona, un lugar donde los jóvenes puedan aprender y desarrollarse en valores y aptitudes físicas. La viabilidad del proyecto se basa en el público al cual va dirigido; personas clase alta que residen en la zona de Punta Cana. Grupo de personas el cual opta por inscribir a sus hijos en actividades extracurriculares deportivas diversas.

En los próximos años se estará viviendo una etapa postpandemia la cual llevará a los niños/jóvenes a regresar a la vida cotidiana siendo esto un nuevo reto para los padres que deberán luchar por la salud física/mental de sus hijos. Generación la cual se vio afectada de gran manera en esta etapa por el uso excesivo de aparatos tecnológicos y una ola digital que en exceso puede hacerles un daño. Siendo la República Dominicana un país con creciente tasa de sobrepeso/obesidad infantil.

Patio Sports Club trae consigo una solución a la nueva tarea para los padres de lograr que sus hijos ganen el interés de estar fuera de sus hogares y reintegrarse a las actividades físicas.

Esta parte de la zona este cuenta con un historial de clubes en áreas específicas que no salen de lo básico que se ha estado presentando los últimos años. Localidad turística que posee un gran número de personas que residen en ella y cuentan con hijos que tienen edades comprendidas dentro del marco de un campista de Patio Sports Club.

### **1.1.3. Objetivos**

#### **1.1.3.1. Objetivo General**

Realizar un plan de reorientación estratégica para la empresa Patio Sports Club con el fin de extender una sucursal a la zona de Punta Cana.

#### **1.1.3.2. Objetivos Específicos**

- Colaborar con la reinserción de los niños a la actividad física en la era post-covid.
- Investigar la situación actual del mercado deportivo.
- Desarrollar el plan de posicionamiento de la marca Patio Sports Club.
- Satisfacer las necesidades detectadas en la educación de disciplina deportiva.

### **1.2. Revisión de literatura y estudios previos**

#### **1.2.1.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local**

- **Literatura Profesional y Académica**

El análisis de sobrepeso y obesidad infantil por el Dr. Marcos Diaz Guillen nos sitúa en el enfoque del estudio al cual va dirigido este proyecto.

La obesidad INFANTIL en la República Dominicana es un problema que afecta en silencio, con el pasar de los años nuestro país se ha enfrentado a un brusco aumento en el porcentaje de adultos obesos, a causa del descuido de su nutrición desde una temprana edad.

El sobrepeso es una condición genética que puede empeorar por factores sociales y culturales tales como dietas desbalanceadas, falta de actividad física y un bajo porcentaje de madres que amamantan a sus hijos. Datos indican que en el mundo el número de infantes que van de los 0 a 5 años que experimentan sobrepeso y obesidad aumentó de 32 millones en 1990 a 41 millones en 2016

En la Republica Dominicana por lo menos el 7.6% de la población infantil es obesa y la población adulta supera el 61%” (Diario Digital, Obesidad infantil: el límite entre el sobrepeso y la salud, julio 2019). Tenemos el compromiso de inculcar en la juventud de nuestro país una cultura de buena alimentación y costumbres de elevar su actividad física con el fin de mejorar su calidad de vida.

Actualmente la tecnología ha tenido un gran impacto en el sobrepeso y la falta de actividad física en los adolescentes, permitiendo a los niños y adolescentes utilizar aparatos electrónicos durante periodos de tiempos excesivos, puede traer un gran número de consecuencias negativas. Además del sobrepeso e inactividad física puede contribuir al sedentarismo, también en el desarrollo de enfermedades crónicas tales como: problemas cardiovasculares, cáncer, etc.

- **Estudios previos**

En el proyecto final "Plan estratégico para la empresa PYHEX Work realizado en Santo Domingo para el período 2020-2023" para la Universidad Iberoamericana (UNIBE) los autores Armando Rivas y Laura Montealegre se basan en el sector privado de la República Dominicana comentando su crecimiento sostenido durante los últimos años.

Crecimiento provocado por la expansión de las micro y pequeñas empresas, iniciadas y sostenidas por incontables emprendedores a lo largo de todo el territorio nacional.

Dentro de sus objetivos específicos se destacan:

- Ilustrar áreas de mejora en el modelo de negocio.
- Determinar si la empresa cuenta con la capacidad de abrir una nueva sucursal en Punta Cana como primera localidad.
- Enumerar y potencializar los factores diferenciadores de la competencia.
- Realizar un análisis FODA comprensivo de la empresa.
- Proponer un plan de ejecución para la implementación de las mejoras encontradas.
- Segmentar y analizar la cartera de clientes actuales.

De manera central el proyecto se basa en PYHEX Work que se encuentra en un proceso de investigación para saber si es factible realizar una expansión hacia Punta Cana, en el mismo se evalúa su estado interno para identificar oportunidades de mejora.

- **Herramientas y Procesos**

La observación trabaja como un elemento fundamental de todos los procesos de investigación. En ella nos podemos apoyar para conseguir un mayor número de datos. Gran parte del gran historial de los conocimientos que se le atribuyen a la ciencia han sido logrados mediante la observación.

La Investigación es un esquema el cual, a través del método científico, busca alcanzar información de valor y comprobable, para comprender, comprobar y aplicar el conocimiento.

La entrevista es el procedimiento por el cual un investigador busca obtener una información específica de forma oral y personalizada.

La información que se estará comunicando en la entrevista será basada en vivencias y aspectos subjetivos del entrevistado, así como creencias, actitudes, opiniones o valores en congruencia con el contexto estudiado.

### **1.2.1.2. Planificación Estratégica**

- **Literatura profesional y académica**

Planificar es la acción persistente de utilizar una agrupación de procesos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad organización, es un grupo de actividades y acciones entrelazadas entre sí que, premeditadamente, tienen el fin de influir en el transcurso de determinados acontecimientos, con el objetivo de alcanzar un panorama elegido como el deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Es el modelo de los movimientos de la organización y de los enfoques que se utilizan para alcanzar metas organizacionales y para luchar por cumplir la misión de la empresa. Planeación Estratégica es la forma de cómo una empresa intenta aplicar una estrategia específica para lograr los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

- **Modelos**

Los modelos que comprende la planificación estratégica son:

Balanced scorecard: Partiendo de cuatro áreas de interés, comprendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el sistema de una organización. Estas áreas son: perspectiva financiera, la del cliente, de los procesos, aprendizajes y conocimiento. En cada área se plantean objetivos específicos para prestar atención en cumplirlos.

Mapa Estratégico: Está diseñado como un organigrama jerárquico, se utiliza para comunicar a nuestra organización el plan estratégico.

Contemplando las mismas cuatro áreas mencionadas anteriormente, de cada una de desprenden líneas de vínculo que establecen que se debe trabajar primero y que después.

Análisis FODA: Es utilizado frecuentemente en diversas áreas de la empresa, su nombre proviene de las siglas que buscan evaluar dicho análisis: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las primeras mencionadas corresponden a los factores internos y las dos últimas a lo externo, lo cual demuestra una cuadrícula didáctica de la situación de la empresa.

Análisis PEST: Sus siglas provienen de: política, económica, sociocultural y tecnológica. Estas son las áreas que muestra este modelo para entender cualquier organización. Es un análisis idóneo para mercados industriales y representa estos cuatro factores.

- **Herramientas y Procesos**

Misión, visión y valores: es importante definir estos elementos para que su organización pueda delimitar todas las estrategias de negocio, desde las operaciones comerciales, de mercadeo y llegando hasta a la motivación de los colaboradores. Misión, visión y valores son recursos de suma importancia para que las organizaciones puedan generar negocios con grandes diferenciadores.

Las fuerzas de Porter: es vital conocer cuáles son los puntos fuertes de su negocio. Es necesario conocer nuestra ventaja sobre la competencia. La información es estratégica para la toma de decisiones en una organización. La Herramienta de las 5 fuerzas de Porter, ha sido desarrollada por maestros en la planificación estratégica.

Estas fuerzas conducen al empresario a meditar acerca de los aspectos fundamentales que afectan directamente nuestra manera de hacer negocios. El poder de negociación de los proveedores, el de los clientes, la amenaza de productos sustituto, la amenaza de nuevos entrantes y rivalidad entre competidores.

Análisis de SWOT: Con esta herramienta, un empresario logra aumentar el conocimiento acerca de su negocio, además ayuda a entender mejor el contexto de su organización.

Las siglas SWTO significan, fortaleza que es el análisis de sus fortalezas, Debilidades, es importante reconocer las debilidades a las cuales nos enfrentamos. Oportunidades, saber las oportunidades de negocio nos puede abrir puertas y facilitar nuevos negocios. Amenazas, todo lo antes mencionado es importante, pero este detalle puede serlo un poco más ya que si no sabemos a lo que nos enfrentamos ahora, en un futuro frente a una amenaza real, la empresa podría verse muy afectada.

Análisis 360° del negocio: Las nuevas ideas surgen en todo momento, pero esto no quiere decir que sean exactamente buenas. Con el análisis 360° de oportunidades de negocio, es posible verificar que estas ideas son viables o no, si trae beneficios claros para el cliente, si el tamaño del mercado permite su implementación y si el nuevo negocio será rentable.

### **1.2.1.3. Design Thinking**

- **Literatura profesional y académica**

Es una disciplina que utiliza la sensibilidad y los procesos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades que tiene en público con lo que es tecnológicamente posibles, y con lo que una estrategia factible de negocios puede convertirse en algo valioso para el cliente, así como una gran oportunidad en el mercado.

- **Herramientas y procesos**

El desing thinking comprende las siguientes herramientas y procesos para ser llevado a cabo de manera correcta:



Focus group: Mediante la conformación de grupos de discusión, también vas a poder llevar a cabo un análisis cualitativo de un colectivo, que te aportará una información muy útil para comprender el comportamiento del consumidor.

Benchmarking: Esta metodología busca estudiar las prácticas que llevan a cabo otras empresas, con la finalidad de incorporar aquellas experiencias que están teniendo éxito, adaptándolas a tu compañía.

Mapa mental: Mediante los mapas mentales podrás visualizar de forma sencilla y gráfica distintos conceptos y establecer relaciones entre ideas más o menos abstractas, lo que facilita la comprensión y ayuda con la definición del proyecto.

Brainstorming: Sin duda, la técnica más popular para potenciar la creatividad es la lluvia de ideas, donde los participantes de un grupo de trabajo aportan propuestas sin importar su verosimilitud y en un ambiente libre de prejuicios.

Storyboard: Contar historias es un método muy efectivo para comprobar la acogida que podrá tener el producto. Así, esta herramienta de Design Thinking consiste en crear una narración gráfica –ya sea mediante dibujos, recreaciones en ordenador o vídeos- sobre el producto o servicio y las ventajas que ofrece al usuario.

## **2. Generalidades de la empresa elegida**

### **2.1. Generalidades**

En este apartado se estarán desarrollando los conocimientos generales de la empresa.

#### **2.1.1. Descripción**

Patio Sports Club es una empresa de formación deportiva multidisciplinaria para niños y jóvenes.

Cuenta con un propósito fundamental es incentivar por medio del deporte el deseo natural de aprender de cada niño, que logren seguir instrucciones, respetar reglas, enfocarse, adquirir disciplina y autocontrol, poner atención, fijarse metas y a luchar por conseguirlas, permitiendo a la vez que ellos experimenten la alegría y satisfacción de aprender.



Figura #1: Logo Patio Sports Club. Fuente: Patio Sports Club.

Consideramos "el deporte" un medio no solo para entrenar distintas habilidades físicas sino también para reforzar diferentes habilidades humanas, como lo son: las relaciones sociales, el compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo, disciplina. En ese sentido tenemos la fiel convicción de que la práctica deportiva bien estructurada moldea determinados rasgos de la personalidad de manera positiva ya que adquieren hábitos y valores que enriquecen su formación.

### **2.1.2. Historia y Evolución**

Patio Sports Club inició en el año 1993 bajo el nombre de Campamento Cocodrilo ideado por los hermanos Abreu Rodríguez.

Sus operaciones vieron la luz por primera vez en el Colegio Preescolar Montessori propiedad de Ana Magaly Abreu, hermana de Alfredo Abreu (Fundador de Patio Sports Club). Se vieron en la necesidad de iniciar un campamento puesto a que se debía seguir pagando la renta del local y querían aprovechar el espacio que no se estaba utilizando debido a que era verano, gracias a esto se inauguró el Campamento Cocodrilo el cual fue el primer paso para convertirse en lo que hoy es Patio Sports Club.

Luego del éxito de los campamentos en el año 1998 se abre el primer programa regular bajo el nombre de Al Patio con Alfredo en Piantini, Santo Domingo manteniendo los mismos cimientos de educar deportivamente de manera multidisciplinaria.

Posteriormente se inauguraron dos sucursales ubicadas en Las Praderas (2011) y Arroyo Hondo (2015). Debido a diversos factores externos más adelante se cerraron las sucursales de Las Praderas (2013) y Piantini (2012), esto sumado a la situación interna que estaba atravesando la empresa para reinventarse debido al impacto de la tecnología en la época.

La empresa realizó un rebranding y decidió lanzarse al público con su nueva imagen y nuevos objetivos llamándose Patio Sports Club.

### **2.1.3. Principales Servicios**

Los servicios de Patio Sports Club son principalmente programas de formación deportiva multidisciplinaria para niños y jóvenes. Adicionalmente cuentan con un apartado de actividades y eventos:

- Programa regular: Este programa es la base para convertir a nuestros niños en los campeones que sueñan ser en cualquier disciplina. Es la combinación de las siguientes disciplinas deportivas: Soccer, baseball, basketball, bicicross, mountain bike, balonmano, skate, wall climbing, rapell, croquet, ultimate frisbee, golf frisbee, ping pong, volleyball, fútbol americano y kick boxing.
- Programas diversos: Bicycross, Kick Boxing, Mountain Bike, Basketball, Natación, Soccer, Volleyball
- Actividades y Eventos: Field Days, Cumpleaños, Convivencias Escolares, Actividades de Integración.

#### 2.1.4. Naturaleza de los clientes

Los clientes de Patio Sports Club generalmente son padres en búsqueda de que sus hijos realicen actividades deportivas a la vez que fomentan valores de fortaleza en ellos mismos. Las edades de estos oscilan entre los 25-60 años. Mayormente siendo madres las que inscriben a los niños. El perfil socioeconómico al que pertenecen es medio alto-alto. Buscan seguridad, confianza, lealtad y honestidad. Los clientes en su mayoría residen en Santo Domingo, República Dominicana.

### 2.2. Marco Organizacional

En este apartado se explicará cómo se asignan las funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada integrante en la empresa para alcanzar las metas marcadas.

#### 2.2.1. Estructura Organizacional

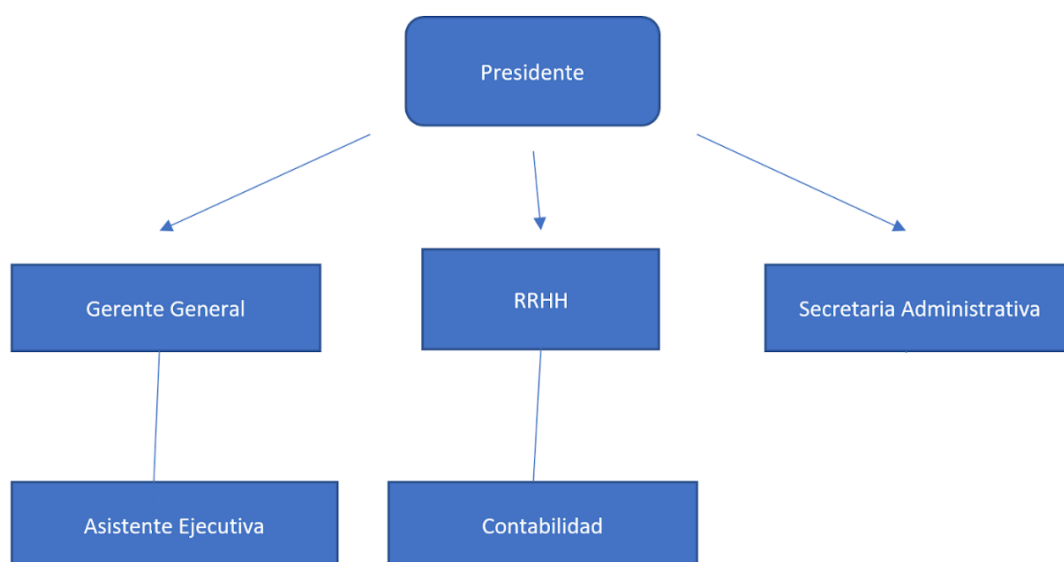


Figura #2: Estructura organizacional de Patio Sports Club. Fuente: Patio Sports Club.

### **2.2.2. Definición de puestos**

Presidente: En Patio Sports Club el presidente Alfredo Abreu se encarga de la gestión operacional y mercadológica del establecimiento.

Gerente General: Se encarga de que las operaciones se lleven a cabo, también se encarga del marketing digital de la empresa.

RRHH: Se encarga de la capacitación, reclutamiento, quejas y pago de nómina de los colaboradores de la empresa.

Secretaria Administrativa: Se encarga de gestionar el servicio al cliente con los que se encuentran en el establecimiento, se encarga del inventario de almacén y de las compras.

Asistente Ejecutiva: Se encarga de inscribir, digitar facturas, gestionar las reuniones con los padres y preparar los informes de gastos de la empresa.

Contabilidad: Se encarga de manejar los recursos monetarios de la empresa.

### **2.2.3. Políticas y Procedimientos**

- Todos los empleados de la empresa deben utilizar uniforme.
- El personal tiene horarios que se deben cumplir de manera estricta y de no ser así se aplican amonestaciones por incumplimiento.
- Prohibido el consumo de alcohol en horario laboral dentro de las instalaciones.
- Todo el personal que vaya a ser integrado a la empresa debe ser previamente capacitado.

### **2.3. Marco Legal**

Conjunto de leyes y reglamentos en el aspecto legal de Patio Sports Club.

### 2.3.1. Aspectos legales

<b>Nacionalidad</b>	República Dominicana
<b>Tipo de persona jurídica</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
<b>RNC</b>	1-30-87807-2
<b>Ley por la que se rige</b>	Ley 479-08 (Sociedades comerciales y empresas individuales de Responsabilidad Limitada)
<b>Duración de la sociedad</b>	Indefinida
<b>Domicilio de la empresa</b>	Calle Cul-De-Sac 1, Santo Domingo Norte, República Dominicana
<b>Socios actuales</b>	Alfredo Antonio Arturo Abreu Rodríguez y Dinorah Rodríguez
<b>Gerentes actuales</b>	Alfredo Antonio Arturo Abreu Rodríguez y Dinorah Rodríguez

Cuadro #1: Aspectos Legales de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2. Registro de Nombre y Actividad

<b>Denominación Social</b>	Al Patio con Alfredo
<b>Actividad de la Sociedad</b>	Educación, formación, esparcimiento, actividades deportivas y culturales.
<b>Objeto Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación de niños para actividades deportivas y culturales</li><li>• Servicio educativo</li></ul>
<b>Página WEB</b>	<a href="https://www.patiosportsclub.com/">https://www.patiosportsclub.com/</a>
<b>Principales productos y servicios</b>	Programas deportivos multidisciplinarios

Cuadro #2: Registro de Nombre y Actividad de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.3. Constitución

La empresa Patio Sports Club registrada como Al Patio con Alfredo SRL fue constituida el 30 de junio del 2003 (30/6/2003). Con un capital social suscrito de RD\$100,000 pesos por los socios fundadores Alfredo Abreu y Dinora Rodríguez.

#### **2.3.4. Reglamentos**

Se comparte este listado con los padres acompañado de un formulario para plasmar el conocimiento de estos y tener constancia de que aceptan las reglas. Los reglamentos de PATIO SPORTS CLUB para familias con membresía de libre acceso son los siguientes:

- Si su familia es miembro activo del club podrán utilizar las instalaciones cuando deseen, respetando los espacios donde se están impartiendo clases. En este caso los niños deben venir acompañados por un adulto responsable para su cuidado y supervisión. La seguridad y el comportamiento del niño queda en total responsabilidad del adulto acompañante o de los padres que lo mandan al PATIO sin supervisión. En todo caso estos visitantes deben respetar las reglas e instrucciones del patio por el personal encargado.)
- No somos responsables de daños o pérdidas de bicicletas u objetos olvidados en el PATIO. Procurar objetos extraviados en el canasto ubicado en el almacén. (Luego de 30 días nos deshacemos de objetos perdidos acumulados)
- Forma de pago: Cobro automático, Cheque o efectivo en caja.
- La fecha de pago es la primera semana de cada mes. Después del día 10 se cobrará un recargo de RD\$300.00 a cada mes de atraso.
- Su afiliación al PATIO SPORTS CLUB es válida de por vida siempre que mantenga al día su pago mensual o anual por la membresía los 12 meses del año.
- El pago mensual o anual por la membresía es obligatorio los 12 meses del año para mantener activos sus beneficios de afiliación.
- Al acumular tres meses sin el pago mensual de su cuota el socio pierde el derecho de entrar a las instalaciones del PATIO hasta tener en cero su cuenta.

- Nos reservamos el derecho de eliminar su matrícula en el tercer aviso de indisciplina de cualquier miembro de su familia dentro de las instalaciones del PATIO SPORTS CLUB.
- Deben presentar su carnet en la entrada del club.
- Los hijos de socio pueden presentarse con un invitado sin previo aviso. Más de un invitado debe ser notificado por el socio.
- Las reservas de espacios para actividades familiares deben notificarse a la oficina, están sujetas a disponibilidad y pueden tener algunos cargos adicionales.
- El socio es responsable de la seguridad y las acciones de sus invitados dentro de nuestras instalaciones.
- No se permiten invitaciones a participar de los programas de clases regulares sin previa autorización de la dirección.
- **IMPORTANTE:** Al activarse en cada programa de clases es obligatorio formalizar en la oficina. Igualmente, si usted decide transferir a su(s) hijo(s) a otro programa del patio o decide que asista a un programa adicional debe hacer el cambio formalmente en la oficina para hacer las actualizaciones en el sistema.
- Mandar a sus hijos a clases sin formalizar en oficina implica que usted se compromete a cubrir los cargos que implica.
- No hacemos devoluciones de dinero.
- Para montar en la pista de Bicicross es obligatorio el uso de CASCO PROTECTOR, guantes, coderas y rodilleras.
- Las reservas de canchas deben hacerse un día antes y están sujetas a disponibilidad y algunos cargos.
- Los usuarios del servicio de almacén para bicicletas deben avisar cuando llegan y salen sus bicis.



- No asistir a las reuniones de socios implica que te acoges a las decisiones tomadas por los presentes.

**Los reglamentos sobre programas de clases son los siguientes:**

- Es **IMPORTANTE** la asistencia de los padres a la reunión de nuevo ingreso del Patio para facilitar su experiencia en el **PATIO SPORTS CLUB** y obtengan el mejor provecho. Sólo se hace dos veces por año escolar, ocúpate de estar en la próxima.
- El uso de la camiseta del grupo del niño es de vital importancia para la identificación con sus compañeros.
- Es indispensable utilizar tenis con medias. **NO** zapatos, sandalias ni crocs.
- Las loncheras, termos, bicicletas y otros artículos que traigan deben estar marcados con nombre y apellido para evitar confusiones. No somos responsables de sus pérdidas.
- No permitimos traer juguetes, pues distraen la atención durante las actividades. “Queda bajo responsabilidad del niño” la pérdida de cualquier juguete extraviado en el patio.
- Sugerimos notificar en la oficina del **PATIO** cualquier situación que genere incomodidades tanto a los padres como a los niños.
- Nos reservamos el derecho de excluir de cualquier programa de clases los niños que no se mantienen dentro de la disciplina del grupo.
- Deben enviar un aviso personal vía correo electrónico en caso de retirar al niño del programa de entrenamiento. De lo contrario su cuenta seguirá activa hasta la confirmación de su salida.
- Deben informar en nuestra oficina cuando vengan a recoger a el o los niños una persona que usualmente no viene a recogerlo.
- No hacemos descuento por ausencia a clases del alumno.
- No hacemos reposiciones de clases por ausencia.

- Los socios del club están exentos de cargos de inscripción para cualquier programa individual del PATIO SPORTS CLUB. El socio debe notificar su inicio y en caso de salir de un programa debe avisar si su cuenta sigue facturando esa clase.
- Al momento de pagar la inscripción, se asegura que los padres o tutores del alumno estén enterados y de acuerdo con nuestros reglamentos.

## **2.4. Marco Estratégico**

### **2.4.1. Grupos de interés**

#### Grupos de interés internos y externos:

- **Internos:**

En Patio Sports Club el grupo de interés interno está compuesto por los socios de la empresa. Conformado por 2 socios; Alfredo Antonio Arturo Abreu Rodríguez y Dinorah María Rodríguez Castillo. De la misma manera la empresa cuenta con 15 colaboradores que hacen que sea posible operar y cumplir con la visión de Patio Sports Club.

- **Externos:**

Entre los grupos de interés externo de Patio Sports Club se encuentran en primera instancia los clientes, los suplidores y las aseguradoras.

Patio Sports Club cuenta con una extensa base de clientes en donde gracias a la filosofía implementada en la empresa son clientes amantes de la marca, esto debido a que en su mayoría son clientes que eran acampantes y posteriormente decidieron inscribir a sus hijos en el programa. La mayoría de los clientes tiene más de 3 años con los niños inscritos en el campamento lo que indica que Patio Sports Club posee una buena retención de clientes. De la misma manera se puede observar que un 30% de los clientes son de nuevo ingreso, por lo tanto también cuenta con un buen flujo de entrada de clientes.

Patio Sports Club realiza compras para abastecer de utensilios deportivos para llevar a cabo las operaciones del establecimiento, entre los principales suplidores se destacan: Ferretería Americana, Molino Deportivo, Jumbo y Plaza Lama.

La empresa cuenta con la aseguradora La Colonial, la cual le brinda un servicio de seguridad civil y seguro en caso de catástrofe.

#### **2.4.2. Visión**

Consideramos "el deporte" un medio no solo para entrenar distintas habilidades físicas sino también para reforzar diferentes habilidades humanas, como lo son: las relaciones sociales, el compañerismo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la disciplina. En ese sentido tenemos la fiel convicción de que la práctica deportiva bien estructurada moldea determinados rasgos de la personalidad de manera positiva ya que adquieren hábitos y valores que enriquecen su formación.

#### **2.4.3. Misión**

Nuestro propósito fundamental es incentivar por medio del deporte el deseo natural de aprender de cada niño, que logren seguir instrucciones, respetar reglas, enfocarse, adquirir disciplina y autocontrol, poner atención, fijarse metas y a luchar por conseguirlas. Permitiendo a la vez que ellos experimentan la alegría y satisfacción de aprender.

#### **2.4.4. Valores**

Disciplina: En Patio Sports Club la disciplina está presente en el momento que se les comparten las reglas a los acampantes de las actividades a realizar.

Autoestima: Es un valor que se trata de inculcar en todos los acampantes, con el fin de que crezcan confiados, se sientan capaces de afrontar las adversidades que se presenten en sus vidas.

Trabajo en equipo: Es un valor que se le fomenta a los acampantes con el fin de demostrarles que cuando se trabaja en equipo se pueden diversificar las tareas y así obtener con mayor facilidad los objetivos plasmados.

Determinación: Es un valor que se representa cuando se les demuestra a los acampantes que la práctica hace al maestro.

#### **2.4.5. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de Patio Sports Club es humanista debido a que se centra en un modelo de relaciones utilizando una comunicación eficaz, se basan en generar una atracción y en desarrollar los talentos dentro de la organización. Es una empresa que promueve el trabajo en equipo, compañerismo, solidaridad y la unificación de ideas para cumplir las metas establecidas.

#### **2.4.6. Principales estrategias implementadas**

Dentro de las principales estrategias utilizadas por la empresa se encuentra en primer lugar el Networking que tiene como objetivo ampliar la red de contactos. Esto para generar oportunidades mediante la captación de nuevos clientes. Otra de las estrategias utilizadas es la Publicidad vía redes sociales, esta publicidad se realiza mediante fotos/videos/encuestas de las actividades que realizan los acampantes, esto transmite cierto sentimiento de tranquilidad a los padres ya que están al tanto de lo que están haciendo los niños.

Una de las estrategias con mayor repercusión en la empresa es el Servicio de alta calidad orientado a los clientes, esto debido a que Patio Sports Club siempre intenta priorizar a los clientes y que los mismos se sientan cómodos con el establecimiento.

#### **2.4.7. Modelo de gestión estratégico**

Patio Sports Club no cuenta con un modelo estratégico, más adelante dentro del proyecto se propondrá el mismo.

### **3. Análisis Interno**

En este apartado se evaluarán las habilidades y competencias que posee la empresa con el fin de aplicar las herramientas estratégicas de lugar.

#### **3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos**

##### **3.1.1. Logística Interna**

Patio Sports Club basa su logística interna en la inscripción y desarrollo de actividades multidisciplinarias para los acampantes, por otro lado, en menor proporción se utiliza el local con fines de alquiler.

Para llevar a cabo el proceso de inscripción de los niños el primer paso que se debe tomar es el primer contacto del padre con interés de inscribir a su hijo en algún programa de Patio Sports Club. Luego de esto se procede a preguntar en el programa en el cual está interesado, dependiendo de esta respuesta se le explica al padre los horarios y las actividades a realizar en el programa seleccionado, después de esto se procede a tomar los datos del niño con el formulario anexo, para obtener la información requerida del campista.

El siguiente paso es recolectar los datos bancarios para posteriores cobros, en este paso se le ofrece al cliente un plan de pago automático que tiene como beneficio el ahorro de RD\$500 PESOS al mes si deja su tarjeta de crédito fija, en caso de que el cliente no se sienta cómodo con esta opción al momento de hacerle cualquier cobro se le notifica previamente.

La inscripción tiene un costo de RD\$6000 PESOS, reinscripción RD\$3000 PESOS y la mensualidad RD\$7000, precio establecido para acampantes que participan dos veces por semana, Acampantes que participen solo una vez por semana pagan RD\$4000 PESOS. De igual manera se ofrece un servicio de transporte puerta a puerta para el cual se establece previamente una ruta que resulte eficiente.

En caso de ser un alquiler para eventos el primer paso es el acercamiento de la persona interesada, se le pregunta a la persona por una fecha tentativa, se verifica disponibilidad y se le ofrece una fecha. luego de reservar la fecha se procede al alquiler de equipos de sonido y a la coordinación con los monitores debido a que dos de estos son ofrecidos para animación y supervisión, de la misma manera se pregunta al cliente si desea utilizar el zipline, este se debe cotizar aparte ya que este necesita personal especializado en el mismo.

### **3.1.2. Producción/Operaciones**

Patio Sports Club no se dedica a la producción de sus utensilios debido al enfoque que tiene el negocio. Sus operaciones se encuentran totalmente enfocadas a brindar el programa deportivo multidisciplinario.

Para que la empresa pueda operar de manera óptima necesita contar con el personal necesario, este personal está compuesto por 15 monitores que se encargan de la supervisión de los acampantes. Necesita equipo deportivo para completar las actividades de manera satisfactoria, necesita personal de limpieza para mantener la estética del lugar y necesita los permisos pertinentes para poder llevar a cabo actividades de este tipo en República Dominicana.

### **3.1.3. Logística Externa**

Debido a la naturaleza del negocio de Patio Sports Club la logística externa de la empresa resulta sencilla ya que los procesos que se realizan al momento de los niños ser inscritos se llevan a cabo en el día a día.

Se realiza un seguimiento a casos especiales, esto se refiere a situaciones en las que un niño tiene dificultad de aprendizaje en alguna actividad, se realizan reuniones de padres para compartirles información necesaria como cambio de horarios, cambio de precios, fechas de carreras e informaciones generales. se hace pase de lista para supervisión de los niños y se da seguimiento a la ruta de transporte de manera personal con cada uno de los padres.

### 3.1.4. Marketing y Ventas

Patio Sports Club no cuenta con un departamento de mercadeo como tal, aunque previamente se ha planteado la posibilidad de abrir un departamento de marketing. Sin embargo, el presidente de la empresa es quien se encarga del mercadeo de la misma.

Los principales métodos de mercadeo utilizados por la empresa son: Networking y Publicidad vía redes sociales. También se utilizan métodos como pautas de radio, publicidad de vallas, patrocinio de eventos y realización de eventos. Durante la pandemia las redes de la empresa aumentaron sus seguidores debido a los nuevos segmentos que se utilizaron de enseñar deportes desde casa, llamado “Aprende solito”.

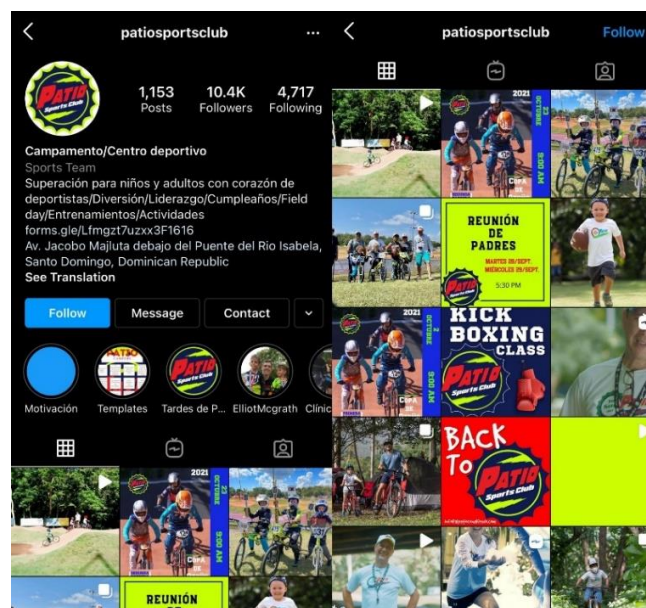


Figura #3: Instagram de Patio Sports Club. Fuente: Captura por elaboración propia.

El público objetivo según las redes sociales como Instagram y Facebook apunta a que el 65% del público son mujeres que comprenden las edades de 28 a 45 años, residentes de Santo Domingo. La empresa está posicionada en la mente del consumidor como una de las primeras opciones en cuanto a campamentos de verano se refiere teniendo su reconocido y aclamado “Campamento Cocodrilo”.

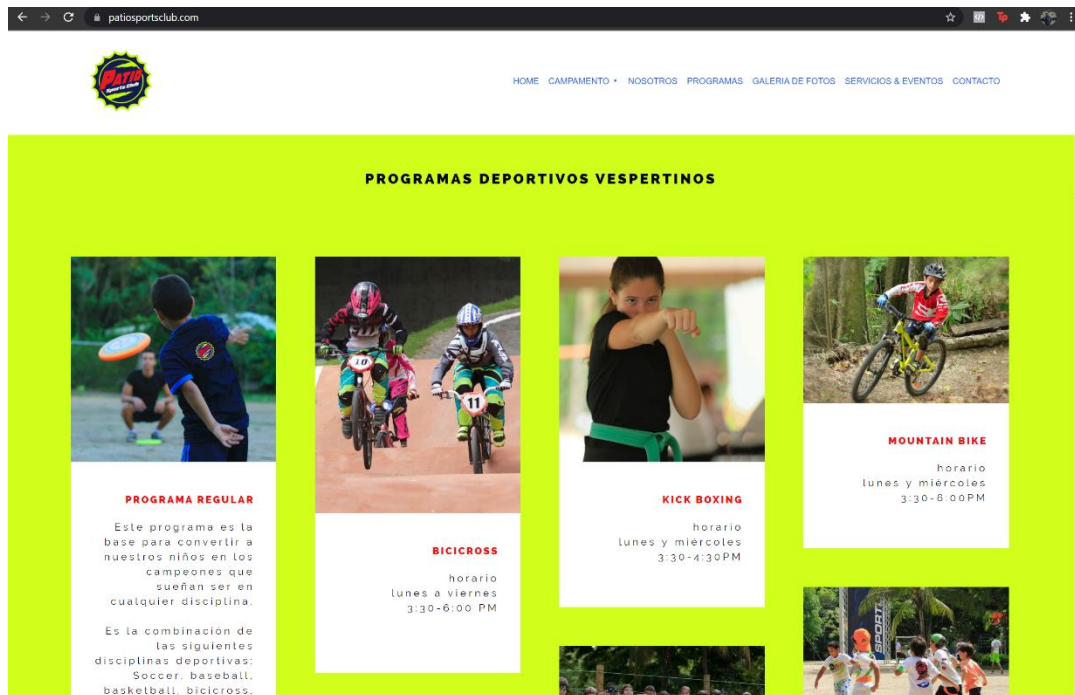


Figura #4: Sitio web de Patio Sports Club. Fuente: Captura por elaboración propia.

Patio Sports Club utiliza una estrategia de venta P2C debido a que se dirige directamente a consumidores finales, ofreciéndole a estos sus servicios.

### 3.1.5. Servicios

Patio Sports Club brinda el servicio de programas deportivos multidisciplinarios y alquiler del local para actividades diversas. En el caso de los programas multidisciplinarios, se ofrecen bajo la supervisión de monitores altamente capacitados en las respectivas áreas que enseñan. Por otro lado, para fines del alquiler del local, se ofrecen diferentes paquetes:

- Paquete No.1: incluye Local y 2 monitores para supervisión
- Paquete No.2: incluye Local, 2 Monitores y Personal capacitado para el uso del zip line



- Paquete No.3: incluye el paquete completo del No.2 más el servicio de catering.
- Extra: se ofrece un servicio de transporte puerta a puerta.

### **3.1.6. Aprovisionamiento**

Patio Sports Club se aprovisiona para poder llevar a cabo las actividades deportivas desarrolladas en el establecimiento, por ende, la mayoría de productos de aprovisionamiento adquiridos son equipos deportivos, por ejemplo: balones, guantes, rodilleras, cascos, etc. De igual manera para mantener el aprovisionamiento de la cafetería se abastecen de snacks para vender en la misma, entre los principales suplidores del Patio Sports Club, se encuentran las siguientes empresas: Ferretería Americana, Jumbo, Frito Lay Dominicana, Molino Deportivo y Plaza Lama.

Patio Sports Club se aprovisiona con un inventario mínimo de 10% en cada producto, es decir, cuando queda un 10% del inventario inicial, Patio Sports Club ordena y compra el producto necesitado para evitar escasez.

### **3.1.7. Desarrollo Tecnológico**

En Patio Sports Club no existe un departamento encargado de tecnología, tampoco cuentan con ningún tipo de aplicación móvil que permita contratar los diversos servicios que ofrece la empresa. Si cuentan con una página web, pero esta es únicamente informativa.

Para trabajar de manera interna la empresa utiliza el software contable de Allegra, las principales funciones de este son las siguientes: Crear factura para los clientes, Gestionar pagos, registrar pagos, visualizar historial de facturas, crear expedientes, crear cotizaciones y crear facturas de compra.

Allegra fue subcontratado por Patio Sports Club para tener un sistema contable confiable, en caso de presentar algún inconveniente con la aplicación se contacta directamente con un agente especializado.

### **3.1.8. Gestión de recursos humanos**

Debido a que Patio Sports Club es una empresa mediana son 2 personas las que se encargan de llevar a cabo las tareas de recursos humanos, los mismos se encargan de cubrir todas las áreas y los objetivos planteados por el departamento y la alta gerencia. Las tareas desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

Beneficios y compensaciones: Asignar los sueldos a los puestos, determinar bonificaciones y ayudar en diversos aspectos al departamento de contabilidad con temas afines.

Reclutamiento y selección: La empresa tiene un personal fijo y con un promedio de tiempo alto en la misma, no obstante, en algunas áreas de la empresa existe una constante rotación. Esto se ve en puestos como; Profesores que realizan las actividades deportivas y personal de limpieza. Lo que provoca una búsqueda constante de personal.

Capacitación y desarrollo: En el apartado de entrenamiento para la inducción de nuevo personal, se realiza de manera directa y con preparación previa dentro de lo promedio. Esto debido a que se busca el perfil que es directamente requerido en ese momento, basándose en la experiencia previa con la que cuenta el colaborador.

Comunicación Interna: Comunicar informaciones dentro de la empresa es una tarea realizada de forma directa y/o mediante correo electrónico.

### **3.1.9. Finanzas**

Patio Sports Club inició como una empresa pequeña por lo tanto su salud económica ha ido incrementando de manera progresiva durante los últimos años.

El sector económico en el cual se encuentra la empresa no ha tenido un auge tan grande en el país, Sin embargo, siendo la opción No. 1 en campamentos de país, Patio Sports Club goza de una excelente salud financiera.

En el año 2020 debido a la pandemia del COVID-19 la empresa se vio especialmente afectada, debido a la situación social que presentaba nuestro país. No obstante gracias al exitoso año 2019 que tuvo el club, lograron mantenerse a flote y salir de la difícil situación financiera que presentaba el mundo. Retomando sus operaciones en marzo del 2021.

La persona que se encuentra en supervisión de las finanzas de Patio Sports Club es el Equipo de contabilidad de la empresa de la mano con el presidente que es quien toma las decisiones financieras. A principio de año se realizan diversos presupuestos lo cual sirve como evidencia para demostrar que la empresa cuenta con una filosofía financiera organizada y bien cuidada.

En caso de necesitar financiar algo para realizar algún proyecto externo la empresa generalmente se auxilia de diversos inversionistas, pero el Gerente General siempre cuenta con la mayoría de las acciones. Se cumplen a la fecha las obligaciones de corto plazo, generalmente se toman préstamos de 30 días para la compra de productos, los mismos cuentan con una liquidez abundante.

### **3.1.10. Gestión Empresarial**

La gestión empresarial de Patio Sports Club está dirigida completamente a los resultados, lo que significa cumplir los objetivos anuales establecidos por el gerente general. Todos los esfuerzos de la empresa van dirigidos a cumplir con las altas expectativas de los clientes, sabiendo que esta es una de las mayores ventajas competitivas que posee el establecimiento.

Las decisiones generales son tomadas en conjunto por el presidente de la empresa y por el gerente general de la empresa.

Estos no consultan a los accionistas debido a que la mayoría de las acciones son propias de estos. En caso de que se deba tomar una decisión estratégica se plantea una reunión entre los gerentes y los accionistas para poder llegar a un consenso.

### 3.2. Recursos y Capacidades

Se presentarán los recursos y elementos que la empresa tiene en su poder para lograr sacar a flote su estrategia competitiva.

#### 3.2.1. Competencias distintivas-Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva con la que cuenta Patio Sports Club es la filosofía de enseñanza que posee, se enfocan en los resultados basándose principalmente en inculcar valores motivacionales tales como; determinación, liderazgo y disciplina. Esto le provoca a los clientes/padres un alto grado de confianza en el trabajo realizado por la empresa.

Otra de las ventajas competitivas que posee la empresa es la orientación a la satisfacción del cliente, una ideología que posiciona al cliente primero que todo lo demás, esto se traduce a un servicio al cliente de alta calidad. Ventaja que se logra con capacitación previa para el personal encargado de llevar a cabo dicha tarea.

#### 3.2.2. Matriz de recursos y capacidades

Matriz de recursos y capacidades						
Recurso	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Colaboradores experimentados	Si	Si	Si	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Clientes fieles a la marca	Si	No	Si	No	Ventaja competitiva temporal	Por encima del retorno promedio
Calidad del servicio	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Posicionamiento de la marca	Si	Si	Si	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio
Buena relacion con los clientes	Si	No	No	No	Ventaja competitiva sostenible	Por encima del retorno promedio
Imagen limpia de la marca	Si	Si	Si	No	Paridad competitiva	Retorno promedio
Infraestructura adecuada	Si	No	Si	Si	Paridad competitiva	Retorno promedio

Cuadro #3: Matriz de recursos y capacidades. Fuente: Elaboración propia.

### **3.3. Fortalezas y Debilidades**

#### **3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades**

-Fortalezas:

- Más de 28 años de experiencia en el mercado de centros deportivos.
- Gran enfoque en los deportes y en la formación de jóvenes.
- Realización de actividades de integración familiar.
- Personal altamente capacitado para llevar a cabo las actividades.
- Excelente relación con los clientes.
- Excelente ambiente laboral.
- Alianzas con diversas marcas.
- Servicio orientado a los resultados.

-Debilidades:

- Personal limitado para la supervisión de los niños teniendo en cuenta que es un recinto amplio.
- Extrema vulnerabilidad a los cambios climáticos debido a que se encuentra próximo al río Isabela, el cual suele desbordarse cuando hay lluvias torrenciales.
- Creciente aumento en el desinterés de los niños en realizar actividades deportivas para quedarse utilizando aparatos electrónicos.
- Falta de tecnología capaz de permitir que se realicen inscripciones vía remota.

### 3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Matriz de evaluación de Factores Internos			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Más de 28 años de experiencia en el mercado de centros deportivos.	0.09	4	0.36
Gran enfoque en los deportes y en la formación de jóvenes.	0.08	3	0.24
Realización de actividades de integración familiar.	0.07	3	0.21
Personal altamente capacitado para llevar a cabo las actividades.	0.09	4	0.36
Excelente relación con los clientes.	0.09	4	0.36
Excelente ambiente laboral.	0.08	3	0.24
Alianzas con diversas marcas.	0.07	3	0.21
Servicio orientado a los resultados.	0.09	4	0.36
Debilidades			
Personal limitado para la supervisión de los niños teniendo en cuenta que es un recinto amplio.	0.08	2	0.16
Extrema vulnerabilidad a los cambios climáticos debido a que se encuentra próximo al río Isabela, el cual suele desbordarse cuando hay lluvias torrenciales.	0.1	1	0.1
Creciente aumento en el desinterés de los niños en realizar actividades deportivas para quedarse utilizando aparatos electrónicos.	0.09	1	0.09
Falta de tecnología capaz de permitir que se realicen inscripciones vía remota.	0.07	2	0.14
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

Cuadro #4: Matriz Evaluación Factores Internos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos de la matriz de evaluación el total de las puntuaciones ponderadas es de 2.83 lo que significa que la marca o el sector auditado es internamente fuerte. Debido a que la puntuación promedio es de 2.50.

### **3.4. Identificación de las necesidades de organización**

#### **3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).**

El equipo seleccionó la encuesta como instrumento de investigación para el presente proyecto, se llevó a cabo vía Google Forms y fue realizada de manera anónima a 13 colaboradores. Este método fue seleccionado por la seguridad que brinda a los encuestados y con el fin de que la respuesta de estos sea lo más sincera posible. Las preguntas enviadas fueron las siguientes:

- ¿Como usted del 1 al 5 considera la calidad de la relación entre colaborador y superior?
- ¿Entiende usted que Patio Sports Club tiene un buen ambiente laboral?
- ¿Considera que sus aportes o nuevas ideas para el desarrollo del negocio son tomadas en cuenta por sus superiores?
- ¿Como usted del 1 al 5 califica la calidad del servicio al cliente de patio sports club?
- ¿Cómo considera usted que se puede mejorar la empresa?

### 3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

Las respuestas a las preguntas realizadas en la encuesta fueron las siguientes:

- ¿Como usted del 1 al 5 considera la calidad de la relación entre colaborador y superior?

¿Como usted del 1 al 5 considera la calidad de la relación entre colaborador y superior?

13 respuestas

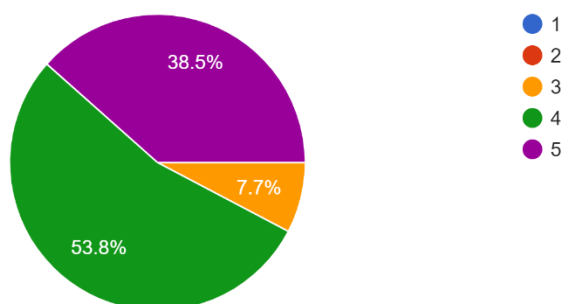


Figura #5 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

- ¿Entiende usted que Patio Sports Club tiene un buen ambiente laboral?

¿Entiende usted que Patio Sports Club tiene un buen ambiente laboral?

13 respuestas

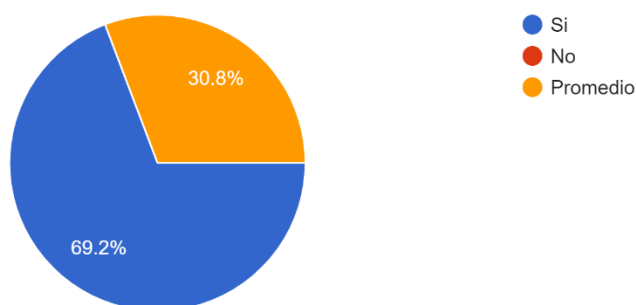


Figura #6 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia



- ¿Considera que sus aportes o nuevas ideas para el desarrollo del negocio son tomadas en cuenta por sus superiores?

¿Considera que sus aportes o nuevas ideas para el desarrollo del negocio son tomadas en cuenta por sus superiores?

13 respuestas

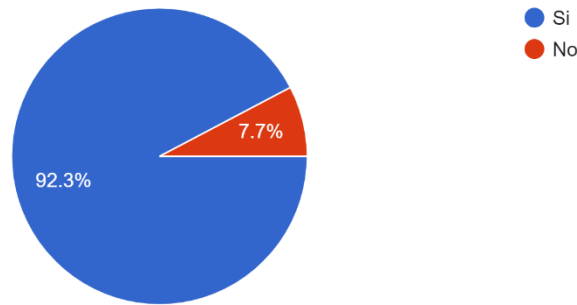


Figura #7 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia

- ¿Como usted del 1 al 5 califica la calidad del servicio al cliente de Patio Sports Club?

¿Como usted del 1 al 5 califica la calidad del servicio al cliente de patio sports club?

13 respuestas

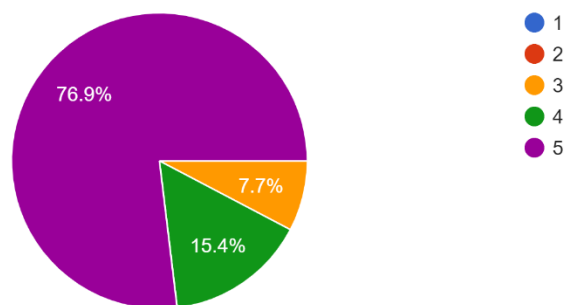


Figura #8 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia

- ¿Cómo considera usted que se puede mejorar la empresa?

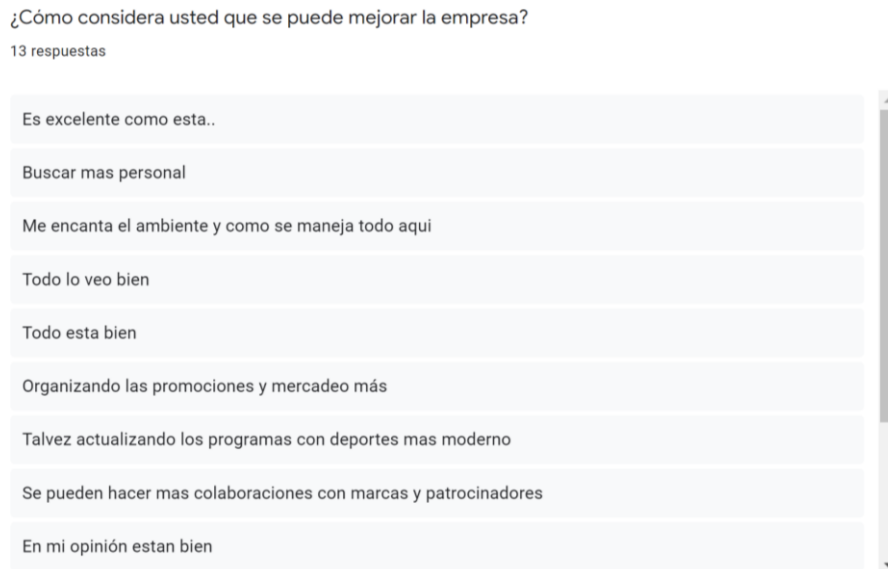


Figura #9 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia

Otras opiniones compartidas fueron: Mejorar los procesos de compra, nada, hacer más actividades con los que trabajan aquí, Mejorando un poco la comunicación interna.

### 3.4.3. Análisis de la información y evidencias.

Esta encuesta fue realizada para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa. Luego de obtener la información se pudieron identificar las fortalezas y las debilidades de Patio Sports Club según sus colaboradores.

Es evidente el sentimiento de conformidad por parte de los colaboradores de la empresa, se evidencia mediante la encuesta el gran manejo de personal y de ambiente laboral que posee la empresa, esto queda demostrado en los resultados donde se puede ver que los colaboradores sienten que llevan una buena relación con sus superiores, el ambiente laboral les resulta agradable y consideran que sus aportes/nuevas ideas son tomadas en cuenta lo cual hace que los mismos se sientan escuchados y brinden un mejor servicio al cliente.

Esto sucede debido a que cuando un colaborador se siente empoderado tiende a realizar sus responsabilidades con un mayor desempeño.

De igual manera se puede observar que los colaboradores sienten que Patio Sports Club cuenta con alta calidad en su servicio al cliente, lo que se traduce en que los colaboradores comprenden en su totalidad la filosofía de la empresa. Por último, se puede observar que existen opciones de mejora según los encuestados estas oportunidades son puntos como: Procesos, comunicación interna, mercadeo, etc.

### **3.5. Conclusiones**

Luego de realizar el análisis interno de la empresa se puede observar que Patio Sports Club es una marca que ha logrado posicionarse en la mente del consumidor y que posee bastante experiencia dentro de su mercado. Por otro lado, se puede observar que es una empresa como muchas que tienen oportunidades de mejora y debilidades.

Patio Sports Club presentó problemas temporales como fue plasmado en la investigación debido a los problemas económicos presentados por la pandemia COVID-19. Luego de esto se puede apreciar cómo a pesar de dicha situación la empresa logró salir a flote, lo que evidencia que tuvieron un manejo excepcional durante esta crisis.

El análisis dio a conocer como sus colaboradores piensan que la empresa tiene un excelente ambiente laboral acompañado de un trato excepcional de parte de sus superiores, expresaron las ideas que tienen para continuar mejorando la situación de Patio Sports Club y a su vez varios comentaron que la encuentran en un muy buen estado sin necesidad de mejora.

En forma de conclusión se puede decir con base que Patio Sports Club es una empresa que tiene un enfoque bien trazado y queda demostrado a través de sus fortalezas que respalda con hechos el equipo que se encuentra a cargo de esta.

## **4. Análisis Externo**

### **4.1. Análisis del Macroambiente**

#### **4.1.1. PESTEL**

- **Perspectiva Política**

El país en el que se desarrolla el proyecto es República Dominicana que tiene un gobierno democrático republicano, en la actualidad el presidente del país es Luis Abinader perteneciente a las filas del Partido Revolucionario Moderno (PRM) de igual manera esta organización está representada con mayoría en el congreso y en la cámara de diputados. Las ramas gubernamentales en las que se divide el gobierno dominicano son: Poder ejecutivo, judicial y legislativo.

Actualmente el país se encuentra en un periodo de adaptación postpandemia, las medidas tomadas en un principio por el gobierno actual fueron la implementación del estado de emergencia y el toque de queda. lo que afectó directamente a todas las empresas del país a causa de que esto impacta directamente en el desarrollo de las operaciones. Estas medidas se fueron retirando de forma paulatina en las provincias que alcanzaron el 70% de la población vacunada contra el virus. No obstante, el gobierno aún sugiere evitar las aglomeraciones.

- **Perspectiva Económica**

Según el banco mundial República Dominicana ha experimentado un crecimiento económico exponencial en los últimos 25 años. En los años previos a la pandemia del COVID19 entre el 2015 y el 2019, el PIB dominicano tuvo un promedio de crecimiento del 6.1% anual. La República Dominicana basa su economía principalmente en el turismo, las zonas francas, la inversión extranjera, la minería y las telecomunicaciones.

Esto ha contribuido a que el país se transforme en uno de los países con mayor potencial económico en la región de América latina y el caribe.

Para el año 2020 la República Dominicana a causa del impacto global que produjo la pandemia su economía se vio afectada de manera significativa debido a que para el segundo trimestre de ese año todos los sectores críticos del país (Construcción, turismo y minería) sufrieron una aguda contracción económica. El PIB sufrió una baja en un 6.74% sin embargo el gobierno proyecta que crezca en un 5.5% en los años 2021 y 2022.

En la última década el crecimiento exponencial económico de la República Dominicana ayudó de manera significativa a reducir la pobreza en el país, favoreciendo a la expansión de la clase media. Aun así, la desigualdad económica y de oportunidades sigue siendo considerablemente alta en el país. A pesar de los esfuerzos en gastos sociales para disminuir el impacto económico que causó la pandemia se estima que la pobreza incrementó hasta en un 23% en el año 2020, lo que se traduce en un aproximado de 270,000 personas que han caído en la pobreza.

El impacto económico del COVID-19 llevó a la República Dominicana a su primera recesión económica en los últimos casi 17 años, esto se traduce en que en el último cuatrimestre del 2020 se perdieron aproximadamente 191,000 puestos de trabajo, esto trajo consigo consecuencias bastantes negativas sobre todo en hogares pobres, mujeres y trabajadores informales.

Para que el país se recupere del impacto de la pandemia se deben fortalecer los encadenamientos productivos entre empresas locales y exportadoras, reducir los costos administrativos del gobierno, ampliar el acceso al crédito y mejorar el suministro eléctrico del país.

- **Perspectiva Sociodemográfica**

La República Dominicana está ubicada en el continente americano específicamente en El Caribe, cuenta con una superficie de 48,670km<sup>2</sup>, sabiendo esto en comparación a los países del mundo se encuentra entre los países más pequeños.

Según el último censo realizado en el país la República Dominicana cuenta con una población de 10,358,000 personas, ubicada en la posición número 89 de la tabla de población mundial compuesta por 196 países, posee una densidad poblacional de 213 habitantes por km<sup>2</sup>, su capital es Santo Domingo y su moneda es el peso dominicano.

En términos económicos la República Dominicana es la economía número 68 por volumen de PIB. Su deuda pública para el 2019 fue de 42,574 millones de euros, con una deuda igual al 53.54% del PIB. La deuda per cápita ronda entre los 4110 euros por habitante aproximadamente. Un buen indicador para saber la calidad de vida de los dominicanos es su PIB per cápita el cual en 2019 fue de 7,686 euros lo que deja al país en el puesto número 72 del ranking de PIB per cápita. Los habitantes tienen un bajo nivel de vida en comparación a los 196 países del ranking.

La República Dominicana se encuentra en el puesto número 102 de los 190 que forman el ranking Doing Business, este ranking califica la facilidad que ofrecen los países a la hora de abrir un negocio. En cuanto al índice de percepción de la corrupción del sector público en el país, esta ha sido bastante elevada con 28 puntos, esto muestra que los dominicanos perciben un alto índice de corrupción en su país.

- **Perspectiva Tecnológica**

La tecnología es un factor determinante para que cualquier negocio pueda funcionar de manera efectiva en estos años.

Los avances tecnológicos permiten desarrollar operaciones con más rapidez y calidad, esto se debe a que el consumidor tiene un fácil acceso a algunos productos o servicios vía la tecnología. La tecnología evoluciona todos los días y las empresas deben estar al día con todos los desarrollos tecnológicos que puedan afectar de manera positiva a su negocio.

En la República Dominicana se inauguró la entidad de la cámara TIC, está busca promover la gran oferta tecnológica y facilitar la accesibilidad tecnológica a los sectores del país que tienen menos ingresos. Desde el año 2010 el gobierno dominicano ha invertido una cantidad cercana a los 60 millones de pesos para el desarrollo efectivo de la industria tecnológica y para poder responder a la demanda existente de la misma en el país.

- **Perspectiva Ambiental**

La República Dominicana es un país tropical donde las temperaturas rondan entre los 25 y los 30 grados Celsius, tiene una fauna y una flora bastante amplia contando con especies endémicas. El país se encuentra en una zona geográfica ubicada en el medio de las rutas usuales de los huracanes y tormentas, de igual manera sabiendo que es una Isla es bastante propenso a que ocurran terremotos y por consiguiente tsunamis que pueden afectar de manera catastrófica a la Isla.

En la última década los desastres naturales se han estabilizado y se ha mejorado la condición del medio ambiente durante el último año gracias a la disminución de contaminación a causa de la cuarentena provocada por el COVID.

El ente encargado de vigilar los asuntos medioambientales del país es el Ministerio de medio ambiente y recursos naturales, quienes aseguran que luego de la pandemia se han disminuido las operaciones industriales, esto se traduce en una mejoría de la calidad del aire y del agua de los ríos principales del país.

- **Perspectiva Legal**

En el marco legal Patio Sports Club debe atenerse a la ley 479-08 que rige Sociedades comerciales y empresas individuales de Responsabilidad Limitada. Esta ley tiene como objetivo principal modernizar nuestra legislación societaria, así como dotarla de referentes legales en áreas anteriormente no reguladas, de igual manera busca reforzar la protección de sus actores.

#### **4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo**

##### **4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa**

Patio Sports Club pertenece al sector educativo. Es un club deportivo el cual brinda el servicio de formar jóvenes en las doctrinas deportivas preferidas por los mismos, lo que significa que no son productores de bienes.

Al sector educación en República Dominicana no se le destina más de un 4.4% del PIB, debiendo ser este uno de los más apoyados por el gobierno, esto representa un 26% por debajo del gasto público y privado que promedian el resto de los países de Latinoamérica. El aporte generado por la industria educativa impacta de manera evidente al resto de sectores de República Dominicana, esto debido a que es un sector que se mantiene en constante generación de empleos.

Los participantes de este sector se encuentran conformados por: Recintos Públicos, recintos privados y el gobierno dominicano. Este último encargándose de regular la educación pública del país. siendo Patio Sports Club un recinto privado. Los entes que regulan la educación en el país son los siguientes:

- Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD): Se encarga de regular la educación inicial y secundaria.



- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT): Se encarga de regular la educación superior.

La industria de la educación en la República Dominicana lleva años manteniéndose en el mismo nivel, esto causa un gran descontento en la población dominicana ya que es el país que menos ha invertido en educación desde los años 1990 hasta el año 2009 el cual su presupuesto fue incrementado al 4% del PIB del país. En el año 2019 el país se situó en el puesto número 66 en el ranking por importe invertido en educación al año, esto se traduce en un pobre nivel de educación general en el país.

Para el año 2020 el sector de educación se vio altamente impactado por la pandemia del COVID-19 obligando esté a tener que innovar proponiendo clases en línea, que sin embargo resultaron en fracaso debido a que la población pobre del país (la cual representa una mayoría) ha perdido gran parte de este periodo escolar debido a que no cuenta con las herramientas necesarias para formar parte de esta evolución.

#### **4.1.2.2. Análisis de los competidores**

- **Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.**

En el siguiente análisis podremos observar cuales son las tres principales competencias de Patio Sports Club y sus características basándonos en su alcance y grado de integración:

- Campamento Baiguate: Es un establecimiento creado en 1976 que ofrece una amplia gama de actividades deportivas, estas son impartidas por un equipo de trabajo capacitado y a tiempo completo. sus fortalezas son excelente manejo de marketing digital, gran distribución y espacio en sus instalaciones.

Su principal debilidad es que solamente ofrecen 1 programa con temática campamento de verano debido a su ubicación geográfica (La vega, Jarabacoa). La estrategia detectada en estos es la de su precio competitivo.

- Campamento La Yuca: Es un espacio que ofrece programas deportivos fomentando valores como lo son el liderazgo, colaboración, tolerancia, empatía y respeto. Cuentan con más de 25 años de experiencia, ubicados en Arroyo Hondo, Santo Domingo sus fortalezas son una excelente ubicación geográfica, clientes fieles y experiencia en el mercado. Sus debilidades son capacidad limitada en las instalaciones y programas anticuados. Sus estrategias detectadas es la orientación que tienen a servicio al cliente.
- Camp Frost: Es un espacio destinado para niños desde los 2 hasta los 13 años donde se realizan actividades deportivas recreativas y artísticas, cuentan con más de 13 años de experiencia, están ubicados en Saint George School, Santo Domingo. Sus fortalezas son en primer lugar su excelente personal, su amplia cartera de clientes y un buen posicionamiento. Su debilidad es la falta de una estrategia sólida de marketing y sus estrategias detectadas son mantener una buena relación con los clientes y su posicionamiento y movimientos estratégicos dentro de la competencia.

La pandemia COVID-19 afectó de manera contundente a todos los sectores críticos del país, sin embargo, uno de los sectores que fue más afectado fue el educativo debido a la naturaleza del mismo, teniendo en cuenta cómo era la forma de educar pre-pandemia. Esto obligó al sector a implementar estrategias que le permitieran seguir desarrollando sus operaciones, por ejemplo; educar y enseñar de manera virtual, acomodar los pagos, hacer ofertas cómo reducir costos de inscripción e innovar a la hora de transmitir los conocimientos.

### 4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla

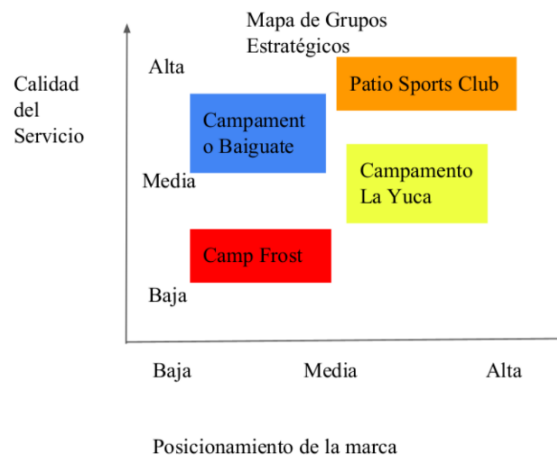


Figura #10 Mapa de Grupos Estratégicos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Patio Sports Club dentro del sector educativo en la República Dominicana, pertenece a un grupo estratégico único. Este grupo se caracteriza por contar con un buyer persona de una clase social media alta/alta, son administrados por personas que se desarrollan en un mismo nivel socioeconómico y que tienen socios en común. Actualmente la empresa posee un posicionamiento e imagen bastante definida en el mercado siendo Top of Mind en su mercado. Teniendo en cuenta el costo que tiene el club por inscripción se puede observar que sus clientes tienen un gran poder adquisitivo a comparación de la media del país.

### 4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo

Patio Sports Club inició como un pequeño club sin intención de posicionarse como no.1 en el mercado, más bien fue ideado como un pasatiempo y método para aprovechar un espacio disponible. Luego de dos años operando Patio Sports Club logró abrir por primera vez una sucursal propia, retornando las ganancias a los socios fundadores luego de dos años trabajando en ésta.

Con el pasar del tiempo la empresa se fue haciendo nombre y creando una imagen de marca, contando con una cartera de clientes fijos y fieles que confiaban en el negocio, estos dándole una oportunidad a la empresa de posicionarse como lo que es hoy en día.

En comparación a su competencia diversos indicadores tales como; el volumen de venta, posicionamiento de la marca y alcance, queda en evidencia que Patio Sports Club es la marca no.1 en campamentos o clubes deportivos para niños del país, seguido por campamento baiguate. La diferencia entre sus competidores es debido a su cartera de clientes y su capital de inversión.

#### **4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado**

Basándonos en las proyecciones de la Oficina nacional de estadística (ONE), se estima que el país para el año 2021 tiene 10,535,535 habitantes, de los cuales 5,259,642 (el 49.9%) son hombres y 5,275,893 (50.07%) son mujeres. Específicamente Punta Cana cuenta con un aproximado de 43,982 habitantes. Según estadísticas de Index Mundi la República Dominicana cuenta con un perfil de población de niños de 0 a 14 años que representan un 27.56% de la población siendo aproximadamente 2,838,735 en total, niños siendo 1,442,926 y niñas 1,395,809.

Según el portal web Acento la República Dominicana divide sus clases sociales en:

- 15% Clase Alta
- 42% Clase Media
- 41% Clase Baja

Luego de realizar las investigaciones a lugar, no se obtuvo una investigación estadística que avale el tamaño del mercado con exactitud.

Sin embargo, se puede observar que un 27% de la población son niños y un 15% de la población pertenecen a la clase alta, siendo estas las principales características de nuestro mercado.

#### **4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos**

En el sector educación específicamente en el mercado donde se desarrolla la empresa, los servicios que se brindan realmente son bastantes similares. La diferencia radica en el servicio y las condiciones que tengan dichas empresas para brindarles mejores ofertas a sus consumidores. Por lo general en este mercado los clubes que tengan un mejor local ya sea mas grande o con mejor distribución van a obtener un mayor alcance de clientes.

Patio Sports Club cuenta con uno de los mejores servicios al cliente en su mercado lo que resulta como uno de los mayores diferenciadores en relación a sus competidores, esto se logra gracias al inmenso carisma mostrado por todos sus colaboradores, a estos se les enseña que para satisfacer a los clientes deben retenerlos y hacer que sean "lovers" de la marca. Este es el fuerte de Patio Sports Club.

De igual manera gracias al diseño y distribución del local, Patio Sports Club cuenta con un espacio perfectamente adaptado para cumplir con los programas que desarrollan. Esto representando un alto grado de diferenciación en comparación a sus competidores.

#### **4.1.2.7. Análisis de Tendencias**

El sector al que pertenece la empresa se vio bastante afectado debido a la pandemia COVID-19 y se vio en la obligación de buscar la forma de enseñar vía remota, utilizando plataformas para comunicarse con los estudiantes a distancia. Algunas de las plataformas más utilizadas fueron las siguientes:

- ZOOM
- Google Meets

- Microsoft Teams
- Moodle
- Blackboard Ultra

Debido a que Patio Sports Club pertenece a un mercado tan específico no se crean tendencias con tanta frecuencia, sin embargo, es posible adaptarse a cualquier situación que esté ocurriendo en el momento de manera externa y sea apta para implementarse en las actividades llevadas a cabo en el establecimiento.

#### **4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

A continuación, se analizarán las fuerzas impulsoras y factores clave que ayudan a Patio Sports Club a crecer y cumplir los objetivos planteados:

Relación con los padres: Tener una buena relación y comunicación con los padres brinda la tranquilidad y confianza que se desea transmitir a los mismo lo que provoca un sentimiento de serenidad y seguridad en la marca.

Servicio al cliente: No es un secreto que ofrecer un servicio al cliente premium como le llaman en Patio Sports Club va a crear ese vínculo con los clientes que es necesario. Es tan importante que resultó ser uno de los diferenciadores de la marca, esto debido a que un cliente que se siente bien atendido siempre regresará.

Personal Capacitado: Contar con un personal capacitado permite que el cliente se sienta en completa confianza con el establecimiento, esto debido a que los padres ven que quien comparte ese tiempo con sus hijos es una persona preparada para asumir este rol.

Posicionamiento de la marca: Debido al excelente posicionamiento con el que cuenta Patio Sports Club su cartera de clientes sigue en aumento, gracias al reconocimiento que posee la marca.

Experiencia en el mercado: Contar con experiencia en el mercado es una gran ventaja competitiva que posee Patio Sports Club en relación a sus competidores, ya que tienen más de 28 años en el mercado y esto les ha ayudado a tomar las decisiones correctas para continuar con el éxito que han tenido.

#### **4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

Poder de negociación de los clientes: Este apartado teniendo en cuenta el tipo de negocio que representa Patio Sports Club es un poco irrelevante debido a que los precios/horarios/reglas son bastante similares en todas las empresas del sector y estos están previamente establecidos. Teniendo en cuenta que sin los clientes no se generan ventas se llevan a cabo un gran número de esfuerzos para atraer a estos, utilizando estrategias tales como; campañas publicitarias, colaboraciones con marcas y eventos patrocinados.

Poder de negociación de los proveedores: Debido a los utensilios que se necesitan para llevar a cabo las actividades en este tipo de industria y sabiendo que los mismos no son determinantes para cumplir con las operaciones, se puede concluir en que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los productos adquiridos sirven de complementos, pero no son vitales para que las actividades funcionen del todo, esto provocado por la frecuencia con la que se realizan estas compras.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: La amenaza de entrada en este sector es baja debido a las barreras de entrada que tiene el mismo, esto debido a que es un sector que no tiene mucha oportunidad de crear o innovar en nuevas tendencias. Los competidores más fuertes del sector por lo general cuentan con una larga trayectoria en el negocio y están posicionados como los mejores en el mismo.

No obstante, existen casos particulares en donde un nuevo competidor supera a las marcas líderes, esto gracias a diversas estrategias utilizadas como; precio y mercadeo.

Amenaza de producto sustituto: En esta industria no existen productos sustitutos, pero la tecnología hace el papel de amenaza debido a que ocupa ese tiempo en la vida de los niños.

Rivalidad entre competidores: En el sector existe una alta rivalidad entre sus competidores, esto se puede notar en la presión que existe en la competencia de precios, promoción y ofertas.

Las marcas líderes tienen una posición muy establecida en el mismo, esto provoca la dificultad a las empresas menos fuertes de alcanzar los objetivos para convertirse en una marca mejor posicionada.

### **4.1.3. Amenazas y Oportunidades**

#### **4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades**

Oportunidades:

- Innovación del sector en la manera de impartir los programas.
- Creación de campañas de mercadeo digital más organizadas.
- Colaboraciones con marcas deportivas bien posicionadas.
- Expandir el catálogo de servicios.
- Zonas con excelente potencial y baja tasa competitiva.

Amenazas:

- Rebrote de la pandemia COVID-19
- Amenaza por desastre natural.
- Falta de innovación en el mercado.
- Falta de especialización en el mercado.



- Falta de interés de los clientes.

#### 4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

Matriz de evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Innovación del sector en la manera de impartir los programas.	0.09	3	0.27
Creación de una campaña de mercadeo digital más organizada.	0.09	3	0.27
Colaboraciones con marcas deportivas bien posicionadas.	0.1	4	0.4
Expandir el catálogo de servicios.	0.09	3	0.27
Zonas con excelente potencial y baja tasa competitiva.	0.09	4	0.36
Amenazas			
Rebote de la pandemia COVID-19	0.15	2	0.30
Amenaza por desastre natural.	0.09	2	0.18
Falta de innovación en el mercado.	0.1	1	0.1
Falta de especialización en el mercado.	0.1	2	0.2
Falta de interés de los clientes.	0.1	2	0.2
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Cuadro #5: Matriz Evaluación Factores Externos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

La matriz nos ayuda a analizar la situación e imposición de la empresa ante situaciones y a identificar si las oportunidades superan las amenazas como puntuación total ponderada el resultado fue de 2.55 siendo 2.50 el promedio lo cual significa que las oportunidades superan a las amenazas y que sus estrategias son adecuadas.

#### 4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM)

La matriz de perfil competitivo nos facilita observar la posición de Patio Sports Club ante sus competidores, dejando en claro la superioridad competitiva que tiene la empresa en relación con ellos.

<b>Matriz de Perfil Competitivo</b>									
	Camp Frost			La Yuca		Baiguate		Patio Sports Club	
<b>Factores clave</b>	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Servicio al cliente	0.3	2	0.6	3	0.9	4	1.2	4	1.2
Personal capacitado	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posicionamiento de la marca	0.3	2	0.6	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Experiencia en el mercado	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3.3</b>		<b>3.6</b>		<b>3.8</b>

Cuadro #6: Matriz de perfil competitivo de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3. Benchmarking

Luego de analizar la competencia mediante sus procesos estrategias y servicios se lograron identificar las estrategias positivas utilizadas por la misma, esto con la finalidad de que Patio Sports Club pueda utilizar esta información para su mejora. Las nuevas estrategias utilizadas por la competencia son las siguientes:

- Campamento Baiguate: La principal estrategia utilizada por este establecimiento es la excelente planificación de mercadeo digital.
- La Yuca: La principal estrategia utilizada por la empresa es la facilidad de pagos que ofrecen mediante sus diferentes herramientas.
- Camp Frost: La estrategia identificada es su alta competitividad en el apartado de precios.

### 4.4. Conclusiones

Luego de realizar el Análisis externo de la empresa nos pudimos percatar de las diversas oportunidades y amenazas que tiene la industria de la educación en la República Dominicana siendo el COVID-19 uno de los principales factores que afecta a este sector debido a que cambia totalmente el método de compartir el conocimiento con los estudiantes. Se puede concluir que es una industria que, aunque normalmente no exige propuestas innovadoras necesita refrescar cada cierto tiempo sus métodos.

Patio Sports Club pertenece a un mercado muy limitado dentro de este sector y con este análisis se pueden observar las características de sus pocos competidores.

## **5. Diagnostico estratégico**

Es una importante herramienta que ayudará a Patio Sports Club a conocer más sobre sus puntos fuertes y sus puntos débiles, además de aprovechar diversas situaciones exteriores para utilizarlas a favor de la empresa.

### **5.1. Misión, Visión y Valores (MVV)**

#### Misión

Nuestro propósito fundamental es incentivar por medio del deporte el deseo natural de aprender de cada niño, que logren seguir instrucciones, respetar reglas, enfocarse, adquirir disciplina y autocontrol, poner atención, fijarse metas y a luchar por conseguirlas. Permitiendo a la vez que ellos experimenten la alegría y satisfacción de aprender.

#### Visión

Consideramos "el deporte" un medio no solo para entrenar distintas habilidades físicas sino también para reforzar diferentes habilidades humanas, como lo son: las relaciones sociales, el compañerismo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la disciplina. En ese sentido tenemos la fiel convicción de que la práctica deportiva bien estructurada moldea determinados rasgos de la personalidad de manera positiva ya que adquieren hábitos y valores que enriquecen su formación.

#### Valores

Disciplina: En Patio Sports Club la disciplina está presente en el momento que se les comparten las reglas a los acampantes de las actividades a realizar.

Autoestima: Es un valor que se trata de inculcar en todos los acampantes con el fin de que crezcan confiados y se sientan capaces de afrontar las adversidades que se presenten en sus vidas.

Trabajo en equipo: Es un valor que se le fomenta a los acampantes con el fin de demostrarles que cuando se trabaja en equipo se pueden diversificar las tareas y así obtener con mayor facilidad los objetivos plasmados.

Determinación: Es un valor que se representa cuando se les demuestra a los acampantes que la práctica hace al maestro.

### **5.1.1. Evaluar Misión, Visión y Valores**

*Misión: "Nuestro propósito fundamental es incentivar por medio del deporte el deseo natural de aprender de cada niño, que logren seguir instrucciones, respetar reglas, enfocarse, adquirir disciplina y autocontrol, poner atención, fijarse metas y a luchar por conseguirlas. Permitiendo a la vez que ellos experimenten la alegría y satisfacción de aprender."*

La misión de la empresa es bastante completa y precisa, cuenta con la peculiar característica de que no está sujeta a un tiempo límite. Esto define de manera exacta la filosofía de la empresa.

*Visión: "Consideramos "el deporte" un medio no solo para entrenar distintas habilidades físicas sino también para reforzar diferentes habilidades humanas, como lo son: las relaciones sociales, el compañerismo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la disciplina. En ese sentido tenemos la fiel convicción de que la práctica deportiva bien estructurada moldea determinados rasgos de la personalidad de manera positiva ya que adquieren hábitos y valores que enriquecen su formación."*

La visión de la empresa no es acertada, esto debido a los siguientes puntos: que no está definida en el tiempo, no plantea un objetivo preciso, tampoco es amplia y detallada.

*Valores:*

*“Disciplina: En Patio Sports Club la disciplina está presente en el momento que se les comparten las reglas a los acampantes de las actividades a realizar.*

*Autoestima: Es un valor que se trata de inculcar en todos los acampantes con el fin de que crezcan confiados y se sientan capaces de afrontar las adversidades que se presenten en sus vidas.*

*Trabajo en equipo: Es un valor que se le fomenta a los acampantes con el fin de demostrarles que cuando se trabaja en equipo se pueden diversificar las tareas y así obtener con mayor facilidad los objetivos plasmados.*

*Determinación: Es un valor que se representa cuando se les demuestra a los acampantes que la práctica hace al maestro.”*

Luego de analizar los valores de la empresa se pudo concluir que van en la misma línea que la filosofía que tiene la empresa, por lo tanto, son acertados.

### **5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores, y otras.**

#### ***Nueva misión***

Incentivar, a través del deporte, el deseo natural de aprender en cada niño, generándoles la satisfacción de adquirir conocimientos.

#### ***Nueva visión***

Convertirnos en la opción No.1 en la mente del consumidor en cuanto a centro deportivos de refiere ofreciendo a los usuarios la capacidad de formar habilidades físicas y morales, con la esperanza de colaborar en la construcción de un mundo mejor.

#### ***Valores***

No se presentará una propuesta para este apartado.

## 5.2. Matriz FODA (CAME)

<b>MATRIZ FODA (CAME) PATIO SPORTS CLUB</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
D1-Personal limitado para la supervisión de los niños teniendo en cuenta que es un recinto amplio.	F1-Más de 28 años de experiencia en el mercado de centros deportivos.
D2-Extrema vulnerabilidad a los cambios climáticos debido a que se encuentra próximo al río Isabela, el cual suele desbordarse cuando hay lluvias torrenciales.	F2-Gran enfoque en los deportes y en la formación de jóvenes.
D3-Creciente aumento en el desinterés de los niños en realizar actividades deportivas para quedarse utilizando aparatos electrónicos.	F3-Realización de actividades de integración familiar.
D4-Falta de tecnología capaz de permitir que se realicen inscripciones vía remota.	F4-Personal altamente capacitado para llevar a cabo las actividades.
	F5-Excelente relación con los clientes.
	F6-Excelente ambiente laboral.
	F7-Alianzas con diversas marcas.
	F8-Servicio orientado a los resultados.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1-Innovación del sector en la manera de impartir los programas.	A1-Rebote de la pandemia COVID-19
O2-Creación de campañas de mercadeo digital más organizadas.	A2-Amenaza por desastre natural.
O3-Colaboraciones con marcas deportivas bien posicionadas.	A3-Falta de innovación en el mercado.
O4-Expandir el catálogo de servicios.	A4-Falta de especialización en el mercado.
O5-Zonas con excelente potencial y baja tasa competitiva.	A5-Falta de interés de los clientes.

<b>Estrategias defensivas (A+F)</b>	<b>Estrategias ofensivas (F+O)</b>
A5+F2- Explotar mercadológicamente la filosofía de enseñanza para lograr mantener el interés en las actividades que se desarrollan en el establecimiento.	F7+O2- Crear una campaña de mercadeo digital en colaboración con las marcas asociadas para continuar con el gran posicionamiento de la marca y hacer brand awareness.
A3+F7- Mantener y solidificar la relación comercial con las marcas con el fin de lograr una relación a largo plazo.	F4+O1- Aprovechar el conocimiento y experiencia de los colaboradores para así innovar en el sector, a la vez que se ofrecen programas mejorados.
<b>Estrategias de supervivencia (A+D)</b>	<b>Estrategia de reorientación (O+D)</b>
A3+D4- Crear un plan de desarrollo para una app móvil que permite realizar diversos procesos de manera remota y visualizar los servicios del establecimiento. Luego de esto llevar a cabo un plan de actualización al sitio web para que se puedan realizar las mismas acciones que en la app.	O1+D3- Analizar el mercado actual para comprobar las preferencias de los niños y así ofrecer programas que despierten un mayor interés en los mismos.

Cuadro #7: Matriz FODA (CAME) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

### 5.2.1. Estrategias defensivas

- A5+F2- Explotar mercadológicamente la filosofía de enseñanza para lograr mantener el interés en las actividades que se desarrollan en el establecimiento.
- A1+F7- Mantener y mejorar la relación comercial con los clientes para que perduren a largo plazo y así poder emular los concesionarios.

### 5.2.2. Estrategias ofensivas

- F7+O2- Crear una campaña de mercadeo digital en colaboración con las marcas asociadas para continuar con el gran posicionamiento de la marca y hacer brand awareness.
- F4+O1- Aprovechar el conocimiento y experiencia de los colaboradores para así innovar en el sector, a la vez que se ofrecen programas mejorados.

### **5.2.3. Estrategia de supervivencia**

- A3+D4- Crear un plan de desarrollo para una app móvil que permite realizar diversos procesos de manera remota y visualizar los servicios del establecimiento. Luego de esto llevar a cabo un plan de actualización al sitio web para que se puedan realizar las mismas acciones que en la app.

### **5.2.4. Estrategias de reorientación**

- O1+D3- Analizar el mercado actual para comprobar las preferencias de los niños y así ofrecer programas que despierten un mayor interés en los mismos.

## **5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas**

Luego de analizar el entorno interno y externo de Patio Sports Club a continuación se estarán presentando las propuestas recomendadas. Estas propuestas están basadas en las necesidades encontradas tanto en sus operaciones como en sus ventas y benefician tanto a la organización de la empresa como a los clientes de esta.

Las propuestas concernientes a los clientes estarán dirigidas a nuestro mercado objetivo el cual es personas ubicadas en el Distrito Nacional y Punta Cana con un perfil socioeconómico entre A y B.

### **5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio**

- **Reestructuración organizacional**

Mercado objetivo: Todos los empleados de Patio Sports Club

Forma de entrega: Patio Sports Club cuenta con un organigrama que tiene posibilidad de mejora y no tiene una descripción de puesto detallada, se considera que es necesario presentar a la empresa una propuesta de mejora en este apartado.



Cabe destacar que en el organigrama existirán posiciones nuevas ya que se entiende necesaria la contratación de nuevos colaboradores para poder cumplir los objetivos planteados.

Los sustentantes de este proyecto final serán los encargados de proponer la nueva versión del organigrama.

Oferta de producto y servicio: En el organigrama se podrá observar la nueva distribución y nuevas posiciones agregadas a la empresa, aparte de un archivo de organización el cual definirá de manera específica y detallada las tareas a llevar a cabo por cada colaborador en su puesto.

Forma de producción: Se le plantean las nuevas formas a la empresa con una explicación detallada para el posterior seguimiento y cumplimiento de este.

Modelo de negocio: Consiste en que la empresa inicie un proceso de reorganización interna basada en el orden y solidificación de los departamentos internos, esto permitirá que la carga de los colaboradores actuales sea menor, debido a que estos cumplen tareas que no están asignadas a sus puestos. Estas acciones provocarán un funcionamiento más fluido de la empresa.

- **Campaña de mercadeo digital con el fin de mejorar el segmento “Aprende solito”**

La campaña de “Aprende solito” es un segmento digital basado en la enseñanza de actividades deportivas vía e-learning.

Mercado objetivo: Clientes y potenciales clientes de la marca.

Forma de entrega: El departamento de mercadeo de Partio Sports Club se encargará de rediseñar la estrategia de mercadeo digital y establecer objetivos dando seguimiento a la misma mediante KPI's.

Organizaran una reunión con el gerente general y presidente de la empresa para determinar los objetivos a lograr mercadológicamente.

Posterior a esto se desarrollará una estrategia de mercadeo digital, la cual será presentada por el departamento a la empresa para la evaluación de esta.

Oferta de Productos o Servicios: La era postpandemia del COVID-19 ha causado un gran impacto en el sector que se desenvuelve Patio Sports Club, debido a que al ser un recinto deportivo en el cual se realizan actividades extracurriculares, la naturaleza de este negocio implica el gran reto de lo que es el distanciamiento social. Por lo tanto, se busca desarrollar una campaña de mercadeo digital en donde se puedan ofrecer los servicios vía remota. Dentro de la campaña se harán estrategias dirigidas exclusivamente a nuestro segmento de mercado.

Objetivo general de la campaña:

Aumentar el flujo de clientes y continuar estableciendo el posicionamiento de la marca.

Objetivos específicos de la campaña:

- Aumentar los seguidores y el engagement de la marca en Instagram en un 10% en los siguientes 3 meses con el objetivo de generar una mejor relación con la audiencia mediante las estrategias estipuladas.

KPI's: Likes, Comentarios, Compartidos, Seguidores

- Incrementar en un periodo de 3 meses el flujo de clientes que ingresa mediante la estrategia que se llevará a cabo.

KPI's: Ventas mensuales, Verificación de incremento en inscripciones

**Estrategias:**

Aumentar los seguidores y el engagement de la marca en Instagram en un 10% en los siguientes 3 meses con el objetivo de generar una mejor relación con la audiencia mediante las estrategias estipuladas.

- Publicidad paga vía redes sociales.

La red social que se utilizará para desarrollar la campaña aprende solito será Instagram se seleccionó esta plataforma debido a que el público meta tiene mayor representación en esta plataforma. En principio se planifica pagar con el fin de que nuestro contenido sea visible en el feed en forma de publicidad al target que sea seleccionado, esto debido a que a través de publicaciones pagadas mediante “Facebook Ads” se pueden seleccionar las características del público al cual se quiere dirigir la publicidad.

Los principales beneficios de realizar publicidad vía redes sociales son la forma sencilla y económica de masificar la marca.

Incrementar en un periodo de 3 meses el flujo de clientes que ingresa mediante la estrategia que se llevará a cabo.

- Colaboración o contratación de influencers que pertenezcan al público objetivo.

Se desarrollará una estrategia de colaboración o contratación con influencers que posean un público que cumpla con las características del mercado objetivo de Patio Sports Club. Esto comprende un segmento de clase media-alta/alta. Esta colaboración tiene como objetivo que los influencers desarrollen y apoyen la campaña, haciendo énfasis en la filosofía de trabajo de la empresa. Se busca que a través de estas celebridades los clientes potenciales tomen interés y acción en inscribir a sus hijos en el programa, a la vez que los clientes actuales continúen desarrollando su relación con la marca.

Forma de producción: El departamento de mercadeo debe iniciar la estrategia de la campaña de manera inmediata luego de reunirse con el gerente y presidente de la empresa. Explicarla a los colaboradores y lograr con esto un ambiente de ventas armónico y dirigido a la campaña anteriormente mencionada.

Modelo de negocio: Busca promover e incrementar las ventas para cumplir con los objetivos plasmados por la alta gerencia.

- **Diseño de App Móvil:**

Mercado objetivo: Clientes de Patio Sports Club con acceso a dispositivos móviles inteligentes.

Forma de entrega: Se contratarán servicios de una empresa para el diseño de la aplicación, ésta deberá evaluar el mercado de Patio Sports Club para desarrollar una plataforma amigable con el usuario y que cumpla los requisitos. Los pagos serán realizados mediante transferencia o tarjeta de crédito. El apartado de inicio de la app contará con las siguientes áreas: ¿Quiénes somos?, Contáctanos, Pagos. La empresa debe estar debidamente capacitada para cumplir con estos requerimientos.

Oferta de Productos o Servicios: En la aplicación se estará ofreciendo la información sobre los servicios que brindamos de manera detallada, fotos del lugar y las características de este, a la vez que se podrán realizar pagos e inscripciones de una manera remota y sencilla.

Forma de producción: La empresa encargada del desarrollo entregara el servidor de recolección de información (App, móvil, e-mail).

Un colaborador será designado para que maneje el sistema y sirva de intermediario para hacer llegar la información requerida por el establecimiento. De manera tal que este pueda cumplir con sus objetivos y compromisos pactados a través de la aplicación.

Modelo de negocios: Innovación para la empresa y facilidad dirigida a los clientes para el momento en el que sea necesario adquirir o reservar todos los servicios que son ofertados por Patio Sports Club.

### 5.3.2. Diseño de prototipo

Diseño de Reestructuración organizacional:

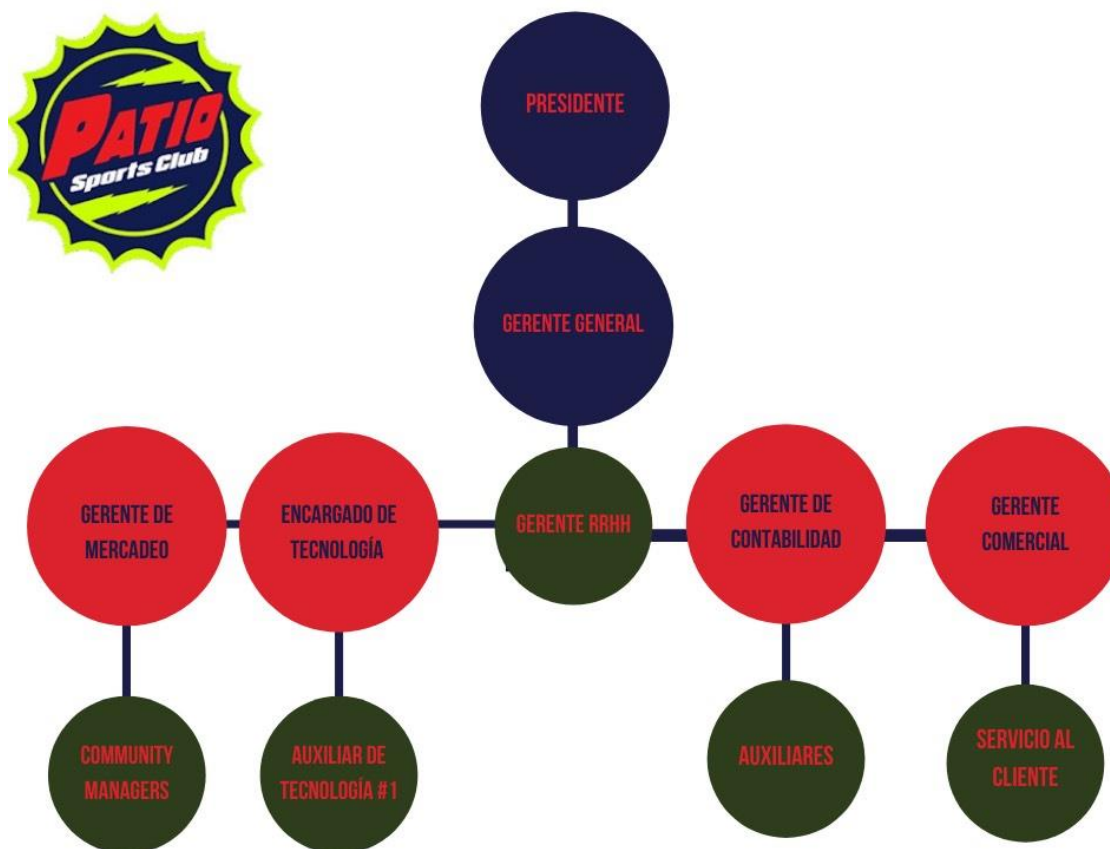


Figura #11 Prototipo de organigrama para Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

Perfil del cargo
Gerente de mercadeo
Función general
Encargarse de los procesos de mercadeo de Patio Sports Club.
Funciones específicas
Capacitar community manager
Organizar procesos digitales de las redes de la empresa
Entregar reporte semanal a la gerencia

Cuadro #8: Prototipo de definición de puestos para Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Diseño de campaña de mercadeo digital con el fin de mejorar el segmento “Aprende solito”:



Figura #12 Ejemplo de Diseño para campaña de mercadeo digital con el fin de mejorar el segmento “Aprende solito”. Fuente: Elaboración propia.

Diseño de App móvil:

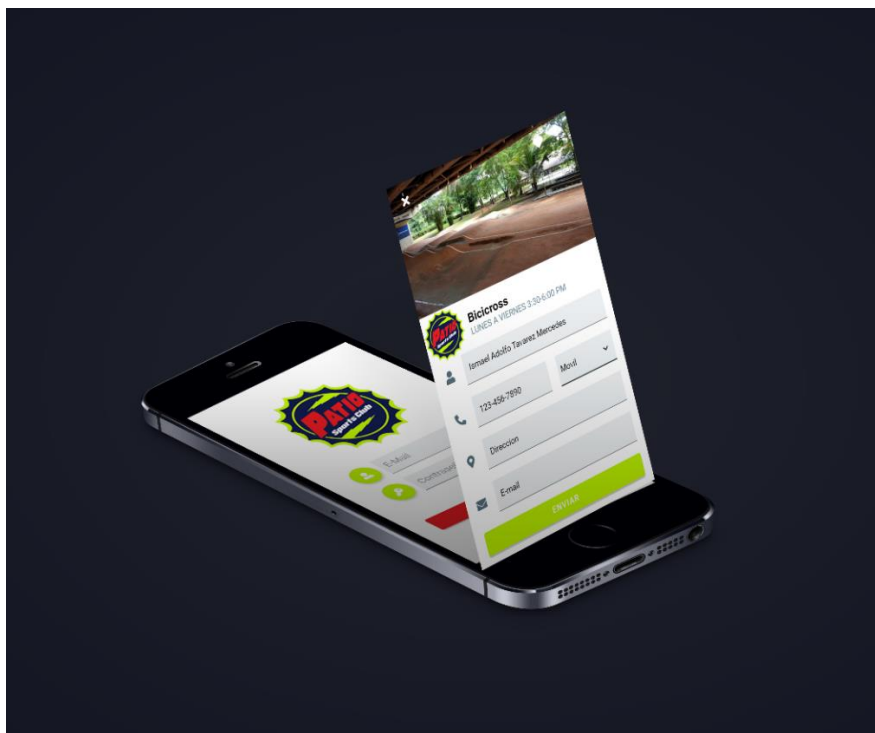


Figura #13 Show de APP móvil de Patios Sports Club. Fuente: Elaboración propia

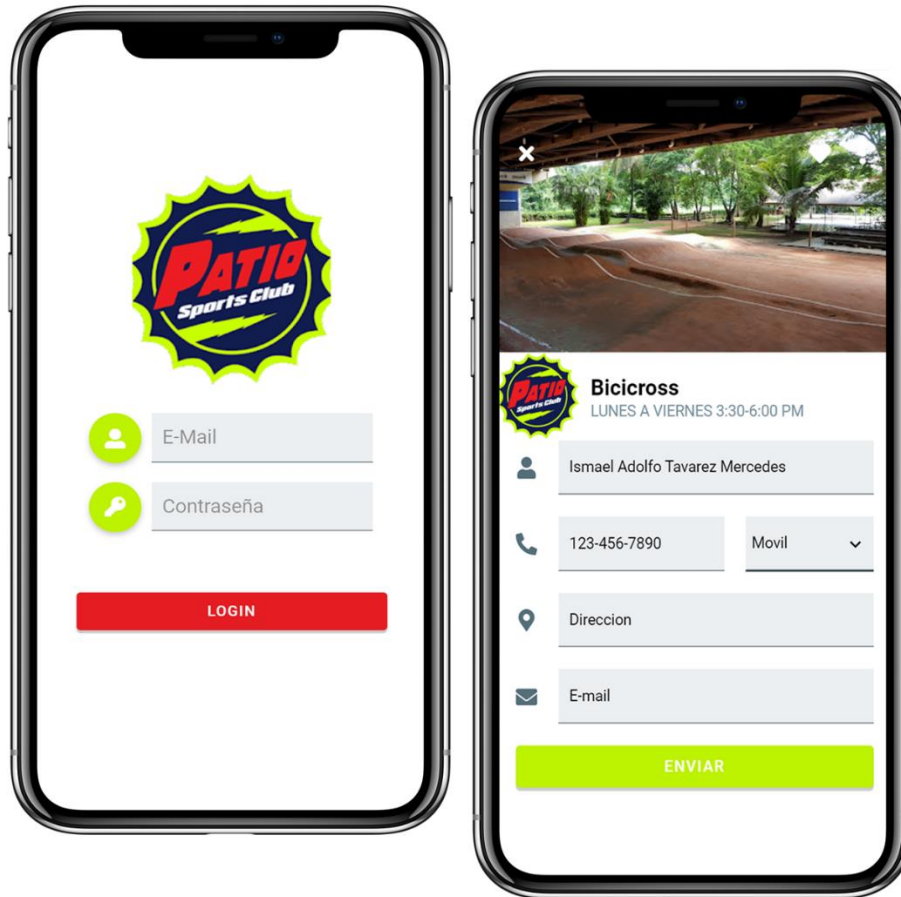


Figura #14 Ejemplo de APP móvil de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Retroalimentación de la empresa

Con el fin de determinar la viabilidad de las propuestas planteadas a la empresa, se llevó a cabo una reunión con las posiciones clave de Patio Sports Club. La reunión fue coordinada para el día 1 de noviembre del año 2021, con el gerente general y el presidente de la empresa.

En primer lugar, se planteó la propuesta de una nueva estructura organizacional presentada por los sustentantes del proyecto, la cual fue bien vista por parte de la empresa, esto debido a que llevaban un largo tiempo planeando mejorar este aspecto de la empresa, se llegó a la conclusión que este resulta acertado a los requerimientos de la empresa.

En el tema de la estrategia de mercadeo digital, a la empresa le pareció una increíble idea traer mediante esta vía el segmento Aprende Solito.

Esto a raíz de la búsqueda de una manera de combatir la etapa postpandemia. Sin embargo, al momento aún no existía una propuesta factible para desarrollar una estrategia específica que brindara una solución a este problema. De igual manera les pareció acertado el tema influencers debido a que va de la mano con esta estrategia y puede servir de propulsor para la misma.

Luego de este punto se pasó a hablar acerca de la propuesta de App Móvil, la cual de igual manera cumple las necesidades de la empresa, sin embargo, se comentó que la aplicación debería también tener otro objetivo además de inscripciones/información, hicieron la sugerencia de agregar un apartado de blog, artículos relativos a la empresa y que se incluyan secciones de “Aprende solito”.

### **5.5. Retroalimentación de la empresa**

Para llevar a cabo la validación con el cliente, se realizó una encuesta mediante la plataforma de Google Forms, esta fue completada por clientes de Patio Sports Club, con el objetivo de saber la opinión de las propuestas anteriormente planteadas.

La encuesta tuvo un alcance total de 20 clientes, con un rango de edad variado, esto permite que las propuestas puedan ser analizadas desde varios enfoques y puntos de vista distintos.

Los resultados de la encuesta sacaron a relucir que la industria educativa de este estilo está evolucionando, y necesita innovar, debido a que el 75% de la muestra seleccionada, quieren una aplicación para poder tener información de manera eficiente acerca de los servicios de Patio Sports Club en este caso.

De igual manera se pudo notar que el 75% de la muestra ha visitado las redes sociales antes de inscribir a sus hijos, esto denota la evolución e importancia de tener unas redes sociales con estrategias digitales que cumplan las necesidades de los usuarios.



En el último apartado se pudo notar una gran aceptación por la creación del segmento “Aprende Solito”, con un 60% de los encuestados mostrando interés en la misma, un 30% estaría dispuesto a participar dependiendo de las disciplinas que entren en este programa y un 10% no está interesado en la propuesta.

## Respuestas

- Sexo

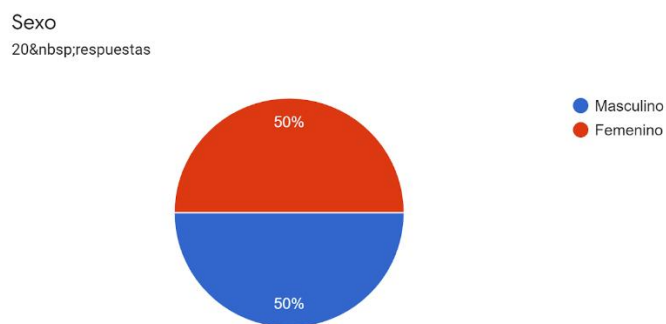


Figura #15 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- Edad

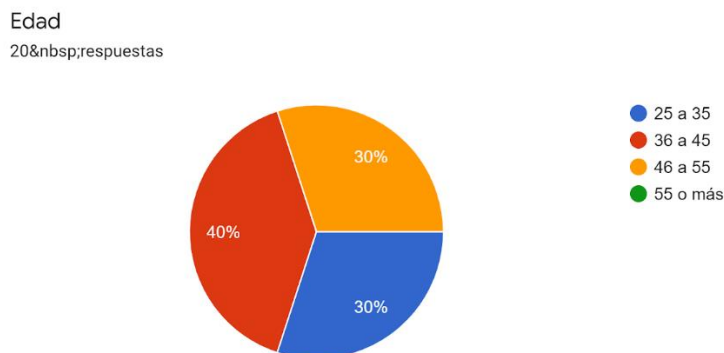


Figura #16 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- ¿Tiene hijos?

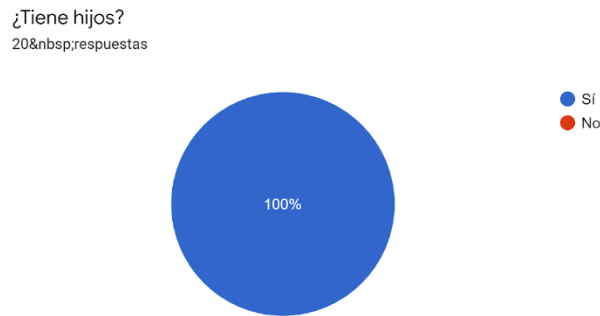


Figura #17 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- ¿Le gustaría tener una Aplicación en donde se le permita inscribir y realizar diversos trámites de Patio Sports Club?

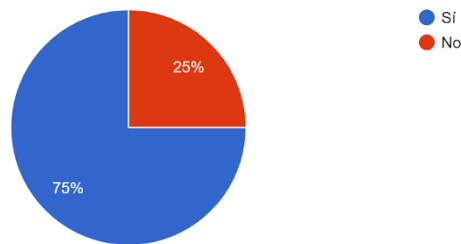
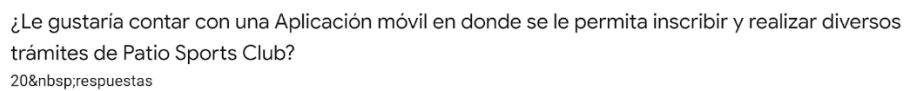


Figura #18 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- ¿De las siguientes opciones, que le gustaría que esta ofreciera?

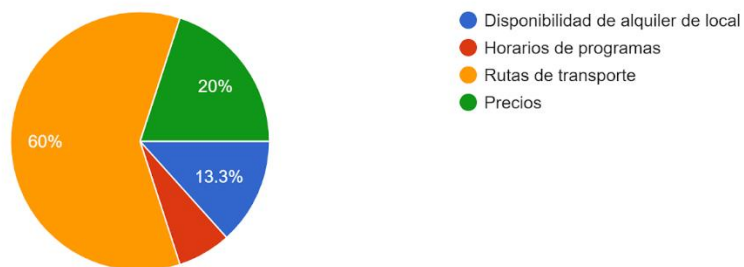


Figura #19 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- ¿Al momento de inscribir a su hijo, visitó alguna de nuestras redes sociales?

¿Al momento de inscribir a su hijo, visitó alguna de nuestras redes sociales?  
20 respuestas

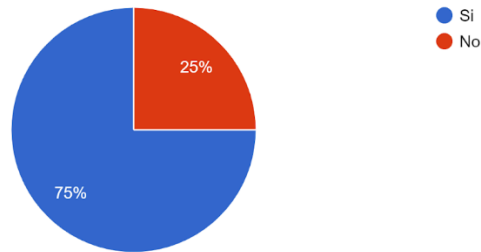


Figura #20 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

- ¿Le gustaría un segmento en donde su hijo aprenda desarrollar actividades y disciplinas de manera online?

¿Le gustaría un segmento en donde su hijo aprenda desarrollar actividades y disciplinas de manera online?  
20 respuestas

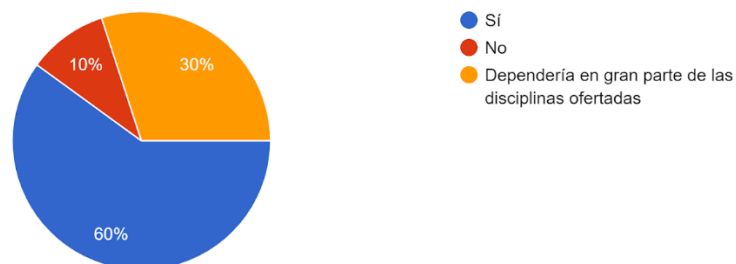


Figura #21 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

## 6. Plan de reorientación

### 6.1. Creación Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral conocido como CMI es un instrumento utilizado en la gestión empresarial para calcular el desarrollo de la actividad de una empresa, sus objetivos estratégicos y sus frutos, visto desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

### **6.1.1. Objetivos perspectiva financiera.**

1. Reducir costos y gastos de la empresa en un 20% en 2 años.
2. Generar un incremento en ventas de un 30% exponencialmente durante 2 años.
3. Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% en un plazo de 2 años.

### **6.1.2. Objetivos perspectiva del cliente.**

1. Fortalecer el posicionamiento de la marca un 10% en un plazo de 2 años.
2. Aumentar la cartera de clientes en un 30% de manera progresiva en un plazo de 2 años.
3. Aumentar la retención en un 10% en un plazo de 1 año.
4. Aumentar el sentimiento de los clientes hacia la marca un 30% en 2 años.

### **6.1.3. Objetivos perspectiva de procesos.**

1. Eficientizar el proceso de inscripción para que sea automatizado.
2. Estandarizar los procesos de compra de la empresa en un plazo de 6 meses.
3. Eficientizar la ruta de transporte para reducir los gastos de combustible y mejorar el tiempo de llegada.

### **6.1.4. Objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

1. Realizar campañas de capacitación para que los colaboradores fortalezcan el trato a niños con diversas condiciones psicológicas.
2. Incrementar la motivación de los colaboradores mediante un sistema de recompensa al buen desempeño en un plazo anual.

### **6.1.5. Vinculación de los indicadores del cuadro de Mando Integral**

- **Indicadores de objetivos perspectiva financiera.**

*Reducir costos y gastos de la empresa en un 20%:*

Cumplimiento del presupuesto establecido.

*Generar un incremento en ventas de un 30% exponencialmente durante 2 años:*

Ingreso de ventas en el periodo estimado.

*Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% en un plazo de 2 años:*

Aumento del margen bruto de la empresa e índice de eficiencia.

- **Indicadores de objetivo perspectiva del cliente.**

*Fortalecer el posicionamiento de la marca un 10% en un plazo de 2 años:*

Incremento en el flujo de nuevos clientes y visitas en redes sociales.

*Aumentar la cartera de clientes en un 30% de manera progresiva en un plazo de 2 años:*

Aumento del porcentaje en flujo de nuevos clientes.

*Crear estrategias de retención de clientes, para aumentar la retención en un 10% en plazo de 1 año:*

Porcentaje de clientes antiguos que se fidelicen en la empresa.

*Aumentar el sentimiento de los clientes hacia la marca un 30% en 2 años:*

Aumento en el Índice de satisfacción del cliente.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos**

*Eficientizar proceso de inscripción para que sea automatizado:*

Porcentaje de clientes que realicen procesos de inscripción y soliciten servicios vía app.

*Estandarizar los procesos de compra de la empresa en un plazo de 6 meses:*

Aumento de eficiencia y eficacia en las compras.

*Eficientizar la ruta de transporte para reducir los gastos de combustible y mejorar el tiempo de llegada:*

Reducción de costos y hora de llegada más favorable del transporte.

- **Aprendizaje y crecimiento**

*Realizar campañas de capacitación para que los colaboradores fortalezcan el trato a niños con diversas condiciones psicológicas:*

Aumento de capacidad y tolerancia del personal para manejar estos casos.

*Incrementar la motivación de los colaboradores mediante un sistema de recompensa al buen desempeño en un plazo anual:*

Aumento del índice de productividad por motivación de los colaboradores.

### **6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos**

- **Indicadores desde la perspectiva financiera**

Poner en funcionamiento un presupuesto general que sea plasmado anualmente. Cumplimiento del presupuesto establecido.

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir costos y gastos de la empresa en un 20%	Creación del presupuesto	Desglosar un análisis financiero

Cuadro #9: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Generar un incremento en ventas de un 30% exponencialmente durante 2 años.

Ingreso de ventas en el periodo estimado.

Meta	Proyecto	Acciones
------	----------	----------

Aumentar las ventas en un 30% en dos años	Brindar sostenibilidad al posicionamiento de la marca	Realizar campañas de mercadeo digital y publicidad
---	---	--

Cuadro #10: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% en un plazo de 2 años.

Aumento del margen bruto de la empresa e índice de eficiencia.

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar el margen de ganancia de la empresa en un 15%	Revisión de insumos Revisión de control de inventario	Reducción de gastos Reducción de costos

Cuadro #11: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

- **Indicadores perspectiva del cliente**

Fortalecer el posicionamiento de la marca un 10% en un plazo de 2 años.

Incremento en el flujo de nuevos clientes y visitas en redes sociales.

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar el flujo de nuevos clientes en un 10%	Campaña de mercadeo	Publicidad, pago de ads en redes sociales, colaboraciones con marcas

Cuadro #12: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Aumentar la cartera de clientes en un 30% de manera progresiva en un plazo de 2 años.

Aumento del porcentaje en flujo de nuevos clientes.

Meta	Proyecto	Acciones
Aumentar las ventas	Realizar un plan mercadológico a largo plazo	Publicidad, pago de ads en redes sociales, colaboraciones con marcas, colaboraciones con influencers

Cuadro #13: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Aumentar la retención en un 10% en un plazo de 1 año.

Cantidad de clientes antiguos en la empresa.

Meta	Proyecto	Acciones
Retener y fidelizar nuestros clientes	Optimizar el servicio al cliente de la empresa	Tratar principales quejas Tener una comunicación fluida con el cliente Realizar promociones con ofertas

Cuadro #14: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Aumentar el sentimiento de los clientes hacia la marca un 30% en 2 años.

Aumento en el Índice de satisfacción del cliente.

Meta	Proyecto	Acciones
Retener clientes en la empresa	Optimizar el servicio al cliente	Tratar principales quejas Tener una comunicación fluida con el cliente Realizar promociones con ofertas

Cuadro #15: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de procesos.**

Eficientizar el proceso de inscripción.

Porcentaje de clientes que realicen procesos de inscripción y soliciten servicios vía app.

Meta	Proyecto	Acciones
Eficientizar el proceso de inscripción	Desarrollo de APP de Patio Sports Club	Subcontratar a empresa para creación de la APP Publicitar APP por redes sociales

Cuadro #16: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Estandarizar los procesos de compra de la empresa en un plazo de 6 meses.

Eficiencia y eficacia en las compras

Meta	Proyecto	Acciones
Reducir costos de compra	Análisis de costos y diseñar proceso de compras	Buscar auditoría y subcontratar un ingeniero industrial para el diseño de proceso de compras

Cuadro #17: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.



Eficientizar la ruta de transporte para reducir los gastos de combustible y mejorar el tiempo de llegada.

Reducción de costos y hora de llegada del transporte

Meta	Proyecto	Acciones
Optimizar el sistema de transporte de Patio Sports Club	Implementar sistema y ruta eficiente para el transporte	Consultar con un experto de ruta y transporte

Cuadro #18: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

- **Indicadores de objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Capacitar a los empleados para que sepan manejar situaciones complicadas con niños y a entender la psicología de estos.

Aumento de capacidad del personal para manejar estas situaciones

Meta	Proyecto	Acciones
Aproximadamente tener 10 horas de capacitación repartidas durante el año	Jornadas de capacitación	Crear horarios para que se adapten a los colaboradores y podamos realizar las capacitaciones

Cuadro #19: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Incrementar la motivación de los colaboradores mediante un sistema de recompensa al buen desempeño en un plazo anual.

Aumento de productividad por motivación

Meta	Proyecto	Acciones
Aumento de la motivación de los empleados debido a la recompensa por buen desempeño	Sistema de evaluación de desempeño	Recompensar el buen desempeño de los empleados premiándolos con bonos Establecer premio de empleado del mes

Cuadro #20: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

## **6.2. Propuesta de valor**

Luego de llevar a cabo las investigaciones de lugar, en las cuales quedan demostradas las fortalezas y debilidades de Patio Sports Club, se puede observar que la propuesta de valor de la empresa está orientada a lo que es brindar un servicio al cliente totalmente premium y acorde a las necesidades de cada cliente que solicite alguno de los servicios prestados en la misma. Crean una conexión y brindan un sentimiento de seguridad firme en los clientes. El punto por el cual las personas identifican a Patio Sports Club como empresa es su historial intachable de servicio prácticamente ininterrumpido a lo largo de los años.

Lo anteriormente mencionado es respaldado por los comentarios positivos de los clientes hacia el servicio y método de trabajo de la empresa.

## **6.3. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de Patio Sports Club es de diferenciación, para lograr esto se encargan de llevar a cabo un método que sirva como factor diferenciador a la hora de brindar su catálogo de servicios. Esta estrategia provoca que la empresa destaque entre la competencia y opaca el factor de los precios, debido a que la empresa no se puede permitir establecer una estrategia de liderazgo en costes a causa de los medios que utilizan y la orientación al servicio Premium con la que cuentan.

Esta estrategia va de la mano con su meta de lograr mantenerse y seguir ganando terreno en el mercado además de ser los Top of Mind en su sector.

## **6.4. Estrategias por perspectiva**

- **Perspectiva financiera:**

- Elaborar un presupuesto general de costos y gastos de la empresa.

- Implementar estrategia de mercadeo para incrementar ventas.

-Análisis de costos y gastos para reducir los innecesarios.

- **Perspectiva del cliente:**

-Implementación de plan de posicionamiento mercadológico.

-Realización de plan de mercadeo a largo plazo.

-Implementación de estrategias de retención de clientes.

-Mejorar el servicio al cliente.

- **Perspectiva de procesos:**

-Creación de APP de Patio Sports Club para inscripción.

-Implementación de manual de procesos de compra.

-Implementación de nueva ruta de transporte.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

-Realizar campañas de capacitación periódicamente acerca de los temas que se necesiten tratar.

-Realizar campañas de comunicación interna y motivación del personal mediante bonos.

## **6.5. Construcción del cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard Board (BSC), se encuentra anexado en un archivo Excel.

## **7. Alineación Estratégica**

### **7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta**

<b>Presupuesto por perspectiva</b>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	141,500	20.96%
<b>Perspectiva Clientes</b>	256,400	37.97%
<b>Perspectiva Interna</b>	249,040	36.88%

<b>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento</b>	28,300	4.19%
<b>Total</b>	675,240	100%

Cuadro #21: Presupuesto por perspectiva de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

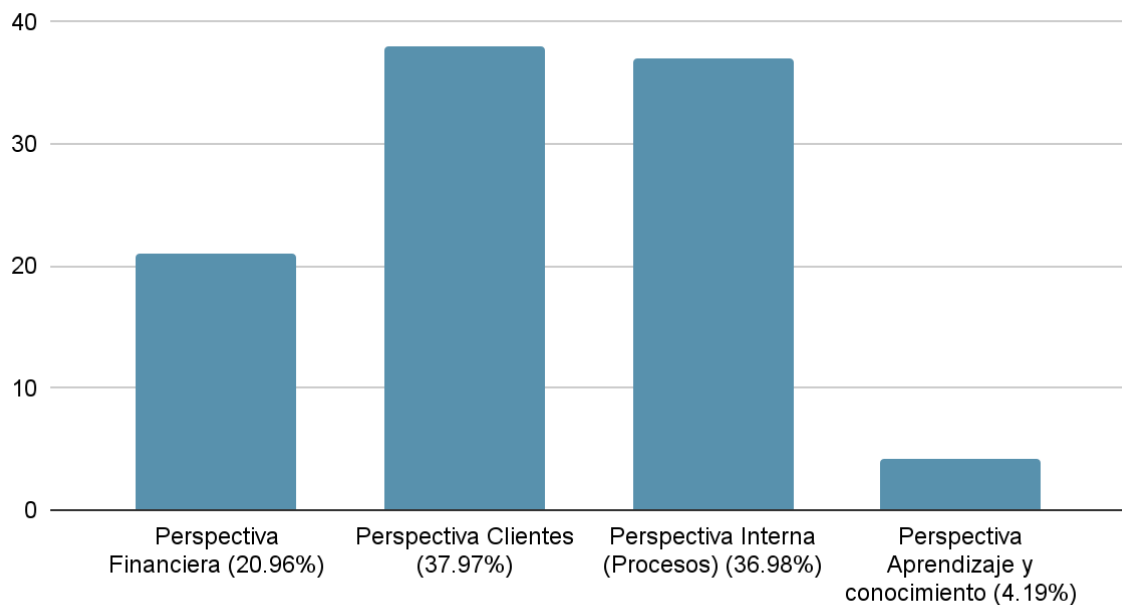


Figura #22: Gráfico de presupuesto por perspectiva de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia

Luego de definir las estrategias para cada perspectiva se desarrolló un presupuesto general con los montos aproximados que la empresa deberá seguir para que se logren estos objetivos, se están contemplando en el presupuesto las actividades, proyectos y acciones de cada perspectiva que son vitales para su cumplimiento de manera efectiva. En el presupuesto se evidencia que el apartado que requiere de mayor porcentaje es la Perspectiva de Clientes con un 37.97%, seguida inmediatamente por la Perspectiva interna con un 36.88%. Luego de esta se encuentra la perspectiva financiera con un 20.96% y la perspectiva que representa un menor esfuerzo en el presupuesto sería la de Aprendizaje y Crecimiento con un 4.19%.

### 7.1.1. Presupuesto de perspectiva por año

<b>Presupuesto de perspectiva por año</b>				
<b>Perspectiva</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Monto Total</b>	<b>%</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	70,750	70,750	141,500	20.96%
<b>Perspectiva clientes</b>	128,200	128,200	256,400	37.97%
<b>Perspectiva Interna</b>	249,040	N/A	249,040	36.88%
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	28,300	N/A	28,300	4.19%
<b>Porcentaje por año</b>	70.54%	29.46%	100%	
<b>Total</b>	476,290	198,950	675,240	100%

Cuadro #22: Presupuesto de perspectiva por año de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Este plan de reorientación contempla las estrategias planteadas en base a un periodo de 2 años. En el cuadro anterior se puede observar la distribución en la cual los montos serán distribuidos por año para cada perspectiva, de manera general se logra apreciar que el primer año tiene un mayor impacto a nivel de inversión con un 70.54% del total, seguido del segundo año con un 29.46%.

Tener en cuenta que estos datos se tratan de aproximaciones y estimaciones a precios actuales del mercado, los mismos pueden variar dependiendo del método y enfoque que desee utilizar la empresa, además de factores externos diversos.

## 7.2. Análisis de retorno sobre la inversión.

En el siguiente análisis se estarán presentado de manera detallada los costos de inversión que fueron establecidos en el presupuesto dividido por perspectiva anteriormente, a esto se le agrega el retorno de inversión para las diversas actividades a llevar a cabo.

<b>Inversión año 1</b>	<b>Costo de inversión año 1 (PESO DOMINICANO DOP\$)</b>	<b>Ingreso esperado</b>
<b>Auditoría financiera anual</b>	70,750	
<b>Plan de posicionamiento</b>	70,750	130,500
<b>Plan de mercadeo</b>	42,450	130,000
<b>Capacitación del personal de servicio al cliente</b>	15,000	80,000
<b>Creación de APP</b>	169,800	200,000
<b>Auditoría de procesos</b>	79,240	
<b>Capacitación de empleados</b>	28,300	
<b>Total</b>	<b>476,290</b>	<b>540,500</b>

Cuadro #23: Análisis de retorno sobre la inversión 1 de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

<b>Inversión año 2</b>	<b>Costo de inversión año 2 (PESO DOMINICANO DOP\$)</b>	<b>Ingreso esperado</b>
<b>Auditoría financiera anual</b>	70,750	
<b>Plan de posicionamiento</b>	70,750	130,500
<b>Plan de mercadeo</b>	42,450	80,000
<b>Capacitación del personal de servicio al cliente</b>	15,000	40,000
<b>Total</b>	<b>198,950</b>	<b>250,500</b>

Cuadro #24: Análisis de retorno sobre la inversión 2 de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
	0	1	2
VENTAS BRUTAS BAU	RD\$ 11,000,000.00	RD\$ 12,685,000.00	RD\$ 14,500,000.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		RD\$ 1,685,000.00	RD\$ 1,815,000.00
% DE VENTAS BRUTAS		<b>15.32%</b>	<b>14.31%</b>
INVERSION INCREMENTAL (PLAN ESTRATEGICO)		RD\$ 476,290.00	RD\$ 198,950.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICOS)		RD\$ 540,500.00	RD\$ 250,500.00
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICO)		<b>5%</b>	<b>2%</b>
TOTAL DE VENTAS (BAU- ORGANICA + PE)		RD\$ 13,225,500.00	RD\$ 14,750,500.00
<b>ROI</b>		<b>13%</b>	<b>26%</b>

Cuadro #25: Plantilla Cálculo ROI de Patio Sports Club. Fuente: Edición Propia.

Desde el punto de vista del ROI el primer año queda con un 13% y el segundo año con un 26%. Estos son los porcentajes de beneficio calculados en base a este indicador que permite evaluar la rentabilidad de una inversión, basándose en el capital destinado y beneficio que se espera obtener.

### 7.3. Alineación personal

Con el fin de lograr los objetivos planteados en el plan se necesitan asignar responsables que serán los encargados del correcto desarrollo de las acciones y proyectos, también es necesario designar a una persona que supervise estos en forma de seguimiento para que cumplan con su función. Las tareas serán divididas de acuerdo con el organigrama presentado por los sustentantes del proyecto.

Objetivos	Responsables	
	Ejecución	Seguimiento
<b>Perspectiva Financiera</b>		
<b>Reducir costos y gastos de la empresa en un 20% en 2 años.</b>	Departamento financiero	Departamento financiero
<b>Generar un incremento en ventas de un 30%</b>	Departamento de mercadeo y ventas	Departamento financiero

<b>exponencialmente durante 2 años.</b>		
<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% en un plazo de 2 años.</b>	Departamento financiero	Departamento financiero
<b>Perspectiva Clientes</b>		
<b>Fortalecer el posicionamiento de la marca un 10% en un plazo de 2 años.</b>	Departamento de mercadeo	Departamento de Mercadeo
<b>Aumentar la cartera de clientes en un 30% de manera progresiva en un plazo de 2 años.</b>	Departamento de mercadeo y ventas	Departamento de ventas
<b>Aumentar la retención en un 10% en un plazo de 1 año.</b>	Departamento de servicio al cliente	Departamento de servicio al cliente
<b>Aumentar el sentimiento de los clientes hacia la marca un 30% en 2 años.</b>	Departamento de mercadeo/servicio al cliente	Departamento de mercadeo/servicio al cliente
<b>Perspectiva Interna</b>		
<b>Eficientizar el proceso de inscripción para que sea automatizado.</b>	Servicio al cliente	Servicio al cliente
<b>Estandarizar los procesos de compra de la empresa en un plazo de 6 meses.</b>	Alta gerencia	Alta gerencia
<b>Eficientizar la ruta de transporte para reducir los gastos de combustible y mejorar el tiempo de llegada.</b>	Alta gerencia	Alta gerencia



Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
<b>Realizar campañas de capacitación para que los colaboradores fortalezcan el trato a niños con diversas condiciones psicológicas</b>	Recursos humanos	Recursos humanos
<b>Incrementar la motivación de los colaboradores mediante un sistema de recompensas al buen desempeño en un plazo anual.</b>	Recursos humanos	Recursos humanos

Cuadro #26: Alineación del personal de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

#### 7.4. Mapa Estratégico

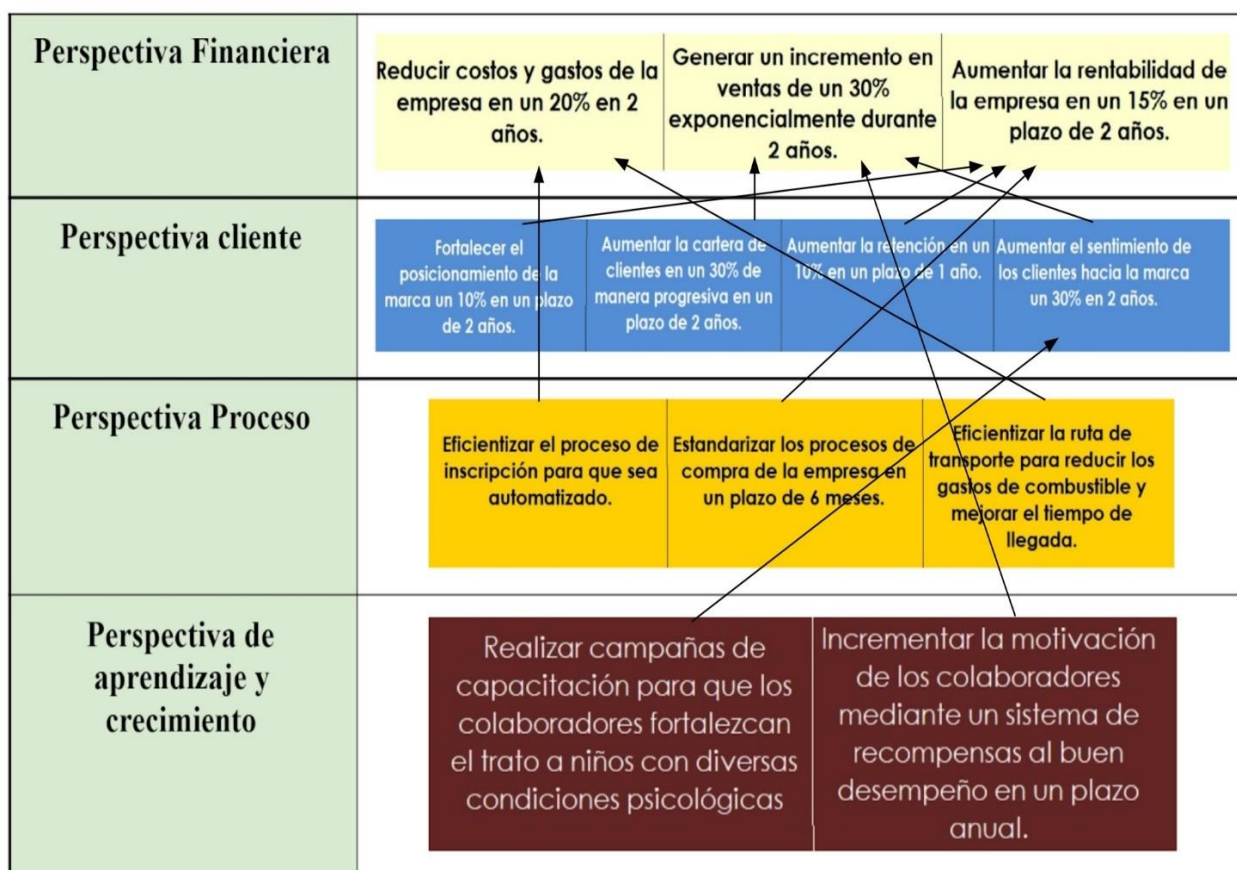


Figura #23: Mapa estratégico de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico presentado se pueden apreciar las diversas perspectivas con sus respectivos objetivos como propuesta para Patio Sports Club, mediante el cual se podrán vincular los proyectos y las acciones a llevar a cabo en formato de causa y efecto.

Esto quiere decir que se lograra apreciar cómo cada objetivo de las perspectivas se relaciona entre sí, con la meta de lograr los objetivos propuestos.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones finales**

Conclusiones y recomendaciones finales de parte de los sustentantes en base a los objetivos planteados general y específicamente en el primer capítulo del proyecto.

### **8.1. Aspectos Concluyentes**

#### **8.1.1. Conclusión General**

La ejecución de llevar a cabo el plan de reorientación estratégica para Patio Sports Club fue exitosa. El mismo posee una extensión de mediano plazo, específicamente a dos años de duración. Obedeciendo al momento en el cual la compañía decida tomar acción e implementar el plan, este puede iniciar a finales del año 2021 y terminar a finales del año 2023. Las estrategias propuestas en el proyecto fueron creadas específicamente para la solvencia de las necesidades y problemas que tiene la empresa acorde a su situación actual.

Patio Sports Club cuenta con la ventaja de poseer una enorme propuesta de valor y un excelente posicionamiento en el mercado de la República Dominicana. Esto sin tomar en cuenta que a lo largo de su trayecto se han manejado de una manera experimental, sin formalizar procesos y sin establecer aspectos que toda empresa debe tener. La empresa aún cuenta con un buen potencial de desarrollo y crecimiento.

En los últimos años la directiva de la empresa ha estado meditando la viabilidad de aperturar una nueva sucursal de Patio Sports Club en la zona este del país, específicamente Punta Cana.

No obstante, durante la realización de este proyecto los sustentantes han logrado percatarse de que existen deficiencias estructurales, las cuales impiden que la compañía tome este paso hacia la apertura de la nueva sucursal, por lo menos en estos momentos.

### **8.1.2. Conclusiones por objetivos específicos del proyecto**

#### **Objetivo 1: Colaborar con la reinserción de los niños a la actividad física en la era post-covid.**

El sector en el que se desarrolla Patio Sports Club, se vio afectado en tiempos de pandemia por un problema que existía desde antes y es el gran índice de sustitución de la actividad física por los videojuegos y la tecnología en los niños, esto es algo que genera gran desventaja para este sector. De lograr cumplir con exactitud las propuestas planteadas en este proyecto, el objetivo sería por consiguiente cumplido con total éxito, debido a que un mayor porcentaje de niños se reintegrarían a las actividades.

#### **Objetivo 2: Investigar la situación actual del mercado deportivo.**

Según lo investigado el mercado deportivo en la República Dominicana se encuentra actualmente en una situación complicada, debido a que el país está atravesando en este sector por una etapa de Rehabilitación, esto porque justo antes de la pandemia COVID-19 la República Dominicana se encontraba en una posición de desarrollo deportivo constante, incluyendo diferentes experimentos con deportes que anteriormente no eran practicados en el territorio dominicano, nuevas ligas y escuelas, etc.

El progreso anteriormente mencionado se vio en declive a raíz de la llegada de la pandemia. Debido a la restricción de aglomeraciones se suspendieron las prácticas y actividades deportivas a las cuales hoy el país se está volviendo a adaptar.

### **Objetivo 3: Desarrollar el plan de posicionamiento de la marca Patio Sports Club.**

Conociendo el sector educativo, en su rama deportiva, se puede apreciar claramente el hecho de la similitud que existe entre la competencia de Patio Sports Club, factores como la experiencia, especialización del trabajo, fidelidad de los clientes y un ambiente laboral que provoque que los colaboradores cumplan los objetivos plasmados, se deben tener en cuenta a la hora de diferenciarse del resto.

En el grupo estratégico al que pertenece la empresa se encuentran los siguientes centros deportivos/campamentos; Campamento Baiguat, Campamento la Yuca y Camp Frost. Estos cuentan al igual que Patio con un perfil de clientes de clase social media-alta/alta, estos establecimientos son dirigidos por personas que pertenecen a un mismo ámbito social y tienen sus formas de destacar en el mercado. Patio Sports Club actualmente es el líder en posicionamiento en su grupo.

Se puede concluir que el plan de posicionamiento para Patio Sports Club debe ser plasmado en visión a conservar el puesto que ocupan en el listado de posicionamiento y crear una ventaja más amplia entre la empresa y sus competidores.

### **Objetivo 4: Satisfacer las necesidades detectadas en la educación de disciplina deportiva.**

Para concluir con este objetivo es importante destacar que contar con una disciplina deportiva es visto actualmente como una necesidad. La disciplina es tema de conversación y preocupación con experiencia de los amantes de la salud. Patio Sports Club debe centrar su atención en la disciplina y su control en la clase deportiva con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de un estilo de vida saludable. Contar con una disciplina deportiva requiere de tiempo y esfuerzo para poder alcanzarlo. Por ello la estrategia a implementar es ideal ya que es el principio de este esfuerzo con el fin de lograr una disciplina en él mismo.

Los principios son los que marcan un inicio en la trayectoria de buscar mejorar y modificar. Es necesario poder saber las necesidades y detectarlas en el transcurso para llevar a cabo este objetivo.

## **8.2. Recomendaciones**

### **8.2.1. Recomendaciones Generales**

Patio Sports Club es una empresa reconocida en el mercado educativo y deportivo dominicano, con una amplia trayectoria y experiencia, esto se traduce a que es una empresa con una gran cantidad de fortalezas. La principal recomendación es que se aproveche al máximo las características que diferencian a la empresa de la competencia, iniciando por la reorientación de las estrategias de redes sociales y el desarrollo de su APP Móvil propia, esto con el fin de lograr potenciar el interés de posibles clientes en la empresa.

La empresa siempre se ha destacado por su excelente servicio al cliente, se recomienda que continúen trabajando en este apartado, con el interés de que esto persista con un mejor desempeño. De la misma manera se requiere implementar procesos internos faltantes en el esquema de trabajo, de la mano con la renovación de la estructura organizacional de la empresa propuesta por los sustentantes de este proyecto, en busca de la mejora del desarrollo de los colaboradores y su productividad. Para lograr estos objetivos se deben formalizar los procesos internos con el fin de agilizar procesos y efficientizar los mismos.

Se recomienda detener los planes de extensión hacia la zona este del país, debido a que los sustentantes detectaron la falta de algunos ajustes estructurales y organizacionales en la empresa.

## **8.2.2. Recomendaciones por objetivo específicos del proyecto**

### **Objetivo 1: Colaborar con la reinserción de los niños a la actividad física en la era post-covid.**

Luego del confinamiento poco a poco la sociedad está buscando la manera de salir y realizar actividades físicas. Específicamente los padres están alentando a sus hijos a mantenerse activos y variar luego de un periodo monótono. Una buena opción sería mantenerse activos en todos los canales que permitan llegar a los clientes para poder alcanzar a ese público objetivo. Aquellos padres preocupados por la salud de sus hijos pueden solicitar los servicios y así mantener un cuidado de salud adecuado para los niños.

Adicionalmente para el bien de la empresa puede ser el caso que para algunos de estos niños sea su primera vez montando bicicleta, Por lo que se recomienda intentar crear esa conexión emocional con la empresa para lograr esa colaboración deseada.

### **Objetivo 2: Investigar la situación actual del mercado deportivo.**

Debido a las nuevas tendencias surgidas por el COVID-19 se debe tomar en cuenta que el mercado deportivo ha incrementado su mercado drásticamente. Las personas ahora se encuentran más centradas en cuidar de su cuerpo y realizar varias actividades deportivas entre las cuales podemos mencionar el ciclismo. Sin embargo, se recomienda que como empresa no se enfoquen solamente en tomar estas variables en cuenta, sino también dirigirse a aquellos que verdaderamente les apasiona el deporte o tengan alto interés en él mismo.

Esto les asegurará captar clientes que verdaderamente cuenten con la intención de que sus hijos continúen practicando y así seguir prefiriendo los servicios de Patio Sports Club.

### **Objetivo 3: Desarrollar el plan de posicionamiento de la marca Patio Sports Club.**

Para poder lograr este objetivo se recomienda analizar de antemano la competencia para poder saber dónde está ubicada la empresa en el mercado. Esto sería de gran ayuda para poder saber el posicionamiento y la percepción que tiene de su mercado meta. Se debe hacer un análisis profundo y exhaustivo del mismo. Con los resultados se pueden poner en marcha varias recomendaciones las cuales ayudarán a la empresa con su crecimiento en el mercado.

Patio Sports Club es una empresa que se diferencia de la competencia por su servicio al cliente personalizado y su personal capacitado. La recomendación es que exploten esta ventaja competitiva capacitando a su personal en servicio al cliente especialmente de ventas y postventas para mejorar y eficientizar el servicio que otorgan. Además de mejorar el alcance que tienen, potenciando su presencia en medios digitales.

Se debe destacar que el programa de Aprende Solito es una buena estrategia la cual podrá captar la atención de los clientes. Sin embargo, se debe tener en cuenta la competencia, debido a que campañas similares de parte de la competencia pueden afectar el éxito de la estrategia.

### **Objetivo 4: Satisfacer las necesidades detectadas en la educación de disciplina deportiva.**

Se recomienda estudiar y prestar atención a las necesidades de los clientes. Interactuar con ellos de manera personal para poder saber su estilo. Con esto se tendrá información inmediata acerca de las dificultades o inconvenientes que puedan surgir por la disciplina deportiva. De esta manera se podrá crear o generar una alternativa a este problema, alternativa la cual pondrá a Patio Sports Club como delantera sobre la competencia.

Entender las necesidades del cliente es crucial para poder saber en sí que es lo que se requiere y mantener un sentido de urgencia al tema.

## Lista de figuras y cuadros

- **Figuras:**

Figura #1: Logo Patio Sports Club. Fuente: Patio Sports Club.

Figura #2: Estructura organizacional de Patio Sports Club. Fuente: Patio Sports Club.

Figura #3: Instagram de Patio Sports Club. Fuente: Captura por elaboración propia.

Figura #4: Sitio web de Patio Sports Club. Fuente: Captura por elaboración propia.

Figura #5 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Figura #6 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Figura #7 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Figura #8 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Figura #9 Respuesta de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Figura #10 Mapa de Grupos Estratégicos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Figura #11 Prototipo de organigrama para Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #12 Ejemplo de Diseño para campaña de mercadeo digital con el fin de mejorar el segmento “Aprende solito”. Fuente: Elaboración propia.

Figura #13 Show de APP móvil de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #14 Ejemplo de APP móvil de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #15 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #16 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #17 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #18 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #19 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #20 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #21 Encuesta a clientes de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.



Figura #22: Gráfico de presupuesto por perspectiva de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

Figura #23: Mapa estratégico de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración propia.

- **Cuadros:**

Cuadro #1: Aspectos Legales de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #2: Registro de Nombre y Actividad de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #3: Matriz de recursos y capacidades. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro #4: Matriz Evaluación Factores Internos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #5: Matriz Evaluación Factores Externos de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #6: Matriz de perfil competitivo de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #7: Matriz FODA (CAME) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #8: Prototipo de definición de puestos para Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #9: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #10: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #11: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #12: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #13: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #14: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #15: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #16: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #17: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #18: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #19: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #20: Metas, Acciones y Proyectos (Indicadores) de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #21: Presupuesto por perspectiva de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #22: Presupuesto de perspectiva por año de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #23: Análisis de retorno sobre la inversión 1 de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #24: Análisis de retorno sobre la inversión 2 de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro #25: Plantilla Cálculo ROI de Patio Sports Club. Fuente: Edición Propia.

Cuadro #26: Alineación del personal de Patio Sports Club. Fuente: Elaboración Propia.

## **Bibliografía**

Marcos Díaz Guillén. (2019). Sobrepeso y obesidad infantil. 04/12/2019, de Diario Libre Sitio web:

<https://www.diariolibre.com/estilos/blogs/hablando-con-el-pediatra/sobrepeso-y-obesidad-infantil-AE15667733>

Armando Rivas y Laura Montealegre. (2020). Plan estratégico para la empresa PYHEX Work realizado en Santo Domingo para el período 2020-2023. República Dominicana: Universidad Iberoamericana (UNIBE).

LIDIA DIAZ SANJUAN. (2011). LA OBSERVACIÓN. 1-18-2011, de UNAM Sitio web:

[http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)

Mario Tamayo. (2004). El proceso de la investigación científica. Colombia: Limusa.

Prof. Javier Murillo Torrecilla. (2007). Metodología de Investigación Avanzada. España: UAM.

Ander Egg Ezequiel. (1991). Introducción a la Planificación. 2017/5, de ABACOenRED Sitio web:

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%c3%b3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>

Thompson Peteraf Gamble y Strickland. (2012). Administracion Estrategica. 2019-6, de McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 18a edición Sitio web:

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>

[Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf)

Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Planeación Estratégica: McGraw-Hill Interamericana.

IsoTools. (2018). ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para realizar la planificación estratégica?. 3-9-2018, de IsoTools Sitio web: <https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>

Tim Brown. (2009). Change by Design. United Kingdom: UK.

Autor: escuelaManagement.eu. (2019). 22 herramientas de Design Thinking fase a fase. 26/12/2019, de Baella Sitio web: <https://baella.com/noticias/22-herramientas-de-design-thinking-fase-a-fase>

Abreu Rodriguez, A., 2021. Entrevista a Gerente de Patio Sports Club.

Patio Sports Club. (2021). Pagina Principal. de Patio Sports Club Sitio web: <https://www.patiosportsclub.com/>

Banco Mundial. (2021). República Dominicana: panorama general. 2021, de Banco Mundial Sitio web: <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

DatosMacro. (2018). República Dominicana: Economía y demografía. 2018, de DatosMacro Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/paises/republica-dominicana>

Headrik Rizik Alvarez & Fernandez. (2021). Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08. 2021, de Headrik Rizik Alvarez & Fernandez Sitio web: <http://www.competitividad.org.do/wpcontent/uploads/2009/02/ley-sociedades-boletin-informativo.pdf>

Kyocera. (2021). Análisis interno de una empresa. 2021, de Kyocera Sitio web: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Universitat Oberta de Catalunya. (2018). Análisis interno de la empresa. 2020, de Universitat Oberta de Catalunya Sitio web: [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)

Br. Idania Castro Castro. Br. Natieska Irasema Peralta Tinoco. (2015). Diagnósticos Estratégicos de las Pequeñas y Medianas Empresas del departamento de Matagalpa, II semestre 2014. 2021, de UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA Sitio web: <https://repositorio.unan.edu.ni/5656/1/6165.pdf>

IndexMundi. (2021). República Dominicana Perfil Población 2019. 2021, de IndexMundi Sitio web: [https://www.indexmundi.com/es/república\\_dominicana/poblacion\\_perfil.html](https://www.indexmundi.com/es/república_dominicana/poblacion_perfil.html)

Acento.com.do. (2018). ¿De qué clase media hablamos?. 2021, de Acento Sitio web: <https://acento.com.do/opinion/clase-media-hablamos-8542381.html>

Prensa. (2017). Uso excesivo de la tecnología y sus consecuencias. 29 ABR, 2017, de Ministerio de salud pública y bienestar social Paraguay Sitio web: <https://www.mspbs.gov.py/portal/11845/uso-excesivo-de-la-tecnologia-y-sus-consecuencias.html>

Camp Frost. (2021). Página Principal. 2021, de Camp Frost Sitio web: <https://frost.com.do>

Campamento La Yuca. (2021). Página principal. 2021, de Camp La Yuca Sitio web: <https://camplayuca.com>

Campamento Baiguatè. (2021). Página principal. 2021, de Camp Baiguatè Sitio web: <https://campamentobaiguatè.com>

Logicalis. (2017). Cuadro de mando: ¿Qué es?. 2021, de logicalis Sitio web:  
<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

Guillermo Westreicher. (2021). Retorno de la inversión (ROI). 2021, de Econopedia Sitio web:  
<https://economipedia.com/definiciones/retorno-de-la-inversion-roi.html>