

Miraflores, 10 de julio del 2023



Señores
COMITÉ ELECTORAL
PROCESO ELECTORAL 2023
CLUB TENNIS LAS TERRAZAS MIRAFLORES
Presente.-

De mi mayor consideración:

Me dirijo a ustedes para saludarlos y a su vez, de acuerdo al reglamento electoral, cumplir con la entrega de los padrones de lista con la firma de 479 firmas, así como la lista con los miembros del consejo de directorio y las respectivas juntas y el plan de gobierno.

Respecto de los formularios oficial de adherentes, los mismos se presentan de manera foliada, desde el 01 hasta el 59.

Sin otro particular me despido reiterándole los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Sandro Helar Carpio de Bedoya".

SANDRO HELAR CARPIO DE BEDOYA
CÓDIGO 4130

CONSEJO DIRECTIVO

cargo	N: socio	apellido paterno	apellido materno	nombres	fecha de ingreso	dni
presidente	4130	Carpio	De Bedoya	Sandro Helar	12/10/1988	9337436
vicepresidente	2675	Alvarado	Velarde	Luis Alberto	30/10/1979	8261572
tesorero	4385	Perroni	Usandivaras	Ernesto Octavio	23/06/1998	8773529
pro tesorero	5078	Franco	Granda	Karla Viviana	6/03/2008	9943271
director sede playa	3845	Palacio	Rey	Francisco	18/12/1990	7837168
director sede chaclacayo	5600	blararezo	Del Campo	Alicia	28/05/2009	41086730
director centro promotor	4785	Merino Reyna	Meneses	Amador	15/01/2002	7799789
vocal de bares y restaurantes	4508	Krishna	lefbad	Ravi	09-11-199	149317
vocal de infraestructura y obras	6349	Olivera		vanessa	19/09/2011	10544937
vocal de eventos sociales	5346	Sosa	Rojas	Hernan Manuel	8/01/2009	29435705
vocal deportes	6108	Davila	Cabrejos	Fernando Jose	15/12/2010	10221816
JUNTA CALIFICADORA						
	5355	Benavides	Vildoso	Luis Oscar	8/01/2009	9160074
	3722	Morriberon	Rosas	Marcos Gabriel	1/06/1989	9343185
	4893	Jimenez	Silva	Carlos Humberto	27/06/2007	7737182
	5818	Meza	Rosas	Roberto Misael	8/04/2010	7861350
	5557	Pilares	Luna	Luis Fernando	28/05/2009	9076541
JUNTA DISCIPLINA						
	3758	Pendola	Alania	Juan Manuel	13/11/1989	7884050
	3738	Canales Reinoso	Del Corral	Gino	2/10/1989	7979049
	1847	Jacobo	Gonzales	Gabino Cayetano	22/06/2005	95400827
	4679	Begazo	Villanueva	Jose Domingo	24/07/2001	8111947
	6177	Molina	Rodriguez	Isabel Sofia	15/03/2011	7865762
REVISORA DE CUENTAS						
	4803	Soto	Vasquez	Duber Enrique	29/01/2002	8775051
	4821	Del Solar	Velando	Raul Arturo	12-02-202	7876986
	6676	Gonzales	Rondal	Pilar Maria	26/03/2013	787814300
	6538	LOZANO	BALLON	CARLA ISABEL	19/01/2012	9540461

SECRETARIO
CONSEJO DIRECTIVO

PROPUESTA DE PLAN DE GOBIERNO

**Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la calidad de servicio utilizando el Management como modelo de gestión en todos los asociados del club
Tenis las Terrazas Miraflores.**

Lima – Miraflores

10 de julio del 2023

Resumen Ejecutivo

El presente documento es producto del interés por determinar la relación entre el nivel y calidad de servicio en todos los asociados del club tenis las Terrazas y la teoría empleada con el desarrollo del club, asume teoría y métodos del *Management* tales como, el liderazgo eficaz, el desarrollo organizacional, la creatividad y la innovación radical demostrando que el empleo de esta doctrina garantiza el desarrollo exitoso del club lo que se ve en forma inmediata en sus resultados económicos y financieros. La innovación es el componente más dinámico; innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico; para que la innovación no solo sorprenda, sino que también impacte y funcione. Para el caso del sector de clubes de esparcimiento y deportes, asume también la teoría del marketing estratégico directo que significa en primer lugar captar y reflejar las más profundas necesidades del asociado, antes que el despliegue de medios y recursos publicitarios.

Abstract

This work is a product of interest in determining the relationship between the level and services quality in the associates of the club Tennis las Terrazas and the theory and strategy employed with the development of the club, assumes the theory and methods of management such as leadership, organizational development, creativity and the radical innovation showing that the employment of this doctrine ensures the successful development of the club what you see immediately in their economic and financial results. Innovation is the most dynamic component; innovation is the process of developing something new or that it is not known from the methodical study of a necessity, whether personal, group, or organizational, to achieve an economic goal. This means that the innovation generates ideas that can be sold in a particular market; innovation not only surprise but also impact and works for the case of the sector of recreation and sports club, also assumes the theory of direct strategic marketing which means first capture and reflect the deeper needs of associated, rather than the deployed media and advertising resources.

Índice	
Capítulo 1. Introducción.	4
Capítulo 2. Análisis de la situación. Diagnóstico.	5
2.1 Descripción del entorno	5
2.2 Formulación del problema.	12
2.3 Relevancia.	12
2.4 Justificación.	12
2.5 Marco referencial teórico	12
2.6 El liderazgo eficaz	17
Capítulo 3. Objetivos del plan de marketing y definición de estrategias.	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	22
3.3 Justificación	22
3.4 Definición de Estrategia	22
3.4.1 Estrategia de Publicidad	22
3.4.2 Estrategia de Fidelización	23
3.4.3 Estrategia de Posicionamiento	24
Capítulo 4. Plan de Acción	25
4.1 De Publicidad	25
4.2 De Fidelización	25
4.3 De Posicionamiento	26
Capítulo 5. Control del Plan y Evaluación	34
Capítulo 6. Conclusiones	36

Capítulo 1. Introducción.

El presente documento titulado “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la calidad de servicio utilizando el Management como modelo de gestión en todos los asociados del club Tennis las Terrazas Miraflores” es producto del interés por determinar la relación entre el nivel y calidad de servicio empleada con el desarrollo del club Terrazas. Este documento asume teoría y métodos del *Management* tales como la práctica del Management, el liderazgo eficaz, el desarrollo organizacional, la creatividad, la innovación radical, por lo que se ha tomado como fuente a cinco autores importantes tales como: Edward de Bono, Gary Hamel, Peter Druker, Tom Peters y Peter Senge; quienes han venido desarrollando este tema por muchos años, analizándola desde muchos aspectos ya sean personales, sociales, empresariales, económicos, liderazgo, etc. La innovación es el componente más dinámico; innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario utilizar todas las herramientas necesarias para que la innovación impacte y funcione.

En el Capítulo 2 se desarrolla el Análisis de la situación, en el cual se hace un diagnóstico y se describe la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación; en el Capítulo 3 se ven los Objetivos generales y específicos del Plan de Marketing y definición de estrategias, desarrollando también el Marco Referencial y en él las teorías empleadas en el análisis y marco conceptual en el cual se describe todos los términos relacionados al tema; en el Capítulo 4 se desarrolla el Plan de acción propuesto con el sustento de la Innovación como componente más dinámico del Management.

El Capítulo 5 trata del Calendario de actuaciones y presupuesto para luego en el Capítulo 6 ver el Control del plan y su evaluación, terminando el trabajo con el último Capítulo donde se elaborarán las Conclusiones del mismo.

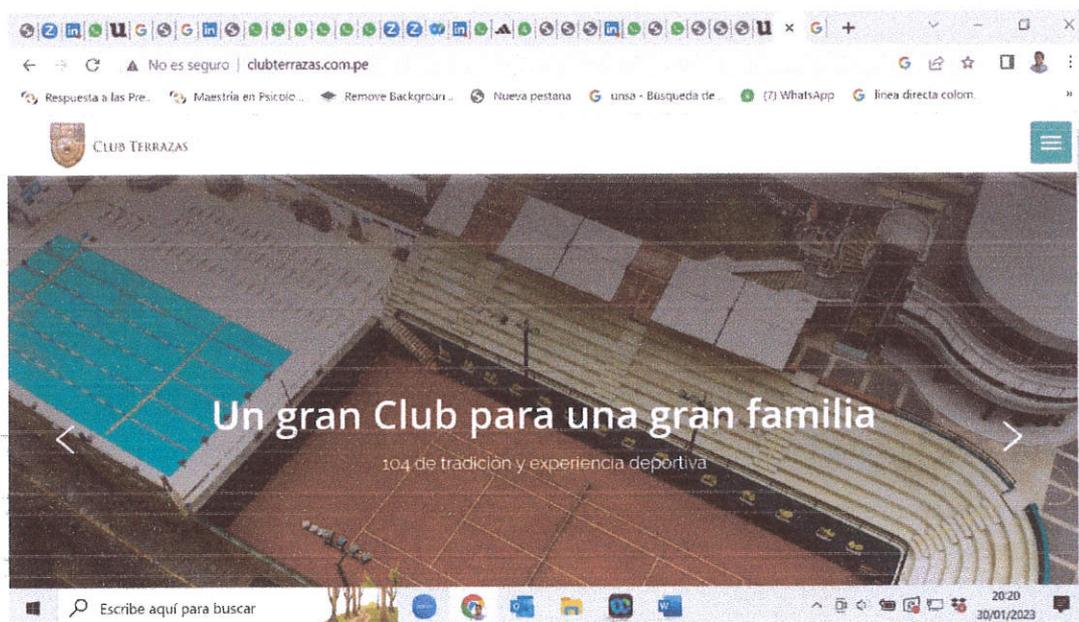
Entre los objetivos propuestos, el objetivo general es contribuir a la modernización del marketing y la calidad del servicio que lidere el desarrollo organizacional de las empresas del sector de esparcimiento y deportes, y los objetivos específicos están definidos como: servir al

crecimiento y consolidación del “Club Tenis las Terrazas”, así como aportar al conocimiento y aplicación de modelos de administración como el Management, para la innovación y el desarrollo empresarial y así identificar nuevos servicios al asociado, que sirvan al crecimiento y consolidación del club desarrollando un modelo que incluya centralización estratégica de la de gerencia como elemento clave de diferenciación.

Capítulo 2. Análisis de la situación. Diagnóstico

Club Terrazas de Miraflores

Este club social y deportivo cuenta con una página web renovada, publicaciones en Facebook y se comunica con sus socios a través de un wasap público donde muestran los principales acontecimientos del club.

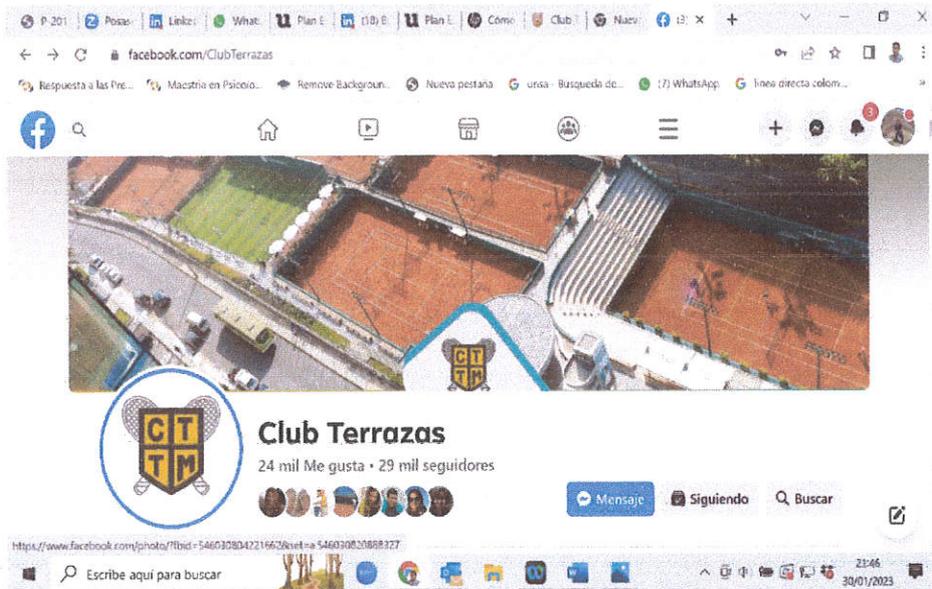


La página **web** tiene una sección de todos los deportes que se practican en el club como: Tenis, Squash, Frontón, Natación, Surf, Karate, Natación Artística, Esgrima, Fútbol y Ajedrez.

Después tiene información útil para los asociados referente al Club, sus Sedes, Servicios, Asociados y Noticias

Se debe de continuar intensivamente con los contenidos de esta página web.

En relación a las páginas de **Facebook**, hay muchas páginas que hacen alusión al club, la primera que es la oficial y se llama Club Terrazas.



Hay otras páginas con nombres similares como Tenistas del club Terrazas, Amigos del club Terrazas, Club Terrazas – Sede Chepeconde, Club Terrazas Karate Do Goju Ryu, Socios del club Tenis las Terrazas Miraflores, Club Tenis las Terrazas sede Chacacayo, Club Tenis las Terrazas Sede Playa, Club Tenis Terrazas Malecón y Club Las Terrazas Miraflores. Aparecen páginas que parecieran se crearon por socios sin coordinarlo con el área de marketing del club y no presentan una identidad de marca y se hicieron por iniciativa de algún socio. La recomendación sería de tratar de uniformizarlas o que estén dentro de la página principal.

Cada una de estas páginas de Facebook tienen información que se podría complementar con la página web del club, sin embargo, se nota un mejor trabajo en la página oficial con 29 mil seguidores, con información diaria de los acontecimientos del club, aunque no tiene muchos comentarios de las publicaciones que realiza.

Lo que más impacta en relación a los acontecimientos del club es el **Wasap** institucional, que se continuará enviando, en donde el departamento de asociados a través de su Gerente de Servicio envía diariamente lo que va pasando en el club, como campeonatos entre otras actividades.

Es importante realizar un benchmarking de competidores, para esto tomamos como referencia al "Club Regatas" considerado como uno de los mejores del Perú. Es importante revisar sus políticas deportivas como incentivan cada deporte que tienen dándole todas las facilidades a los socios que practican cada disciplina, dotándoles de todos los equipos necesarios para su óptimo rendimiento. Primero de manera social y luego como jugador competitivo haciendo que representen a la institución los socios que mejor se desempeñan en cada deporte. Se otorga entrenamiento gratuito a la selección del club, fisioterapeuta para prevenir lesiones, psicólogos deportivos, movilizaciones para ir a entrenar entre otros aspectos.

El tema de infraestructura también es muy importante tenerlo en cuenta para cada disciplina, ya que cada deporte debe de contar con todas las facilidades para poderlo practicar a nivel competitivo y que los logros se vean reflejados en los torneos inter clubes que se realizan cada año.

Realizar un adecuado benchmarking con la competencia nos permitirá conocer que aspectos se puede mejorar para tratar de ser uno de los mejores clubes del Perú.

También es importante aparte de lo deportivo ver la parte social y tratar de mejorar todo lo relacionado a la calidad de servicio que ofrece la institución a los asociados, capacitando a todos los empleados del club para que brinden un adecuado servicio a los socios en todos los aspectos, convertir a la institución en un hotel 5 estrellas en lo que a servicio se refiere.

La matriz DAFO es un análisis inicial donde estudiamos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una empresa.

La matriz CAME es un análisis que nos permite estudiar las acciones futuras que realizaremos para:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar nuevas oportunidades.

Así que los análisis DAFO y el CAME están muy relacionados, dado que uno es el punto inicial del análisis del proceso de negocio (DAFO) y son las acciones futuras que debemos realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

Dentro de una concepción tradicional y conservadora del marketing, muchos lo consideran como el conjunto de esfuerzos y recursos para campañas publicitarias de productos, servicios o instituciones y empresas, limitando su comprensión y alcance a medios y recursos desdeñando la teoría del negocio y principalmente la estrategia.

La concepción teórica y estratégica que se adopte tiene un correlato en las formas institucionales y en los planes de la empresa; el Management es una concepción que se traduce en todos los aspectos de la vida y desarrollo empresarial. Es por estas consideraciones que en el presente documento se plantea una forma organizacional y desempeño de relaciones de valor, a partir de la concepción de la innovación radical que contiene el Management, todo en la formulación de un plan de Marketing y calidad de servicio para el club Tenis Terrazas Miraflores.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál, es la relación que existe entre el nivel y calidad de servicio con la teoría de Management y la estrategia de marketing empleada con el desarrollo del club?

2.3 Relevancia

Hay grandes segmentos de familiares de asociados que constituyen una importante oportunidad de incorporarlos como nuevos socios, sin tener que recurrir a la captación de socios "de la calle", pero no son servidos de manera adecuada y rentable por los modelos tradicionales del marketing. Esto plantea la necesidad de la construcción de un nuevo modelo de negocio de marketing que exigiría capacidades que no se encuentran dentro de la oferta actual de los clubes sociales y deportivos.

2.4 Justificación.

La actividad recreacional y deportiva forma parte del desarrollo de las personas, es necesario innovar con nuevos modelos para identificar la correspondencia entre las teorías del Management y las estrategias empleadas con el desempeño de los clubes.

2.5 Marco referencial teórico

“La práctica del Management” y la innovación”¹ (PETER F. DRUCKER) ²

La innovación la definía como “la provisión de más y mejores bienes y servicios”. “No es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualesquiera”, decía Drucker: “Debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero sí mejorar constantemente”. Y añadía: “La innovación puede consistir en un producto nuevo y mejor (aún a mayor precio), una nueva comodidad o la creación de una nueva demanda. Puede consistir en encontrar nuevos usos para productos conocidos. La innovación puede tener lugar en cualquiera de las fases del negocio.

La innovación abarca todas las formas comerciales. Es tan importante para un banco, una compañía de seguros o un club de esparcimiento social y deportivo, como para una industria o una empresa de servicios. No está limitada al planeamiento técnico o a la investigación, sino que se extiende por todos los aspectos del negocio, todas las funciones, todas las actividades. Todas las unidades gerenciales del negocio deberían también tener una clara responsabilidad y metas definidas en cuanto a innovación.”

De modo que, para Drucker, el mejor maestro del Management del siglo XX, que se consideraba en deuda con Joseph Schumpeter, la innovación no se limitaba al área de I+D, sino que tenía un sentido amplio que afectaba a todas las funciones de una empresa, fuese industrial o comercial.

Oportunidad de innovar. Drucker (2002, mayo) sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades para la innovación. **Según Drucker (2002, mayo), existen 7 tipos de**

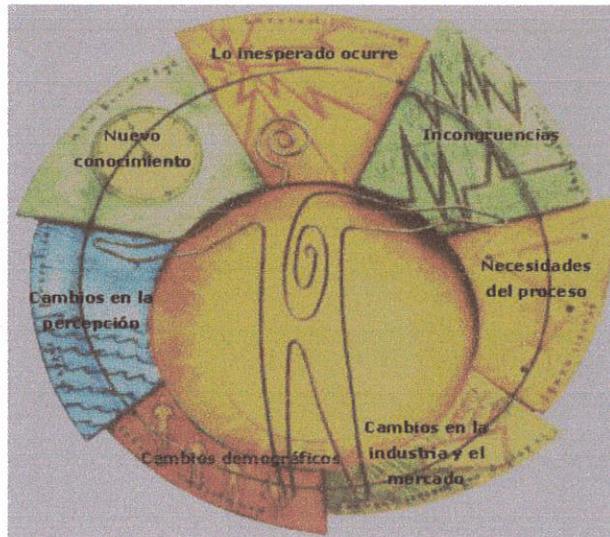
¹ “Peter Drucker, El autor más influyente del management”

Autor: [Carlos Ruiz González](#) Edición: [282](#) Sección: [Alta Dirección](#)

<http://istmo.mx/2006/01/peter-drucker-el-autor-mas-influyente-del-management/>

² The end of economic man. Drucker es sin duda uno de los más influyentes (para muchos el mejor y más influyente) autores de negocios del siglo XX. En su larga carrera publicó 40 libros y cientos de artículos, el primer volumen es de los años 30, su último artículo de 2004 y un libro suyo aparecerá en enero de 2006. Dicen que Milton Friedman, el polémico premio Nobel de Economía de la Universidad de Chicago, en una ocasión, al referirse al gran economista inglés J. M. Keynes, (de principios del siglo XX) afirmó acerca de los economistas: «todos somos keynesianos». Ahora, para los estudiosos del management, podría afirmarse similarmente «todos somos druckerianos» y es que el legado de Peter Drucker no sólo es numeroso sino sobre todo de notoria calidad.

oportunidades, 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.



Fuente: Drucker (2002, agosto) "The Discipline of Innovation".

Oportunidades dentro de la empresa o industria.

Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc. también la redefinición de productos o servicios que se encuentran dentro de esta oportunidad. Darle un nuevo valor a productos o servicios que lo han perdido.

Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos o servicios que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

Necesidades del proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a volverse obsoletos, por lo tanto, es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Oportunidades fuera de la empresa

Cambios en la industria y el mercado. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el eco diseño.

Cambios demográficos. Los consumidores han sabido por mucho tiempo que la demografía importa, pero siempre han creído que cambia despacio, pero en este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa.

En los últimos años se han venido mostrando tendencias por ciertos productos, más que todo aquellos que son promocionados por personajes notables del deporte o del mundo artístico.

Cambios en la percepción. Aquí entra en juego aquel juego psicológico de ver el vaso medio lleno medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad para innovar.

Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

Un legado que trasciende

Entonces, ¿cuáles son las principales contribuciones del pensamiento de Drucker a la dirección de Empresas o Management? Dicho de otra manera, ¿qué se dirá de su pensamiento en 50 o 200 años?

Pregunta difícil, pues Drucker ha tratado las principales facetas del Management. Sin embargo, y con la seguridad de omitir algunas importantes, se anotarían las siguientes seis ideas entre sus principales contribuciones:

1.- Descentralización y delegación de poder a los empleados (en *The Concept of the Corporation*).

2.- Dirección por objetivos (*Management by objectives*). Una de las ideas más poderosas de la segunda mitad del siglo XX en el terreno del management. ³

3.- Aplicación de temas de dirección a otros «aspectos» de la sociedad, diferentes de lo estrictamente empresarial, por ejemplo, para empresas no-lucrativas (ver su excelente artículo «Qué pueden aprender los negocios de las empresas no lucrativas»; «*What Business Can Learn from Non-Profits*», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1989).

4.- Énfasis en los aspectos éticos dentro de las empresas y las organizaciones. Para Drucker, una organización es un fenómeno humano, social y además de hecho moral.

5.- Enfocarse en considerar a las personas como un recurso, no como un costo. Diferenciándolo de otros recursos. Para Drucker las personas tienen la capacidad de coordinarse, integrarse, juzgar e imaginar (innovar). Además de ser capaces de «auto controlarse». Dirigir el trabajo y al trabajador no es una parte de la tarea directiva, es la clave de todo su trabajo. Dirigir a las personas es la función el rol más amplio e importante de un Director General, pues resume muy apropiadamente la naturaleza de la Dirección.

6.- La importancia de los clientes. En *The Practice of Management* dijo su famosa frase, «Sólo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente, los mercados no los crean Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios». Hablar así en la década de los 50's era innovador y revolucionario: Poner a los clientes en el centro de lo que hace la empresa.

Drucker nunca fue aceptado abiertamente por la mayoría de los académicos tradicionales de las escuelas de negocios de Estados Unidos (se le reprochaba no tener las

«credenciales», no hacer investigaciones llenas de complejas ecuaciones matemáticas), sin embargo, es sin duda el autor que más ha influido sobre el pensamiento de negocios en el siglo XX.

Aquí convendría hacer dos reflexiones: en primer lugar, Drucker abrió camino a muchos conceptos que hoy se dan por sentados, por aceptados; ahora todos hablamos de la importancia del aprendizaje, y de las empresas inteligentes, él habló del tema y fijó el término en ¡1958!

Cuando él empezó a escribir de Management, en la década de los cuarenta, predominaban las ideas mecanicistas de Taylor y Fayol, que consideraban al hombre casi como una herramienta, o tal vez como un costo. Drucker fue «creando» estructurando, ordenando y explicando la disciplina de la Dirección de Empresas (el Management) además, trató con profundidad prácticamente todos los temas que lo conforman. Decía un importante autor de negocios: «no hay premio Nobel de Management, si lo hubiera seguramente Drucker lo habría ganado varias veces».

El Financial Times publicó los resultados de una encuesta entre mil directores de empresa. Se les preguntó quién era el escritor de negocios que mayor influencia había ejercido en ellos y los resultados proporcionan los 20 más significativos. Drucker ocupa primer lugar, y hay un dato curioso: de los 20 que respondieron, sólo cinco son académicos, el resto son o han sido directores de empresa, algo que sin duda hubiera agradado al pensador austriaco, que consideraba al Management como «parte de las humanidades, pues tiene que ver con la gente, sus valores, su crecimiento y desarrollo, su estructura social, la comunidad en que viven y hasta temas espirituales, la naturaleza de la humanidad, el bien y el mal».

Drucker siempre afirmó que las grandes aportaciones al Management eran más de los directores que de los académicos, con lo que reflejaba su admiración al legendario Alfred Sloan, arquitecto de los años dorados de la General Motors y a Jack Welch, quien hasta hace poco dirigía General Electric.

2.6 El liderazgo eficaz

Sociedad y Liderazgo ³

Cada vez somos más penosamente conscientes del peligroso debilitamiento de nuestra estructura social. El subempleo, la caída de los ingresos y la desintegración de la familia, la pobreza extrema, las pandillas y el crimen, las drogas, la corrupción, etc., continúan en una espiral descendente. Los líderes actuales empiezan a reconocer que estos problemas estructurales ponen en peligro a toda la sociedad. Pero no basta. Los líderes verdaderos son aquellas personas que se dan cuenta que las soluciones para tales problemas están más allá de las posibilidades de las instituciones que habitualmente se ha esperado los resuelvan (gobiernos, grandes empresas, fondos de inversión, organismos internacionales). En realidad, todas estas instituciones están destinadas a fracasar sin una red social más amplia de nuevos organismos de innovación y liderazgo que están dispuestos a echar una mano.

Cuando la gente está agotada, tiene malos presentimientos y mucho miedo, y no tiene salida, siente la necesidad de tener líderes en quienes pueda confiar, para llegar a tener con ellos un compromiso emocional y hacer los cambios que tengan que hacerse.

Sin embargo, en tiempos como los de ahora, más allá del 2,000, en los que el liderazgo es más decisivo que nunca para nuestra supervivencia, hay una grave escasez de personas calificadas para llevar una organización al futuro más cercano.

La falta de liderazgo es evidente en toda la sociedad, Donde quiera que dirijamos la vista, observamos una grave falta de fe en el liderazgo que ejercen las instituciones. Aunque subrayamos que este vacío de liderazgo es de naturaleza mundial. Es estructural consiguientemente, no es algo coyuntural.

Esta crisis de liderazgo es en realidad una crisis de creación de liderazgo. Ha sido provocada, primeramente, por los grandes cambios económicos y sociales que tienen lugar en el mundo desde la década del 70 y, en segundo lugar, por la obsolescencia de las teorías generales de la sociedad que no han cambiado al mismo tiempo. La formación de los líderes está reducida sólo al perfeccionamiento en el puesto de trabajo. En realidad,

³ Composición: Ramón Espinoza Guerrero. Fuente: Corporación Peter Drucker

casi toda la educación para el desarrollo ha sido reducida a una educación 'para el trabajo'. Los líderes, por tal razón, están perdidos dentro de los cambios, la inestabilidad y la impredecibilidad de nuestros tiempos. No se están produciendo los líderes que necesitan nuestras organizaciones.

Las grandes tendencias mundiales y la formación del liderazgo.

Durante las tres últimas décadas, hemos sido testigos de un periodo de cambio espectacular a escala mundial. Todos somos pasajeros de un mismo barco frágil que está siendo arrojado por una marea alta de incertidumbre hacia las costas medio vislumbres de un mundo totalmente diferente al que conocemos.

En medio de esta extraordinaria convulsión, las dos grandes tendencias estructurales que en la sociedad mundial tienen una relación especialmente importante con los análisis más serios y responsables sobre el liderazgo, son:

La obsolescencia masiva de los puestos de trabajo tradicionales. La fabricación industrial que antes requería los esfuerzos de grandes cantidades de trabajadores, puede realizarse ahora en mucho menos tiempo y con mucha más precisión, mediante el uso de alta tecnología y unos cuantos operadores capacitados. Podemos sostener los más altos niveles de producción de la historia humana con meno personas que nunca.

Desgraciadamente, somos menos hábiles para encontrar un empleo productivo a todas las personas que este proceso ha desplazado. No nos equivocamos entonces: cuando hablamos de desempleo o subempleo estamos hablando de un cambio estructural permanente, no de un problema económico temporal. Los puestos de trabajo se pierden por centenares de millones y no volverán.

Una segunda tendencia importante es la pérdida de confianza en el liderazgo que ejercen nuestras instituciones. La gente, acosada por las olas del cambio económico y social, busca respuestas en sus acostumbradas fuentes de liderazgo, pero no las obtienen. Desgraciadamente es difícil nombrar una institución importante que no se haya desacreditado por el escándalo.

Cuando acudimos en busca de orientación a nuestros supuestos líderes, con harta frecuencia sus respuestas son astutas, miopes e interesadas. Nos hacen parecer a

'médicos cuentistas' que ofrecen remedios destinados a manipular nuestra percepción de los problemas reales en lugar de ofrecer soluciones efectivas para los mismos.

Por otro lado, las personas están mucho menos dispuestas a confiar en las declaraciones o motivos de las autoridades porque sus expectativas más básicas han sido invariablemente defraudadas.

En tal situación, los cínicos ganan, la gente está harta, enojada y se siente pesimista acerca de su futuro. La alienación es mayor de lo que ha sido en décadas. La lealtad a las instituciones -y la lealtad de éstas a las personas- se hunde como una piedra. Ya no luchamos por cambiar, simplemente nos acomodamos. Gran parte de la población es cínica, y los cínicos no participan en la mejora de las cosas. En semejante clima ¿cómo puede un líder movilizar a la gente, aparentemente no bien dispuesta, hacia un futuro todavía más incierto que el tiempo en el cual vivimos? ¿Quién desearía hacer esa tarea?: solo unos cuantos.

Para ser un verdadero líder en un ambiente así, se requiere un enfoque completamente distinto y un conjunto diferente de destrezas. Pero la gente a menudo no consigue ver más allá de su puesto de trabajo actual o de su organización tal como existe en la actualidad, no advierte las tendencias críticas que se están produciendo en los sistemas mayores de los cuales sus instituciones son parte también.

Solamente una vista panorámica del presente puede abarcar todos los factores que necesitamos considerar para prever el cambio y planear con eficiencia para el futuro. Esto se logra practicando la observación de las tendencias.

La Observación de las Tendencias

Para ser un eficaz observador de las tendencias hay que ser un aprendiz perpetuo, estudiar los informes de la prensa y las revistas especializadas, explorar el ambiente cultural en general y el saber de las personas que nos rodean, en busca de los indicios de lo nuevo y lo previamente no reconocido.

La gran mayoría de las personas se quejan de que su trabajo, al que solían estimar, se ha convertido en algo penoso para ellas. O de que hoy están haciendo el doble de lo que hacían antes, pero disfrutando de ello sólo la mitad. No obstante, se muestran reticentes

a expresar estas quejas a los líderes de su organización porque se sienten vulnerables. Están naturalmente abrumados, frustrados y cansados de vivir en el shock del cambio.

A las personas debe advertírseles que planifiquen sus carreras en términos de crecimiento dentro de su profesión, en lugar de estar pensando en hacer 'carrera' dentro de una empresa o institución cualesquiera. Dada la tendencia existente hacia organizaciones más pequeñas, pocas personas pueden esperar de un modo realista seguir ascendiendo en sus actuales puestos de trabajo.

Como consecuencia de las condiciones turbulentas, las organizaciones cambian con demasiada rapidez para ser indicadores seguros de futuro. Los puestos de trabajo pueden desaparecer de la noche a la mañana, hay que estar preparados. Cuando planeamos nuestro futuro, tendemos a pensar en términos de puestos de trabajo concretos. Esta conexión que parece tan clara, oculta un escollo peligroso. En la realidad actual, los puestos de trabajo específicos son el contexto menos estable y de más corta vida para la planificación de una carrera profesional.

La actitud más correcta es la de estar al corriente de los últimos progresos en su campo profesional, adentrándose en un proceso de aprendizaje continuo dentro del mismo, que es lo mejor para mantener la mente alerta y las destrezas aguzadas.

Lo que sucede es que las destrezas de sectores enteros de personas están quedando atrás respecto al avance de su industria en el mundo, hasta que llega el día en que son despedidos en masa. Esto supone un tremendo coste moral para la gente y para la productividad, así como una pérdida de experiencia irremplazable. La observación de las tendencias así, es una importante destreza del liderazgo, precisamente porque puede ayudar a evitar este imprudente despilfarro, animando a la gente a prepararse para nuevos acontecimientos en su sector industrial.

La observación de las tendencias depende de la interpretación que uno haga de lo que ya esté presente o es probable que ocurra. Los líderes deben ser capaces de diseñar lo que parece imposible en las presentes circunstancias, y de reclutar a otros para hacer que sea una realidad.

El reto de liderar como pronosticador consiste en dibujar un futuro tan lleno de interesantes posibilidades que nadie pueda ser capaz de descansar antes de lograrla. Exige un acto de fe y una cantidad atroz de intenso trabajo, pero no hay otro camino. Examinar el futuro con antelación nos hará unos líderes más eficaces hoy y nos llevará a través de nuestros tiempos inseguros al futuro que nos atrevamos a crear. Los líderes son puentes que unen a las personas con el futuro. A su vez incluyen las visiones de los demás en las suyas, crean alianzas y asociaciones basándose en aspiraciones compartidas.

Capítulo 3. Objetivos del plan de marketing y definición de estrategias.

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para el posicionamiento y el mejoramiento de la calidad de servicio utilizando el Management en todos los asociados del club Tenis las Terrazas Miraflores.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación de marketing actual del club Tenis las Terrazas Miraflores
- Realizar un análisis interno y externo del club Tenis las Terrazas Miraflores
- Evaluar la satisfacción actual de los asociados del club Tenis las Terrazas Miraflores
- Diseñar un plan de marketing que incluya las estrategias, el plan de acción, el presupuesto y el sistema de evaluación y control del plan.

3.3. Justificación

El presente documento plantea estrategias que permitan el mejoramiento del servicio al asociado, la fidelización de los mismos, y el fortalecimiento del posicionamiento del club Tenis las Terrazas de Miraflores.

El plan de mercadeo se presenta como una herramienta fundamental de apoyo a la organización para que logre implementar las diferentes estrategias de marketing planteadas en el desarrollo del trabajo. Estas estrategias son la principal contribución a la

organización para lograr los objetivos de fidelización de los actuales asociados y la consecución de nuevos asociados. El impacto de este plan se ve reflejado en el corto plazo ya que permite identificar necesidades de los actuales asociados y obtener información relevante para tomar decisiones inmediatas respecto a diferentes aspectos que permitirán que los asociados se sientan satisfechos. La realización de este trabajo es el primer ejercicio de mercadeo que ha realizado el club Tenis las Terrazas de Miraflores, constituyéndose en una oportunidad para conocer los a los socios e implementar estrategias de fidelización y mejoramiento de los servicios.

3.4 Definición de las Estrategias

3.4.1 Estrategia de Publicidad

3.4.1.1 Afianzamiento de los medios de contacto con el asociado

Los medios por el cual conocen al club Tenis las Terrazas Miraflores son a través de un conocido o amigo o el contacto directo.

3.4.1.2 El Facebook Page

En el caso de las redes sociales, podemos hablar del Facebook que es una de las redes que más usuarios tiene y de las que más se usan junto con Instagram, Twitter y LinkedIn. El club ya tiene creado el Facebook Page que debe de mantenerse actualizado permanentemente. Las Facebook Pages o Páginas de Facebook son herramientas que se utilizan para promocionar la marca corporativa y así generar mayor exposición. Como es una red social que es consultada a diario por millones de personas, se convierte en una fuente imprescindible para generar imagen para el club. La principal finalidad del fan pages es crear comunidad interactiva entre los propios asociados donde todos puedan participar, aportar y compartir. Para que esto se pueda dar es clave escribir contenido que resulte interesante. Los fan pages se caracterizan por ser páginas de acceso público a diferencia de los perfiles personales. Es decir, no necesariamente tienes que ser "amigo" de la persona ni tener una cuenta en Facebook para acceder a ellas. Además, son indexa de buscadores, esto quiere decir que las páginas de Facebook aparecen en los resultados de búsqueda de Google y otros buscadores, lo que mejora la presencia del club en

Internet. La estrategia de publicidad consiste en optimizar los beneficios ofrecidos por el Facebook page, como la publicación de contenidos, información relacionada con el club, la realización de eventos y la interacción con los asociados. Todos estos contenidos se publican en la red utilizando la opción compartir con todos los contactos.

3.4.1.3 Representación tangible del servicio

Desarrollar una representación tangible del servicio, asociando un servicio intangible con un objeto tangible que es percibido más fácilmente por el potencial asociado. El objeto propuesto es una tarjeta personalizada del Presidente del club, que contenga la imagen, los beneficios del club, y la información para que los potenciales asociados logren el contacto y obtengan información sobre el servicio deportivo.

3.4.2 Estrategia de Fidelización

3.4.2.1 Diseño de clases para cada categoría de juego

Con respecto a los niveles en que se encuentran los asociados del club se propone diseñar cursos específicos para cada uno de las categorías de juegos con el objetivo de que cada uno de los asociados se encuentren satisfechos y puedan obtener crecimiento táctico en el deporte y no se sientan frustrados o que no observen avances en su rendimiento. A su vez revisar las academias de tenis para proponer mejoras en cada categoría de juego, por lo que mejor resulte para los asociados, ya sea continuar con la academia o de lo contrario ver un cambio, para que los asociados tengan la percepción de su avance. Estos cursos son diseñados por el director de deportes del club.

3.4.2.2 Mejoramiento del servicio de la tienda

Entre los factores para la satisfacción de asociado encontramos que el servicio de la tienda de artículos deportivos y accesorios de raquetas se puede mejorar, debido a esto se propone aumentar el número de productos que se ofrecen.

3.4.2.3 Clases de entrenamiento físico

Existe poca demanda en relación a las clases de entrenamiento físico, expresando que no se conocen, incluso que no existían, debido a esto se deben crear clases de entrenamiento físico de manera organizada y oportunas.

3.4.2.4 Estudio de factibilidad para capacidad instalada

Dentro de las sugerencias de los asociados encontramos cinco puntos muy importantes que son factores claves para lograr la satisfacción de los asociados, estos puntos son: el aumento de las canchas de tenis, mayor número de estacionamientos, la creación de espacios para adolescentes, una piscina temperada y la ampliación del gimnasio.

Para esto la estrategia es realizar una evaluación financiera que permita determinar la viabilidad y factibilidad de una nueva sede, ya sea por fusión o adquisición para evitar estos tiempos de espera sobre todo en las canchas de tenis, así como también la creación del espacio para los nuevos estacionamientos, piscina temperada, ampliación del gimnasio y la zona de adolescentes. Con este estudio los directivos podrán tomar la decisión de aumentar la capacidad del club y distribuir el espacio.

3.4.3 Estrategia de posicionamiento

Realizar una campaña de marketing con el desarrollo de la imagen corporativa del club Tenis las Terrazas Miraflores, que implique a todo su mercado objetivo, familiares de asociados, referidos, interesados y potenciales asociados dispuestos a pagar la membresía del club.

Capítulo 4. Plan de acción

- 1- Inculcar, desarrollar y practicar una atención de excelencia para con el Socio y la familia terracina, como lo son los socios vitalicios, socios y socias mayores, jóvenes y niños por igual, en la cual todos nuestros colaboradores -en todas nuestras sedes- sean capacitados permanentemente en implementar una cultura de calidad con protocolos de atención basados en el servicio al Socio.

- 2- Incorporar nuevas y variadas propuestas gastronómicas de calidad con precios adecuados y con una supervisión a los Concesionarios, a cargo de profesionales en Alimentos y Bebidas. Tener horarios de atención que abarquen desde la apertura hasta el cierre, en todas nuestras sedes. También se buscará el mejor lugar dentro del club para poner un Bar con el mejor surtido de licores para el deleite de los Socios.
- 3- Diseño de un Plan Maestro que guíe el crecimiento de la infraestructura del Club en todas sus Sedes, asegurando así un desarrollo sostenido a mediano y a largo plazo. En el corto plazo, nos enfocaremos en espacios prioritarios como, por ejemplo, el optimizar la playa de estacionamiento, tener una onceava cancha de tenis, una o dos canchas de paddle, contar con un salón de baile y un espacio lúdico para nuestros hijos adolescentes. A mediano plazo se buscará la tan ansiada cancha de fútbol
- 4- Empezar una reingeniería en la gestión de las academias deportivas con los objetivos de desarrollar y promocionar las distintas disciplinas que tenemos y brindar un apoyo real y efectivo a los deportistas que nos representan, dotándolos de las herramientas básicas para ello. Se apoyará económicamente a los hijos de socios que nos sean de cualquier selección a nivel de federación del Perú en los distintos torneos nacionales que se realicen, dotándoles de alojamiento y viáticos para su estadía cuando vayan a representar al club Terrazas.
- 5- Gestionar el Club con una administración profesional, moderna y visionaria sustentada en un equipo directivo con probada experiencia empresarial. Se revisará cada puesto y sus funciones buscando lo mejor para el colaborador tanto a nivel administrativo como de los operarios. Se buscará de implementar el empleado del mes y un programa de beneficios basado en el buen servicio al asociado. Se negociará con el Sindicato con la idea de tener a todos los colaborados comprometidos con el servicio al Socio.
- 6- Desarrollar y ejecutar un calendario anual de actividades culturales, deportivas y sociales, de entretenimiento de calidad, debidamente anunciado a toda la familia

terracina. En este punto la comunicación al socio es fundamental, desarrollaremos cada mes audiencias a los socios donde se contará de manera resumida y muy explicativa las acciones en temas de gestión que se empezarán a realizar, así como una transparencia en toda licitación que se realice.

- 7- En lo referente a nuestro tenis, se plantea lo siguiente: Evaluación y mejora de academias y profesores. Transparencia y control de las reservas de canchas (aplicativo). Convertir al club en el protagonista de torneos nacionales e internacionales. Implementación de canchas y servicios con estándar internacional. Apoyo a nuestros deportistas competitivos (menores y mayores). Implementación del ranking dinámico y seguimiento del mismo. Integrar a la familia terracina a través de la proyección de los torneos más importantes del Tenis. Crear un espacio de fisioterapia deportiva. Mejorar la infraestructura de la tienda deportiva. Evaluar la ampliación de la infraestructura deportiva (canchas). Implementar el decálogo de la escuela de tenis.

4.1 De Publicidad

4.1.1 Afianzamiento de los medios de contacto con el asociado

El método consiste en que cada asociado actual que lleve una persona y logre su vinculación al club se le otorga un pago en efectivo (US \$500) como recompensa. El programa de referidos será publicado en la red social y por medio de correos electrónicos para que los asociados lo conozcan y puedan aprovechar este beneficio. También se puede utilizar los paneles de actividades ubicados en el club para publicar la información relacionada con el programa. El contacto directo se puede fortalecer por medio de la creación de un área de mercadeo que se encargue de brindar una atención oportuna y la información completa a las personas que busquen acceder al club, ya sea personalmente o por medio telefónico.

Esta área puede ser manejada por una persona que se encargue de todas las actividades de mercadeo que realice la academia.

4.1.2 El Facebook Page

Delegar un usuario para la administración de la página que se encargue de la publicación de información publicitaria semanalmente mediante el uso de post card, videos, entre otras, y de la actualización de la información del club como la descripción del mismo y las líneas telefónicas para lograr el contacto.

4.2 De Fidelización

4.2.1 Diseño de clases para cada categoría de juego

Diseñar un programa o curso de clases para cada categoría de juego (básico, intermedio, avanzado) considerando que los porcentajes de los asociados en cada nivel son equilibrados. Estos cursos deben ser documentados y socializados con los asociados para que ellos puedan ser evaluados por los instructores y también puedan hacer una autoevaluación de su desarrollo y avance en el deporte tenis.

4.2.2 Mejoramiento del servicio de la tienda

Se recomienda que se le pregunte a cada uno de los asociados que haga una compra sobre qué productos le gustaría encontrar en la tienda, con esta información se haría una recopilación de los productos más solicitados y se procedería a realizar los respectivos pedidos para aumentar la oferta y lograr que los asociados encuentren lo que necesiten.

4.2.3 Clases de entrenamiento físico

Para la clase de entrenamiento físico se propone el diseño estructurado de estas clases, que este compuesto de unos horarios específicos accesibles a cada tipo de asociado y que sean dictadas por un instructor especialista en el desempeño físico.

De esta manera se les estaría ofreciendo a los asociados un servicio estructurado que constituirá un nuevo servicio que fue sugerido por los encuestados en la investigación.

4.2.4 Estudio de factibilidad para capacidad instalada

Contratar un outsourcing de evaluación financiera para realizar este estudio y entregue los resultados de manera clara y específica a los directivos para poder tomar la decisión.

4.3 De Posicionamiento

En primera instancia se propone crear un área de mercadeo compuesta por Gerente de servicio al asociado, una Jefatura de Marketing y un asistente del área para que conlleven el proceso del lanzamiento de la campaña de marketing. Después de la consolidación de dicha área, realizar una reunión con los directivos para formular un slogan basándose en el mercado objetivo, ya que en este momento la imagen corporativa del club carece de slogan. Este eslogan debe ser puesto en todo el despliegue publicitario como las tarjetas personales, flyer que se pondrán en los torneos, publicidad en Facebook y por correo electrónico. Estas se presentarán como herramientas fundamentales para el desarrollo de la marca.

Comprende el objetivo global de la propuesta. Expresa el sentido de dirección de la empresa y un conjunto de criterios con los que medir el progreso. Aquí se debe expresar la innovación de los conceptos empresariales.

El desarrollo organizacional ⁴

Cómo provocar el cambio. En base a John Kotter

Ninguna organización contemporánea –grande o pequeña, local o planetaria– es inmune al cambio. Para enfrentar las nuevas fuerzas tecnológicas, competitivas y demográficas, los líderes de todos los sectores han tratado de alterar fundamentalmente la manera como sus organizaciones realizan sus negocios. Estos esfuerzos de cambio desfilaron bajo diversos estandartes: control total de calidad, reestructuración, reingeniería, fusiones y adquisiciones. Sin embargo, según las últimas evaluaciones, pocos esfuerzos lograron su objetivo. Pocas empresas han logrado una transformación total. El mal manejo de cualquiera de estos pasos puede socavar visiones bien concebidas.

Ocho pasos para transformar una organización

1. Establecer un clima de urgencia. Elegir un pequeño grupo de personas clave y examinar las realidades competitivas y del mercado. Identificar y discutir crisis, crisis potenciales y oportunidades prioritarias.

⁴ Composición: Ramón Espinoza Guerrero. Fuente: Corporación Peter Drucker

2. Formar una coalición poderosa. Reunir un grupo mayor con bastante poder para enfrentar el cambio. Alentar al grupo a trabajar en equipo. Incluir nuevas estrategias, estructuras y conductas de los ejecutivos
3. Crear una visión. Crear una visión para dirigir el esfuerzo de cambio. Desarrollar estrategias para apoyar esta visión.
4. Comunicar la visión. Usar todos los medios posibles para comunicar la nueva visión y sus estrategias. Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo de la coalición gobernante.
5. Dar poder a otros para actuar en la visión. Eliminar los obstáculos al cambio. Cambiar los sistemas o estructuras que socavan seriamente la nueva visión. Alentar la toma de riesgos y las ideas, acciones y actividades no tradicionales.
6. Planificar para y crear victorias a corto plazo. Planificar mejoras visibles de desempeño. Premiar a los empleados implicados en las mejoras.
7. Consolidar las mejoras y producir más cambios. Usar la potenciada credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Emplear, promover y desarrollar a los empleados capaces de implementar la visión.
8. Institucionalizar nuevos enfoques. Articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la organización.

Producir cambios es 80% liderazgo (establecer misiones, alinear, motivar e inspirar al personal) y 20% gerencia (planificación, organización, presupuestos y solución de problemas). Por desgracia en la mayoría de los esfuerzos de los últimos 20 años los porcentajes están invertidos. Nuestras escuelas de negocios y organizaciones de trabajo continúan produciendo buenos gerentes: nuestra misión es producir líderes.

Lograr que el cambio perdure. En base a Douglas Smith

Para desempeñarte en un mundo cambiante, debes aprender nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas cosas que hacer. No se trata de enviar a los empleados a sesiones de entrenamiento acerca de mejoras continuas o de hacerles leer libros acerca del tema o de estimular mediante los logros de los competidores. Se tiene que permitir que el personal aprenda haciendo y desempeñándose, y luego suministrar la ayuda que su desempeño requiere.

El compromiso intelectual no basta. Después de ser entrenadas en calidad total o en perfeccionamiento continuo, las personas suelen retornar a lo que hicieron siempre, porque no ven la conexión con su trabajo real, es decir la contribución específica de desempeño que aportan a la empresa. Para dirigir en periodos de cambio es imperativo que el personal asuma la responsabilidad de su propia transformación y desempeño: no basta con un programa de “concientización”.

Cómo crear un área vital de trabajo. En base a Bob Nelson

Tener en cuenta que: La eficiencia de una organización está tan entremezclada con la dimensión personal que ambas son casi inseparables. El comportamiento organizacional es simplemente el resultado colectivo de los comportamientos individuales (Steven Covey).

El liderazgo está cayendo en la cuenta de que los métodos tradicionales para motivar a los empleados –zanahorias (primas, aumentos, acciones) o garrotes (coacción, temor, despido) – ya no funcionan (Bob Nelson).

Los métodos de dirección tradicionales se traducen en menor rendimiento, debido a siete tendencias presentes en el mundo de los negocios:

- La necesidad de que los empleados tengan más iniciativa. Cada vez es más necesario que los empleados se dirijan por sí mismos, que sean autónomos y responsables en su trabajo, sirviendo así a los mejores intereses de sus clientes y empleadores.
- El cambio de papel de los ejecutivos. Ya no es posible la coerción y el autoritarismo. Para ser eficaz, el ejecutivo debe crear un ambiente de trabajo que ayude e influya –que no “ordene”– en los comportamientos y resultados deseados.
- El impacto de la tecnología en el área de trabajo. Muchos trabajadores tienen una relación más estrecha con sus computadoras que con sus ejecutivos o colegas.
- El aumento de la rapidez en los negocios. A medida que el ritmo de los negocios se acelera, los ejecutivos deben crearse tiempo para concentrarse en la gente.
- La necesidad de reconstruir la confianza después del despido y reducciones. Necesitan sobre todo restablecer la relación con sus ejecutivos.

- La necesidad creciente de hacer un trabajo que tenga sentido. Lograr mayor equilibrio entre trabajo y vida familiar.
- La necesidad de elegir opciones de bajo coste para motivar a los empleados. Formas simples de reconocimiento y elogio han resultado métodos eficientes y de bajo coste para influir en el desempeño.

El nuevo ambiente de trabajo

La experiencia de cientos de empresas exitosas muestra que los líderes deben concentrarse en cinco estrategias:

1. Priorizar a la comunicación

Los empleados necesitan saber todo lo que ocurre en todos los niveles de la organización. Particularmente en modelos de turbulencia, casi constantes en el mundo actual, necesitan saber qué cambia, qué influencia tienen esos cambios en ellos y cuáles son los beneficios para ellos y la organización. No todos estarán de acuerdo con los cambios, pero se sentirán más seguros si los entienden. Para comunicar, ya no es posible contar con la jerarquía o con un memorando. Es necesario encontrar nuevos medios de vincularse con los empleados, por ejemplo, invitar una vez por mes a los empleados de todos los departamentos de la empresa a desayunar.

2. Desarrollar el sentido de propiedad

Para comportarse como propietarios, los empleados deben ser tratados como tales. Eso se logra sobre todo por la actitud frente a ellos. La gente quiere participar en las decisiones que la afectan a ella y a su trabajo, y disponer de medios para actuar cada día en beneficio de la organización.

3. Crear un impulso hacia el mejoramiento

En cada reunión y en lugares clave de las oficinas, están disponibles formularios para sugerencias. Cada semana se recogen las ideas y un ejecutivo superior las revisa.

4. Promover la flexibilidad

En lugar de apoyarse en reglas y procesos para obligar a los empleados a trabajar bien, las organizaciones inteligentes confían en que van a hacerlo así por propia iniciativa.

5. Que el reconocimiento sea una costumbre

- Felicitar a los empleados que hacen un buen trabajo.
- Escribir notas personales acerca de los buenos rendimientos.
- Celebrar los éxitos de grupos.

El papel de los líderes

Si la relación entre ejecutivos y empleados se centra principalmente en los errores, problemas o críticas, en lugar de desarrollar la iniciativa de la gente e inspirarla para dar lo mejor de sí, sólo la convencerá de hacer lo que se espera de ella y no más.

En American Airlines, hay un equipo de setenta personas dedicado al programa de sugerencias de los empleados, considerado tan importante como los otros programas o servicios que propone la compañía. Se reparte un diez por ciento de los ahorros del primer año a quienes propusieron ideas. ¿Cómo construir una organización así?

Tres principios de orientación

Hay tres principios básicos que los líderes utilizan para transformar las organizaciones en modelos de administración de alto compromiso: crear confianza, estimular el cambio y utilizar medidas apropiadas para medir el rendimiento. Cada uno tiene tanto sentido como la idea de construir organizaciones que desarrollan y aplican el conocimiento y la capacidad de sus empleados. Pero, cada empresa posee algunos factores clave de éxito. ¿Cuáles son? Comprender estos factores, medirlos adecuadamente y atender como es debido a esas mediciones es un proceso que la administración debe liderar.

El nuevo papel de los líderes

En el mundo de hoy el conocimiento y la capacidad son claves para el éxito. El establecimiento de prácticas de alto compromiso requiere una visión distinta de las ventajas competitivas y del Management. Este tipo de líderes no adopta necesariamente una gran cantidad de decisiones de negocios ni de estrategia, ni se preocupa demasiado acerca de reestructuraciones o ingeniería financiera: adopta decisiones mucho más

importantes acerca de sistemas de contratación, de motivación, de desarrollo de la gente, decisiones que, si tienen éxito, asegurarán que la compañía disponga del talento necesario para concebir una estrategia efectiva y para ejecutarla.

Como crear los grandes equipos. En base a Warren Bennis

El liderazgo personal es uno de los temas más estudiados. El liderazgo de equipo se estudia mucho menos. Sin embargo, mientras más se observa la historia de los negocios, gobiernos, artes y ciencias, parece más claro que son escasos los logros que resultan del trabajo de una sola persona. "Uno solo no es más inteligente que todos juntos". Los problemas que enfrentamos son demasiado complejos para que una persona sola o una sola disciplina los solucione. Nuestra única posibilidad consiste en considerar los problemas según el prisma de mentes complementarias y unidas por un objetivo común.

Cómo formar los equipos que se necesita

Con misiones significativas y el reclutamiento inteligente. Para las organizaciones, el asunto que se plantea es cómo conseguir que trabaje junta gente de talento, centrada en sí misma, a menudo arrogante y muy inteligente. Cada equipo es extraordinario a su manera, pero se destacan diez principios comunes a todos, que valen también para las organizaciones de las cuales forman parte:

- Hay un sueño compartido en el núcleo de cada gran equipo. Todos están obsesionados por su trabajo, que adquiere la forma de una misión. Esta creencia asegura la cohesión y la energía necesarias para cumplirla.
- Para resolver los conflictos, los egos individuales se someten al sueño perseguido. El principal asesor científico de Dwight Eisenhower, amenazó marcharse porque no se llevaba bien con un colega. El líder del proyecto, Robert Oppenheimer, dijo simplemente: "George, ¿cómo puedes dejar este proyecto? El mundo libre está en juego". El conflicto se resuelve, incluso con gente muy diversa, recordando la misión.
- Están protegidos frente a los de arriba.

- Tienen un enemigo, real o inventado. La mayoría de las organizaciones tiene la misión implícita de destruir a un adversario, y esto suele ser más motivador que la misión declarada.
- Se ven como iconoclastas ganadores. Generalmente, los equipos capaces de cambiar el mundo están compuestos por inconformistas, gente de la periferia de la disciplina correspondiente.
- Los miembros pagan un precio personal. Ser parte de un gran equipo no es un trabajo de día, sino de día y noche, incluso sin poder contar a su familia lo que hacen.
- Los grandes equipos hacen líderes fuertes. Un gran líder no puede existir sin un gran equipo y viceversa.
- Los grandes equipos son el resultado de un reclutamiento meticuloso. A menudo, los otros miembros del equipo y su líder interrogan duramente a los candidatos, casi hasta la confusión. Lo mismo ocurre con los grandes entrenadores.
- Los grandes equipos suelen ser jóvenes. La juventud proporciona la energía física necesaria para esos equipos. Lo más importante es que, debido a su juventud e ingenuidad, los miembros del equipo ignoran lo que es supuestamente imposible, y por eso pueden lograr lo imposible.
- Los grandes equipos deben producir un resultado tangible exterior a ellos mismos. Si nada resulta de sus esfuerzos, el conjunto más talentoso sólo es un club social o un grupo de terapia.

La innovación radical⁵

“Lo que ahora importa” y la innovación **GARY HAMEL**

Como bien dice **Gary Hamel**, ahora la innovación importa, e importa tanto que quien no se la tome realmente en serio se va a quedar unos paradigmas atrás. Y eso es muy serio sobre todo si está en alguna empresa u organización. Hamel dice que “lo que se necesita son nuevas **META**INNOVACIONES que faciliten la innovación a través de disciplinas, fronteras, instituciones e ideologías”. Y no es que necesitemos especialmente que nos lo

⁵ Composición: Ramón Espinoza Guerrero. Fuente: Corporación Peter Drucker

recuerde Gary Hamel nuestro gurú de la dirección estratégica, pero sí que nos sirve que cuando saca su último libro "lo que ahora importa" (Ed. Deusto, 2012) dedique gran parte del mismo a temas de innovación y adaptabilidad entre otros.

Si un profesional que tanto ha aportado al Management nos advierte que "dos tercios de los negocios de la lista de las cincuenta compañías más innovadoras del mundo publicada por la revista Fas Company en 2009 no consiguieron figurar en la edición de 2010", nos está indicando no sólo la importancia de innovar sino la de **mantener la innovación en el tiempo**. Cuestión ésta incluso más complicada sobre todo por algunos dilemas en dirección que tienen que ver con la **sobre creencia** que lo que ha funcionado una vez funcionará de nuevo, y por lo tanto se genera un halo de excesiva confianza y proteccionismo que aleja la diversidad y la innovación.

Axiomas más importantes

Con la formación y las herramientas adecuadas se puede convertir a los empleados corrientes en extraordinarios innovadores".

"La innovación es el alma de una compañía, pero ¿cuántos directores ejecutivos han sometido a sus empleados a un intensivo programa de formación destinado a fomentar sus habilidades para la innovación"

"Los innovadores de éxito tienen una manera de observar el mundo que pone notablemente en relieve las nuevas oportunidades. Estas personas han desarrollado, a menudo por accidente, un conjunto de hábitos perceptuales que les permiten atravesar la niebla de lo que es y vislumbrar aquello que podría ser" prestar atención a:

Ortodoxias Incuestionables: Dos preguntas básicas.

- a. ¿Qué aspectos de nuestro modelo de negocio no se diferencian de los de nuestros competidores?
- b. ¿Qué aspectos de nuestro modelo de negocio han permanecido invariables en los últimos tres-cinco años?

Tendencias subestimadas

- a. ¿Qué cosas ha leído, visto o experimentado en los últimos meses que le han resultado sorprendentes, confusas o desconcertantes?

- b. ¿Cuáles de estas anomalías parecen haber contado con cierto impulso?
- c. Si pasa la película hacia adelante ¿cómo podrían verse estas discontinuidades? ¿Cuáles son las reacciones en cadena que podrían ponerse en marcha?
- d. ¿Cuáles de estas discontinuidades no son todavía temas de conversación en su industria? ¿Cuáles no fueron incluidas en la agenda de la última charla de la industria a la que asistió?
- e. ¿Cómo podría explotar estas discontinuidades de manera que coloquen a sus competidores en una situación desfavorable?

“El liderazgo y la innovación” Tom Peters⁶

Tom Peters es un “gurú” de los negocios, autor de “En Busca de la Excelencia”, “Liberation Management”, “Re-Imagina” entre muchísimos otros.

La reinención permanente de empresas y profesionales, y del liderazgo de la mujer. Para Tom Peters, las organizaciones viven tiempos locos, de mucha competencia, cambios veloces. Para tener éxito, en la visión de Peters, no basta con “hacer bien la pega”. ¡Hay que sorprender! No basta con que el cliente se manifieste conforme o con que disminuya el número de quejas, debe exclamar “¡guau!”, y el trabajo debe ser una constante búsqueda del “¡guau!”. Por eso, la **INNOVACIÓN** es el desafío central de las organizaciones. “Innovar o morir”. Peters llama a las empresas a alentar la **INNOVACIÓN**, la audacia, incluso el fracaso. Es necesario que las empresas se conviertan en lugares de creación más que de producción. Asimismo, deben alentar la diversidad, y en particular, deben reconocer que en el mundo contemporáneo “manda” la mujer. Ambientes diversos son más creativos y pueden comprender mejor un mundo diverso.

Se hace necesario así revolucionar las formas de organizar el trabajo. Hay que revolucionar la empresa, introduciendo en cada rincón un esquema de trabajo en base a proyectos y una cultura de “contratista independiente”, donde el cliente interno es tratado simplemente como cliente (olvidando lo de “interno”), un cliente de cuya satisfacción depende mi éxito. De hecho, Peters llama a los profesionales a visualizar sus

⁶ Composición: Ramón Espinoza Guerrero. Fuente: Corporación Peter Drucker

carreras como si fueran “carteras de proyectos”, e incluso a asumir cada tarea, por rutinaria o insignificante que sea, como un proyecto en el que puedo llegar al “¡guau!”. Para Peters, la estrategia sigue a la estructura. Lo importante no son los organigramas ni los planes detallados. Todo ellos será la consecuencia rutinaria de un esfuerzo más importante: desarrollar las habilidades o competencias para diferenciarse, para crear, para hacer la revolución.

“La quinta disciplina” y la innovación. PETER SENGE⁷

Innovación⁸

Es la genialidad para mejorar, transformar, crear un producto bien y/o servicio, dirigido a la necesidad de los clientes, así como también generando nuevas necesidades en los consumidores, por medio de un estudio de mercado y de esta forma producir competitividad real, sostenible en el tiempo y por ende la mejor rentabilidad del negocio. INNOVACION también se puede definir como la capacidad de transformar la CREATIVIDAD EN RETORNO ECONOMICO, siendo la creatividad un insumo importante para la innovación, pero no tiene que ser cualquier tipo de creatividad debe presentar ciertas características para que nos otorgue un beneficio al final del proyecto (métodos, dirección y procesos de ejecución).

Capítulo 5. Control de plan y evaluación

El control de un plan de marketing se efectúa mediante tres mecanismos fundamentales: **la aprobación de los métodos de control, la supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para tomar medidas correctoras.**

El **control y evaluación de la estrategia** consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y analizar si la

⁷ Composición: Ramón Espinoza Guerrero. Fuente: Corporación Peter Drucker

⁸ Fuente: GETEC - 2005, "Gestión de la innovación",

planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta. Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada.

Además, contempla dos fases importantes: la supervisión y luego el estudio de los resultados. Controlar una estrategia implica verificar que se estén llevando a cabo las acciones planificadas, que se cumpla con lo pautado. De esa manera se podrán luego medir los resultados a la luz de datos relevantes. Es lógico pensar que, si no llevamos a cabo de forma metódica los pasos ordenados por la planeación estratégica, no podremos luego saber si el diseño funciona o no. Por ello, es muy importante que desde la gerencia o directiva se explique e indique la importancia de cumplir a cabalidad con lo pactado previamente.

Por su parte, la evaluación de la estrategia nos otorga un panorama claro de lo que sucede con la empresa. Nos dice qué es lo que está ocurriendo con la organización y hacia dónde se dirige. Asimismo, permite llevar a cabo acciones correctivas en el caso de ser necesario. Se podría decir que la fase del control se orienta más hacia la acción inmediata gracias a la supervisión; mientras la evaluación sirve para recabar información, para luego planear acciones que mejoren el futuro de la compañía.

El **control y evaluación de la estrategia** es un paso igual de importante que la planeación misma. Si consideramos que la planeación es el proceso que permite guiar, entonces su control y evaluación nos dice si nos dirigimos al éxito o al fracaso. Que las empresas tengan un futuro prometedor depende directamente de las acciones que se hayan planificado para tal fin. Por lo tanto, es fundamental saber si se tomaron las decisiones correctas, si el ambiente empresarial ha cambiado de tal manera que ya la estrategia no se ajusta a la realidad. De igual forma, comprender si se va por buen camino y existe la posibilidad de aprovechar más y nuevas oportunidades.

Tanto el control como la evaluación le harán saber a la gerencia las acciones correctivas que se deben tomar a fin de retomar o seguir por el rumbo correcto. Otra de sus finalidades primordiales es dar a conocer el conjunto de acciones correctivas que se deben comenzar a ejecutar por el bien de la organización.

Igualmente, controlar y evaluar una estrategia es crear a su vez una especie de modelo de medición del desempeño de una empresa. Todos los negocios que pretendan permanecer realmente activos en el mercado deben mejorar constantemente su competitividad. Debido al creciente dinamismo de los mercados actuales, las empresas han visto como han cambiado de forma drástica los procesos operativos y la demanda. Ahora más que nunca la competencia es cada vez más dura para los negocios. Los diferenciales y ventajas no son permanentes. Por ello, las organizaciones necesitan estar en permanente evaluación interna y del entorno, a fin de estar a la par con los cambios.

Ahora que ya sabemos cuál es la definición y las características del **control y evaluación de la estrategia** podemos pasar a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que se debe evaluar?

En este punto entramos en las consideraciones cuantitativas y cualitativas. Ambos enfoques son importantes para tener una imagen global de todo el sistema de la empresa. El enfoque cuantitativo nos permitirá medir datos numéricos y entender los resultados a la luz de la inversión y los pronósticos de crecimiento. Por su parte, el enfoque cualitativo nos servirá para ir a profundidad, más allá de los números. Entender causas y consecuencias e interpretación de situaciones.

Capítulo 6. Conclusiones

- Para poder desarrollar un adecuado plan de mejoramiento de la calidad de servicio de una institución, es indispensable contar con herramientas de gestión como el Management moderno. Donde la innovación juega un rol importante en su desarrollo, y las competencias de equipo comandadas por un líder harán que sea todo un éxito.

- Druker acota, para alcanzar los niveles de competitividad es necesario trabajar desde la base, somos los individuos los que debemos adquirir los compromisos y los retos para cambiar y mejorar. La innovación es quizá la herramienta más efectiva para conquistar nuevos mercados, pero a la vez la que presenta más riesgo porque es una aventura a lo desconocido y un juego de azar de si los cambios serán aceptados.
- Vivimos tiempos de mucha competitividad hoy en día, es por ello que las empresas y los profesionales debemos incluir una cualidad importante en nuestra formación, facultad que nos permita alterar a nuestro favor el mercado, es ahí donde entra a tallar un papel preponderante LA INNOVACION.
- Las compañías que han podido cambiar el hábito preferente de consumo del cliente son los que ahora gozan de la mejor rentabilidad económica, posicionándose como líderes indiscutibles en este mercado complejo y cambiante que tenemos.
- Es tiempo de pasar de la retórica a la acción, a aplicar la innovación usando métodos o sistemas, de dejar de decir lo muy creativos que somos ya que hay un trecho muy largo de ser creativo a CONCRETIZAR la INNOVACIÓN.
- Es necesario empezar a tomar en serio este tema y convertirlo en una fortaleza personal, social, empresarial, etc. por medio de métodos, sistemas y/o herramientas que nos permitan convertirlo en algo inherente a nosotros y a la empresa.
- Mientras los líderes reconozcan la importancia de construir el éxito de sus negocios apoyándose en la gente, aprendan a dirigir en la confianza, estimulen los cambios y se aseguren de que sus sistemas de medición contribuyen más a resolver problemas que a crearlos, organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores podrán alcanzar grandes logros.
- Gary Hamel, dice: Creo que tenemos todos trabajo, sobre todo si somos conscientes de que la innovación se puede y debe aplicar a toda profesión y a todo profesional. Personalmente no dejo de seguir planteándome cómo mejorar y cómo articular continuamente esta innovación en mi trabajo bien sea de profesor

universitario, conferenciante o escritor. Y en todos encuentra mecanismos de innovación.

Relación de clubes sociales y deportivos en Lima

Club	Fundación	Años
Regatas Lima	26 de abril de 1875	147
Lima Golf	28 de mayo de 1924	98
Los Inkas Golf	05 de mayo de 1945	77
Lima Cricket	1859	164
Country club la Planicie	26 de junio de 1962	60
Club Villa	12 de julio de 1957	65
Lawn Tennis	27 de junio de 1884	138
Club Nacional	19 de octubre de 1855	167
Club de la Unión	10 de octubre 1868	154
Real Club	5 de enero de 1966	57
Jockey club	4 de abril de 1946	77
Lima Polo	13 de diciembre de 1898	124
Club Waikiki	16 de diciembre 1942	80
Rinconada country club	6 de febrero ed 1948	75
Country club el Bosque	11 de marzo d 1964	59
Club Tennis las Terrazas	2 de marzo de 1918	105
Club Hípico	21 de julio de 1936	86
Club la Alameda	6 de julio de 1986	36