



**UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POCISIONAMIENTO EN LA ACADEMIA DE NATACIÓN BERENDSON  
CHICLAYO, 2019**

**AUTOR:  
ZURITA UMBO JHONATAN**

**PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR EL GRADO DE  
BACHILLER EN INGENIERÍA COMERCIAL**

**Chiclayo – Perú  
Año 2019**

## **Agradecimiento**

A nuestros docentes de la universidad por demostrar en cada momento responsabilidad e inspirar superación, a los profesores: Nauca, Cumpa, Aragón por su dedicación y compromiso en las últimas instancias de nuestra carrera y su atención para el desarrollo de nuestras investigaciones.

## **Dedicatoria**

A Dios por ser la inspiración de para continuar adelante, a mis padres por su apoyo incondicional en cada momento, por ser el fuerza para seguir hacia adelante demostrando sus colaboración en cada momento.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación lleva por título Plan estratégico para la academia Berendson, Chiclayo 2019 con el objetivo de mejorar el posicionamiento dentro de esta disciplina deportiva en un mercado todavía complicado por la poca importancia que tiene el público general de realizar actividades físicas y el temor del frío que sienten en las temporadas de invierno. Berendson Es un nuevo formato de difundir la natación en Chiclayo, se oferta como una academia que busca la disciplina mediante un proceso de enseñanza.

Para conocer su situación actual se realizaron visitas para investigar su organización y responsabilidades de cada área y obtener un análisis interno para estar de acuerdo con las necesidades y objetivos propuestos por la academia.

Se empleó la técnica de las 5 fuerzas de Porter para analizar las fuerzas competitivas del manco entorno y los servicios similares que se ofrecen dentro de la provincia de Chiclayo, donde no existe una competencia directa siendo una ventaja y al mismo tiempo una dificultad para una mayor difusión y competencia del deporte, de acuerdo a la problemática de mejorar las ventas en esta empresa de servicios.

Se mejoró el diseño de las funciones cada área de la empresa Berendson para tener una mejor planificación, administración y control en cada uno de los puestos.

La evaluación obtenida sirvió para proponer las estrategias pertinentes de acuerdo a las diferentes categorías de la academia Berendson; así como la atención necesaria para una mejor atención hacia los usuarios.

**Palabras claves:** plan estratégico, marketing, posicionamiento,

## Índice

Agradecimiento.....	II
Dedicatoria.....	III
Resumen.....	IV
I. Problema de investigación .....	1
II. Marco teórico y metodológico .....	3
2.1. Antecedentes bibliográficos:.....	3
2.2. Materiales y métodos: .....	5
2.2.1. Tipo de estudio.....	5
2.2.2. Diseño de investigación .....	5
2.2.3. Variables de estudio .....	6
2.2.4. Población y muestra en estudio.....	10
2.2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	10
III. Resultados .....	13
3.1 Identificar el nivel de satisfacción de atención .....	13
3.2 Identificar los factores de posicionamiento actuales .....	23
3.3. Diseño de la propuesta de un plan estratégico de marketing de la escuela de natación Berendson. ....	30
IV. Conclusiones .....	49
V. Recomendaciones y trabajos a futuro.....	49
VI. Referencias bibliográficas .....	51
VII. Anexos.....	53

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz de operacionalización.....	7
<b>Tabla 2</b> Lista de encuestados de acuerdo a la categoría.....	13
<b>Tabla 3</b> Servicio de profesores.....	14
<b>Tabla 4</b> Horarios asignados.....	15
<b>Tabla 5</b> Capacidad en las clases de natación.....	16
<b>Tabla 6</b> Calificación de la limpieza.....	17
<b>Tabla 7</b> Reglas de la academia.....	18
<b>Tabla 8</b> Con respecto a las reglas de la academia.....	19
<b>Tabla 9</b> Proceso de enseñanza en la academia.....	20
<b>Tabla 10</b> Techado y temperado del agua.....	21
<b>Tabla 11</b> Calificación a nivel general de la academia.....	22
<b>Tabla 12</b> Medio de información por el cual se enteró de la academia.....	23
<b>Tabla 13</b> Criterio de selección.....	24
<b>Tabla 14</b> Motivo porque práctica la natación.....	25
<b>Tabla 15</b> Cumplió la expectativa.....	26
<b>Tabla 16</b> Servicio apreciado según categoría (tabla mixta).....	27
<b>Tabla 17</b> Medio de información según categoría.....	28
<b>Tabla 18</b> Benchmarking funcional: comparación de la empresa Berendson y sus competencias. .....	37
<b>Tabla 19</b> Cuadro de atención de la competencia gimnasia club Chiclayo (verano, jockey club)	39
<b>Tabla 20</b> Cuadro de Análisis Foda.....	39
<b>Tabla 22</b> Pronóstico actuales de Venta.....	45
<b>Tabla 23</b> Cronograma de actividades en la academia de natación Berendson.....	48
<b>Tabla 24</b> Presupuesto de la academia de natación Berendson.....	48

## Índice de figuras

<b>Figura 01</b> Categorías de la academia Berendson .....	13
<b>Figura 02</b> Servicio de los profesores.....	14
<b>Figura 03</b> Horarios asignados .....	15
<b>Figura 04</b> Capacidad en las clases de natación .....	16
<b>Figura 05</b> Calificación de la limpieza .....	17
<b>Figura 06</b> Reglas de la academia .....	18
<i>Figura 07</i> Con respecto a las reglas de la academia .....	19
<b>Figura 08</b> Proceso de enseñanza en la academia .....	20
<b>Figura 09</b> Techado y temperado del agua.....	21
<b>Figura 10</b> Calificación a nivel general de la academia .....	22
<b>Figura 11</b> Medio de información por el cual se enteró de la academia .....	23
<b>Figura 12</b> Criterio de selección.....	24
<b>Figura 13</b> Motivo de práctica.....	25
<b>Figura 14</b> Ve cumplida su expectativa.....	26
<b>Figura 15</b> Servicio apreciado según categoría .....	27
<b>Figura 16</b> Medio de información según categoría .....	29
<b>Figura 17</b> Organigrama de la academia de natación Berendson.....	30
<b>Figura 18</b> Cuadro de mando integral-Balance scorecard.....	44

## **I. Problema de investigación**

Según (Enderica Salgado, 2015) para una adecuada asesoría de marketing se debe tener claro el enfoque central del servicio descrito por Palafox “Es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las empresas, es el nivel de servicio que se le da al cliente, un factor importante para caracterizar a las empresas es el alto o bajo nivel que ofrecen respecto a la calidad de servicio, ya que los clientes son los principales receptores del servicio. Este nivel del servicio percibido depende de las actitudes y conocimiento del personal que labora en dichas empresas”.

Comenta que en Ecuador la mayoría escuelas de natación es resultado de la improvisación, careciendo de un sistema curricular de enseñanza que permita una mejor calidad de aprendizaje. También considera que no alcanza la estrategia de los costos bajos en la escuela de natación “Hermanos Enderica salgado” para captar más clientes, sino debe mejorar la calidad de servicio.

Según Cisneros Osnayo (2017) el crecimiento de las empresa de décadas al rubro textil genera un mercado muy competitivo, tomando importancia en la industria acerca del consumo y expansión nacional observándose en los centros comerciales del mercado. “Cuando las ventas no alcanzan las expectativas esperadas. Entre los directivos de Premium Cotton SAC, surgen dudas sobre sus resultados”. Hace referencia que es importante desarrollar estrategias adecuada de marketing.

El deporte de la natación no se practica de forma continua en la ciudad de Chiclayo, a pesar de ser un deporte muy saludable en la actualidad. Tres años antes inicio sus actividades la academia de natación Berendson en el local de la ex Acuática con un nuevo formato con participación de campeonatos, además del temperado y techado de su piscina con una infraestructura adecuada ubicada en pleno centro. Sin embargo esta ventaja no se ve reflejada especialmente en el periodo de invierno donde sus ventas disminuyen por el temor del frío en el público.

Al parecer la academia de natación Berendson carece de estrategias de marketing enfocado en su público objetivo en el servicio que brinda puesto que tiene diferentes categorías, además su área de snack no es muy visible para los clientes. Debe aprovechar que cuenta con piscina temperada mejorando su publicidad para perder el temor del público en los meses de frio.

Debido al problema identificado se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera un plan estratégico de marketing permitirá mejorar el posicionamiento de la academia de natación Berendson, 2019? Teniendo tuvo como objetivo general: el Proponer un plan



estratégico para mejorar el posicionamiento de la academia de natación Berendson y como objetivos específicos:

1) Identificar el nivel de satisfacción de atención de los clientes de la academia de natación Berendson en cuanto al servicio percibido.

2) Identificar los factores de posicionamiento (de atención y servicio) actuales en la empresa de natación Berendson.

3) Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la escuela de natación Berendson.

Este trabajo de investigación se justifica para desarrollar y aplicar lo impartido en clases de planeamiento estratégicos, además que permita al administrador de la academia Berendson tomar mejores decisiones donde se ha podido verificar que la demanda de servicio disminuye en la segunda mitad del año. Mejorar nuestros conocimientos teóricos-prácticos de la carrera de ingeniería comercial y habilidades de mercadotecnia.

Justificación teórica: para el presente investigación se ha tenido en cuenta los pasos de un planeamiento estratégico como son: misión, visión, objetivos de la empresa Berendson y la aplicación de un cuestionario a sus clientes con una muestra de acuerdo al tamaño de muestra de población finita, mediante un análisis de mercado.

Justificación metodológica: se continúa con los pasos de una investigación científica con la variable de estrategia de marketing enfocado en la satisfacción del cliente de la academia Berendson el cual puede servir de apoyo en futuras investigaciones.

Justificación práctica: este trabajo de investigación permite contribuir a estudiar las causas que se pueden estar dando en la academia Berendson de una disminución de clientes en la segunda temporada del año y encontrar acciones que permitan mejorar sus ventas.

El trabajo desarrollado es importante porque permitirá al área administrativa de la academia Berendson tomar mejores decisiones al segmentar su público objetivo de las diferentes categorías que se brindan y comunicar el nivel de satisfacción actual de los clientes para que ofrezcan un mejor servicio y ser más competitivos. Como estudiantes permite mejorar nuestras habilidades de campo.

Existieron limitaciones de tiempo al realizar las encuestas, debido a las diferentes modalidades que se ofrecen en la academia Berendson asistiendo en diferentes días y horarios.

También algunos padres de familia se negaron alegando que habían sido encuestados, pero igual se llegó a la muestra.

## **II. Marco teórico y metodológico**

### **2.1. Antecedentes bibliográficos:**

Según Enderica Salgado (2015), aplico una investigación de Plan estratégico de marketing para la escuela de natación “hermanos Enderica Salgado el cual está integrado por cuatro familiares, tenía como objetivo desarrollar mecanismos que permitan llegar con su servicio de natación a una mayor demanda. Utilizo entrevistas a los administradores para identificar el análisis interno de la Escuela de Natación y encuestas para determinar el grado de satisfacción de los actuales clientes. Llegando a conclusión que el servicio brindado por la escuela de natación es de agrado por parte de las instituciones educativas por su buena infraestructura y purificación del agua, pero deben ofrecer nuevas alternativas deportivas para que fortalezcan las necesidades de los clientes que son exigentes.

De acuerdo a Riera y Jessica (2012) en su tesis “Estrategias de marketing para mejorar el servicio al usuario en el “parque acuático morete puyo” diseñaron estrategias evaluando la calidad del servicio y determinar componentes de estrategias de marketing, desarrollando planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, definiendo el problema de la investigación del mercado. Aplicaron una investigación Cualitativa-cuantitativa con objetivo aplicada con una muestra de 240 usuarios con técnica al azar simple, llegando a concluir que existe cierto grado de inconformidad en los usuarios por carecer de control y mantenimiento en las canchas deportivas, servicios higiénicos y falta de iluminación el cual tiene un costo elevado. El Parque Acuático Morete Puyo carece de estrategias de Publicidad y Ofertas, mapas turísticos. Evidencias, Logísticas.

Según Castro Villareal, Huamaní Gutiérrez, Jayo Benavides y Samanez Guevara (2018) realizaron una investigación de Plan estratégico del centro naval del Perú con sede San Borja, su objetivo fue diseñar acciones concretas para la sostenibilidad y crecimiento del Centro Naval en función de una administración más eficiente por los oficiales a cargo. Además elaboraron el análisis Foda, redefinieron la visión y misión del Centro Naval del Perú y las estrategias genéricas tales de personal, administrativas, logísticas y operativas de dicho centro. Para el análisis de la empresa en el sector emplearon las 5 fuerzas de Michael Porter y para el análisis interno la matriz

Foda. Teniendo como resultados de la carencia de un plan estratégico, altos costos operativos, hallaron cierto grado de desmotivación en el personal, proponiendo mejoras del clima laboral.

Fasabi Huamán (2014), en su trabajo de investigación formulo un plan estratégico turístico en el distrito de san jerónimo de surco. Para cumplir con los objetivos realizaron una evaluación de los recursos y atractivos turísticos. Con la información recopilada y su análisis foda formularon acciones estratégicas relacionadas a una capacidad de gestión del turismo sostenible con una visión más clara de las acciones que se deben cumplir para una mejor atención a la población y visitantes.

Según Palacios Díaz y Saavedra Vidarte (2019) buscaron determinar la relación entre marketing y calidad de servicio en el hotel Rizzo realizando un análisis de las estrategias y el servicio brindado a los clientes. El tipo de investigación fue descriptiva y propositivo, con un diseño metodológico no experimental, presenta un carácter transversal, debido a que la única recolección de datos la ejecutó en los primeros 4 meses del año 2018, como técnicas de recolección de datos emplearon: Análisis documental para el marco teórico, entrevistas al administrador que les permitió recoger información necesaria para determinar el funcionamiento de la empresa, la observación para determinar la situación actual de la empresa e información acerca del desempeño de los trabajadores y la encuesta para recolectar información respecto a las dimensiones de la calidad de servicio aplicándolo a 218 clientes que recibieron servicios de Rizzo Hotel. Como instrumentos: Fichas, entrevistas y cuestionarios. (Fichas bibliográficas, conceptuales y de resumen). Para el Análisis de la fiabilidad del instrumento que mide el grado de valor verdadero y libre de error en la variable observado en cada dimensión con escalas presentado coeficientes de alpha de Cronbach superiores al valor de 0,7 considerado nivel de fiabilidad adecuado en la contrastación relaciones causales. A través del programa SPSS versión 24, se calculó la fiabilidad del alfa de Cronbach, resultando un promedio de 0,802, grado positivo y confiable.

Llegando a las conclusiones que la falta de un plan estratégico de marketing refleja la baja publicidad, desactualizaciones en su página web y redes sociales perdiendo herramientas de fácil alcance en el mercado actual. Corroboraron que las áreas de marketing y administración son deficientes y por mejorar para la elaboración de un plan en la reestructuración de sus procesos en función de la mejora en sus servicios. Si bien la calidad percibida por los clientes es buena, indicaron mejoras en el mantenimiento como la sala de recepción, minibar y restaurantes con un servicio personalizado.

Según Serquén Bravo (2016) señala que el posicionamiento de una marca en la mente de los consumidores es importante para la buena administración y ser líderes en el mercado. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo la creación del plan de marketing de la marca SHISEB, que permita una organización más inteligente, es una herramienta que va a ser útil en la toma de decisiones y lograr las metas deseadas en un sector de mercado en el cual se aprecia una baja demanda en ropas de dormir, además de no existir variedad en las prendas. *“El diseño de investigación es Cuasi Experimental, debido a la utilización del manejo de pruebas controladas para entender el Plan de Marketing y poder así obtener un buen posicionamiento de la marca involucrando un número de personas”*. El tipo de estudio fue descriptivo-propositivo porque enuncia las características de la situación y elabora una propuesta de plan de marketing, aplicando 319 encuestas a clientes y clientes potenciales a niños, adolescentes, adultos y adultos mayores utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, para el análisis de datos emplearon el programa SPSS y Microsoft Excel. Con los resultados obtenidos concluye que la ropa para dormir tiene un amplio mercado donde los clientes tienen en cuenta la calidad del producto, donde la marca SHISEB necesita de un slogan, personalizar las prendas e innovar en las telas y diseños de acuerdo a las temporadas, así como un fans page para los consumidores cibernautas.

## **2.2. Materiales y métodos:**

### **2.2.1. Tipo de estudio**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010) el diseño transversal descriptivo tiene como propósito la búsqueda de incidencia en la población de una o más variables ubicándolos dentro de un grupo de personas objetos, situaciones, contextos, comunidades para proporcionar su información. Estos estudios descriptivos se establecen hipótesis que también son descriptivas, el investigador puede realizar descripciones comparativas entre grupos de personas, objetos, comunidades o indicadores.

Es propositiva porque se pretende diseñar un plan de marketing culminada la investigación acuerdo a las variables de estudio que puedan ser empleados por los interesados de la academia

### **2.2.2. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental puesto que Las situaciones no son provocadas intencionalmente para conocer su efecto sobre otras variables; sin manipular alguna de las variables por el investigador se estudian en su estado natura, procede de

un enfoque cuantitativo debido a que los resultados van hacer representativos y posteriormente a generalizar.

### **2.2.3. Variables de estudio**

Variable independiente     Plan estratégico

Variable dependiente     Posicionamiento.

### 2.2.3.1. Matriz de operacionalización

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas/ Instrumento</b>
<b>Plan estratégico de marketing</b>	Según Kotler 2013 un plan de marketing sirve como una guía objetiva y estructurada de cómo vender un producto o servicio, donde están incluidas estrategias tácticas para atraer clientes, además pueden ser flexibles y tener disciplina. También este planeamiento de marketing es utilizado como instrumento para la gestión y analizar oportunidades en el mercado para optar por mercados objetivos teniendo una visión clara de lo que se quiere alcanzar.	Análisis y diagnóstico de la situación	Análisis foda Análisis del entorno	Entrevista al gerente y administrador de la academia
		Determinación de las estrategias	Análisis del mercado  Estrategias corporativas	
		Segmentación del mercado Marketing mix	Área de toma de decisiones  Producto Precio Plaza Promoción	

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Técnicas/ Instrumento</b>
Posicionamiento	<p>Kotler y Armstrong (2013) indican que la posición de un producto está dado por el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, que tiene preferencia frente a la competencia.</p> <p>Durante la etapa de posicionamiento el primer escalón consiste en identificar los atributos del producto que Adrián Payne (1996) comenta es necesario identificar los atributos específicos importantes en la segmentación de mercado.</p>	Satisfacción del cliente	Servicio brindado por los profesores.	¿Cómo considera el servicio que brindan los profesores de la academia de Natación "Berendson"?	Cuestionario Encuesta
		Percepción del cliente sobre el servicio.	Calificación a nivel general	¿Cómo califica usted el servicio que brinda la academia de Natación "Berendson"?	
			Disponibilidad de horarios	¿Los horarios asignados por la academia Berendson se ajustan a sus necesidades?	
			Capacidad de aforo	¿Considera que el número de alumnos asignados para cada sesión es la adecuada?	
			Limpieza	¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la academia Berendson? ¿Está de acuerdo con las reglas de la academia de Natación Berendson?	
			Normas establecidas por la academia.	Si la respuesta fue en desacuerdo, ¿cuál regla considera no es adecuada?	
		Proceso de enseñanza/adaptación.	Calificación del servicio.	¿Cómo califica el proceso de enseñanza y su adaptación a las clases de natación?	

---

Identificación del cliente con la academia.	Grado de participación	<p>¿Considera que el grado de participación de los padres de familia se valora en la academia?</p> <p>¿Qué considera atractivo usted para que tenga más estimulación hacia el deporte de natación?</p>
Diferenciación competitiva.	Criterios para la elección de una academia.	<p>¿Qué otro tipo de servicios, deporte o complementos le gustaría que la academia Berendson implemente?</p> <p>¿Cuál de los siguientes criterios considera importantes para elegir la academia?</p> <p>¿Qué le motivo a practicar el deporte de la natación?</p> <p>¿Ve cumplida su expectativa? Si: _____ No: _____</p> <p>¿Qué opina del techado y temperado del agua de la academia Berendson?</p>
Medio de información de la academia	Pregunta sobre la plaza.	<p>¿Por qué medio se informó la existencia de la “Academia de natación Berendson” de Chiclayo?</p>

---

Fuente: elaboración propia.



## 2.2.4. Población y muestra en estudio.

### 2.2.4.1. Población

Según arias (2006), la población está referido al conjunto finito o infinito de elementos los cuales tienen características similares, para interés del investigador.

La academia de natación Berendson tiene en este invierno una población una población de 227 usuarios de los servicios de nataciones en las diferentes modalidades de bebe, patera, master, piscina grande, entre otros.

### 2.2.4.2. Muestra

La muestra en toda investigación debe ser representativa, de acuerdo a la formula estadística de Población finita de variable cualitativo se aplicó la siguiente formula

$$\frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

#### **Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N =Tamaño de la población= 210

Z = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador = 1.96

p = 0.6 Proporción de individuos de la población que tiene las características que si aceptan consumir nuestros productos.

q = 0.4 Proporción de individuos de la población que no tienen las características de satisfacción el servicio.

e = Margen de error permisible = 0.8%

Reemplazando: n = (1.96)<sup>2</sup> (0.6) (0.4) (210)

-----

$$(0.08)^2 (210-1) + (1.96)^2 * 0.6 * 0.4$$

n = 85.68 que equivale a 86 encuestas.

## 2.2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### 2.2.5.1. Métodos

- a) **Método descriptivo:** fue muy importante utilizar la investigación bibliográfica como; libros, trabajos de investigación, artículos de revistas e internet de páginas relacionadas con los

temas de marketing y posicionamiento con el propósito de obtener un conocimiento más amplio sobre el tema que permitió efectuar un análisis a profundidad, además la observación directa de la atención ofrecida en la academia de natación Berendson.

- b) **Método deductivo:** la información obtenida de: revistas, trabajos de investigación, informes para el presente trabajo de investigación se determinó y selecciono información relevante con los temas de planes de marketing y posicionamiento para una mejor comprensión de los temas.
- c) **Método Inductivo:** mediante este método se llegaron a las conclusiones que fueron planteadas en el presente trabajo de investigación de plan estratégico de marketing y posicionamiento de la academia de natación Berendson.

#### **2.2.5.2. Técnicas de recolección de datos**

El presente trabajo de investigación de estrategias de marketing para el posicionamiento de la academia de natación Berendson se empleó técnicas de entrevista al administrador y cuestionario para la recolección de los datos bajo la escala de Likert a los clientes en las diferentes modalidades, como instrumento se aplicó encuesta.

- a) **Fuentes Bibliográficas.** Las fuentes bibliográficas nos proporcionan una gran y variada información en un determinado momento estableciendo diversos elementos primordiales para lograr responder las necesidades de un libro, artículo, revista, base de datos, bibliotecas On-line, repositorios entre otros.
- b) **La Entrevista.** Se realizó al Sr. Administrador Diego quien está a cargo del manejo de la organización desde hace tres años desde que la academia inicio sus actividades, quien atendió de manera muy cordial brindando la información requerida para el trabajo, se visitó en cuatro oportunidades en el mes de octubre donde se investigó la organización de la empresa, elaborar la matriz foda y formular el cuestionario con las preguntas necesarias y de importancia de la empresa para realizar las encuestas a los usuarios de la academia. Consistió en realizar una conversación acerca del producto, de los productos de la competencia, de los proveedores y de procesos de atención.
- c) **La encuesta.** De las 86 se realizaron 80, porque algunos usuarios alegaron que ya habían sido encuestados por otra universidad; igual es una muestra significativa fue a usuarios de distintas modalidades: bebe, patera, academia, piscina grande y hora feliz a en horas de la

tarde y la mañana. Con el fin de obtener información de aceptación hacia la academia Berendson e inquietudes de servicio.

### **2.2.5.3. Procesamiento de datos y análisis estadístico:**

Para el análisis de la investigación de satisfacción de los clientes de la academia Berendson se empleó la herramienta Microsoft Excel a fin de evaluar los datos que se obtuvieron a través del instrumento de investigación (encuesta), donde se muestran los resultados porcentuales, de frecuencia tanto en tablas como en gráficos.

### III. Resultados

#### 3.1 Identificar el nivel de satisfacción de atención

De los clientes de la academia de natación Berendson en cuanto al servicio percibido.

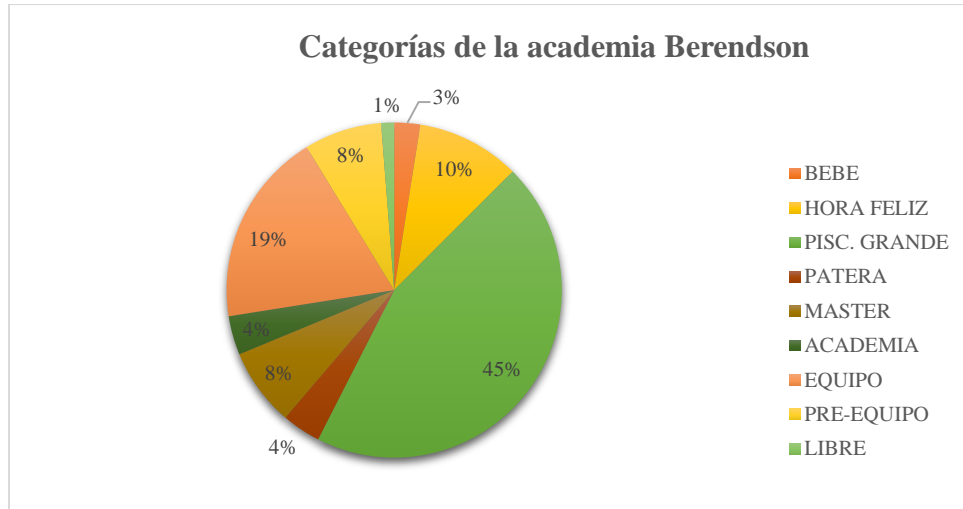
Preguntas: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 16

**Tabla 2**

*Lista de encuestados de acuerdo a la categoría*

Categoría	%	ni
Bebe	3%	2
Hora Feliz	10%	8
Piscina Grande	45%	36
Patera	4%	3
Master	8%	6
Academia	4%	3
Equipo	19%	15
Pre-Equipo	8%	6
Libre	1%	1
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 01** Categorías de la academia Berendson

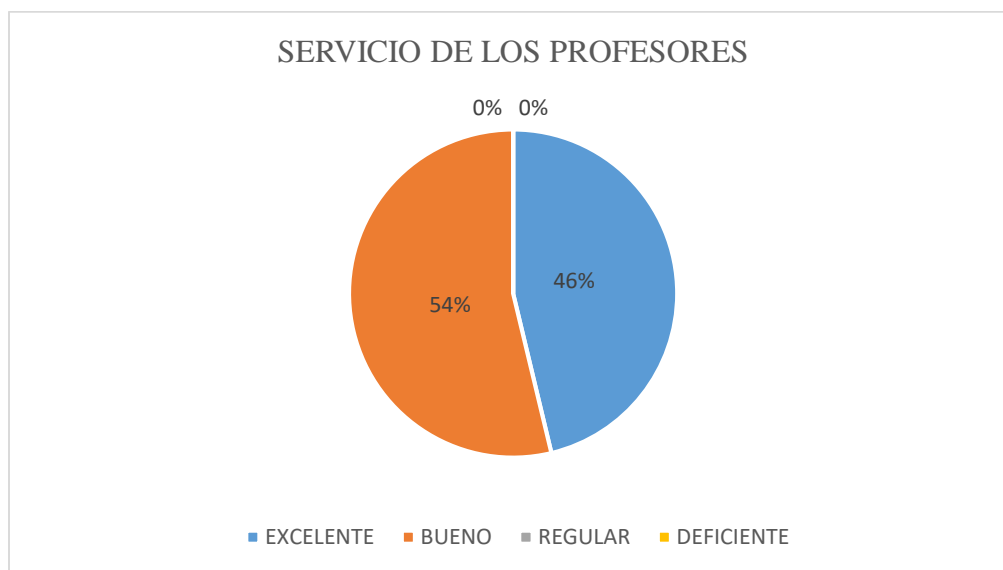
#### **Interpretación.**

Según los resultados el 45% de los encuestados son de la categoría piscina grande; siendo el mayor grupo en la academia, el 19% pertenece a la categoría equipo, el 10% hora feliz, el 8% master y pre-equipo, el 4% a la academia, el 3% y 1% a la categoría bebe y libre respectivamente.

**Tabla 3**  
*Servicio de profesores*

Servicio de profesores	ni	%
Excelente	37	46.00%
Bueno	43	54.00%
Regular	0	0.00%
Deficiente	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 02** Servicio de los profesores

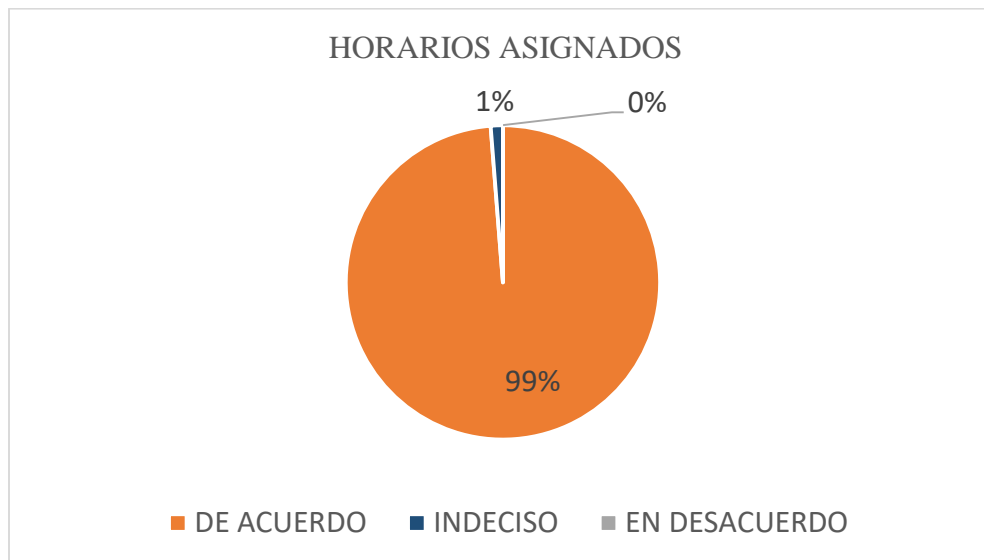
**Interpretación:**

Del 100% de los encuestados el 46% considera que reciben un buen servicio de los profesores, el 54% considera que el servicio es excelente, ninguno considera un servicio sea malo o deficiente

**Tabla 4**  
*Horarios asignados*

<b>Horarios asignados</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
De acuerdo	79	99.00%
Indeciso	1	1.00%
En desacuerdo	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



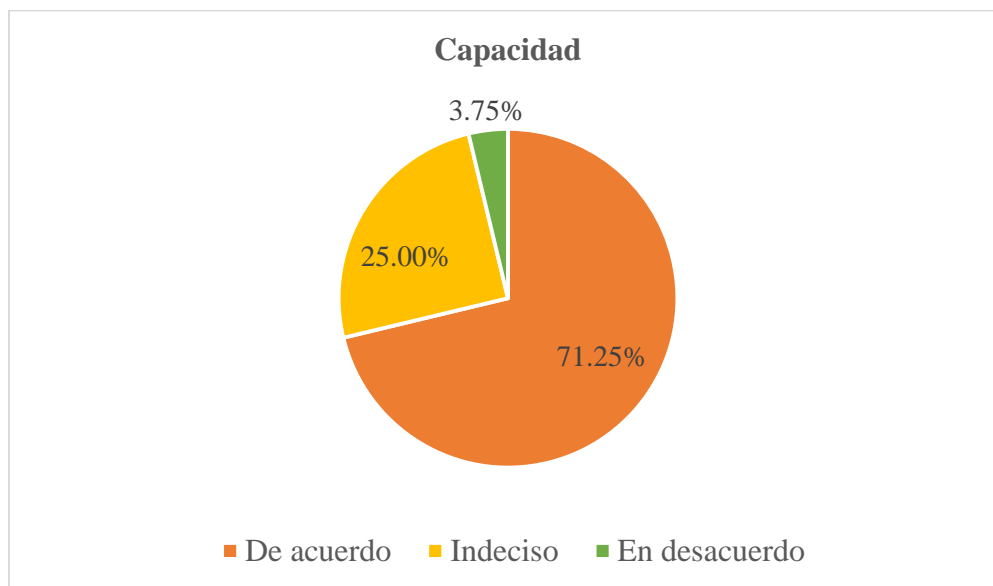
**Figura 03** Horarios asignados

**Interpretación:** Mediante el gráfico se puede apreciar que el 99% de los usuarios de la academia Berendson están de acuerdo con respecto a los horarios, solo un 1% se encuentra indeciso.

**Tabla 5**  
*Capacidad en las clases de natación*

<b>Capacidad</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
De acuerdo	57	71.25%
Indeciso	20	25.00%
En desacuerdo	3	3.75%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 04** Capacidad en las clases de natación

**Interpretación:**

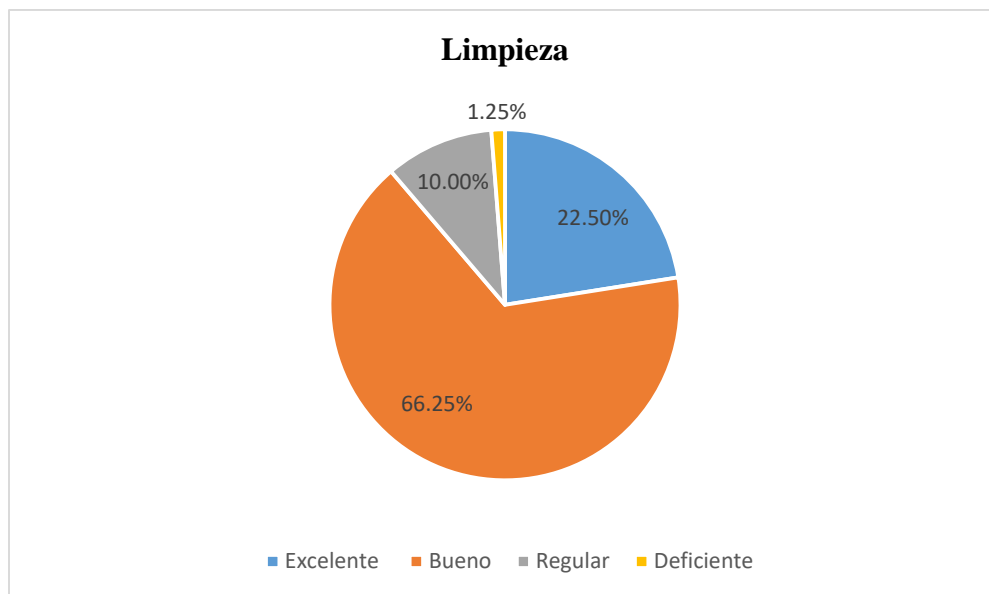
Del 100% de los encuestados el 71% de los usuarios considera estar de acuerdo con la capacidad de alumnos dentro de la piscina, el 25% indeciso y el 3.75% en desacuerdo.

**Tabla 6**

Calificación de la limpieza

<b>Limpieza</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Excelente	18	22.50%
Bueno	53	66.25%
Regular	8	10.00%
Deficiente	1	1.25%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



*Figura 05* Calificación de la limpieza

**Interpretación:**

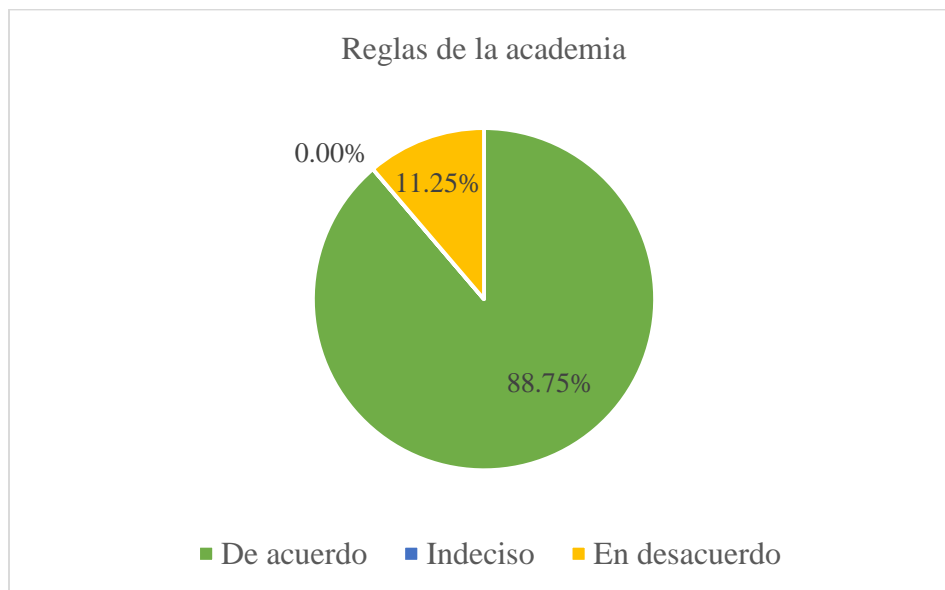
Se aprecia que el 66.25% de los usuarios califica buena la limpieza general en la academia Berendson, el 22.50% de forma excelente y solo el 1.25% de forma deficiente.



**Tabla 7**  
*Reglas de la academia*

<b>Reglas de la academia</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
De acuerdo	71	88.75%
Indeciso	0	0.00%
En desacuerdo	9	11.25%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 06** Reglas de la academia

**Interpretación:**

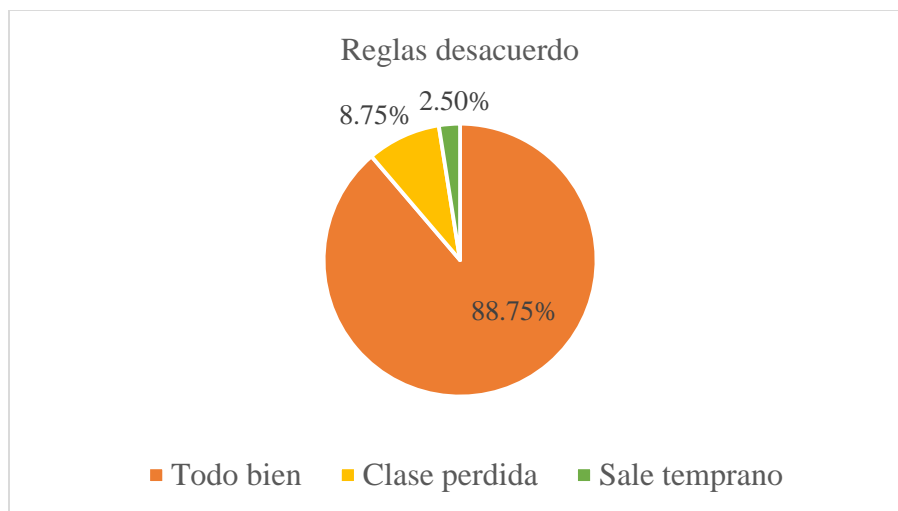
Del 100% de los encuestados el 88.75% está de acuerdo con las reglas de la academia de natación, mientras que el 11.25% está en desacuerdo.

**Tabla 8**

Con respecto a las reglas de la academia

Categoría	ni	%
Todo bien	71	88.75%
Clase perdida	7	8.75%
Sale temprano	2	2.50%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 07** Con respecto a las reglas de la academia

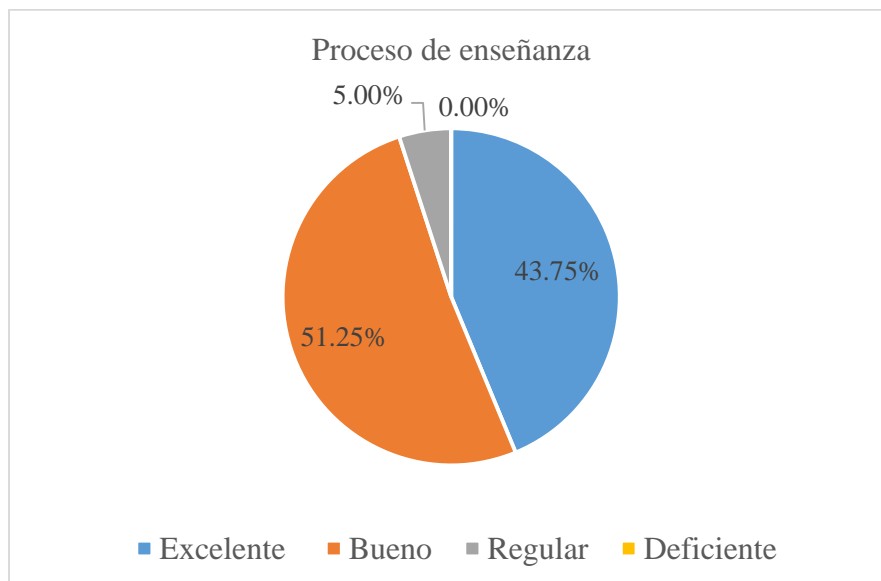
### Interpretación:

De acuerdo a la pregunta anterior, el 88.75% menciona estar todo bien, el 8.75% considera que la regla clase perdida no se recupera no es la adecuada, el 2.5% contesto salir temprano en algunas ocasiones.

**Tabla 9***Proceso de enseñanza en la academia*

<b>Proceso de enseñanza</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Excelente	35	43.75%
Bueno	41	51.25%
Regular	4	5.00%
Deficiente	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)

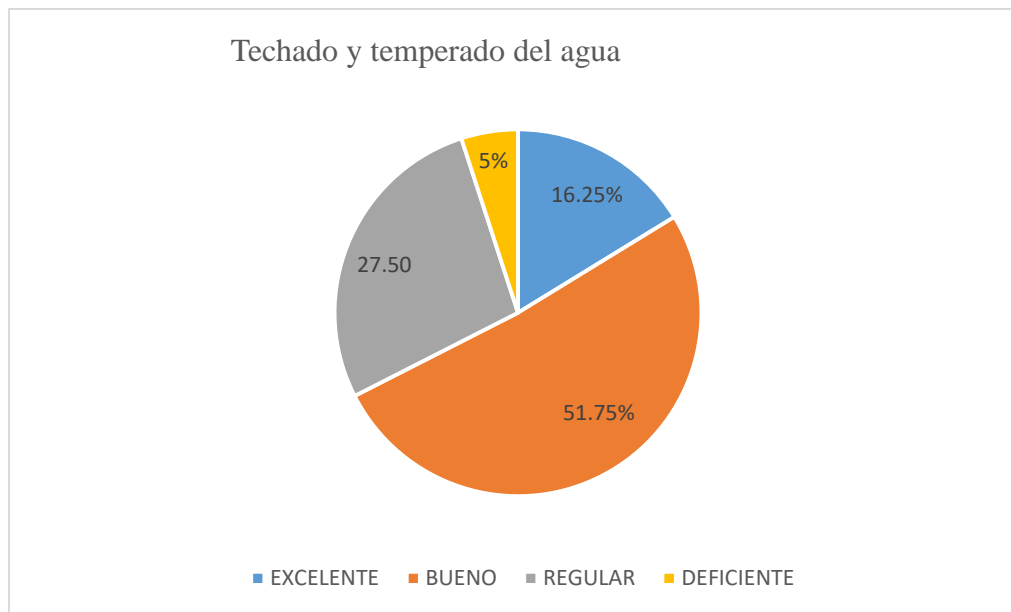
**Figura 08** *Proceso de enseñanza en la academia***Interpretación:**

Del 100% de los encuestados el 51.25% califica de bueno el proceso de enseñanza y adaptación a clase de natación, el 43.75 de excelente, y solo el 5% lo califica de regular.

**Tabla 10**  
*Techado y temperado del agua*

<b>Techado y temperado</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Excelente	13	16.25%
Bueno	41	51.25%
Regular	22	27.50%
Deficiente	4	5.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 09** *Techado y temperado del agua*

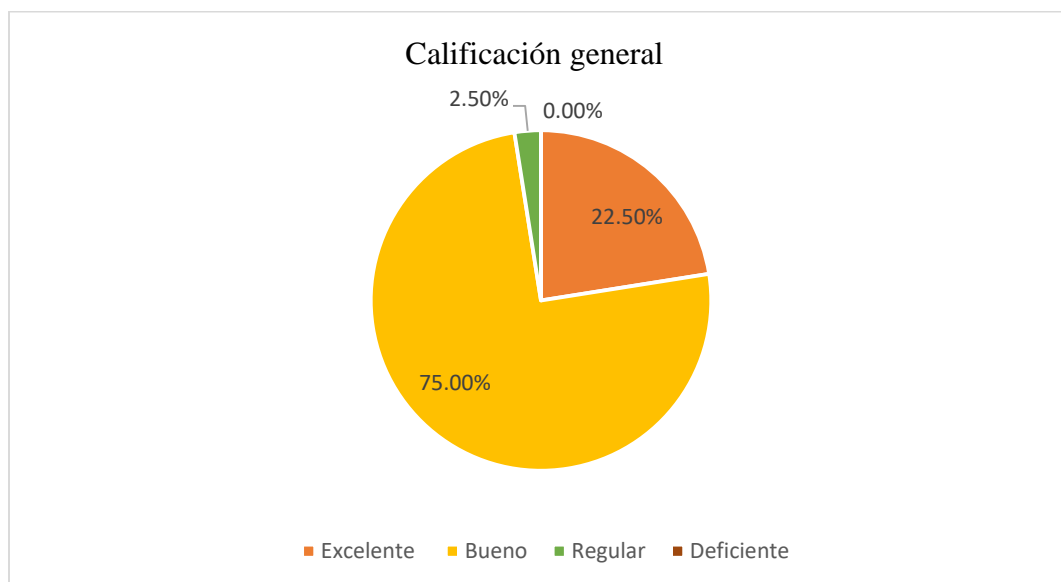
**Interpretación:**

Se puede apreciar que el 51% opina que el techado y temperado del agua es bueno, el 28% que es regular, el 16% que es excelente y solo el 5% que es deficiente. (Por temor a las lluvias y a veces el agua esta fría)

**Tabla 11***Calificación a nivel general de la academia*

<b>Calificación a nivel general</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Excelente	18	22.50%
Bueno	60	75.00%
Regular	2	2.50%
Deficiente	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)

**Figura 10** *Calificación a nivel general de la academia***Interpretación:**

Del 100% de los usuarios de la academia, a nivel general de servicio el 75% califica de bueno, el 22.5% de excelente y solo el 2.5% como regular.

### 3.2 Identificar los factores de posicionamiento actuales

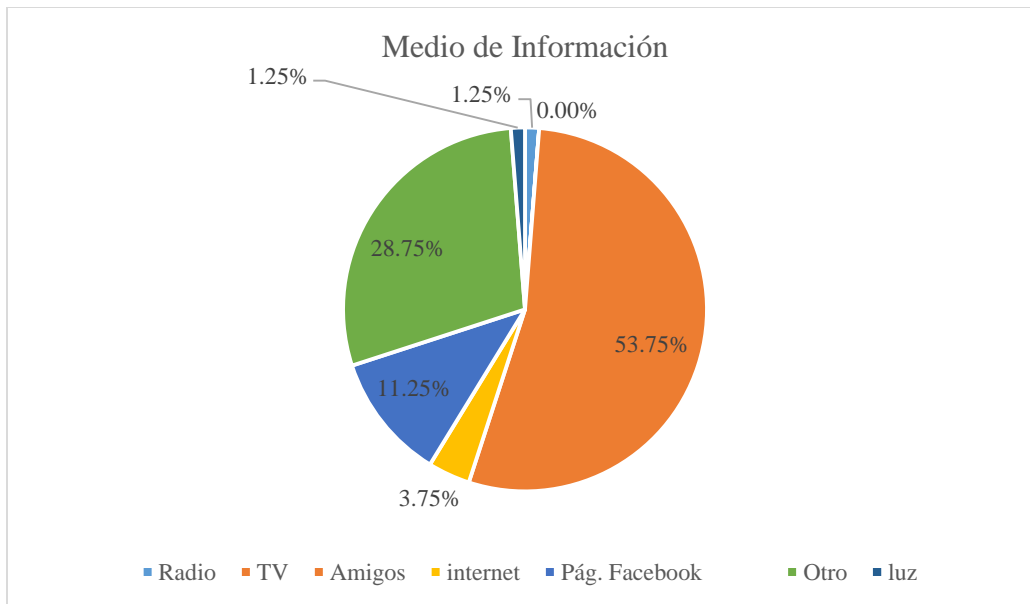
En la empresa de natación Berendson.

**Tabla 12**

*Medio de información por el cual se enteró de la academia*

<b>Medio de información</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Radio	1	1.25%
TV	0	0.00%
Amigos	43	53.75%
internet	3	3.75%
Pág. Facebook	9	11.25%
Otro	23	28.75%
luz	1	1.25%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 11** Medio de información por el cual se enteró de la academia

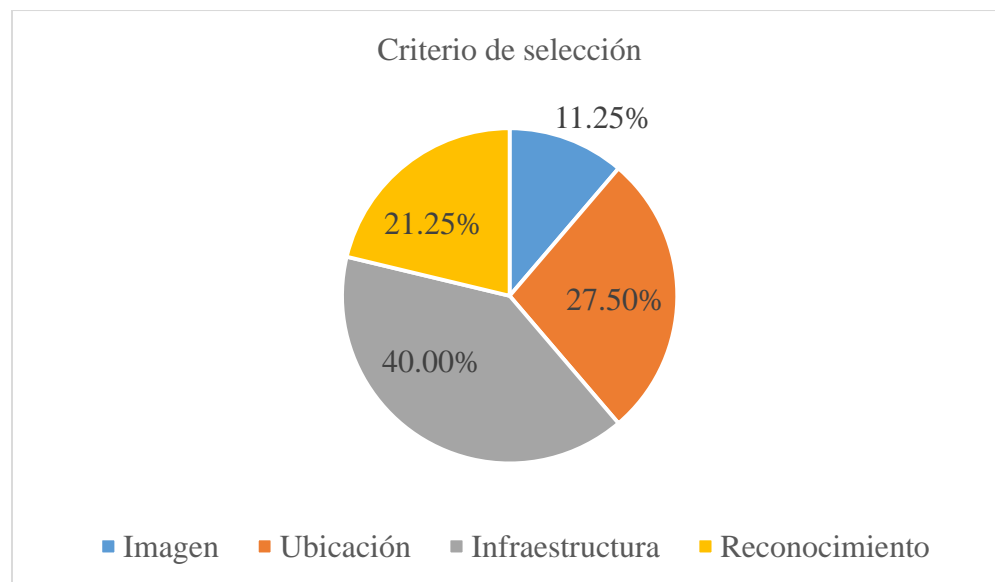
#### **Interpretación:**

Del 100% de usuarios de la academia el 53.75% se informó de la existencia de Berendson por medio de los amigos, el 28.75% por otros (conocían la ex acuática, pasaban por el lugar), el 11.25% por la página de Facebook, el 3.75% por su página web (internet) y el 1.25% por el recibo de luz y radio.

**Tabla 13**  
*Criterio de selección*

<b>Criterios</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Imagen	9	11.25%
Ubicación	22	27.50%
Infraestructura	32	40.00%
Reconocimiento	17	21.25%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 12** *Criterio de selección*

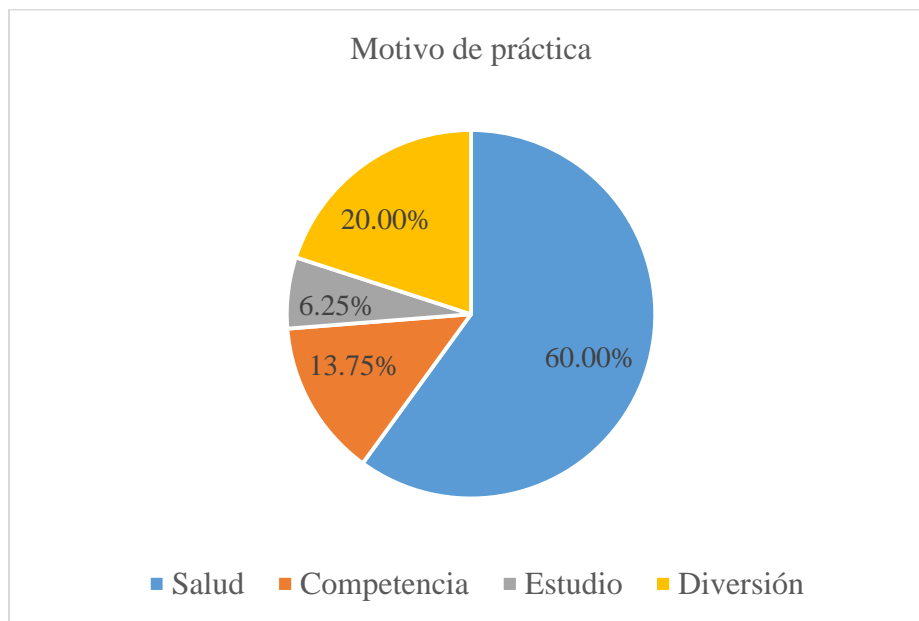
**Interpretación:**

Se aprecia en el gráfico que el 40% de los usuarios considera importante la infraestructura para elegir la academia, el 27.50 por su ubicación, el 21.25% por reconocimiento y el 11.25% por su imagen.

**Tabla 14***Motivo porque práctica la natación*

<b>Categoría</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
Salud	48	60.00%
Competencia	11	13.75%
Estudio	5	6.25%
Diversión	16	20.00%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)

**Figura 13** *Motivo de práctica***Interpretación:**

Se puede apreciar que del 100%, el 60% le motivo a practicar deporte fue por tema de salud, 20% por diversión (deporte), el 13.75% por motivo de competencia y el 6.25% por estudio.



**Tabla 15**  
*Cumplió la expectativa*

<b>Categoría</b>	<b>ni</b>	<b>%</b>
SI	80	100.0%
No	0	0.0%
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 14** *Ve cumplida su expectativa*

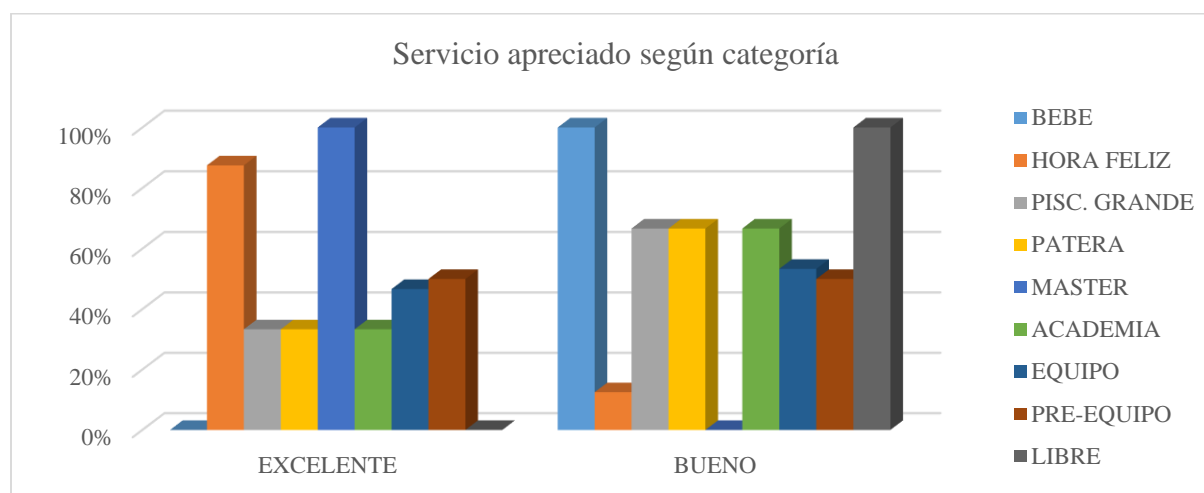
**Interpretación:**

Del total de los encuestados el 100% ve cumplida su expectativa en cuanto al motivo de practicar la natación.

**Tabla 16***Servicio apreciado según categoría (tabla mixta)*

Categorías	Bebe	Hora feliz	Pisc. Grande	Patera	Master	Academia	Equipo	Pre-equipo	Libre	Total general
Excelente	0%	88%	33%	33%	100%	33%	47%	50%	0%	46%
Bueno	100%	13%	67%	67%	0%	67%	53%	50%	100%	54%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)

**Figura 15** Servicio apreciado según categoría**Interpretación:**

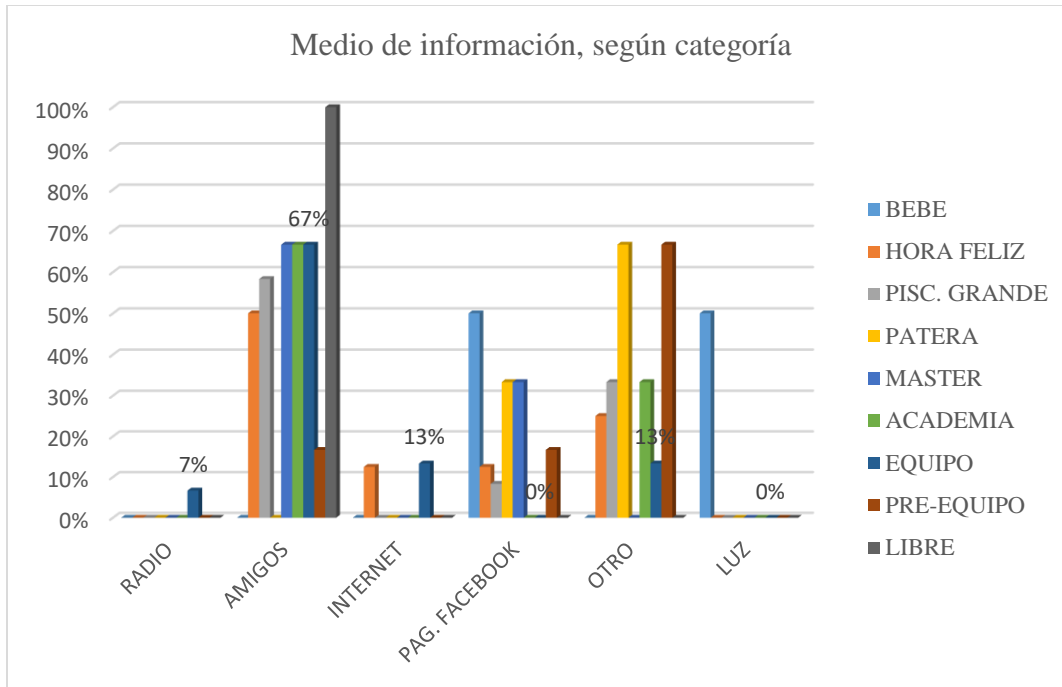
Del total de usuarios encuestados, en la categoría bebé el 100% lo califica como bueno, de hora feliz el 88% lo calificó al servicio como excelente y el 13% como bueno; de la pisc. Grande, de patera y academia calificaron el servicio de la academia el 33% como excelente y el 67% como bueno, de la categoría master el 100% calificó al servicio como excelente, del equipo el 47% como excelente

y el 53% como bueno, del pre equipo 50% lo calificó como excelente y el 505 como bueno y de la categoría libre el 100% lo calificó como buen servicio.

**Tabla 17**  
*Medio de información según categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Bebe</b>	<b>Hora feliz</b>	<b>Pisc. Grande</b>	<b>Patera</b>	<b>Master</b>	<b>Academia</b>	<b>Equipo</b>	<b>Pre-equipo</b>	<b>Libre</b>	<b>Total general</b>
<b>Medio de inf.</b>										
Radio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	1%
Amigos	0%	50%	58%	0%	67%	67%	67%	17%	100%	54%
Internet	0%	13%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	4%
Pag. Facebook	50%	13%	8%	33%	33%	0%	0%	17%	0%	11%
Otros	0%	25%	33%	67%	0%	33%	13%	67%	0%	29%
Luz	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
<b>general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: datos obtenidos de la encuesta (elaboración propia)



**Figura 16** Medio de información según categoría

**Interpretación:**

Se puede apreciar que a nivel general el 54% se enteró de Berendson porque le aviso un amigo, seguido de otros (paso por el lugar, ex acuática).

Para la categoría bebe con 50% c/u se enteró por medio de Facebook y por recibo de luz.

En cuanto a la página de Facebook los mayores porcentajes fueron en las categorías bebe, patera, master y pre equipo.

**Nota:**

**La pregunta 10** fue una pregunta abierta sobre algo atractivo para que los niños tengan más estimulación hacia la natación siendo las respuestas de mini campeonatos para los niños, compartir y juegos recreativos bajo el agua cada cierto periodo.

**La pregunta 11** fue una pregunta abierta sobre otro tipo de servicio, deporte o complemento que le gustaría que implemente la academia Berendson, siendo las respuestas: gimnasio, baile (danzas) vóley y mejorar el área de snack.

### 3.3. Diseño de la propuesta de un plan estratégico de marketing de la escuela de natación Berendson.

#### 3.3.1. Objetivos

##### 3.3.1.1. Objetivo General

Mejorar el posicionamiento de la academia de natación Berendson, Chiclayo 2019

##### 3.3.1.2. Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de la empresa Berendson.

Realizar una encuesta que permita medir los factores que influyen en la baja de las ventas.

Establecer estrategias de marketing para la academia de natación Berendson

#### 3.3.2. Organización actual de la empresa

##### 3.3.2.1. Organigrama

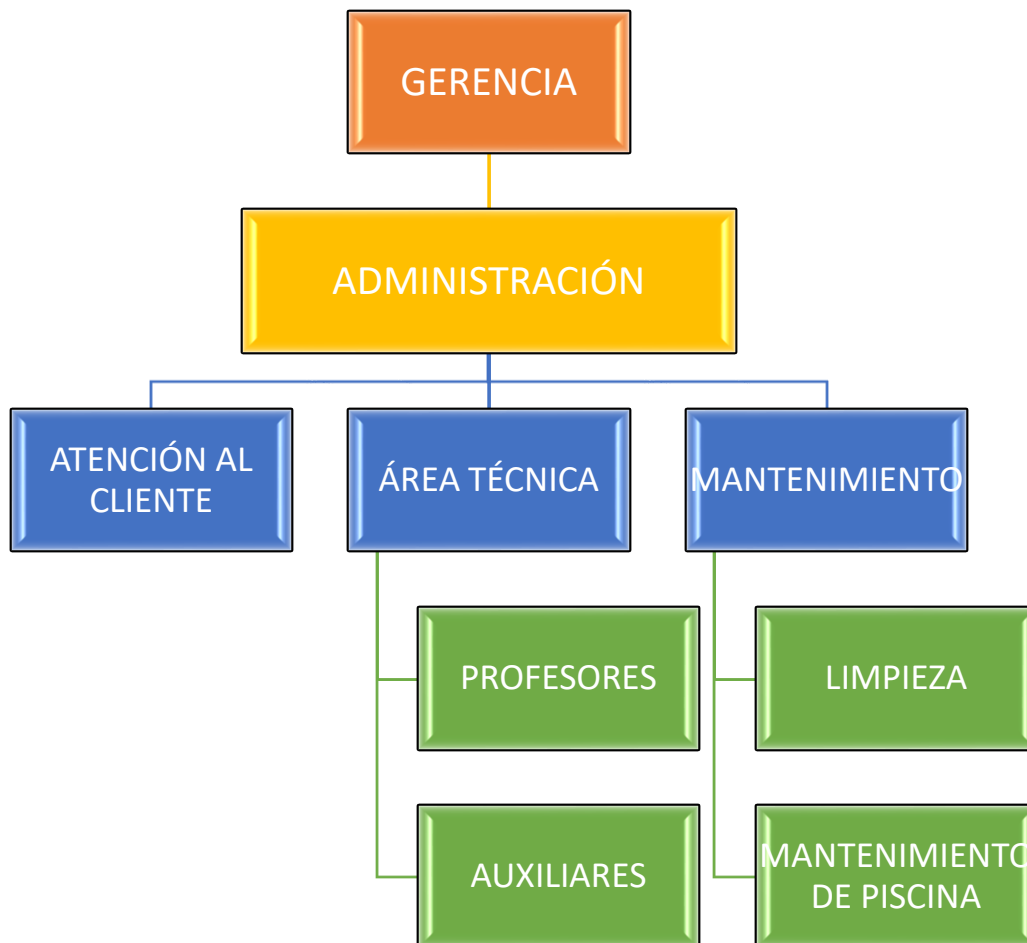


Figura 17 Organigrama de la academia de natación Berendson.

### 3.3.2.2. Identidad y direccionamiento empresarial

La academia BERENDSON NATACION S.R.L es una empresa comprometida con la enseñanza del deporte y los beneficios que estos otorgan mejorando la calidad de vida., desde su local principal en Trujillo y sus sedes de: Piura y Chiclayo.

Tiene más de 50 años en continuo desarrollo que los avalan en este deporte de natación, permitiéndonos brindar el mejor servicio, en instalaciones semi-olímpicas modernas, con excelentes condiciones de salubridad y temperado del agua de piscina.

El deporte bandera es la natación y adicional a éste cuenta con su sedes de Trujillo y Piura con las disciplinas de Karate, Tae Kwon Do y Cross Training.

### 3.3.2.3. Funciones esenciales

✓ **Gerente:** tiene por función principal de ser el encargado de dar y ejecutar las órdenes en las tres sedes, además de establecer las estrategias de comercialización del servicio.

✓ **Administrador:** tiene como función buscar y realizar convenios o alianzas con diversas instituciones. Brindará soporte al área técnica, su función principal estará enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de las labores necesarias para el funcionamiento de la organización de acuerdos a las normativas establecidas.

✓ **Atención al cliente:** en esta área se encuentran dos personas en dos turnos, está a cargo de brindar la información necesaria que requieran los clientes y alcanzar la información necesaria al administrador cuando sea requerido.

- Solicitar el carnet a los clientes ya inscritos, para ingresar a la academia.
- Solicitar la información necesaria para registrarlos.
- Brindar información acerca de las promociones.
- Verificar que los clientes estén al día en sus pagos.

✓ **Área Técnica:** se encargan de establecer los medios, técnicas y procedimientos necesarios para que los inspectores, coordinadores y personal de asistencia desarrollen su función, procurando siempre cumplir con los fines de la academia de natación y el programa de enseñanza establecido.

Según el “Consejo Superior de Deportes de Moreno Murcia & Gutiérrez Sanmartín” los técnicos que trabajan en instalaciones acuáticas, estos educadores deben cumplir las siguientes funciones:

- Iniciación deportiva de base.

- Entrenamiento y dirección de equipos en edad escolar.
- Entrenamiento deportivo en niveles medios y bajos.
- Desarrollo de actividades en el medio natural dirigidas a niños, jóvenes y adultos.
- Promoción de actividades físicas y deportivas para adultos y tercera edad.
- Desarrollo de programas de mantenimiento físico y animación deportiva.
- Animación deportiva turística.
- Iniciación y entrenamiento deportivo para personas discapacitadas.
- Actuar en caso de accidente, ayudando al auxiliar.

✓ **Profesores:** tienen a cargo el control total del grupo que le corresponde, en todo momento serán los responsables de sus alumnos en cuanto al conocimiento y cumplimiento de normas (seguridad e higiene), desarrollando cada clase con empatía y la metodología adecuada para cada categoría ofreciendo seguridad, desde el momento que entran por la puerta de vestuario hasta que salen por esa misma puerta.

✓ **Auxiliar:** cuando hay un tipo de problemas es quien busca corregirlos y dar soluciones para que estos no perjudiquen a la academia.

✓ **Mantenimiento.**

**Mantenimiento de piscina:**

- Hacer cumplir las normas de seguridad e higiene de la empresa.
- Control del equipo necesario para el adecuado funcionamiento de la piscina.
- Velar por mantener todo en orden y en buen estado.

**Limpieza:**

- Conocer las normas de seguridad e higiene de la piscina.
- Realizar la limpieza respectiva según lo establecido dentro de las instalaciones de la academia.

#### **3.3.2.4. Talento clave.**

**Las características para cumplir los objetivos de la empresa son:**

- Contar con personal especializado.
- El personal tiene la capacidad de trabajar en equipo.
- Que su personal está enfocado en la disciplina.

### 3.3.2.5. Misión actual

Somos una academia que busca difundir la práctica del deporte, proponiendo una innovadora filosofía de servicio que nos asegure el desarrollo integral y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes.

### 3.3.2.6. Visión actual

Ser la academia líder en el deporte de la Natación dentro del norte del país, demostrando ética y responsabilidad social en la formación de profesionales en el deporte.

### 3.3.2.7. Valores empresariales

**Disciplina** tenemos claro las normas que deben cumplirse dentro de nuestra academia para alcanzar eficientemente las reglas establecidas de mantener el orden y transmitirlos en nuestros alumnos por la constancia de cada uno.

**Puntualidad** existe buena coordinación en el personal Berendson desarrollando nuestras labores en el tiempo establecido, con la puntualidad se demuestra el respeto hacia los demás además este valor permite empezar a tiempo las labores.

**Responsabilidad** cumplimos con nuestros compromisos asumidos de diferentes empresas retribuyendo la confianza depositada, respondiendo las consecuencias de nuestras acciones. Cada colaborador responde por sus actos en la academia Berendson en las labores asignadas.

**Compañerismo** para desarrollar mejor nuestras actividades es necesario la coordinación, buena comunicación y apoyo entre todos para un trabajo eficaz para mantener un adecuado clima laboral.

**Respeto**, cada personal tiene igualdad en sus derechos y consideración según las jerarquías, normas y políticas establecidas por la empresa Berendson para que no haya confusiones, llevando un mejor control entre el personal y la empresa.

**Honestidad**, existe veracidad en todo el personal Berendson al brindar la enseñanza a los alumnos para transmitir en ellos transparencia y dar más confianza hacia ellos, inspirándoles confianza y mantener la preferencia en la academia.

### 3.3.3. Objetivos empresariales

Objetivos de la empresa Berendson:

#### **Corto plazo:**

- Establecerse en Chiclayo como buena alternativa en el deporte de la natación
- Evitar situaciones que lleven al fracaso como empresa



- Fomentar el equipo de 50 alumnos y pre equipo de semilleros que ya están dominando nivel estilo libre o de espalda.

**Mediano plazo:**

- Contar con la implementación de un software que permita una mejor rapidez en el servicio.
- Evaluar el crecimiento de la demanda en la empresa Berendson.
- Mejorar las estrategias de posicionamiento de la academia Berendson en el segundo semestre del año.

**Largo plazo:**

- Diversificar la lista deportes que actualmente se ofertan en la academia de natación Berendson y mantenerse por más años en Chiclayo.
- Mantenerse trabajando con el personal de Chiclayo teniendo en cuenta que el deporte de la natación ayuda bastante en el tema de salud.

### **3.3.4. Análisis del macro entorno**

#### **3.3.4.1 Factores económicos**

##### **3.3.4.1.1. Empleo**

Según el documento de Lambayeque “Síntesis de actividad de económica” indica que en marzo, el empleo en la ciudad de Chiclayo, en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, registró un incremento de 3,7 por ciento en relación con marzo 2017. En enero-marzo de 2018, el empleo en la ciudad de Chiclayo registró un aumento de 2,95 por ciento en relación con similar periodo del año anterior. La mayor contratación de trabajadores se dio en el sector manufactura (16,9 por ciento) y extractivo (1,8 por ciento). (BCRP, Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

Según (Modernización de la gestión del desarrollo urbano de la provincia de Chiclayo, 2010) La oferta laboral en la Ciudad de Chiclayo en el año 2007 se caracteriza por Concentrar al 35.2% de la PEA, en edades que oscilaban entre los 30 - 44 años En cuanto a la diferencia por sexo, la ciudad de Chiclayo se caracterizaba por poseer una mayor oferta laboral masculina (60%) en comparación con la femenina (40,0%).

##### **3.3.4.2. Fuerzas políticas**

Según (Minsa, 2011) una de las políticas que debe tener en consideración la Academia Berendson es la sanidad de las piscinas, ya que toda piscina sea pública o privada debe cumplir y tener documentado lo siguientes criterios de evaluación para la calificación de la piscina:

- Control de Calidad Microbiológica: evaluando el Cloro residual, Coliformes termo tolerantes y la Turbiedad del agua.
- Control de Calidad de Equipamiento e Instalaciones, teniendo en cuenta la revisión técnica de los servicios higiénicos y ducha, Lavapiés y el Sistema de recirculación.
- Control de Calidad de Limpieza: Limpieza del local, Limpieza del estanque
- Control de Ordenamiento Documentario, contar con un Libro de registro y la aprobación sanitaria.

#### **3.3.4.2.1. Políticas municipales**

A la academia Berendson la municipalidad de Chiclayo les prohíbe que realicen Publicidad, no hacer uso de la parte externa de su local para dicho fin ni tampoco dar afiches o volantes en vías de mayor acceso.

#### **3.3.4.3. Fuerzas tecnológicas**

La Academia Berendson cuenta con cámaras de video vigilancia dentro de ella, para brindar seguridad tanto a sus clientes y/o alumnos como a la misma empresa en sí.

#### **3.3.5. Análisis Micro entorno**

“Uno de sus principales legados es el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, las cuales son un resumen de conceptos que buscan que las empresas sean sostenibles en el mercado” Gómez (2016).

##### **3.3.5.1. Rivalidad entre competidores**

La fuerza competitiva más poderosa de todas está referido a la rivalidad entre empresas de competencia directa en una misma industria o mercado, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Esta rivalidad entre competidores podría interpretarse como una cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, los costos fijos son altos.

##### **3.3.5.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto y/o servicio. Se analiza la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada, o que hacer frente a los competidores que llegan a entrar, aunque por el momento no se prevea la entrada de nuevos competidores hacia la academia de natación Berendson.

### **3.3.5.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores. Existen servicios sustitutos del servicio de la natación tales: el alquiler de piscinas en algunos hoteles para el público en general, la casa comunal para los que postulan a las fuerzas armadas y otros clubs privados.

### **3.3.5.4. Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

### **3.3.5.5. Poder de negociación de los consumidores**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Hasta el momento se puede apreciar un cierto nivel de aceptación por parte de los usuarios de la academia Berendson.

### 3.3.6. Análisis del entorno empresarial

**Tabla 18**

*Benchmarking funcional: comparación de la empresa Berendson y sus competencias.*

Detalle	Gimnasia club Chiclayo	Academia de natación Berendson Chiclayo	Náutico club Chiclayo	Elam natación Lambayeque -Academia de natación Triton Chiclayo (ahora es escuela de natación Guillermo soto)
Lugar	Jockey Club	Av. Garcilazo de la vega 561	Chiclayo, no se especifica dirección	Complejo deportivo san juan masías-Lambayeque. I.E Juan Manuel Iturregui Casa comunal de la juventud
Servicios	Básquet Fútbol Vóley Tenis de mesa Natación Patinaje Frontón Ciclismo Taekwondo	Natación	Natación en horarios nocturnos. Piscina temperada. Las clases son grupales Beneficios de la natación para no cansarse (resistencia) de las actividades cotidianas.	Mejorar la autoestima Dificultad de dormir Resistencia cardio pulmonar Capacidad motriz, memoria Único deporte que se puede practicar desde bebe hasta adultos.
Dirigido	Edades: 5-9 años,	0-3 años; más	4- 6 años, 7 a	Jóvenes estudiantes y trabajadores Jóvenes, Publico general Personas que desean postular a la policía

---

	10-12 años, 13 años a +			
Horarios	Están detallados al final de la tabla.	Lunes a domingo en diferentes horarios.	No se especifica	Martes a domingo 8am-1pm 3-7pm 3 veces por semana 12 veces al mes
Tecnología	No se ha verificado	Piscina temperada y techada Equipos para el temperado del agua.		Carecen de instalaciones e instructores adecuados. No se dicta clases fines de semana porque se alquila. No cuentan con personal de asistencia. Tiene una sola piscina con desniveles.
Convenios	Miembros del jockey club	Instituciones educativas y empresas	Colegio San Agustín (Chiclayo)	Médicos veterinarios

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 19***Cuadro de atención de la competencia gimnasia club Chiclayo (verano, jockey club)*

<b>Día</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Horario</b>
Lun – Mier – viernes	13	Intermedio	9-10
Mart- Jue –Sab	5-9	Intermedio	10-11
	9-12	Iniciación	11-12
Lun- Mier- Viernes	Mujeres	Iniciación	7.30-8:45pm

Fuente: elaboración propia

**3.3.6.1 Análisis foda****Tabla 20***Cuadro de Análisis Foda*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Convenios corporativos con instituciones educativas y empresas privadas	El clima de Chiclayo en invierno
Piscina techada y temperada	Gastos en la documentación por carecer de software.
Profesores con experiencia y vocación hacia la natación	Falta mejorar la publicidad de sus categorías
Cultura, disciplina y valores	El municipio de Chiclayo restringe la publicidad
Ubicada en zona estratégica de Chiclayo	
Página web y de Facebook actualizadas	
	<b>Amenazas</b>
<b>Oportunidades</b>	Permisos por parte de la municipalidad de Chiclayo.
No tienen competencia directa	Supervisión por parte del Minsa.
alianzas y convenios con otras instituciones	Fenómeno del niño

Fuente: elaboración propia

La matriz foda de la academia de natación Berendson tiene más fortalezas que debilidades por una atención de calidad en la enseñanza e infraestructura.

### 3.3.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

**Tabla 21**

*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1.-Convenios corporativos	0.10	4	0.40
2.-Profesores con capacidad educativa.	0.10	3	0.30
3.-Cultura y los valores.	0.09	2	0.18
4.-Cuidado, limpieza con que se cuenta.	0.10	3	0.30
5.-Uso de página web	0.10	3	0.30
6.-Uso de las redes sociales como Facebook.	0.08	2	0.16
<b>DEBILIDADES</b>			
1.-Falta de un software para el ingreso a las instalaciones y registro de clientes	0.08	2	0.18
2.-El clima de Chiclayo	0.07	3	0.21
3.-Gastos en las fichas de inscripción	0.04	1	0.04
4.-Permisos por parte de la Municipalidad	0.08	2	0.16
5.-Mejorar publicidad	0.10	3	0.30
6.falta de publicidad dirigida(objetiva)	0.06	3	0.18
<b>VALORES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>

Fuente: Elaboración propia

Soft prime se considera a la academia de natación Berendson una organización internamente fuerte porque está por encima de la puntuación promedio de 2.50.

### **3.3.7. Políticas empresariales**

#### **3.3.7.1 Políticas generales:**

- Todo el personal debe cumplir con los valores de Honradez, puntualidad y sobre todo el trabajo en equipo.
- El personal debe inculcar la práctica deporte.
- Todo personal de la academia Berendson debe practicar el deporte de natación motivando a sus clientes.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un correcto comportamiento ético.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

#### **3.3.7.1. Políticas específicas:**

**Área de Gerencia:** se encarga de la designación de los administradores y de las funciones que estos van a desempeñar en las respectivas sedes asignadas con las que cuenta la academia Berendson.

- El gerente es responsable de llevar la documentación de sus actividades y procesos.
- Responsable del adecuado manejo de los recursos económicos y legales de la academia Berendson.
- Conocer sus propias funciones y las del resto del personal.
- Poner en conocimiento del administrador, técnico y auxiliares las funciones a desempeñar antes de la firma del contrato.
- Conocer la labor que hacen el administrador y el técnico, corregir los hechos que perjudiquen a la escuela.

**Área de administración:** Cada administrador de sede en cada academia es responsable de sus decisiones, buscar independientemente las mejores opciones y rendirán cuentas a la gerencia.

- Responsable del proceso de selección de los técnicos y auxiliares que cumplan con los requisitos solicitados por la academia.
- Es independiente de tomar iniciativas que mejoren la imagen de la academia Berendson comunicando de las acciones a la gerencia
- Dirección de todo lo concerniente al aspecto técnico de la piscina (horarios, grupos, niveles, etc.).



- Conocimiento básico del tipo de contrato que poseen las personas que llevan a cabo sus servicios en la instalación.

- Hacer cumplir de forma estricta las obligaciones de cada uno del personal, en especial los primeros días de trabajo.

- Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que puede estar firmada por el Gerente y administrador de sede.

### **Área de atención al cliente**

A continuación se detalla las políticas que deben cumplir los clientes:

- El ingreso se hará presentando su carnet.
- El uso de gorro de natación es indispensable y obligatorio.
- No se podrá ingresar a la clase pasado 10 min. De iniciada la misma no asistir.
- No se puede ingerir alimentos dentro de la piscina.
- Para el turno bebes el uso de gorros es obligatorio para él bebe y el acompañante, además del uso de pañal especial de piscina.

- El cambio de turno tendrá un costo de S/ 10.00.
- La clase perdida no se recupera.
- Los padres o acompañantes no podrán ingresar al área de la piscina, deberán permanecer en la zona designada por la academia.

- La clase empieza desde la gimnasia.
- Dentro de las instalaciones está totalmente prohibido el consumo de alcohol y tabaco.
- Queda prohibido el ingreso de mujeres al baño de hombres y viceversa.
- La academia no se responsabiliza por los objetos perdidos, una vez adquirido el servicio no se acepta ningún tipo de devolución.

- Reservar toda la información brindada por el cliente.
- Mantener el respeto y cordialidad en todo momento.

### **Área técnica:**

#### **Profesores y auxiliares**

- Iniciar puntuales sus clases, con los minutos de anticipación pertinentes.
- Mostrar disciplina y respeto a todos por igual.

- Llegar a clases correctamente uniformados.
- Solicitar información adicional que no corresponda a los alumnos y apoderados.

**Área de mantenimiento:**

- Garantizar los estándares y buenas prácticas antes de iniciar el acceso a la piscina de la academia.
- Tener programación del registro de tratamiento del agua para un adecuado control.
- Informar el stock de los insumos necesarios para su adecuado almacenamiento.
- Área de limpieza:
- Tener conocimiento de las horas pertinentes para realizar la limpieza alrededor de la piscina y demás instalaciones.
- Estar correctamente uniformados al iniciar su jornada laboral.
- Mostrar amabilidad el personal de la academia.

**3.3.8. Implementación y control de la estrategia**

**Alianzas estratégicas**

La academia de natación Berendson tiene actualmente convenios corporativos con empresas de cajas, entidades financieras y colegios en los meses de verano. Es necesario mejorar estos convenios (ej. Con adultos mayores, alguna academia de preparación para fuerzas policiales) resaltando la buena enseñanza, el temperado del agua para perder el temor que se tiene en la ciudad de Chiclayo de asistir a la picana en las temporadas de frío.

### 3.3.8.1. Mapa Estratégico de la academia de natación Berendson

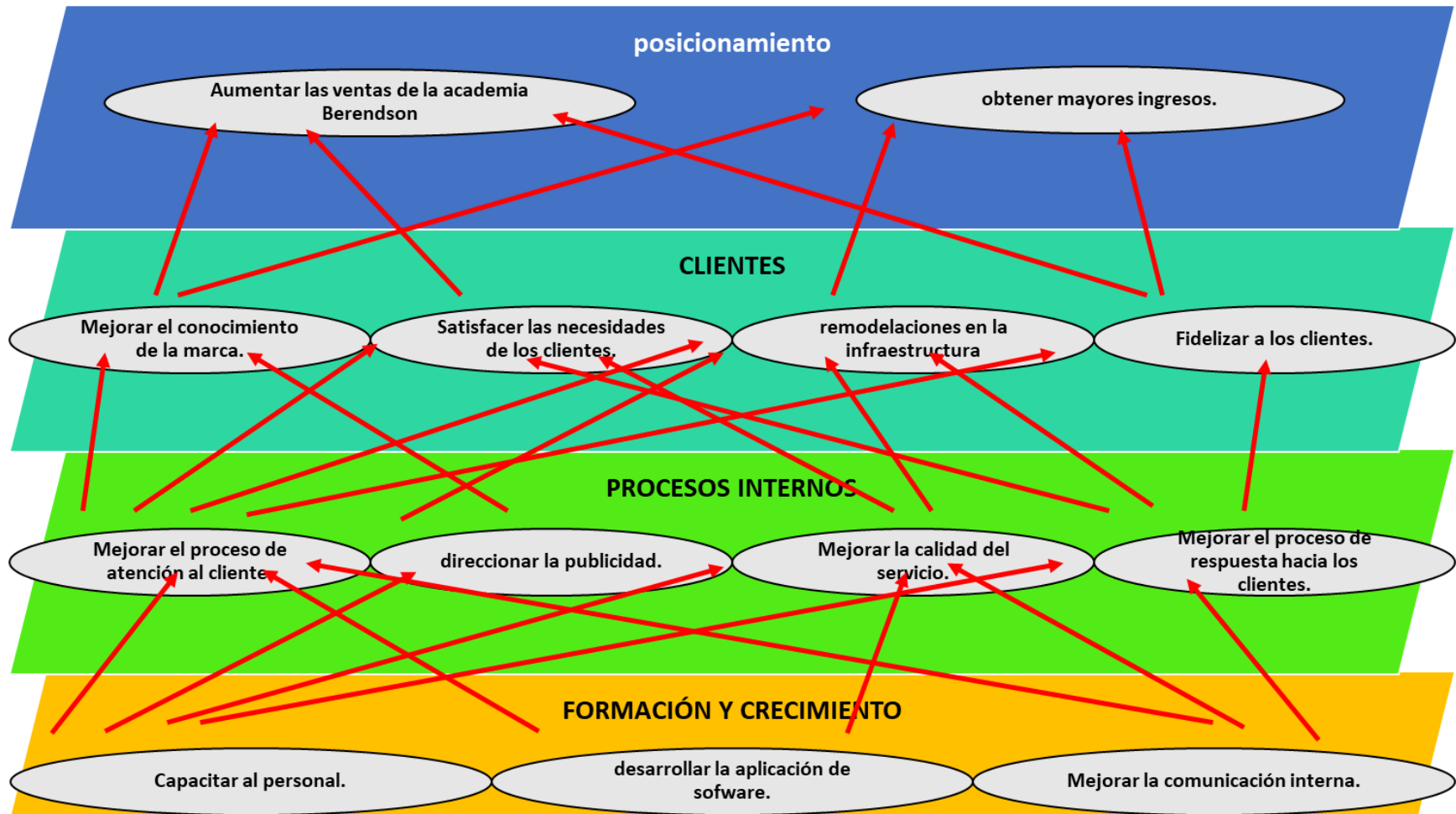


Figura 18 Cuadro de mando integral-Balance scorecard

Fuente: datos elaborados de la investigación (elaboración propia)

### 3.3.8.2. Control de la Estrategia

#### ✓ **Determinación del problema**

Según la visita realizada en la academia el problema que se ha podido constatar con el administrador es la baja captación de clientes en el segundo semestre de cada año, especialmente en la temporada de invierno donde se siente el frío más intenso por el clima de Chiclayo. Nuestra hipótesis hace suponer que se debe una publicidad que no está siendo objetiva y dirigida con la segmentación de sus clientes en cada categoría.

#### ✓ **Información específica**

Las personas a cargo del trabajo de investigación verificaron el problema de las inscripciones de clientes en periodo mensual, donde se detalla el presente cuadro:

**Tabla 21**

*Pronóstico actuales de Venta*

Mes Año	E-F-M	Abril	Mayo	J-J-A-S-O	Nov.	Dic.
2017	1190	1050	700	600	500	700
2018	1200	1050	700	600	500	700

Fuente: datos obtenidos de la academia de natación Berendson (elaboración propia)

#### ✓ **Informe de investigación**

La academia Berendson inicio sus labores hace tres años, con el formato de la sede principal de Trujillo en donde tienen deportes complementarios como karate, entre otros. Si bien cuenta con una buena ubicación, adecuada infraestructura, profesores capacitados, existen muchos factores que hace disminuir su demanda en el segundo semestre del año como el clima de invierno donde la gente tiene temor por el frío; pero la academia tiene una ventaja de tener agua temperada, otra causa puede ser la baja difusión de este deporte en Chiclayo. Se realizó un análisis foda de la academia Berendson y se buscó información de academias de natación en Chiclayo, siendo complicada sus ubicaciones.

Se realizó un cuestionario a los clientes de la academia Berendson para conocer su percepción dirigido a los adultos.

Se realizó entrevistas personales al administrador para conocer las funciones de la academia Berendson.

### 3.3.8.3. Estrategias de la propuesta:

Se puede aprovechar sus tres modalidades que ofrece al público de acuerdo a los horarios que estén disponibles:

- Turno Bebé de 5 meses a 3 años
- Patera: Niños de 4 a 6 años
- Piscina grande: de 7 años a más.

La metodología que se utiliza para alcanzar cada estrategia planteada es diferente para cada caso, existen varias alternativas que el investigador adopta para culminar con una buena propuesta. Para el presente estudio se rediseño las funciones de cada área para un trabajo mejor coordinado, se evaluó el nivel de ventas de los dos últimos años si bien ha tenido un crecimiento muy moderado que le dificulta tener un mejor posicionamiento

Se aplicó las 5 fuerzas de Porter para conocer el contexto general, una matriz foda y un bencheanking. Se debe mantener la buena atención en los actuales clientes, ya que son el principal medio de información para atraer nuevos clientes.

Aplicando en modelo benchmarking las empresas que ofrecen un servicio similar son: náutica club Chiclayo, Elam natación Chiclayo (ahora se llama escuela de natación Guillermo salas y la escuela de natación Gimnasia Club Chiclayo con quien se tendría una competencia un poco más directa en el cual se debe tener una mejor publicidad sobre todo en los meses de verano; donde se ofrecen diversos deporte como ciclismo, tae kondo, gimnasia artística, vóley, entre otros.

#### **3.3.8.4. Estrategias de las P(S) de marketing**

✓ **Producto** los resultados muestran una buena aceptación de los clientes de la academia Berendson en el servicio, se continuará ofreciendo un servicio dedicado con una atención amable, hacia las diferentes categorías de natación. También para el presente mes se están realizando las remodelaciones de infraestructura pertinentes para una mejor visualización de las instalaciones, con la implementación del software que se tiene programado permitirá que servicio sea más rápido en la identificación y control de los clientes.

Se debe evaluar cada 6 meses los niveles de servicio para continuar con la satisfacción hacia los clientes de calidad, buena enseñanza y garantía de pertenecer a la mejor y única academia de natación en Chiclayo

✓ **Precio** según la entrevista con el administrador el precio mensual establecido es modesto acorde con el servicio de academia de natación que se oferta como con programas y

competencias en cada taller, el techado y temperado e infraestructura adecuada para garantizar un buen servicio. De acuerdo a los resultados obtenidos se debería ofrecer descuentos si las ventas siguen en la misma dirección, o no se dan los resultados esperados, se tendría que aplicar un descuento del 25% aprox. de acuerdo sus precios de costo del servicio en especial a los que inscriban compañeros.

✓ **Distribución Y Comunicación** tiene una ubicación estratégica que se notó el respaldo por los encuestados por su buena ubicación, además de generar interrogantes a personas que pasaban por el lugar y ahora son clientes; así como también de haber funcionado antes la ex acuática. El servicio se ofrece en el mismo local Berendson por lo que se debe mejorar los ambientes dentro la academia, así como la señalización de los servicios ofrecidos.

✓ **Promoción** la promoción debe realizarse mejorando la imagen del local para las personas que pasan por allí, direccionar los servicios de las diferentes categorías con su público objetivo que se ofrecen mediante las redes sociales, información más precisa a través de la web. Mejorar difusión de los campeonatos en los que se participa y participación de eventos sociales Mejorar la página de redes sociales y sitio web.

Realizar cada cierto periodo ofertas de descuento por su página de Facebook como etiquetar a un compañero y participar al sorteo o descuento por tener clases de nación en la academia Berendson

#### **3.3.8.4.1. Responsables:**

Culminado el trabajo de investigación se concluye que en toda empresa u organización es importante desarrollar un plan estratégico que esté direccionado con los objetivos empresariales y tener un buen manejo de la administración para tomar decisiones más acertadas.

La academia de natación Berendson según la entrevista realizada al administrador Sr. Diego, el cual es el responsable para analizar los objetivos de la empresa es necesario en el corto plazo dar seguimiento a los objetivos planteados para tener una mejor apuesta en el mercado, replanteando las estrategias a fin de atraer más clientes.

### 3.3.8.5. Cronograma de actividades

**Tabla 22**

*Cronograma de actividades en la academia de natación Berendson*

ACTIVIDADES	2019			
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Analizar situación actual de la empresa				
Misión	X			
Visión	X			
Objetivos empresariales		X		
Análisis FODA	X			
Análisis del entorno empresarial		X		
Análisis del entorno empresarial		X		
Análisis competitivo		X		
Planeamiento estratégico			X	
Organización de la estrategia				X
Conclusiones y recomendaciones				X
Resultados del planeamiento estratégico				X

Fuente: elaboración propia

### 3.3.8.6. Presupuesto

**Tabla 23**

*Presupuesto de la academia de natación Berendson*

1.	Análisis del entorno empresarial	S/. 150,00
2.	Análisis del Entorno empresarial	S/. 100,00
3.	Análisis competitivo	S/. 150,00
4.	Planeamiento estratégico	S/. 50,00
5.	Implementación y control de la estrategia	S/. 600,00
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1050,00</b>

Fuente: elaboración propia

#### **IV. Conclusiones**

La academia de natación Berendson tiene buena aceptación en los usuarios confirmado por las tabulaciones que indican que de 100% de los usuarios de la academia, a nivel general de servicio el 75% califica de bueno, el 22.5% de excelente y solo el 2.5% como regular, lo que significa una satisfacción por parte de los clientes; además de señalar la adecuada enseñanza del proceso de aprendizaje.

Según los resultados obtenidos para analizar el posicionamiento de la academia de natación de la academia en los clientes se puede corroborar que los usuarios están contentos con el temperado del agua, la infraestructura y por la buena ubicación. Se aprecia en el grafico 12 que el 40% de los usuarios considera importante la infraestructura para elegir la academia, el 27.50% por su ubicación, el 21.25% por reconocimiento y el 11.25% por su imagen, que evidencia estar posicionándose por su ubicación y los campeonatos que se dan cada cierto periodo por reconocimiento e imagen. Según Kotler y Armstrong (2013) indican que la posición de un producto está dado por el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, que tiene preferencia frente a la competencia; en este punto tiene posicionamiento en los usuarios por la atención y porque tiene clientes que siempre regresan a la academia, ser únicos como academia de natación y piscina temperada, pero también no tener una competencia directa puede ser una desventaja porque no se difunde más continuamente este deporte.

Se desarrolló el plan estratégico de marketing de la escuela de natación Berendson para tener un documento de la organización y tener un mejor control, de acuerdo a los resultados obtenidos de los dos objetivos anteriores se diseñó las estrategias correspondientes para mejorar el posicionamiento tomando decisiones adecuadas.

#### **V. Recomendaciones y trabajos a futuro**

Desarrollar el sistema de las 5s japonesas: eliminar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar para tener los documentos en orden en las diferentes áreas de trabajo y el mejoramiento de un software para evitar demasiada documentación de la administración.

Si desean mejorar la apuesta de la academia de natación los padres de familia siguieron un compartir al finalizar cada taller(o aprendizaje) además de realizar un mini campeonato cada cierto periodo o juego bajo el agua a manera de integración y compañerismo entre los niños así como de felicitar a cada niño siempre que sea su cumpleaños.



Ofrecer algunos implementos deportivos de gimnasio para la categoría de master y piscina grande que según comentaron estaría más contentos en la academia.

Los padres de familia de las categorías: patera disfrutan viendo a sus niños practicando la natación por lo que recomendaron disminuir la altura del muro para que puedan apreciar y grabar a sus niños en el agua.

Los clientes afirmaron que se debe mejorar porque algunas veces también la encuentran fría; así también indicaron que la academia debe implementar un Locker para guardar la ropa, mochila de los mismos y un baño para los padres que tienen que esperar hasta que culminen las clases de sus hijos.

De acuerdo a las evaluaciones se debe direccionar la publicidad según sus categorías:

Para la categoría piscina grande y master se recomienda antes de iniciar la temporada de invierno ofrecer descuentos de un 20% aprox. Según crea conveniente la administración por la inscripción de un amigo que pertenezca a la academia.

Para la categoría libre, equipo y piscina grande mejorar su publicidad en especial por las redes sociales. (Cuerpo, resistencia).

Para la categoría hora feliz y master es recomendable hacer la publicidad por los recibos de luz & agua (beneficios de la natación (juventud)).

Se verifica una mejor publicidad en las redes sociales que anteriores años, que se evidencio un aumento mínimo de clientes, pero para obtener un mejor posicionamiento es necesario una publicidad más objetiva de acuerdo a sus categorías.

## VI. Referencias bibliográficas

- BCRP. (2008). *Informe Económico y Social Región Lambayeque*. Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Lambayeque/Informe-Economico-Social/IES-Lambayeque.pdf>
- BCRP. (Marzo de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/sintesis-lambayeque-03-2018.pdf>
- BCRP. (junio de 2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Castro Vollareal, J. R., Huamaní Gutiérrez, J. S., Jayo Benavides, J. L., & Samanez Guevara, C. F. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO NAVAL DEL PERÚ – SEDE SAN BORJA*. Universidad San Ignacio De Loyola, Maestría en Ciencias Empresariales, Lima. Recuperado el 2019
- Cisneros Osnayo, M. d. (2017). *Plan de marketing para conseguir el incremento de las ventas en la empresa Premium Cotton SAC*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, Lima. Recuperado el Octubre de 2019
- CORREO. (Abril de 2018). *diariocorreo.pe*. Recuperado el Septiembre de 2019, de <https://diariocorreo.pe/edicion/lambayeque/la-pobreza-en-lambayeque-crece-y-ahora-se-fija-en-185-segun-ultimo-reporte-del-inei-815376/>
- Enderica Salgado, M. X. (2015). *PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE LA ESCUELA DE NATACION “HERMANOS ENDERICA SALGADO”*. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, Ingeniería Comercial, Quito. Recuperado el Octubre de 2019
- Fasabi Huamán , K. I. (2014). *Formulación de un Plan Estratégico Turístico para el distrito de San Jerónimo de Surco que fomente su Desarrollo Turístico Sostenible*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCO, E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN DE TURISMO, Lima.
- Franco Torres , J. A., & González Leal, W. D. (2016). *Análisis de competitividad de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad*

- Santo Tomás basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2960/Francojennifer2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el Octubre de 2019
- INEI. (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población 2017*. Lima.
- Jiménez Rivera, M. (s.f.). *PLAN DE NEGOCIO PARA ATENDER LA DEMANDA DE UN CENTRO TURISTICO en Motupe, Departamento de Lambayeque 2019*.
- Minsa. (febrero de 2011). *www.digesa.minsa.gob.pe*. Obtenido de [www.digesa.minsa.gob.pe](http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/DIRECTIVA%20SANITARIA%20Piscinas.pdf): <http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/DIRECTIVA%20SANITARIA%20Piscinas.pdf>
- Modernización de la gestión del desarrollo urbano de la provincia de Chiclayo. (2010). *munichiclayo.gob.pe*. Obtenido de [https://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF\\_PDUA/PDUA\\_CAP\\_III\\_P1.pdf](https://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF_PDUA/PDUA_CAP_III_P1.pdf)
- Palacios Diaz, S. R., & Saavedra Vidarte, L. R. (2019). *Plan de marketing y calidad de servicio en Rizzo Hotel de la ciudad de Chiclayo*. UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALL, ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, Lambayeque. Recuperado el Noviembre de 2019
- RIERA , J., & JESSICA, H. (2012). *Estrategias de Marketing para mejorar el Servicio al usuario en el “Parque Acuático Morete Puyo”*. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES, DIRECCION DE EMPRESAS, Pastaza. Recuperado el 2019
- Serquén Bravo, S. (2016). *PLANDE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SHISEB CHICLAYO*. Universidad Cesar Vallejo, Ciencias empresariales, Chiclayo. Recuperado el Noviembre de 2019

## VII. Anexos

### Encuesta-cliente

#### Satisfacción del cliente

**Instrucciones: marque con un x la alternativa que considera conveniente.**

**1. ¿Cómo considera el servicio que brindan los profesores de la academia de Natación "Berendson"?**

Excelente ( )      bueno ( )      regular ( )      Deficiente ( )

**2. Los horarios asignados por la academia Berendson se ajustan a sus necesidades:**

De acuerdo ( )      indeciso ( )      en desacuerdo ( )

**3. ¿Considera que el número de alumnos asignados para cada sesión es la adecuada?**

De acuerdo ( )      indeciso ( )      en desacuerdo ( )

**4. ¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la academia Berendson?**

Excelente ( )      buena ( )      regular ( )      Deficiente ( )

**5. ¿Está de acuerdo con las reglas de la academia de Natación Berendson?**

De acuerdo ( )      indeciso ( )      en desacuerdo ( )

**6. Si la respuesta fue en desacuerdo, ¿cuál regla considera no es adecuada?**

---

**7. ¿Cómo califica el proceso de enseñanza y su adaptación a las clases de natación?**

Excelente ( )      buena ( )      regular ( )      Deficiente ( )

**8. ¿Considera que el grado de participación de los padres de familia se valora en la academia?**

De acuerdo ( )      indeciso ( )      en desacuerdo ( )

**9. ¿Por qué medio se informó la existencia de la "Academia de natación Berendson" de Chiclayo?**

Radio ( )      TV ( )      Amigos ( )      Internet/web ( )

Pág. Facebook ( )      Otro: \_\_\_\_\_

**10. ¿Qué considera atractivo usted para que tenga más estimulación hacia el deporte de natación?**

---

**11. ¿Qué otro tipo de servicios, deporte o complementos le gustaría que la academia Berendson implemente?**

---

**12. ¿Cuál de los siguientes criterios considera importantes para elegir la academia?**

Imagen ( ) ubicación ( ) infraestructura ( ) reconocimiento ( )

**13. ¿Qué le motiva a practicar el deporte de la natación?**

Salud ( ) Competencia ( ) Estudio/trabajo ( ) Diversión ( )

**14. ¿Ve cumplida su expectativa? Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_**

**15. ¿Qué opina del techado y temperado del agua de la academia Berendson?**

Excelente ( ) buena ( ) regular ( ) Deficiente ( )

**16. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la academia de Natación "Berendson"?**

Excelente ( ) buena ( ) regular ( ) Deficiente ( )

*Matriz de consistencia*

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	HERRAMIENTAS
		<b>GENERAL</b>					
		Proponer un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la academia de natación Berendson.					
		<b>ESPECÍFICOS</b>					
Plan estratégico de marketing de la academia de natación Berendson para mejorar su posicionamiento en el segundo semestre del año, Chiclayo 2019	¿De qué manera un plan estratégico de marketing permitirá mejorar el posicionamiento de la academia de natación Berendson?	Analizar la situación actual de la academia de natación Berendson.  Identificar el nivel de satisfacción de atención de los clientes de la academia de natación Berendson en cuanto al servicio percibido.  Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la escuela de natación Berendson en las temporadas de invierno.	Investigación descriptiva y propositiva por tanto la hipótesis es implícita.	<b>Independiente:</b> Plan estratégico de marketing de la academia de natación Berendson  <b>Dependiente:</b> posicionamiento	<b>Métodos</b> Son la serie de paso para llegar a la búsqueda de información: Exploratoria, descriptiva y explicativa.  <b>Tipo</b> Descriptiva propositiva	<b>Población</b> La academia de natación Berendson cuenta en la presente temporada con 221 clientes en diferentes modalidades.  <b>Muestra:</b> Según método estadístico se debe aplicar 87 encuestas	entrevista, Encuesta y observación.

Fuente: elaboración propia.

## Cuadro de guía de técnicas e instrumentos de recolección de datos

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Fuentes de información</b>
Análisis documental	Fichas y formatos	Tesis de pregrado Artículos científicos Conferencias Libros
Entrevista	Guía de entrevista	Administradora
Observación	Guía de observación	Trabajadores del nivel operativo
Encuesta	Cuestionario	Clientes actuales del hotel

**Fuente:** tesis Plan de marketing y calidad de servicio en Rizzo Hotel de la ciudad de Chiclayo

**Elaboración propia**

## Fotografías en la academia de natación Berendson

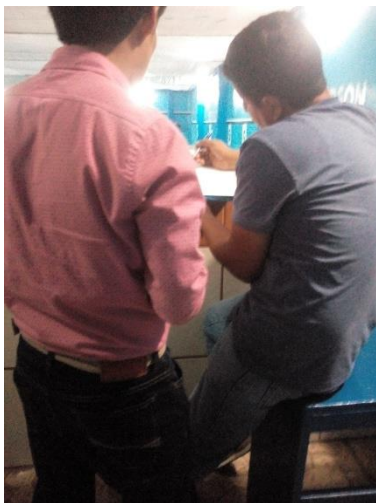




Imagen de las instalaciones donde falta mejorar la seguridad.

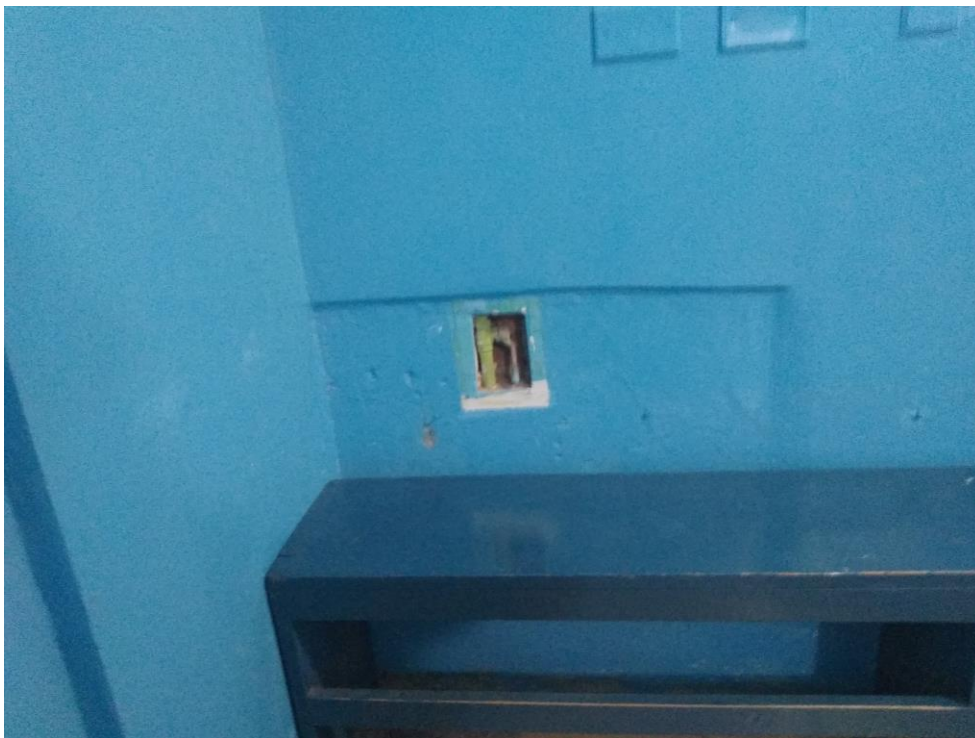
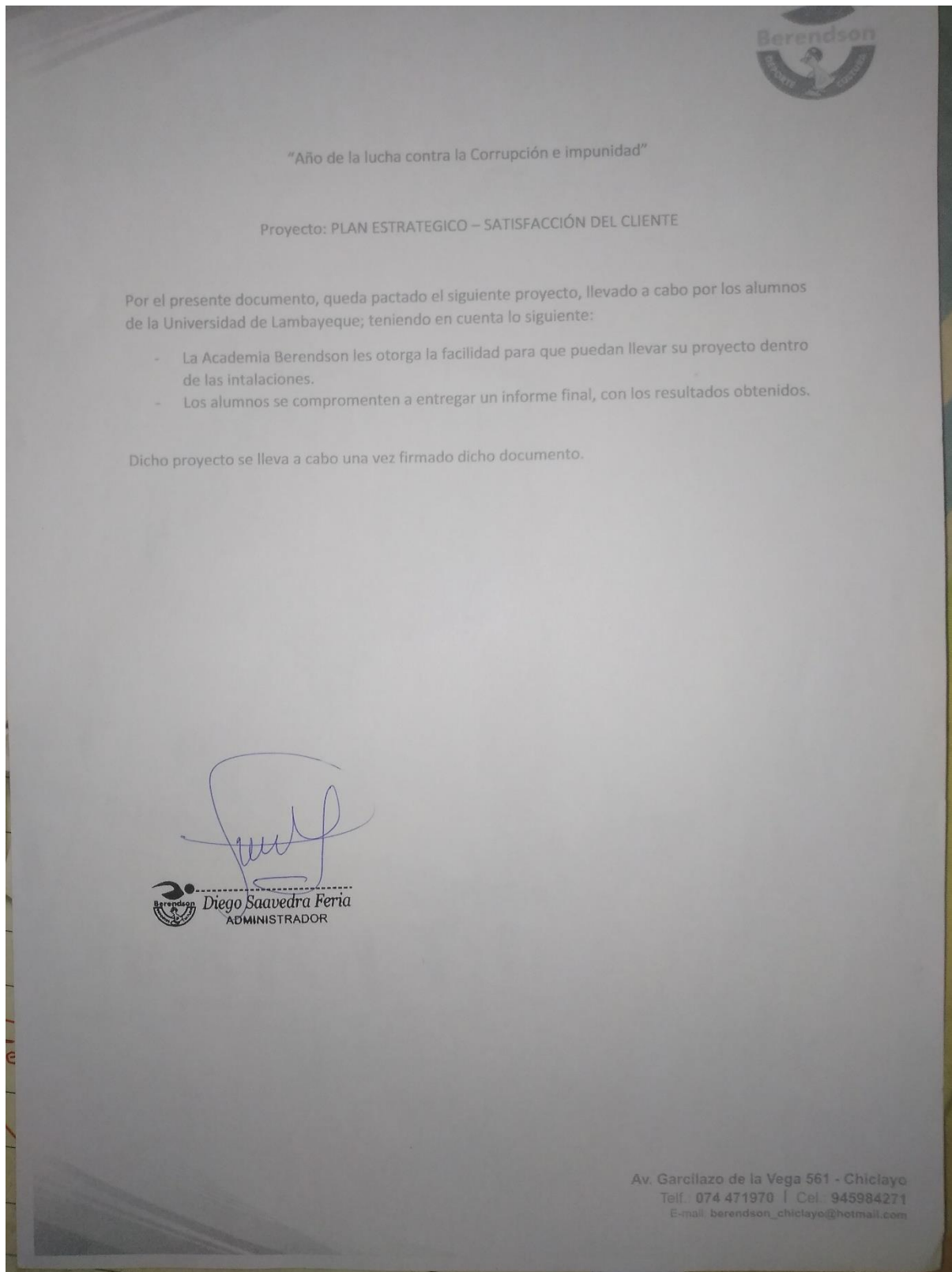




Imagen para la instalación de un locker



Documento de permiso de la academia de natación Berendson.



## Documentos de validación de encuesta

### Validación de encuesta N° 01

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### ENCUESTA – CLIENTES

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POCISIONAMIENTO EN LA ACADEMIA DE NATACIÓN BERENDSON  
CHICLAYO 2019**

**Responsable:** Zurita Umbo Jhonatan

**Indicación:** Señor(a) especializado(a) le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta, que le muestre marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5:

		1. Insatisfecho	2. Mejorable	3. Satisfecho	4. Bueno	5. Excelente
N°	ITEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción del cliente</b>						
1	¿Cómo considera el servicio que brindan los profesores de la academia de Natación "Berendson"?					/
2	¿Cómo califica usted el servicio que brinda la academia de Natación "Berendson"?					/
3	¿Los horarios asignados por la academia Berendson se ajustan a sus necesidades?					/
<b>Percepción del cliente sobre el servicio</b>						
4	¿Considera que el número de alumnos asignados para cada sesión es la adecuada?					/
5	¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la academia Berendson?					/
6	¿Está de acuerdo con las reglas de la academia de Natación Berendson?					/
7	Si la respuesta fue en desacuerdo, ¿cuál regla considera no es adecuada?					/
8	¿Cómo califica el proceso de enseñanza y su adaptación a las clases de natación?					
<b>Proceso de enseñanza/adaptación.</b>						
9	¿Considera que el grado de participación de los padres de familia se valora en la academia?					/
<b>Identificación del cliente con la academia</b>						
10	¿Qué considera atractivo usted para que tenga más estimulación hacia el deporte de natación?					/

11	¿Qué otro tipo de servicios, deporte o complementos le gustaría que la academia Berendson implemente?				/
<b>Diferenciación competitiva</b>					
12	¿Cuál de los siguientes criterios considera importantes para elegir la academia?		/		
13	¿Qué le motiva a practicar el deporte de la natación?				/
15	¿Ve cumplida su expectativa? Si: _____ No: _____				/
15	¿Qué opina del techado y temperado del agua de la academia Berendson?				/
<b>Segmentación del mercado</b>					
16	¿Por qué medio se informó la existencia de la "Academia de natación Berendson" de Chiclayo?				/

**Recomendaciones:**


Explicar y dar cita a sus preguntas.

---



---

Apellidos y nombres	<u>Dr. Darío Alvarado Romero Nolas</u>
Título y/o grado académico	<u>DOCTOR - EDUCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.</u>



FIRMA

## Validación de encuesta N° 02

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### ENCUESTA - CLIENTES

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POCISIONAMIENTO EN LA ACADEMIA DE NATACIÓN BERENDSON  
CHICLAYO 2019**

Responsable: Zurita Umbo Jhonatan

**Indicación:** Señor(a) especializado(a) le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta, que le muestre marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5:

		1. Insatisfecho	2. Mejorable	3. Satisfecho	4. Bueno	5. Excelente
N°	ITEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción del cliente</b>						
1	¿Cómo considera el servicio que brindan los profesores de la academia de Natación "Berendson"?					/
2	¿Cómo califica usted el servicio que brinda la academia de Natación "Berendson"?					/
3	¿Los horarios asignados por la academia Berendson se ajustan a sus necesidades?					/
<b>Percepción del cliente sobre el servicio</b>						
4	¿Considera que el número de alumnos asignados para cada sesión es la adecuada?					/
5	¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la academia Berendson?					/
6	¿Está de acuerdo con las reglas de la academia de Natación Berendson?					/
7	Si la respuesta fue en desacuerdo, ¿cuál regla considera no es adecuada?					/
8	¿Cómo califica el proceso de enseñanza y su adaptación a las clases de natación?					/
<b>Proceso de enseñanza/adaptación.</b>						
9	¿Considera que el grado de participación de los padres de familia se valora en la academia?					/
<b>Identificación del cliente con la academia</b>						
10	¿Que considera atractivo usted para que tenga más estimulación hacia el deporte de natación?					/

11	¿Qué otro tipo de servicios, deporte o complementos le gustaría que la academia Berendson implemente?								/
<b>Diferenciación competitiva</b>									
12	¿Cuál de los siguientes criterios considera importantes para elegir la academia?								/
13	¿Qué le motiva a practicar el deporte de la natación?								/
14	¿Ve cumplida su expectativa? Si: _____ No: _____								/
15	¿Qué opina del techado y temperado del agua de la academia Berendson?								/
<b>Segmentación del mercado</b>									
16	¿Por qué medio se informó la existencia de la "Academia de natación Berendson" de Chiclayo?								/

Recomendaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Apellidos y nombres	NOVO TORRES ENRIQUE JANTOS
Título y/o grado académico	INGENIERO DE SISTEMAS Y COMPUTACION Mg. ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

## Validación de encuesta N° 03

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### ENCUESTA – CLIENTES

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POCISIONAMIENTO EN LA ACADEMIA DE NATACIÓN BERENDSON  
CHICLAYO 2019**

**Responsable:** Zurita Umbo Jhonatan

**Indicación:** Señor(a) especializado(a) le pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de la encuesta, que le muestre marque con un aspa en el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA:** Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5:

		1. Insatisfecho	2. Mejorable	3. Satisfecho	4. Bueno	5. Excelente
N°	ITEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción del cliente</b>						
1	¿Cómo considera el servicio que brindan los profesores de la academia de Natación "Berendson"?					X
2	¿Cómo califica usted el servicio que brinda la academia de Natación "Berendson"?				X	
3	¿Los horarios asignados por la academia Berendson se ajustan a sus necesidades?					X
<b>Percepción del cliente sobre el servicio</b>						
4	¿Considera que el número de alumnos asignados para cada sesión es la adecuada?				X	
5	¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la academia Berendson?					X
6	¿Está de acuerdo con las reglas de la academia de Natación Berendson?					X
7	Si la respuesta fue en desacuerdo, ¿cuál regla considera no es adecuada?					X
8	¿Cómo califica el proceso de enseñanza y su adaptación a las clases de natación?					X
<b>Proceso de enseñanza/adaptación.</b>						
9	¿Considera que el grado de participación de los padres de familia se valora en la academia?					X
<b>Identificación del cliente con la academia</b>						
10	¿Qué considera atractivo usted para que tenga más estimulación hacia el deporte de natación?					X

11	¿Qué otro tipo de servicios, deporte o complementos le gustaría que la academia Berendson implemente?							X
<b>Diferenciación competitiva</b>								
12	¿Cuál de los siguientes criterios considera importantes para elegir la academia?							X
13	¿Qué le motivo a practicar el deporte de la natación?							X
15	¿Ve cumplida su expectativa? Si: _____ No: _____							X
15	¿Qué opina del techado y temperado del agua de la academia Berendson?							X
<b>Segmentación del mercado</b>								
16	¿Por qué medio se informó la existencia de la "Academia de natación Berendson" de Chiclayo?							X

**Recomendaciones:**

---



---



---

<b>Apellidos y nombres</b>	CUMAR VÁSQUEZ JORGE TOMÁS
<b>Título y/o grado académico</b>	INC. INDUSTRIAL 7 DE SISTEMAS

  
 FIRMA