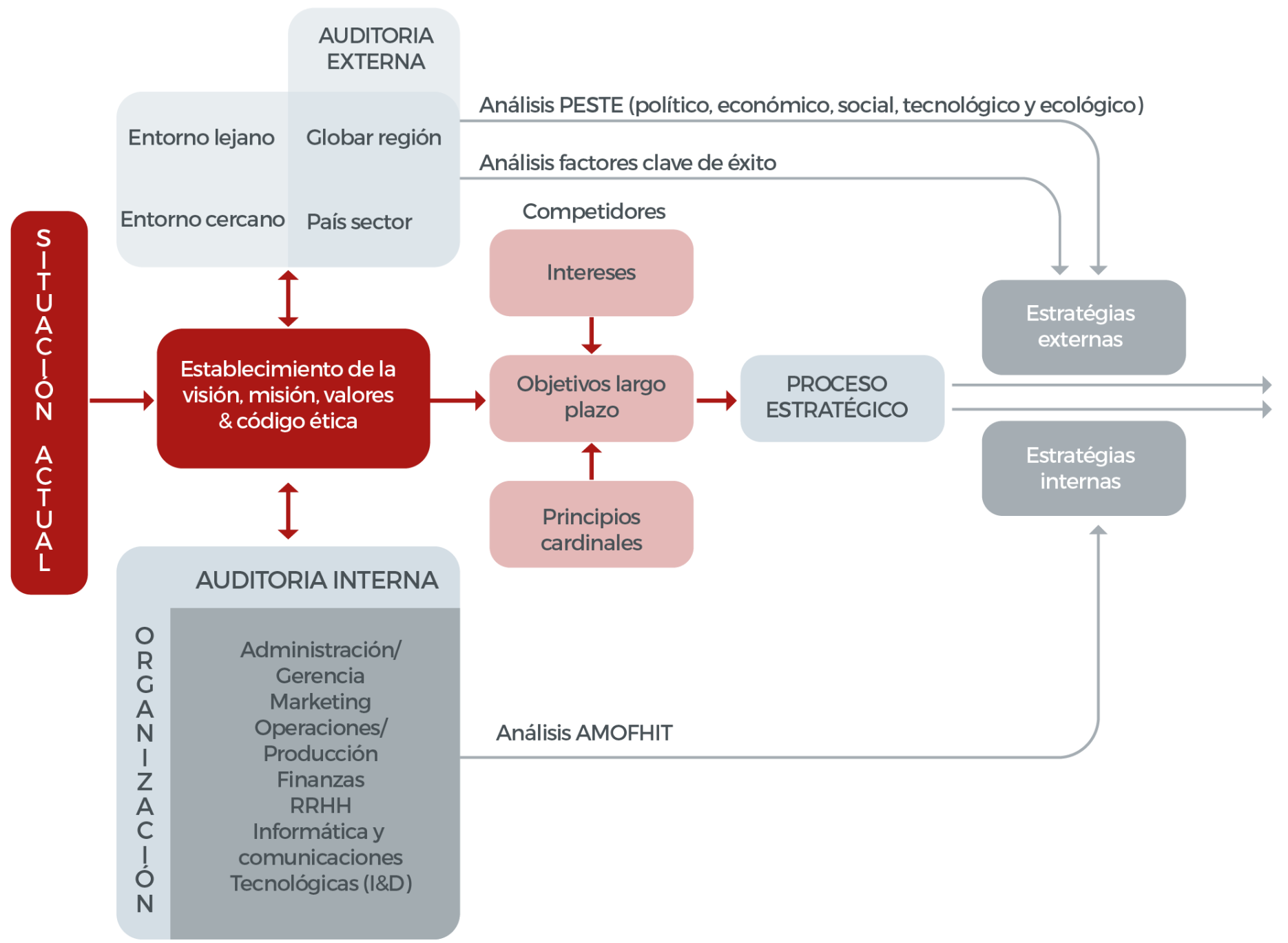




PLAN ESTRATÉGICO 2023-2025

PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO



MISIÓN

Fomentamos la cultura, el deporte competitivo y recreativo, promoviendo nuestros **valores institucionales** a través de la **mejora continua**, garantizando la **calidad de servicios**.

VISIÓN

Ser el club líder en el Perú, con la más alta calidad, excelencia y prestigio de servicios para nuestros asociados.

VALORES



ETICA Y
MORAL



RESPECTO Y
COMPROMISO



HONESTIDAD E
INTEGRIDAD



ANÁLISIS INTERNO

¿DE DONDE PROVIENEN NUESTROS INGRESOS?

- Cuota social.
- Cobro por academias deportivas y culturales.
- Alquiler de locales, concesionarios y casilleros.
- Cobro por trámites administrativos.
- Uso de luces e instalaciones deportivas (piscina, bowling, billar, etc.).
- Gimnasio, danza y spinning.
- Servicios complementarios (fisioterapia, nutrición, Zemanat, etc.).

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO (AMOFHIT)

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

Junta Directiva de 47 miembros.
Presencia de comités y comisiones que apoyan la gestión administrativa.
Alto involucramiento de la Dirección y la Gerencia en las operaciones.
Iniciativa de mejora de procesos internos, estandarización e implementación de normas.

FINANZAS (F)

Aumento de deuda por cuotas sociales reduciendo el flujo de caja, aumento de socios morosos.
Cobro a socios y visitantes por servicios internos (academias, uso de instalaciones, trámites, etc.).
Ingresos adicionales por publicidad, alquiler de concesionarios, alquiler de locales, etc.
Inversiones y gestión financiera.

MARKETING Y PUBLICIDAD (M)

Diversos canales de comunicación hacia los socios (correo, redes sociales, publicidad interna).
Presencia de convenios institucionales con diversas organizaciones.
Imagen institucional polémica ante el público.
Club de mayor envergadura a nivel Sur.

RECURSOS HUMANOS (H)

140 trabajadores de carácter administrativo y 210 trabajadores operativos.
Alta rotación interna de trabajadores.
Presencia de 2 sindicatos.
Expectativas de los trabajadores en cuanto a las directivas y su gestión.
Ingreso de nuevas jefaturas, cambio de estructura organizacional.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA (O)

16 disciplinas deportivas, talleres y eventos culturales e institucionales.
Soporte operativo brindado por las áreas de mantenimiento y logística.
Contratación de terceros para desarrollo de trabajos y proyectos.
Actividades adicionales de atención al socio y trámites internos.

INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍAS (IT)

Presencia de sistemas terceros (Nextsis) y sistemas internos.
Utilización de medios formales (correo electrónico) y medios informales para la comunicación.
Tecnologías y sistemas anticuados.
Innovación y proyectos de desarrollo y mejora de sistemas.

MATRIZ EFI DEL CLUB INTERNACIONAL AREQUIPA

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	0,53		1,76
1.INFRAESTRUCTURA, INSTALACIONES COMPLETAMENTE EQUIPADAS	0,08	3,00	0,25
2.DESARROLLO DE 16 ACTIVIDADES DEPORTIVAS FEDERATIVAS	0,08	3,50	0,29
3.POLO DEL DESARROLLO DEPORTIVO, SOCIAL Y CULTURAL DE LA REGIÓN SUR	0,10	4,00	0,41
4.PULMON ECOLOGICO DE LA CIUDAD	0,10	3,50	0,36
5.POTENCIAL EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES EN LOCAL DESCENTRALIZADO	0,04	2,50	0,10
6.DIVERSOS CANALES DE LLEGADA A LOS SOCIOS	0,04	2,00	0,08
7.NUEVAS JEFATURAS CON INICIATIVA DE CAMBIO, IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS	0,07	3,50	0,25
DEBILIDADES	0,47		1,23
1.PARTE DEL PERSONAL PRESENTA RESISTENCIA AL CAMBIO	0,04	2,00	0,09
2.CANTIDAD ELEVADA DE SOCIOS QUE SATURA LAS INSTALACIONES	0,07	3,00	0,21
3.ALTA ROTACIÓN INTERNA DEL PERSONAL	0,06	2,00	0,12
4.SISTEMAS ANTIGUOS	0,07	3,00	0,21
5.AUMENTO CONSIDERABLE DE SOCIOS MOROSOS DESDE 2020	0,05	2,50	0,13
6.PRESENCIA DE DOS SINDICATOS DE TRABAJADORES	0,05	2,50	0,13
7.PROCESOS INTERNOS QUE PRESENTAN DEFICIENCIAS Y BUROCRACIA	0,07	3,00	0,21
8.ALTA PRESIÓN E INFLUENCIA DE LOS SOCIOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	0,06	3,00	0,17
TOTAL	1,00		3,02



ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO (PESTE)

POLÍTICO LEGAL

Legislación Laboral.
Corrupción e inestabilidad política.
Saneamiento patrimonial.
Relación con organismos públicos y privados (Stakeholders).
Legislación de SST.
Seguridad jurídica.
Legislación medioambiental.

TECNOLÓGICO

Velocidad de transferencia de tecnología.
Inversión en I+D.
Incremento y mejora en métodos de pago, medios de comunicación, etc.
Uso de tecnologías de la información.

ECONÓMICO

Evolución de PBI nacional.
Evolución del poder adquisitivo del socio.
Tasa de inflación.
Cuota social del Club.
Tasa de cambio.
Costo de suministros, materiales, mano de obra interna y externa.

ECOLÓGICO

Protección del medio ambiente.
Preservación de recursos naturales no renovables.
Cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos.
Conservación de energía y usuarios libres.

SOCIO CULTURAL

Tasa de crecimiento poblacional.
Tasa de desempleo y subempleo.
Interés de nuevos socios por ingresar al Club.
Cultura e Idiosincrasia.
Estilos de Vida.

ANÁLISIS DEL MERCADO (Fuerzas de Porter)

Clubes Profesionales, Federaciones Deportivas,
Universidades, Academias, Colegios, Golf Club y otros
Clubes del resto del país

NUEVOS ENTRANTES (BAJA)



PROVEEDORES (MEDIA)

Poder de negociación de proveedores.
Capacidad de poner bajo presión al club.
Dependencia de pocos proveedores.
Economía de escala y tecnificación del modelo Logístico.

PRODUCTOS SUSTITUTOS (MEDIA – ALTA)

Amenaza de instituciones o nuevos operadores en actividades deportivas, recreativas y culturales (Sustitutos parciales)



RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA (MEDIA)

Rivalidad entre competidores existentes y su interés en mejorar y lograr el éxito.
Medir la rentabilidad.



CLIENTES (ALTA)

La capacidad de los socios para poner al club bajo presión.
Poder de negociación con los asociados y vocalías.
Capacidad de control de asociados generadores de opinión.
Directiva, Trabajadores y Sindicatos.

MATRIZ EFE DEL CLUB INTERNACIONAL AREQUIPA

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	0,44		1,33
1. INCREMENTO DEL PODER ADQUISITIVO DE POTENCIALES SOCIOS.	0,06	2,00	0,13
2. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.	0,08	3,00	0,24
3. POTENCIALES TERRENOS PARA EXPANDIR INSTALACIONES.	0,11	3,50	0,39
4. MEJORA DEL ENTORNO DEPORTIVO LOCAL.	0,10	2,50	0,24
5. INTERES DE DIVERSAS ENTIDADES EN FORMAR ALIANZAS COMERCIALES.	0,10	3,50	0,33
AMENAZAS	0,56		1,50
1. CORRUPCIÓN, MALA IMAGEN PÚBLICA EN CUANTO A GESTIONES PASADAS.	0,11	3,50	0,39
2. INFORMALIDAD DE LAS LIGAS LOCALES.	0,08	2,50	0,20
3. AUMENTO DE COMPETENCIA (SUSTITUTOS PARCIALES).	0,10	3,50	0,33
4. COSTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES.	0,10	3,00	0,29
5. EVOLUCIÓN DEL PODER ADQUISITIVO DEL SOCIO.	0,06	2,00	0,13
6. SANEAMIENTO PATRIMONIAL.	0,06	1,50	0,10
7. LEGISLACIÓN LABORAL.	0,05	1,50	0,07
TOTAL	1		2,83



**ESTABLECIMIENTO DE
OBJETIVOS**



SPECIFIC (ESPECÍFICOS, CONCRETOS)

¿La meta del objetivo está suficientemente clara, de manera que otra persona sepa que vas a hacer y cómo?

MEASURABLE (MEDIBLE)

Lo que no se puede medir, simplemente no existe. ¿Hay una forma clara de medir el resultado de la gestión?

ATTAINABLE (ALCANZABLE)

Los objetivos tienen que ser retos ambiciosos y posibles. ¿Hay una serie de clara de pasos a seguir para alcanzar las metas?

REALISTIC (REALISTA)

Se debe enmarcar las metas dentro de la ética y valores de uno mismo y del Club. ¿Hay una serie clara de pasos a seguir para alcanzar las metas?

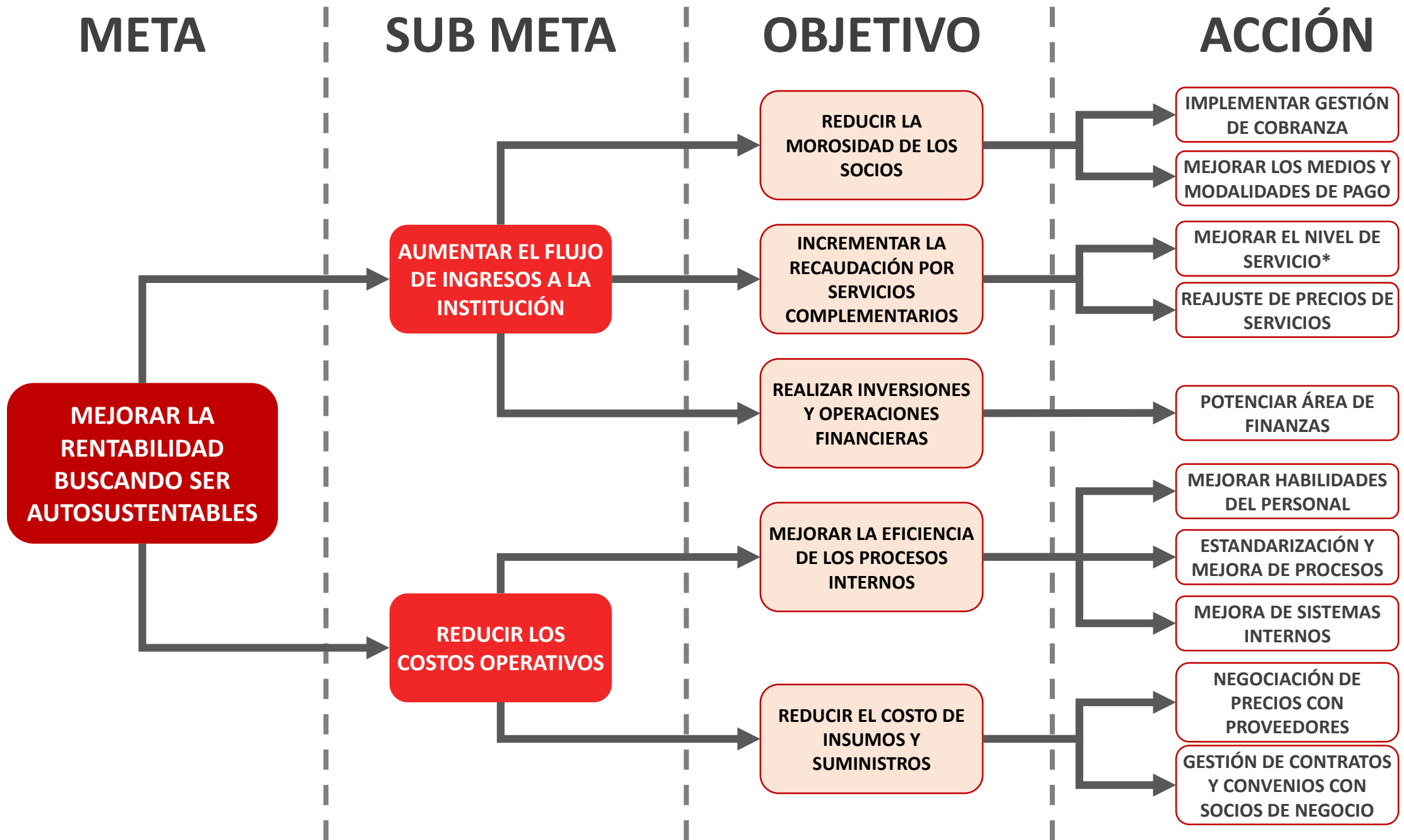
TIMELY (TIEMPO)

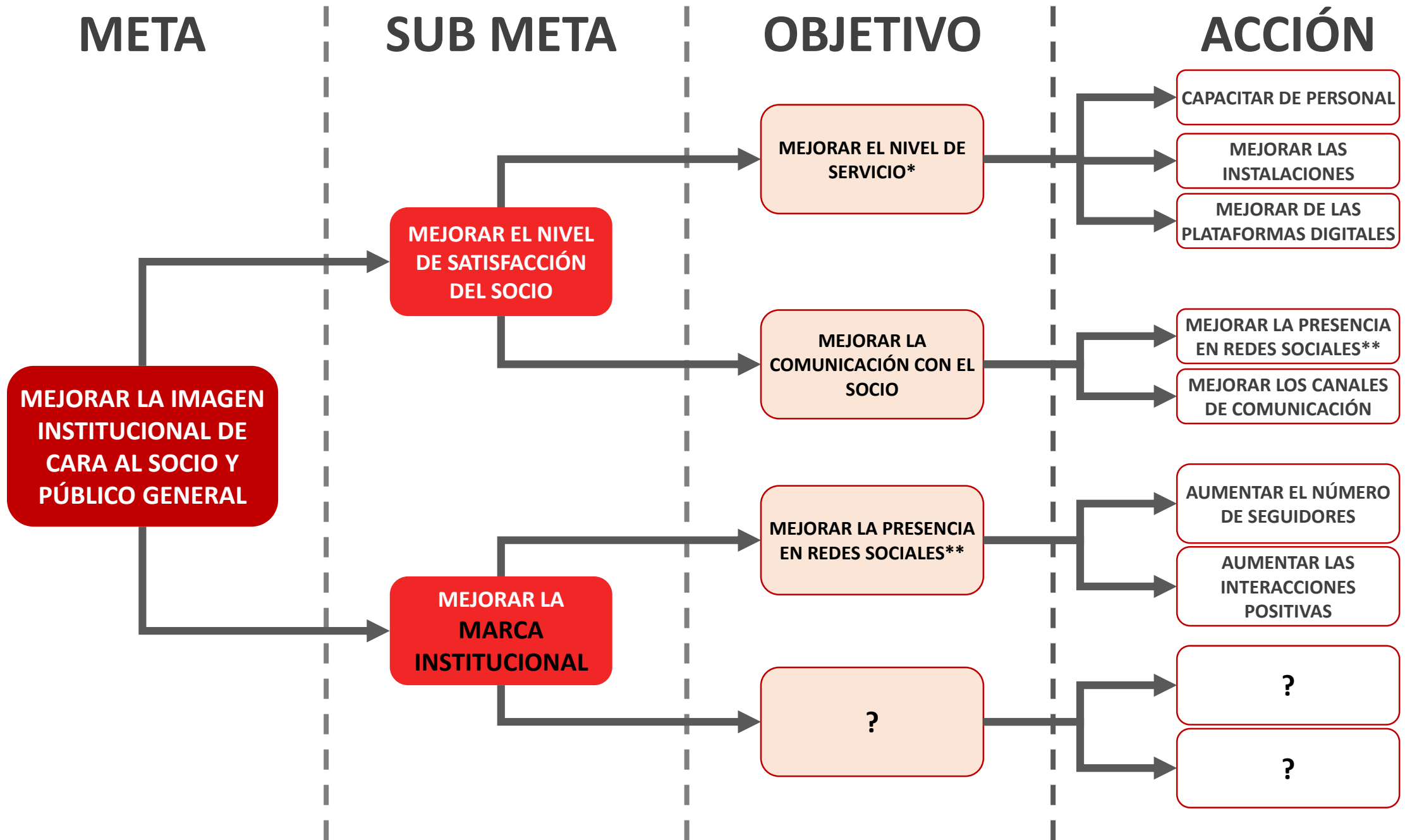
Hay que ser claros con la dimensión temporal de cada objetivo. ¿Cuándo se logrará la Meta?

BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	KPI
PERSPECTIVA FINANCIERA	<pre> graph TD A[1. Incrementar el flujo de ingresos] --> C[3. Mejorar la rentabilidad de la institución] B[2. Reducir gastos operativos] --> C </pre>	<ol style="list-style-type: none"> Ingresos mensuales Gastos operativos mensuales Rentabilidad neta
PERSPECTIVA DEL CLIENTE Y MERCADO	<pre> graph TD A[1. Mejorar la calidad de servicio hacia el socio] --> C[3. Mejorar el nivel de satisfacción del socio] B[2. Mejorar la imagen institucional] --> C </pre>	<ol style="list-style-type: none"> Evaluación de la marca (puntuación de la percepción de la marca por parte de los socios y la comunidad). Cobertura mediática positiva (porcentaje de menciones positivas frente al total de menciones) Crecimiento de seguidores (por red social) Nivel de satisfacción del socio (segmentar por servicio) Tasa mensual de quejas
PERSPECTIVA INTERNA (PROCESOS)	<pre> graph TD A[1. Mejorar las instalaciones] --> C[1. Mejorar la calidad de servicio hacia el socio] B[2. Mejorar la planificación de las operaciones] --> C D[3. Incrementar eficiencia de procesos interno] --> C </pre>	<ol style="list-style-type: none"> Tasa de obra culminadas dentro de plazo Tasa de obras conformes Avance de ejecución de planes operativos Indicadores internos por área Reducción en costos de insumos y servicios
PERSPECTIVA DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	<pre> graph TD A[1. Incrementar la satisfacción del personal] --> B[2. Capacitar al personal] B --> C[3. Mejorar los sistemas internos] C --> D[4. Mejorar las habilidades y aptitudes del personal] D --> E[3. Incrementar eficiencia de procesos interno] E --> F[1. Mejorar la calidad de servicio hacia el socio] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> Tasa de satisfacción del trabajador Tasa de abandono laboral (segregar por área y tipo de puesto) Tasa de personal capacitado Tasa de personal aprobado Avance de implementación Tasa de problemas solucionados Evaluación de desempeño

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	KPI	RESPONSABLE	OBJETIVO
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la institución	Rentabilidad neta	CONTABILIDAD Y FINANZAS	
	Incrementar el flujo de ingresos	Variación de ingresos (mensual)	CONTABILIDAD Y FINANZAS	
	Reducir gastos operativos	Variación operativo (mensual)	CONTABILIDAD Y FINANZAS	
CLIENTE Y MERCADO	Mejorar el nivel de satisfacción del socio	Evaluación de la marca (puntuación de la percepción de la marca por parte de los socios y la comunidad)	CULTURA Y MARKETING	
		Cobertura mediática positiva (porcentaje de menciones positivas frente al total de menciones)	CULTURA Y MARKETING	
		Crecimiento de seguidores (por red social)	CULTURA Y MARKETING	
	Mejorar la imagen institucional	Nivel de satisfacción del socio (segmentar por servicio)	CULTURA Y MARKETING	
		Tasa mensual de quejas	CULTURA Y MARKETING	
INTERNA (PROCESOS INTERNOS)	Mejorar las instalaciones	Tasa de obra culminadas dentro de plazo	PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	
		Tasa de obras conformes	PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	
	Mejorar la planificación de las operaciones	Avance de ejecución de planes operativos	DEPORTES / CULTURA / MANTENIMIENTO / LOGÍSTICA	
	Incrementar eficiencia de procesos interno	Indicadores internos por área	TODAS LAS ÁREAS	
	Negociar términos y costos con proveedores	Reducción en costos de insumos y servicios	LOGÍSTICA	
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	Incrementar la satisfacción del personal	Tasa de satisfacción del trabajador	GDH	
		Tasa de abandono laboral (segregar por área y tipo de puesto)	GDH	
	Capacitar al personal	Tasa de personal capacitado	GDH	
		Tasa de personal aprobado	GDH	
	Mejorar los sistemas internos	Avance de implementación	TI	
		Tasa de problemas solucionados	TI	
Mejorar las habilidades y aptitudes del personal	Evaluación de desempeño	GDH		





OBJETIVO	ACCIONES	
REDUCIR LA MOROSIDAD DE LOS SOCIOS	IMPLEMENTAR GESTIÓN DE COBRANZA EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • DEPURACIÓN DE LA BASE DE DATOS • EVALUACIÓN DE MOROSIDAD DE SOCIOS • SEGMENTACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COBRANZA
	MEJORAR LOS MEDIOS Y MODALIDADES DE PAGO	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE UTILIZACIÓN DE MEDIOS DE PAGO
INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN POR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO (1)	
	REAJUSTE DE PRECIOS DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS FINANCIERO DEL BENEFICIO COSTO INDIVIDUAL DE LOS SERVICIOS • REFORMULACIÓN DEL TARIFARIO INSTITUCIONAL
REALIZAR INVERSIONES Y OPERACIONES FINANCIERAS	POTENCIAR ÁREA DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON CONOCIMIENTO EN INVERSIONES Y GESTIÓN FINANCIERA
MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INTERNOS	MEJORAR HABILIDADES DEL PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
	ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN • IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS ISO 37001, ISO 9001 • CAPACITACIÓN DE PERSONAL
	MEJORA DE SISTEMAS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN NEXTSIS Y SISTEMAS INTERNOS • IDENTIFICAR DEFICIENCIAS Y DESARROLLAR MEJORAS
REDUCIR EL COSTO DE INSUMOS Y SUMINISTROS	NEGOCIACIÓN DE PRECIOS CON PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES • GESTIÓN DE CONTRATOS POR VOLUMEN
	GESTIÓN DE CONTRATOS Y CONVENIOS CON SOCIOS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CONVENIOS INSTITUCIONALES
MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO (1)	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
	MEJORA DE LAS INSTALACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD DEL SOCIO • PLANTEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD • CONTRATACIÓN Y EJECUCIÓN DE OBRA • EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL SOCIO
	MEJORA DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES	<ul style="list-style-type: none"> • PROYECTO DE DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO • MIGRACIÓN DE LA PÁGINA WEB
MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL SOCIO	MEJORAR LA PRESENCIA EN REDES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTAR EL NÚMERO DE SEGUIDORES POR RED SOCIAL • AUMENTAR LAS INTERACCIONES POSITIVAS
	MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS ACTUALES