



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Millennium

Autora:

Sara Martínez Modrego

Director:

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2016

Resumen del proyecto: El objetivo del trabajo es analizar una empresa, utilizando para ello la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral. Este modelo nos permitirá gestionar una empresa, desarrollando los activos intangibles que esta tiene, para conseguir los indicadores financieros tradicionales. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral permite reconocer las estrategias más apropiadas para el Club Millennium y transformarlas en objetivos para realizar en la empresa, y que esta consiga llegar a los objetivos de crecimiento económico sostenible como de creación de valor.

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral, se realizará un análisis estratégico en el que se desarrollará un análisis DAFO y un análisis CAME. Después de estos análisis, podremos desarrollar las estrategias para que el Club Millennium logre estos objetivos, expresados en un mapa estratégico.

Abstract: The aim of this project is to analyze an enterprise, we using for this the balanced scorecard. This model will allow us to manage and company, developing the intangible assets that it has, for traditional financial indicators.

This way, the balanced scorecard allow recognize the most appropriate strategies for the Millennium Club and transform them into objectives for the company, and that gets to reaches the objectives of sustainable economic growth and value creation.

For produce this balanced scorecard, we performed a strategic analysis DAFO and analysis CAME. After these analyzes, we can develop strategies to achieve the objectives for Millennium Club, expressed on a strategic map.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	3
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	3
2. ANÁLISIS GIMNASIO MILLENNIUM	6
2.1. GIMNASIO MILLENNIUM	6
2.1.1. Introducción	6
2.1.2. Historia	6
2.1.3. Competencia	7
2.1.4. Departamentos	9
2.1.5. Descripción del centro	10
2.1.6. Equipo de trabajadores	11
2.1.7. Instalaciones	12
2.1.8. Clientes	13
2.2. ANÁLISIS DAFO	14
2.2.1. Análisis externo	15
<i>2.2.1.1. Amenazas para Club Millennium</i>	15
<i>2.2.1.2. Oportunidades para Club Millennium</i>	16
2.2.2. Análisis interno	17
<i>2.2.2.1 Fortalezas para Club Millennium</i>	17
<i>2.2.2.2 Debilidades para Club Millennium</i>	18
2.2.3. Matriz DAFO	19
2.2.4. Conclusiones del DAFO	20
2.3. ANÁLISIS CAME	21
2.3.1 Corregir debilidades	21
2.3.2 Afrontar amenazas	22
2.3.4. Mantener fortalezas	23
2.3.5 Explotar oportunidades	24
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	26
3. MAPA ESTRATÉGICO	27
3.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	27
3.1.1. Equipo humano	27
3.1.2. Relaciones (Organización)	30

3.1.3. Tecnología	31
3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	33
3.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	36
3.4. PERSPECTIVA FINANCIERA	39
4. MAPA ESTRATÉGICO	42
5. CONCLUSIONES.....	43
6. BIBLIOGRAFÍA.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Análisis DAFO.....	20
TABLA 2: Análisis CAME.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Esquema organizativo.....	5
FIGURA 2: Organigrama Club Millennium.....	9
FIGURA 3: Análisis CAME	21

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El Cuadro de Mando Integral, formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, de forma que vincula la planificación estratégica, gestión operativa y evaluación del desempeño. Este pretende unir el control operativo a corto plazo con la estrategia a largo plazo de la compañía. De esta manera, se consigue una situación de equilibrio entre las cuatro perspectivas que componen el CMI.

- 1- **Perspectiva financiera.** Se refiere a las necesidades de los accionistas. Está enfocado a la creación de valor para el accionista (ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la compañía).
- 2- **Perspectiva del cliente.** Está enfocada a los clientes, ya que son la base del mercado. Identifica segmentos de clientes y mercado donde se va a competir, evalúa las necesidades de los clientes, aspectos como satisfacción de clientes, retención de clientes, etc.
- 3- **Perspectiva de los procesos.** Define la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y conseguir rendimiento financiero.
- 4- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.** Se refiere a los aspectos que necesitan cambiar en las infraestructuras o capital humano para alcanzar los objetivos de los procesos internos.

El objetivo es conseguir que las cuatro perspectivas estén alineadas, de manera que todas las acciones que realicemos tengan el mismo objetivo final. Para ello, además hay que desarrollar indicadores que permitan valorar la situación de la empresa.

Crearemos un mapa estratégico en el que plasmaremos todas las acciones que tienen en común un objetivo final, esto permitirá a la compañía la obtención de información necesaria a tiempo real, lo que permitirá un ahorro de tiempo, facilidad de toma de decisiones, y gran capacidad de respuesta.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), es una técnica de gestión y planificación que fue creada en 1992, por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Este ha tenido gran influencia en la forma de controlar y gestionar estratégicamente una empresa.

Uno de los principales atributos es la unión de indicadores financieros y no financieros, con el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. A través del Cuadro de Mando Integral vamos a definir las estrategias que tiene que realizar la compañía para conseguir su objetivo final.

En primer lugar, realizaremos entrevistas a varias personas, dos de ellos miembros de la empresa, el director y gerente de la empresa, Alberto Roca y Sara Ruiz, recepcionista y monitora de actividades, además entrevistaremos a varios clientes habituales del Club. De esta manera conseguiremos tener puntos de vistas diferentes, de manera que podamos analizar la situación de la empresa, y facilitar la elaboración de la matriz DAFO.

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral, vamos a seguir las siguientes fases:

En la **primera fase** vamos a realizar un análisis estratégico: para lo que vamos a diseñar y seleccionar posibles estrategias, mediante tres pasos:

- ❖ El primer paso consistirá en realizar un análisis **DAFO**, en el que estudiaremos el ámbito interno de la compañía, dónde vamos a considerar las Debilidades y Fortalezas y el ámbito externo, dónde vamos a considerar las Amenazas y Oportunidades.
- ❖ Posteriormente recurriremos al análisis **CAME**, en el que utilizaremos la información obtenida previamente en el análisis DAFO. Corregiremos las Debilidades, **A**frontaremos las Amenazas, **M**antendremos las Fortalezas y **E**xplotaremos las Oportunidades. Mediante este procedimiento, crearemos las estrategias, que posteriormente aceptaremos o desecharemos según aspectos como el riesgo e incertidumbre de la estrategia, recursos disponibles, etc.
- ❖ Por último, analizaremos los siguientes conceptos, **misión, visión y valores corporativos** que tiene implantados la compañía. Estos tres conceptos permiten tener una perspectiva global de la empresa; mediante la misión podremos conocer la actividad que realiza Club Millennium. La visión nos permite saber cuáles son los objetivos de la empresa. Y los valores corporativos son las cualidades que permiten diferenciarse de los demás.

En la **segunda fase** debemos definir los objetivos clave de estudio, los que se interrelacionaran y afectarán los unos a los otros. Posteriormente, nos encargaremos de formular y diseñar las estrategias gracias a los tres conceptos anteriores, y por último seleccionaremos las estrategias que consideramos más adecuadas.

En la **tercera fase** implantaremos las estrategias elegidas, mediante tres etapas.

❖ En primer lugar, con las estrategias elegidas, podremos definir los objetivos adecuadamente alineados y posteriormente haremos un mapa estratégico donde vamos a plasmar todos los objetivos. Mediante este mapa estratégico proporcionaremos una visión macro de la estrategia de la organización.

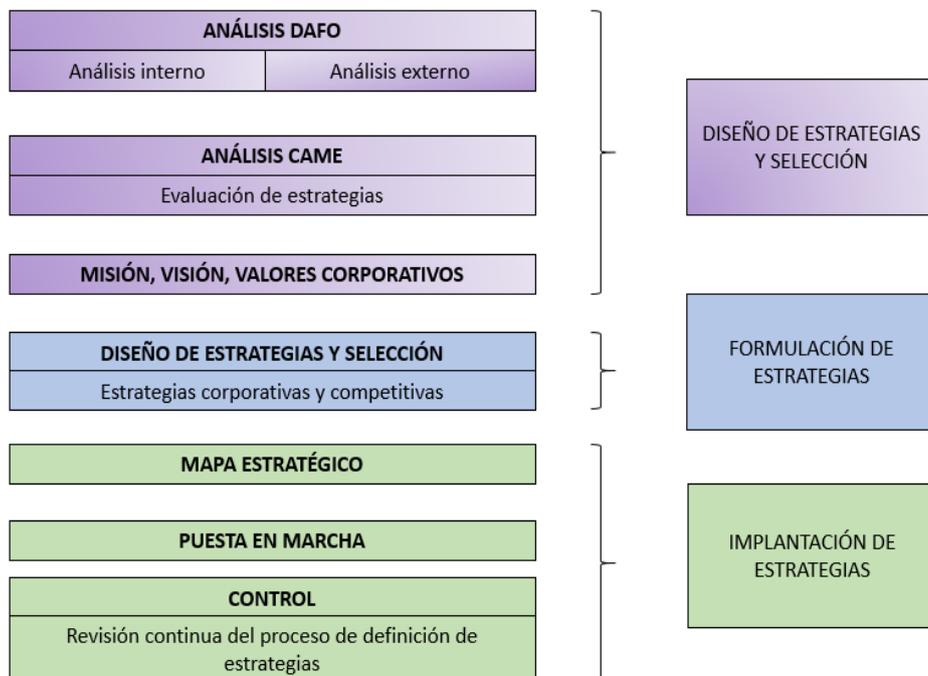
Los objetivos los vamos a organizar según cuatro perspectivas:

- 1- **Financiera:** los objetivos financieros permiten maximizar el valor de los accionistas.
- 2- **Clientes:** necesidades del cliente y que la empresa debe satisfacer.
- 3- **Procesos internos:** El funcionamiento interno de la cadena de valor debe de ser adecuado para el funcionamiento correcto.
- 4- **Aprendizaje y crecimiento:** recursos (personas, tecnología, alianzas etc.) con los que deben contar, y como innovar y crecer garantizando la Sostenibilidad del Valor de la compañía.

❖ Puesta en marcha del plan estratégico.

❖ Control, y revisión permanente del proceso definido con sus correspondientes estrategias, e ir adaptándolo según surjan nuevos objetivos.

FIGURA 1: Esquema organizativo



Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS GIMNASIO MILLENNIUM

2.1. GIMNASIO MILLENNIUM

2.1.1. Introducción

Club Millennium, es una empresa de servicios que se dedica al deporte, la salud y bienestar de las personas, garantiza disfrutar y mantenerse en forma con calidad y competitividad. Su gimnasio, cuenta con una amplia sala de fitness, tres salas de actividades dirigidas, servicios de estética y fisioterapia. La compañía se constituyó el 30 de Mayo del 2003. Con la misión de ser una empresa líder en el ocio deportivo ofrece experiencia, innovación y calidad. La compañía cuenta con el certificado ISO 9000-2000 y la adopción del modelo de excelencia europeo EFQM en la gestión integral de sus servicios. Se sensibiliza con el medio ambiente, desarrollando estrategias de eficiencia energética y gestión de residuos.

2.1.2. Historia

La idea crear un Gimnasio denominado 'Club Millennium' se originó en el año **2002**. El 30 de Mayo de 2003 se constituyó la empresa, ubicándose en **Vía Universitat, 8**. El objetivo principal de la idea de negocio era ser un Centro Fitness con el objetivo de desarrollar programas de actividades deportivas motivantes y asequibles para todas necesidades del público. En el año **2003**, el mercado estaba compuesto por pequeñas y medianas empresas, en ese momento había pocos gimnasios por encima de 1.000 m², teniendo este unas dimensiones de 1.200 m². En **2004** surgió la idea de profesionalizar la gestión e implantar el ISO 9001-2000, que más tarde llevarían a cabo.

En **2005**, el gimnasio se quedó pequeño para la gran cantidad de actividades que ofertaban. En ese momento contaban con poco personal, lo que facilitaba la transmisión de información y distribución de labores, sin embargo provocaba otras dificultades. Por tanto, se decidió incrementar la plantilla, pasando a tener 24 empleados, ya que en esos momentos contaban con una gran cantidad de actividades. Como consecuencia de este crecimiento, y al tener un espacio limitado, se vieron obligados a gestionar y estandarizar mejor los procesos, de forma que empezaron a funcionar como una gran empresa.

En el año **2007**, la compañía definió un nuevo plan estratégico, crearon el primer mapa estratégico y comenzaron a trabajar con un 'Balanced Scorecard'. Al siguiente año, (2008) decidieron franquiciar el centro mediante un programa que había en el Instituto Aragonés de Fomento (I.A.F) para crear empresas franquiciadoras, dónde fueron

seleccionados y formados, en ese momento adoptaron el modelo que siguen hoy en día (EFQM). En el año **2008**, recibieron el premio a la excelencia empresarial, y además le otorgaron el certificado ISO 9001-2000 en todos los procesos con los que contaban. En el año **2009**, con la crisis y el consecuente descenso de ventas, diseñaron un plan de expansión para crear franquicias, lo que formaría una parte del negocio. Debido a que en España la situación económica era complicada, decidieron salir al exterior para abrir franquicias en Iberoamérica (Chile y Argentina) y de esta manera incrementar los ingresos. Aun con todo, no funcionó ya que los inversores con los que contactaron no compartían los mismos intereses. En este año Club Millennium era considerado uno de los mejores gimnasios de Zaragoza.

En el año **2010** la compañía se encontró con varios problemas. En primer lugar, en tan sólo tres años incrementó la competencia en los alrededores de la ubicación de Club. A esto se le sumó un incendio que se produjo en las instalaciones de la compañía, lo que les hizo asumir un coste considerable. Para empeorar aún más la situación, debieron asumir el pago de grandes intereses, provenientes de la financiación ajena de la compañía. En ese momento se dieron cuenta de que tenían dos opciones, cerrar el gimnasio o cambiar el modelo que seguían. Debido al apoyo de los empleados implicados en el negocio, se optó por la segunda opción. En el año **2011** comenzaron como gimnasio ‘low cost’ (su actual marca representativa) tomando como patrón la cadena Alemana de gimnasios ‘McFIT’, una cadena muy fuerte que preveían que iba a llegar a España en un momento u otro. Para ello, primero estudiaron el modelo alemán y lo adaptaron al mercado español. Mediante este cambio, pretendían llegar a más público, ampliando su cuota de mercado.

2.1.3. Competencia

Nos encontramos en un sector situado en el periodo de **madurez** de su **ciclo de vida**, siendo un momento donde el número de centros deportivos se ve incrementado y por tanto la competencia. Otro aspecto a destacar del sector, es el **componente estacional**, lo que implica que la mayor demanda de los servicios se concentre en los meses de invierno como Noviembre y fechas cercanas a Semana Santa, y los periodos de menor demanda se correspondan con el periodo de verano, sobre todo en Julio y Agosto.

Antes de analizar la competencia tenemos que tener en cuenta, que se compone por centros deportivos privados y públicos, stadiums, piscinas municipales además de otras formas de ocio como pueden ser, el deporte outdoor, cafeterías y bares entre otros. La competencia más directa de Club Millennium, son gimnasios privados como **‘Virgin**

Active, el centro deportivo **‘Metropolitan’**, y el **“Centro Deportivo público Duquesa Villahermosa”** (CDM), todos cercanos al Club.

Para poder compararlo con la competencia, tenemos que considerar que las variables más importantes para analizar los centros deportivos son, la **calidad de las instalaciones, precio, cercanía**, existencia o ausencia de **parking**. Pese a tener el Club buenas instalaciones, con la apertura de los dos gimnasios privados, estas quedaron algo desfasadas. Por la falta de capital para modernizar las instalaciones y su reducido espacio (en comparación con el de su competencia), hizo difícil llegar a ofrecer los servicios que ofertan los otros gimnasios y ser un centro tan sofisticado como estos. Por todo ello, Club Millennium fue considerado un centro con peores atributos, y esta fue una de las razones por las que se decidió reconvertir el concepto de negocio, pasando a ser un gimnasio **“low-cost”**. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para situarse en mejor posición que la competencia.

A continuación muestro un listado con las características que posee la competencia más directa y a su vez el Club Millennium carece de estas.

<u>VIRGIN ACTIVE</u>	<u>CENTRO DEPORTIVO METROPOLITAN</u>	<u>C.D.M. DUQUESA VILLAHERMOSA</u>
-Instalaciones modernas	-Instalaciones modernas	-Instalaciones modernas
-Piscinas	-Piscinas	-Piscinas
-Entrenamiento personal	-Entrenamiento personal	-Entrenamiento personal
-Spa con sauna	-Spa balneario	-Zona de hidromasaje y baño turco
-Baño turco	-Centro de nutrición	-Spa con sauna
-Zona para tomar el sol	-Centro de belleza	-Actividades infantiles
-Zona de juegos para niños	-Servicio de guardería	-Pabellón polideportivo
-Clases para niños	-Pack de bienvenida (regalos, descuentos, invitaciones)	
-Zona de pádel	-Servicio de lavado	
	-Tienda online	

2.1.4. Departamentos

FIGURA 2: Organigrama Club Millennium



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior, podemos ver el organigrama de Club Millennium con sus respectivos departamentos coordinados entre sí. El organigrama de la compañía ha ido evolucionando a lo largo de los años, lo que ha dependido de la aparición de nuevas necesidades, y de la importancia que se le ha otorgado a cada una de las actividades.

El **directivo y gerente** es Alberto Roca, asimismo dueño de la compañía, es el que finalmente decide el rumbo que va a tomar la empresa. Las responsables de la **dirección administrativa y financiera** son, Carolina Ardilla y Nuria Artal, siendo clave la elaboración de presupuestos y control de la situación financiera de la empresa para poder continuar con la actividad. El **departamento de marketing** tiene como responsable a David Bailo, que se encarga de analizar la situación de la empresa juntos con el mercado cambiante y los clientes, para determinar la eficiencia y eficacia de las políticas que sigue la compañía y de esta manera proponer cambios. En el **departamento de atención al cliente**, se sitúa Sara Ruiz, además de encargarse de la dirección técnica, sin embargo el resto de compañeros también realizan labores de atención al cliente, este departamento tiene como objetivo informar a los clientes habituales y posibles clientes potenciales que visiten la compañía, sobre información relativa a esta. Club Millennium cuenta con **servicios externos**, siendo el responsable de ello Pablo Berges, que se dedica a ofrecer servicios de fisioterapia y estética.

De manera secundaria, cada uno de los miembros de Club Millennium se encarga de labores relacionadas con la **Calidad**, sin embargo se prescinde de este departamento.

En la actualidad se prescinde del **Departamento de Recursos Humanos**, ya que Alberto Roca en 2010 decidió permanecer con empleados que eran imprescindibles para la compañía, sin perspectiva de contratar a más personal. También prescinden del

Departamento de mantenimiento, se realizan revisiones una vez a la semana y el cambio de piezas de las máquinas que se estropean se hace cuando los miembros y clientes de la compañía se dan cuenta.

2.1.5. Descripción del centro

Club Millennium, es una compañía de carácter privado dirigida por Alberto Roca, como solución para la salud y el bienestar de las personas. La compañía ofrece variedad de **servicios** dedicados al entretenimiento y disfrute mediante el deporte, salud y bienestar de las personas. Sus instalaciones están distribuidas mediante una amplia sala de fitness, tres salas de actividades dirigidas, un balneario, servicios de estética y fisioterapia.

✓ La compañía ofrece los siguientes servicios:

- Sala de Fitness.
- Sala de Cardio.
- Dos salas de actividades (actividades dirigidas, ciclo indoor).
- Espacio cardioprotegido (Primer y único centro en Aragón que dispone de desfibrilador).
- Taquilla gratuita para socios.
- Masajes.
- Servicio de rayos U.V.A.
- Gabinete dietético.
- Wellness check (chequeo inicial y sistema de seguimiento).
- Conexión internet Wi-Fi gratuito
- Cafetería, zona de ocio.
- Parking gratuito para socios.

✓ Las actividades que ofrece la compañía son:

- Gap
- Abdomen
- Cardiotonic
- Step
- Ciclo indoor
- Combat
- Aerobic (sólo virtual)
- Tonificación (sólo virtual)
- Pump
- Pilates (sólo virtual)
- Millennium Hit
- Zumba Fitness (fuera de cuota)
- Yoga (sólo virtual)
- Clases virtuales (abdomen, pilates, aeróbic, yoga, ciclo indoor, combat, cardio tonic, tonificación, gap, combat, step)

Además tienen a la venta productos de grandes marcas, con precios atractivos, entre ellos:

- Productos dirigidos a la belleza y aseo personal.
- Ropa deportiva de la marca de la compañía.

- Ropa específica para la práctica de ciclo indoor y ciclismo de carretera, montaña y triatlón.
- Suplementación deportiva (Amix, Nutrisport)
- Complementos varios.

Aunque el negocio se basa en actividades propias de un gimnasio, cuentan con otros servicios que complementan el negocio, **Millennium Sport Consulting, Centro de alto rendimiento y Millennium Franquicias.**

La compañía da a conocer estos servicios a través de su página web www.millenniumclubfitness.com, página de Facebook “CLUB MILLENNIUM FITNESS (GIMNASIO ZARAGOZA)”, su propio blog al que se puede acceder a través de su página web, twitter, conferencias, seminarios, eventos deportivos y sociales.

También impulsan otro tipo de **acciones comerciales**, a través de alianzas con otros sectores, convenios comerciales (Sindicato Unificad de Policía, Universidad de Zaragoza, Hotel Management School etc.), patrocinios deportivos (balonmano Dominicos, equipos ciclistas, fútbol sala, Duetlon), convenios de colaboración y proyectos (podoactiva, iniciativas viables, Federación Aragonesa de Ciclismo, T-innova, Technogym, Bh Hipower).

2.1.6. Equipo de trabajadores

Club Millennium cuenta con un equipo de trabajadores capacitados y con gran experiencia, que están enormemente vinculados a la empresa. El ambiente de trabajo es muy bueno, transmitiendo confianza y cercanía a los clientes, lo que permite que estos disfruten en mayor medida del deporte. A lo largo de los años la plantilla se ha visto reducida, asimismo la composición de empleados fijos y eventuales ha evolucionado a lo largo del tiempo, contando en la actualidad con un 80% de trabajadores fijos y 20% de trabajadores eventuales.

El equipo humano está formado por siete empleados, cinco de ellos de **jornada completa** y dos de **media jornada**, los dos últimos trabajan horas puntuales a la semana. Todos ellos cuentan con un salario que se compone de una parte fija y otra variable, esta última depende de los beneficios que obtiene la empresa. Es una forma de incentivar a los empleados y conseguir mayor implicación y esfuerzo en su trabajo. Actualmente no están capacitados económicamente para mantener los métodos de incentivos que poseía con anterioridad la compañía. Esto se debe en gran medida, al aumento de competencia y consecuente disminución de la demanda junto con el cambio de modelo de negocio lo que implica en un menor margen de beneficio.

- Millennium cuenta con **siete trabajadores**:

Alberto Roca, gerente del Club Millennium Zaragoza. Diplomado en Ingeniería Técnica de sistemas. Especialista en psicología de la actividad Física y el deporte. Experto universitario en entrenamiento deportivo. Dos veces Campeón de España, cuarto en el campeonato de Europa y quinto en la Copa del mundo de ciclismo en pista.

Nuria Artal, empleada del Club Millennium Zaragoza. Se dedica principalmente a temas administrativos.

Carolina Ardilla, Responsable de calidad de Club Millennium. Licenciada en Administración de Empresas, Master en contabilidad y finanzas, Master en Gestión Internacional de Empresas. Esta además de ser la responsable de calidad se encarga de las labores financieras, gestión administrativa (Controller del área de costes y proveedores).

Sara Ruiz, directora técnica de Fitness y actividades de Club Millennium. Técnico superior en animación deportiva y nutrición, y experta en Group Fitness Management. Esta se sitúa gran parte del tiempo en la recepción del Club, sin embargo también imparte clases de Zumba.

David Bailo, Responsable de marketing, monitor multidisciplinar. Licenciado en económicas. Master en administración electrónica de empresas.

- Todos los miembros de la compañía son monitores **multi-actividad**, son monitores de sala e imparten clases y se dedican al área de atención al cliente. Además cuentan con una **empleada** a tiempo parcial, que se dedica a **tareas de limpieza** de las instalaciones. Por otro lado, **Pablo Berges** es un empleado que trabaja de forma autónoma, ofreciendo servicios de estética y masajes.

2.1.7. Instalaciones

Club Millennium cuenta con **1.200 m²** de espacio, sus instalaciones están bien divididas y definidas para que el entrenamiento se realice de forma adecuada. Hay una zona de recepción y atención al cliente, otro espacio con máquinas destinadas al entrenamiento de tonificación muscular, y otra zona donde hay tres salas para la práctica de actividades dirigidas, una sala de cardiovascular y fitness. Además cuenta con un solárium, balneario, zona de ocio y vestuarios.

Desde el comienzo de la actividad, las **instalaciones** del Club han cambiado notablemente, en función de las necesidades de la empresa. El cambio más sustancial se dio en el momento que cambiaron el modelo de negocio y pasó a ser una empresa 'low

cost'. Con este cambio, lo que buscaba era tener muchos alumnos por monitor, por lo que tiraron un tabique que separaba dos zonas diferenciadas para crear una sala de grandes dimensiones, además reubicaron espacios para crear despachos destinados a una parte del negocio que son, las franquicias. Actualmente el **Centro de Alto Rendimiento** se está ampliando, a raíz de que ha **prescindido** de un **despacho** al que no se le daba uso. También han cambiado la iluminación, de forma que ahora utilizan bombillas led, una manera de contribuir con el medio ambiente y consumir menos electricidad, y modernización de las salas.

Además de **cambios físicos**, también se han producido otros como la **eliminación e incorporación de gran cantidad de actividades**. Cada año se incorporan al menos dos actividades como son, batuka, big dance, body vive, pruebas de esfuerzo, charlas informativas, Zumba, etc. Han modificado aspectos como el número de **reuniones semanales**. Actualmente no tienen días fijos para reunirse. Dado que todos los miembros de la compañía coinciden un periodo de tiempo al día, cuando surge la necesidad, se reúnen en el mismo día. El **sistema de sugerencias** y quejas ha quedado suprimido, reduciéndose a la comunicación directa de los clientes hacia algún miembro de la compañía y actuación automática. En estos momentos no se realizan estudios sobre las preferencias de los clientes, ya que están centrados en captar clientes que quieran asumir precios bajos.

2.1.8. Clientes

Club Millennium opera a nivel regional, únicamente cuenta con un establecimiento situado en Aragón, concretamente en Zaragoza, en la calle Vía Universitat 8.

El **público objetivo** ha cambiado desde los comienzos de la compañía. En un principio, buscaban clientes concretos, con entrenamientos más exhaustivos, sin embargo, desde el momento en el que adoptaron el modelo de negocio "**low cost**", se han centrado en captar al **mayor número de clientes** posible.

El aumento de la preocupación por el aspecto físico y la salud ha dado lugar a que la demanda de servicios deportivos incremente de manera notable, llegando a considerarse como un nuevo concepto de estilo de vida relacionado con la salud, bienestar y aspecto físico. Sin embargo el tipo de clientes que contempla la compañía en su mayoría son personas jóvenes y adultos de clase socio-económica media y media-alta, por el contrario las amas de casa y los ancianos acuden puntualmente.

La mayoría de los **clientes** de la compañía son **duraderos**. El principal motivo de ello, es que los clientes que demandan los servicios de Club Millennium buscan una adecuada relación **calidad/precio**, además de un **trato amable y cercano**. En Club Millennium no cuentan con contratos formalizados entre empresa/cliente. El sistema de compromiso entre cliente y empresa es la formalización a través del pago de una matrícula, que sirve para activar la tarjeta de socio. La compañía **premia la fidelidad** con una menor cuota de matrícula según la permanencia. En caso de que un cliente no pueda continuar, con independencia del motivo, la compañía se compromete a **devolver** el **importe** restante hasta finalizar lo pactado. Sin embargo, en dichas circunstancias no se tiene en cuenta los posibles descuentos realizados, ya sea por permanencia u otro motivo.

2.2. ANÁLISIS DAFO

A continuación, vamos a realizar un análisis DAFO, que nos permitirá estudiar las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) que afectan a la empresa. Este nos ayudará a conocer la situación real en la que se encuentra la compañía, lo que permitirá que podamos plantear una estrategia de futuro.

Inicialmente, para obtener una visión real de la compañía hemos realizado una entrevista individual a varias personas, dos de ellos miembros de la compañía que son el director y gerente Alberto Roca, y una empleada fija Sara Ruiz, y los otros se corresponden con clientes habituales del Club. Esto nos ha permitido obtener opiniones desde diferentes puntos de vista. Los cuestionarios que se le han realizado están situados en los **Anexos 1 y 2**, estos se corresponden a los bloques que forman el mapa estratégico (Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, financiero).

Para ello vamos a seguir los siguientes pasos:

- 1- Realizar un Análisis Externo
 - 2- Realizar un Análisis Interno
 - 3- Elaborar la Matriz DAFO
 - 4- Determinar la estrategia a seguir.
- El **análisis externo**, consiste en estudiar los aspectos que dependen del entorno en el que opera la empresa, como aspectos de carácter político, legal, social y tecnológico.

- El **análisis interno**, consiste en estudiar los aspectos relacionados con lo que posee la compañía, como disponibilidad de recursos, capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, percepción de consumidores, etc.

2.2.1. Análisis externo

Mediante el análisis externo de Club Millennium, vamos a identificar y evaluar los distintos factores que coexisten. Estudiando los aspectos externos que afectan a la compañía, podremos identificar las amenazas y oportunidades.

2.2.1.1. Amenazas para Club Millennium

La **crisis económica española** comenzó en el año 2008, afectando a la mayoría de los sectores. Mediante la página web del Instituto Nacional de Estadística, hemos podido observar que su etapa más dura ha quedado atrás, acentuándose con los máximos valores en el primer trimestre del año 2013, momento en el que la tasa de paro se correspondía con un 24,27%. Desde ese momento, la situación ha mejorado situándose la tasa de paro en un 15,18%. Aun con todo, este valor es mucho mayor que el periodo anterior a la crisis. Hay que tener en cuenta que aunque la tasa de paro haya disminuido, a su vez los salarios de los trabajadores se han visto reducidos, a la vez que las condiciones laborales. Esto provoca un **descenso de la demanda** y otorgando mayor preferencia al ahorro debido a la incertidumbre de futuro. (**Anexo 3**)

Otro de los factores que acentúa la disminución de la demanda, es la **subida del IVA** que expone la ley de IVA (**Ley 37/1992, de 28 de diciembre, actualizada a 1 de enero de 2009**), esta ostenta la variación que transita de un 8% a un 21%, lo que supone una subida de 13 puntos básicos. A diferencia de otros países nórdicos, como en el caso de Noruega, cuentan con IVA reducido para las actividades deportivas, de manera que fomentan la práctica deportiva como medio de salud y bienestar social, lo que tiene una contrapartida positiva, que provoca un ahorro en gastos sanitarios y seguridad. (**Ver Anexo 4**)

Los Clubs deportivos, no tienen **barreras legales de entrada**, lo que afecta negativamente provocando la facilidad de incorporación de otros competidores al mercado, siendo inevitable que la diferenciación del servicio sea escasa, debido a que todos quieren ser los mejores en su negocio para captar mayor clientela.

Muchos empresarios decidieron apostar por la apertura de centros deportivos y de bienestar físico por el aumento de la demanda. Esto llegó a poner en peligro al Club Millennium (por la apertura de varios centros próximos), por lo que decidió reorientar el negocio, convirtiéndolo en un gimnasio “low cost”. El **aumento de la competencia**

junto con la oferta de servicios escasamente diferenciados da lugar a que se reduzca el poder negociador de los dueños de los gimnasios. A esto se une la gran cantidad de productos sustitutivos donde los clientes potenciales pueden invertir el tiempo, además de clubes deportivos, se incluyen otras formas de ocio como, cafeterías, parques, cine, incluso **deporte outdoor** que cada vez adquiere más importancia, ya que es libre y no implica coste, etc.

2.2.1.2. Oportunidades para Club Millennium

A lo largo de los años hemos podido observar una **tendencia demográfica creciente** en España. Sin embargo, en el año 2014 la población descendió con un valor de 72.335 personas respecto al año anterior. Aun así, España es un país con un número de habitantes significativo comparado con el resto de países, ocupando el número 29 del ranking de 196 estados. Concretamente la comunidad de Aragón en 2014, contaba con una población de 1.326.937 personas, con un descenso de 4.364 personas. De las cuales, aproximadamente la mitad (666.058), viven en la ciudad de Zaragoza, siendo la 5º ciudad más poblada del país. Especial importancia tiene el fenómeno que se denominó **“baby boom”** lo que hace que el grueso de la población sean personas en torno a los 40 años, dicha generación está concienciada con el medio ambiente y a su vez con el cuidado de su cuerpo, tanto por la salud como por la mejora de la imagen. Por tanto, Club Millennium debería aprovechar esta situación compuesta de un gran número de personas que viven en la ciudad, y su interés por de la imagen.

Pese a la crisis, en los últimos años se ha revalorizado la Educación Física y el deporte, cobrando mayor importancia. Esto se debe en gran parte al **progresivo interés** de las personas por la **imagen y la salud**. Actualmente las personas deciden reducir gastos que consideran prescindibles para poder dedicarlo al aspecto físico. Además, el deporte se considera una forma de ocio, ya que promueven actividades en grupo, dónde conoces a nuevas personas, disfrutando del deporte la su vez.

La actividad deportiva es, además, una medida para solucionar problemas de **salud**, como la obesidad, sobrepeso y otros. Según la “Encuesta Europea de la Salud” publicada en 2014, el 52,7% de la población española de más de 18 años, tiene un peso superior al que está considerado peso normal, y este problema preocupa cada vez más a la población, no solo por salud, sino también por estética.

Otra oportunidad que podría aprovechar la compañía, es la **conciencia ecológica**, ya que, según un estudio realizado por la Asociación de Valor Ecológico en 2013 (Ecovalia), la

demanda de productos ecológicos se ha visto incrementada un 7% respecto a los dos años anteriores, continuando la misma tendencia. En Estados Unidos, ya existen gimnasios ecológicos, uno de ellos es “Green Microgym”, que funciona desde 2007. Esta idea de negocio es la de generar electricidad a través de ejercicio físico, transportándola a la red, a través de bicicletas de spinning, cintas de correr, etc. Esta forma de suministro eléctrico es beneficioso para el medio ambiente como para la compañía permitiendo ahorrar una gran parte del coste. Además se puede aprovechar la mayor conciencia ecológica de las personas, utilizando productos de limpiezas ecológicas y naturales, instalando de paneles solares fotovoltaicos y otras medidas que contribuyan con el medio ambiente.

2.2.2. Análisis interno

Mediante el análisis interno de Club Millennium, vamos a identificar y evaluar los distintos factores que coexisten. Estudiando los recursos y capacidades con los que cuenta la compañía podremos identificar las fortalezas y debilidades.

2.2.2.1 Fortalezas para Club Millennium

Empezando por las fortalezas que posee la compañía, podemos destacar la **cualificación de los trabajadores**, cada uno de estos está especializado en un área concreta, ostentando gran flexibilidad a la hora de realizar diferentes tareas fuera de su área. Aunque en determinadas empresas, contar con empleados multi-tarea puede llegar a ser contraproducente, en Club Millennium ocurre todo lo contrario, esto lo han conseguido gracias a la gran **implicación por parte de sus empleados**.

La **motivación** que promueve la empresa, junto con la pasión por el trabajo, implica una realización óptima de este. Este concepto goza de gran importancia, ya que provoca la mejora de la productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de los empleados. Actualmente la manera de motivar a los empleados es mediante la creación de un clima de trabajo agradable, sentimiento de pertenencia a la compañía, reconocimiento de los logros y elección de vacaciones. Además, se promueve la **formación continua** de los empleados, en caso de necesidad de financiación la compañía contribuye con ello.

La **atención al cliente** es una de las claves del éxito de cualquier compañía. Por tanto, Club Millennium le da mucha importancia a ese aspecto, de forma que cada uno de los miembros de la compañía integra a todos los clientes como parte de un solo grupo. De manera que adquieren una **relación cercana** entre empleados-clientes. Esto permite

fidelizar a los clientes que están inmersos en el Club, y atraer a otros que visiten las instalaciones con el objetivo de informarse.

Otro punto a destacar son sus **precios cautivadores**, ya desde el cambio de modelo de negocio “low cost” redujo los precios notablemente. Es una medida de atracción debido a la situación económica de gran parte de la población, además de los clientes que prefieren menores precios sin importarle la ausencia de servicios y/o actividades que ofrecen otros gimnasios de alto standing. Además ponen a disposición de manera gratuita un parking, para los clientes del gimnasio.

Aun siendo un gimnasio ‘low cost’, poseen una **tasa de retención considerable**, con un 40% de retención anual. Una parte de los clientes son universitarios dejan que ir en verano, sin embargo, en los meses de septiembre y octubre vuelven al Club.

Un punto favorable es la **ausencia de masificación** en cada una de las actividades o salas para hacer deporte. Debido a la gestión eficiente de los espacios la aglomeración de clientes no es excesiva permitiendo realizar cada una de las actividades de forma adecuada.

La compañía contribuye al **cuidado del medio ambiente**, mediante técnicas que permiten aprovechar el agua y electricidad, además la recogida de los residuos es de forma selectiva. Gracias a ello, le otorgaron a Club Millennium un diploma de Respeto Medioambiental.

2.2.2.2 Debilidades para Club Millennium

Estudiando las debilidades de Club Millennium, podemos destacar que las **instalaciones** se han quedado **anticuadas** a la vez que **pequeñas**, contando con espacios mucho más reducidos que la competencia, respecto al tamaño de las salas y otros espacios como número de zonas donde se pueden hacer las actividades en sí. Además esto va ligado a la insuficiencia de determinadas comodidades que otros centros deportivos ofrecen como, piscina, spa o sauna. Hay que destacar que los extras que ofrece Club Millennium como servicios de rayos uva, solárium etc, se deben pagar a parte. La calidad de las instalaciones, como de las máquinas y otros elementos son más antiguas en relación con la competencia que poseen máquinas de última tecnología y métodos innovadores. La calificación de los atributos que posee la compañía se ha visto perjudicada por la rápida aparición de competencia, siendo en su mayoría gimnasios de alto standing. Un ejemplo de ello, son los **problemas** que han tenido con el **balneario**, en varios momentos han tenido que proceder al cierre por determinados problemas. Como punto negativo para la

percepción por lo clientes potenciales es el actual cierre del balneario, lo que ha decidido el director y gerente de la compañía, ya que consideraba que en estos momentos no era rentable.

Club Millennium, se puede observar la mala gestión de las redes sociales y publicidad de su actividad. La compañía no opta por la publicidad pagada, únicamente en dos momentos puntuales a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Aunque a lo largo del tiempo han llevado a cabo acciones comerciales mediante alianzas con otros sectores, convenios comerciales (Sindicato Unificad de Policía, Universidad de Zaragoza, Hotel Management School etc.), patrocinios deportivos (balonmano Dominicos, equipos ciclistas, futbol sala, Duatlon), convenios de colaboración y proyectos (podoactiva, iniciativas viables, Federación Aragonesa de Ciclismo, T-innova, Technogym, Bh Hipower), buzoneo, blog unido a la propia página web y Facebook. La **comunicación externa** en ocasiones es **deficiente**, sobre todo en lo referente a la comunicación a través de la página web (www.millenniumclubfitness.com), ya que hay información interesante, cómo la historia del Club, que no aparece. Aunque la estructura es correcta, se podría mejorar. En ocasiones hay deficiencias en la transmisión de la información como son las tarifas, la tabla de precios puede resultar ser confusa para posibles clientes, otros servicios secundarios como MSC, franquicias, y centro de alto rendimiento puede llegar a causar confusión sobre el servicio concreto que oferta la compañía. Si se observan las imágenes que muestran en la página web, una gran parte tienen una calidad deficiente lo que puede hacer que piensen los clientes que hay falta de profesionalidad o descuido en algunos aspectos.

2.2.3. Matriz DAFO

Después de realizar los análisis externo e interno vamos a configurar la matriz DAFO, sería la siguiente:

TABLA 1: Análisis DAFO

<u>ANÁLISIS INTERNO</u>	<u>ANÁLISIS EXTERNO</u>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instalaciones con menor espacio que la competencia. ❖ Calidad de las máquinas e instalaciones. ❖ Malas experiencias en el balneario, actualmente no está en funcionamiento. ❖ Mala gestión de redes sociales y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crisis económica. ❖ Subida de los impuestos. ❖ Bajas barreras de entrada. ❖ Aumento de la competencia. ❖ Moda deporte outdoor.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cualificación de los trabajadores. ❖ Implicación de los empleados. ❖ Trabajo en equipo, satisfacción y motivación. ❖ Buena relación con los clientes. ❖ Precios cautivadores. ❖ Parking gratuito. ❖ Ausencia de masificación. ❖ Cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mayor población. ❖ Progresivo interés por la imagen. ❖ Incremento de la obesidad en España. ❖ Introducir productos ecológicos. <p style="text-align: right;">Fuente: Elaboración propia</p>

2.2.4. Conclusiones del DAFO

Después de configurar la matriz DAFO, podemos observar los ejes fundamentales dónde la empresa debería trabajar, estos son los siguientes:

- Modernizar y mejorar las instalaciones.
- Gestionar de manera adecuada las redes sociales y publicidad.
- Introducir nuevos métodos de aprovechamiento de electricidad e iniciar venta de productos ecológicos.

2.3. ANÁLISIS CAME

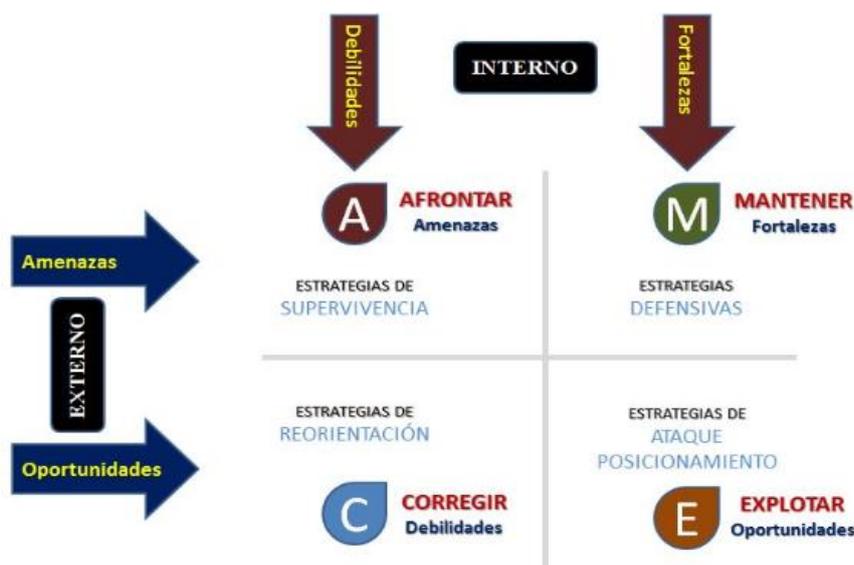
Después de analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Club Millennium, vamos a estudiar como Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar los aspectos que hemos visto previamente en el análisis DAFO.

El análisis **CAME** consistirá en:

- **Corregir las Debilidades**, mediante **estrategias de reorientación** aprovechando debilidades para corregirlas posteriormente.
- **Afrontar las Amenazas**, mediante **estrategias de supervivencia**, sin permitir que las debilidades incrementen.
- **Mantener las Fortalezas**, mediante **estrategias defensivas**, de manera que afrontaremos las amenazas.
- **Explotar las Oportunidades**, mediante **estrategias de ataque y posicionamiento**, explotando las amenazas para aprovechar las oportunidades.

Mediante la siguiente ilustración lo podemos observar gráficamente:

FIGURA 3: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Después de haber realizado el análisis DAFO, vamos a exponer estrategias a seguir:

2.3.1 Corregir debilidades

Anteriormente hemos destacado las debilidades más importantes con las que cuenta la empresa, estas las podemos corregir mediante las siguientes estrategias de **reorientación**:

- ✓ **Recursos disponibles limitados e instalaciones reducidas.** El principal motivo por que los recursos son limitados, es por los espacios reducidos. Para paliar esta debilidad hay varias opciones: rentabilizar en la medida de lo posible los espacios,

invertir capital para ampliarlos o cambiar la localización de la empresa. Además la diferencia de sofisticación en relación con la competencia hace que la imagen percibida por los clientes no sea muy buena. Hay que tener en cuenta el inconveniente de que, tanto para ampliar las instalaciones e introducir servicios con los que no cuentan o reubicar el Club en otro lugar, consiguiendo una imagen completamente diferente, se necesita una gran cantidad de inversión de capital del que no disponen.

- ✓ **Mala imagen de la compañía por errores en servicios ofertados.** Esto se podría corregir mediante la reducción de la tarifa en los meses que se hubiera desperfectos graves o algunas zonas que no se pudieran utilizar, u observar continuamente los desperfectos en máquinas, sin necesidad de que los propios clientes lo tengan que comentar. Un cambio que se podría realizar, y que no conllevaría una gran inversión, sería un “lavado de cara” exterior, es decir, cambiar la imagen exterior del gimnasio (pintura de paredes, logo, etc.) para dar imagen de modernidad e incitar a que más clientes se interesen por entrar.
- ✓ **Mala gestión de redes sociales y publicidad.** Sería interesante dar una mayor importancia a la publicidad del establecimiento, destacando los puntos positivos con los que cuentan, vendiéndolo de manera que pueda captar a gran cantidad de clientes. Respecto a las redes sociales, podrían tener una mejor posición en google contando con más palabras clave que le definan y dirigiendo en las búsquedas a las páginas con las que cuenta la compañía, como página web, blog, Facebook y noticias relacionadas. La página web de la compañía podría modificarse, introduciendo información relacionada con la historia y motivaciones del negocio, además de modificaciones como suprimir actividades y servicios que ya no se ofrecen, mejor explicación de otros, y reestructuración para conseguir una página visualmente atractiva y completa.

2.3.2 Afrontar amenazas

Para afrontar las amenazas que afectan a la compañía podemos diferenciar, las que afectan directamente al sector y las amenazas generales. Para ello propondremos estrategias de **supervivencia**.

- ✓ **Crisis económica y subida de los impuestos.** Esto, afecta negativamente al sector de servicios de deporte, tanto por la economía de los posibles clientes potenciales, ante lo que el Club Millennium no puede hacer nada, y la economía

del propio gimnasio, para lo que las medidas más adecuadas que deberían tomar es hacer los pertinentes estudios de mercado para así saber los momentos más adecuados y rentables para invertir en el negocio.

- ✓ **El aumento de la competencia y deporte outdoor.** Son otros aspectos que afectan a la compañía. Ante estas situaciones, la compañía puede hacer acciones, actividades o cambio de modelo de negocio para intentar diferenciarse de los competidores, además de inversión e innovación continua, tanto en tecnología, como métodos, procesos y formación de los empleados.

2.3.4. Mantener fortalezas

Para mantener las fortalezas que tiene Club Millennium, vamos a proponer estrategias defensivas.

- ✓ **Cualificación de los empleados.** Para mantener el nivel de conocimientos que poseen los trabajadores, e incluso mejorarlos, será necesario invertir en una formación continua, de esta manera podrán tener conocimientos renovados, y los métodos actuales. Esto permitirá mejorar la calidad del servicio que ofrece Club Millennium.
- ✓ **Trabajo en equipo, motivación y buena relación con los clientes.** Este aspecto está relacionado con el capital humano que posee la compañía, por lo tanto habrá que cuidarlo de manera que cada día se vean motivados mediante la flexibilidad para elegir vacaciones, premios por su buen trabajo y el cuidado del clima laboral, lo que produce una mejora de la productividad del personal.
- ✓ **Precios cautivadores,** este aspecto se puede mantener y a su vez mejorar, mediante las ofertas especiales en determinados periodos de tiempo, haciendo ofertas personalizadas para clientes que son socios durante mucho tiempo, descuentos para los clientes que traigan amigos al Club, reducción de la tarifa en una cuantía determinada o descuentos especiales en otros complementos o servicios externos que ofrece la compañía.
- ✓ **Cuidado del medio ambiente,** este aspecto se puede mantener mediante la inversión de tiempo en el cuidado de medio ambiente para desechar selectivamente los residuos, utilizando técnicas que permiten el aprovechamiento del agua, y de la electricidad, mediante iluminación led.

2.3.5 Explotar oportunidades

Para explotar las oportunidades de la empresa vamos a utilizar estrategias de **ataque y posicionamiento**.

- ✓ **Gran cantidad de población en Zaragoza.** Hay que tener en cuenta que la pirámide de la población ha cambiado, por lo que una pequeña base la soporta, por lo tanto las personas de la tercera edad ocupan una parte importante de la población. Para poder aprovechar la posible clientela potencial, sin discriminar ningún rango de edad, se pueden instaurar servicios orientados a todas las edades. Para las personas de la tercera edad hay que intentar satisfacer otras necesidades que difieren de la de los jóvenes, como sesiones de rehabilitación, yoga, gimnasia de mantenimiento y masajes. Sin embargo para los adultos, se pueden ofrecer una amplia gama de servicios, como spinning, aerobio, step, fitness y otros. No habría que olvidarse de las personas discapacitadas, lo que podría aprovechar el Club, haciéndoles un plan personalizado de actividades con diversas dificultades, que sea de menor intensidad, con ejercicios más sencillos y a la vez divertidos y motivantes. También se podrían realizar entrenamientos personalizados de pérdida de peso, tonificación, musculación, etc., aunque para ello deberían de contratar a más personal.
- ✓ **Progresivo interés por la imagen y obesidad en España,** estos aspectos se pueden potenciar mediante la comunicación de los beneficios que provoca hacer deporte de forma habitual. Ya que los clientes además de comprar características de los productos y servicios, le dan más importancia a los beneficios que puede aportarles. Se pueden enfocar en las emociones, haciendo publicidad ya sea mediante su página web, o las redes sociales con las que cuentan, de manera que si siguen el proceso de comunicación, emoción dará lugar a mayor facilidad de compra o demanda del servicio que ofrecen. Para ello, tendrán que informar mediante imágenes que emocionen a los clientes potenciales, ya que mediante esta técnica deberían expresar garantía, afecto, bienestar, pertenencia a un grupo selecto, novedad, y precio, y de igual manera se podría hacer mediante carteles en las diferentes salas del gimnasio. De esta manera se puede captar un mayor número de clientes y fidelizar a los que ya se tienen, ya que hoy en día los consumidores eligen en gran medida en función de criterios emocionales.
- ✓ **Incremento de la conciencia de ecológicos.** Cada vez, más españoles consumen productos ecológicos. En el año 2014 el Ministerio de Agricultura, Alimentación

y Medio Ambiente elaboró un estudio que recogía el perfil sociodemográfico y los hábitos de consumo del consumidor de productos ecológicos, mediante el que se extrajo que casi un tercio de la población española adquiriría o había adquirido en algún momento productos ecológicos. Por tanto, Club Millennium lo puede aprovechar de manera que ofrezcan productos alimenticios enérgicos como complemento del deporte, y mediante nuevas técnicas de aprovechamiento de electricidad, la mayor motivación por el reciclaje destinado a realizarlo tanto en el propio gimnasio como fuera de este, utilización de bolsas, productos de limpieza ecológicos y otros.

El análisis CAME, lo vamos a sintetizar mediante la siguiente ilustración:

TABLA 2: Análisis CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	<p>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado para la posterior inversión en tecnología, capital humano u otros aspectos. Diferenciación respecto la competencia. 	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Inversión continua en formación y tecnología. Incrementar el número de incentivos. Reducción de precios, ofertas personalizadas, descuentos especiales, y regalos. Potenciar el reciclado y utilización de técnicas de ahorro de electricidad y agua.
	OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Rentabilizar los espacios, invertir capital para ampliarlos, o cambiar la localización de la empresa. Compensar los imprevistos con reducciones de tarifas, y mantenimiento más continuo. Mejora de gestión de las redes sociales y página web. Inversión en publicidad, y mejora de página webs y publicitar sus redes sociales. 	<p>ESTRATEGIA DE ATAQUE Y POSICIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Introducir nuevos servicios o actividades que puedan satisfacer las necesidades de toda la población. Realizando publicidad emocional llegando a las personas que se preocupan por la imagen. Introduciendo productos ecológicos y medidas novedosas para la reducción de la contaminación al medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

➤ **Misión:**

“Club Millennium desarrolla programas de actividades deportivas motivantes y asequibles para todo el público, diferenciándose a través de conocimientos, y habilidades extraordinarias, ofreciendo un servicio con gran valor añadido y admitiendo a sus clientes como socios.” (www.millenniumclubfitness.com)

➤ **Visión:**

“Tiene como objetivo ser una empresa líder en ocio deportivo, diseño de programas para la salud, instalaciones y servicios complementarios, ofreciendo experiencia y calidad contado con un equipo de profesionales cualificados, implicados y motivados.” (www.millenniumclubfitness.com)

➤ **Valores corporativos:**

- ✓ *“Visión global.*
- ✓ *Profesionalidad y honradez.*
- ✓ *Alto grado de cualificación.*
- ✓ *Personal con capacidad innovadora.*
- ✓ *Compromiso de calidad integral (producto y servicio).*
- ✓ *Capacidad de respuesta. Eficiencia.*
- ✓ *Trabajo en equipo.”*

(www.millenniumclubfitness.com)

Alberto Roca destaca que los aspectos más relevantes son “la profesionalidad, trabajo en equipo, honradez, y adaptación al entorno”.

➤ **Política de contribución medioambiental.**

Club Millennium, contribuye con la mejora del planeta para generaciones posteriores. Emplean técnicas modernas para el aprovechamiento del agua y la electricidad, además recogen los residuos de forma selectiva. La compañía recibió un diploma de Respeto Medioambiental, debido a las mejoras en sus instalaciones, disminución de consumo de agua y energía.

➤ **Política de calidad**

Club Millennium garantiza la calidad de su servicio, a través del ajuste del servicio a las necesidades de los clientes, mediante un equipo humano altamente cualificado para la realización de su trabajo y promoviendo la comunicación de los clientes con los miembros de la compañía, para una mejora continua. **(Ver Anexo 5)**

3. MAPA ESTRATÉGICO

Vamos a desarrollar un mapa estratégico partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que permitirá desarrollar los procesos internos mediante los que posteriormente permitirá satisfacer las necesidades de los clientes y por consiguiente se obtendrán los resultados financieros esperados.

3.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

3.1.1. Equipo humano

La clave de cualquier compañía es contar con un buen equipo humano. Una de las ventajas competitivas sostenibles de Club Millennium es el personal, este cuenta con gran talento y posee las competencias requeridas consiguiendo enfocarse en la satisfacción del cliente.

- ❖ **Personal cualificado y motivado**, es un aspecto que cobra gran importancia en la compañía, ya que, estos son la “tarjeta de presentación” ante los clientes. La clave para motivar a los empleados, es conseguir que estén felices con su trabajo, lo que permitirá tener una actitud positiva hacia los clientes, motivando a su vez la venta del servicio, lo que posteriormente inducirá a un mayor rendimiento de trabajo, y por tanto un incremento del nivel de ingresos.

Alberto Roca, **promueve la participación** en la toma de las decisiones, integrándolos como parte de un grupo de manera que, estos dan su opinión y aportan nuevas ideas. Sin embargo, en la compañía **no se planifican reuniones**, surgen cada vez que aparecen problemas que hay que solucionar, o surgen ideas. Estas reuniones son ocasionales, se dan en momentos puntuales cuando coincide toda la plantilla en horario de tarde. Esta situación se podría mejorar, **programando reuniones** semanales e **invirtiendo tiempo** para organizar el trabajo y fomentar la comunicación que posteriormente permitirán un ahorro de tiempo y dinero. Esto permitiría estar al tanto de lo que pasa en todo momento, y asimismo promueve la comunicación con los empleados, permitiéndoles involucrarse todavía más en las decisiones y aportación de ideas.

Sería positivo **programar reuniones puntuales privadas** con cada uno de los empleados, de manera que lleguen a lo personal, y así obtener información e ideas o comentarios que no se realizan en reuniones donde está toda la plantilla, ya sea por privacidad, vergüenza o diferencias entre empleados.

Otro método que se podría introducir para motivar a los empleados, es introducir **políticas retributivas más atractivas**.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Nivel de satisfacción de los empleados.
- ✓ Retención del trabajador.
- ✓ Relación empleado-jefe.
- ✓ Relación empleado-cliente.

❖ **Implicación del personal**. Es importante tener un equipo humano implicado y alineado con los resultados de la empresa. El negocio tiene como objetivo maximizar el beneficio de la compañía, sin embargo a su vez es un proyecto de cooperación en el que cada uno de los trabajadores está implicados en los objetivos generales de la empresa.

Los empleados, son un pilar muy importante de la compañía, por tanto, contar con un personal implicado, motivado y comprometido, de alta calidad humana y profesionalidad es una **ventaja competitiva** que permite la obtención de mejores resultados, a su vez permite acercarse al nivel de excelencia. A diferencia de recursos como tecnología, instalaciones, materiales etc.

La plantilla con la que cuenta el Club Millennium, está enormemente implicada con la compañía desde los inicios de esta, desde el principio los empleados eran muy exigentes con su propio trabajo, incluso más de lo que se le exigía. Otro momento que lo ratifica es el período de tiempo más difícil económicamente por el que pasó la compañía, los empleados estaban dispuestos a avalar la compañía, además de trabajar dejando de percibir su salario durante unos meses.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ **Índice de absentismo** horas de ausencia /horas-hombre realmente trabajadas
- ✓ **Puntualidad**

❖ **Políticas retributivas atractivas**. Actualmente, Club Millennium no cuenta con gran variedad de políticas retributivas. Únicamente asumen el **pago de salarios** de los empleados. Aunque, en algunas ocasiones cuentan con **incentivos salariales**, estos se dan los meses que los ingresos de la compañía se han visto incrementados notablemente.

Club Millennium recurre al **salario emocional** como política retributiva. Este se asocia con un modelo diseñado de forma individualizada a medida de las

necesidades de cada empleado. Este está destinado a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional de forma que permite la mejora de calidad de vida. De esta forma, se consigue **involucrar al empleado** en la gestión de la compañía, ideando un contrato a medida, integrándoles en el proyecto, la estrategia, las metas y el objetivo de la empresa. Esto permite contar con una plantilla satisfecha y contenta con su trabajo diario, además de una **reducción de gastos** de selección y formación de personal, una reducción del nivel de absentismo, estrés y otros aspectos negativos, ya que la satisfacción con el trabajo de los empleados, conlleva a la mejora de la productividad, competitividad y rentabilidad.

Métodos a los que recurren en el **salario emocional**, son el sistema de sugerencia para empleados, un canal anónimo de denuncias de malas prácticas o irregularidades, acceso gratuito al gimnasio, la posibilidad de trabajar rodeado de buenos compañeros y directivos, confianza por parte del directivo hacia los empleados y clientes, medidas destinadas a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los empleados.

La compañía podría dar más importancia a este aspecto, ofreciendo mayor variedad de “salario emocional”, añadiendo otros incentivos como planes de carrera personalizados. Aunque Club Millennium, contribuye con gastos de cursos para la continua formación de los empleados, podría asumir todo el coste. Además de incorporar prácticas como programas personalizados para eliminar el estrés laboral, sesiones de “brainstorming” para generar nuevas ideas, reflexionar, innovar y aportar soluciones, formación en idiomas, etc.

Anteriormente la compañía, contaba con un mayor abanico de **políticas retributivas de carácter económico**. Sería interesante dedicar una parte del presupuesto a incentivos económicos ofreciendo un plus a los salarios, vales de descuento para gastar en determinados centros comerciales, viajes u otros.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Incremento del porcentaje de ventas.
 - ✓ Mejora del ambiente laboral.
 - ✓ Satisfacción del personal.
- ❖ **Plan de formación.** Es necesaria la formación continua debido a los continuos cambios que se producen en el entorno, social, político, económico, tecnológico y organizativo. La formación continua repercute positivamente en los empleados y la compañía. Por una parte, la formación de los empleados permite adecuar las

cualidades que poseen a la actividad, mejorando y actualizando sus capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes para la realización de sus labores. Por otro lado, la empresa se beneficia de la formación de su plantilla, debido a que de esta manera contarán con un equipo mejor preparado para poder satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permitirá alcanzar un mayor nivel de productividad y calidad, una mejor integración de la plantilla en la cultura de la empresa y facilidad de adaptación a los cambios del entorno y mercado.

Desde los inicios de la actividad, la compañía contaba con un **plan de formación continuo**, en el que estudiaban a cada componente de la plantilla y mediante la evaluación de las competencias les proporcionaban diferentes cursos. En estos momentos, la compañía sólo financiaba el 50% de los cursos. Club Millennium, conoce las ventajas que proporciona la formación continua de los empleados, sin embargo sólo asume una parte del coste de los cursos que realizan los trabajadores. Actualmente, la compañía realiza cursos trimestrales de body combat. Sin embargo, el resto de formación actualmente está anulada, debido a la completa formación y actualización por parte de los empleados.

Se podría **incentivar la formación**, si la compañía asumiera la totalidad del coste de los cursos necesarios para la formación continua relacionados con su trabajo, ya sean cursos comerciales, nuevas técnicas o procesos actualizados propios de gimnasios, etc. Esto también se podría considerar como una parte de la “**retribución emocional**”, ya que no implica una transferencia de capital directa al empleado, sin embargo favorece tanto al empleado como a la empresa.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Número de horas de formación anual.
 - ✓ Nivel de formación = horas de formación/ N° de empleados
 - ✓ Ritmo de promoción = empleados ascendidos/ N° de empleados
 - ✓ Nivel de satisfacción con la formación.
 - ✓ Utilidad de la formación.
 - Repercusión en el trabajo.
 - Mayor nivel de satisfacción de los clientes.

3.1.2. Relaciones (Organización)

- ❖ **Crear alianzas estratégicas con empresas o instituciones.** La asociación del Club Millennium con otras empresas o instituciones, permite el aprovechamiento

de **sinergias**, siendo una opción estratégica que favorece el crecimiento. A la compañía le favorece de manera que puede llegar a ampliar su cartera de clientes. Gracias a las alianzas con empresas e instituciones, el Club podrá **publicitarse** como un gimnasio de salud y deporte, lo que facilitara la captación de clientes, sin necesidad de gastar dinero en publicidad. Por tanto, una alianza estratégica es una oportunidad que no implica coste monetario, y es una forma de hacer marketing a través de otras entidades, de manera que se genera nuevas oportunidades de negocio.

Club Millennium desde los inicios ha creado alianzas estratégicas (*citadas con anterioridad en el apartado: 2.1.5. Descripción del centro*). Actualmente tiene alianza con “**Where is the limit**” (Josef Ajram), que se basa en la promoción de actividades outdoor. A través de los **patrocinios deportivos**, actividades dónde se da a conocer la marca del club, y como contraprestación ofrecen un servicio gratuito de sus instalaciones, por tanto ambos se nutren de la alianza.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Número de alianzas conseguidas en el último año.
 - ✓ Colaboración con diferentes instituciones.

3.1.3. Tecnología

Cada día contamos con un entorno más competitivo, por lo que las empresas se han visto obligadas a adaptarse al entorno para no desaparecer. En la actualidad, este aspecto es muy importante debido a los grandes avances tecnológicos y creciente disponibilidad de Internet. Hoy en día casi todo el mundo posee la capacidad de crear un sitio Web, publicar y transmitir información. Los avances tecnológicos suponen una gran ventaja para las empresas, la transmisión digital ha crean oportunidades de difusión y obtención de información con un menor coste monetario y de tiempo.

- ❖ **Introducción de Intranet.** El uso de una red informática que utiliza tecnología con el objetivo de compartir información entre departamentos podría suponer un avance para la compañía. Club Millennium debe gestionar gran cantidad de información cada día, por lo que es conveniente que dicha información esté organizada, relacionada y distribuida de forma adecuada. Mediante el establecimiento de un sistema de Intranet como podría ser **Enterprise Resource Planing**, podrían aprovechar ventajas como el aprovechamiento de tiempo a la

hora de localizar información, disminuir el uso del correo electrónico, evitar duplicidad de archivos o evitar la falta de control, para que todos los empleados estén al tanto de las novedades de la empresa. Además esta nos permite realizar un seguimiento de los clientes desde el inicio de la actividad, seguir los cambios que se suceden en esta, revisarlos y mejorar la atención a los clientes, además de detectar si se deben ofrecer servicios sustitutivos o implantar mejoras. También permite asegurar que desaparecen los problemas.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Nivel de satisfacción de los empleados con el uso de la Intranet.
- ✓ Número de actividades automatizadas.
- ✓ Volumen de información que circula.

❖ **Mejora de la gestión de la página web, blog y redes sociales.** El Club Millennium aprovecha la tecnología gratuita a través de Internet, que se compone de una página web, donde muestra los enlaces mediante los que se puede acceder a su **blog, Facebook y Twitter**. La compañía no consigue gestionar de manera adecuada sus redes sociales, ya que expone la misma información en todas, por lo que los visitantes perciben una duplicación que no les aporta nada nuevo.

Para **optimizar la funcionalidad de la página web**, se podría reorganizar la información que transmite. Esta página tiene un tamaño muy reducido, al bajar el cursor la marca “Millennium” desaparece, por tanto, sería aconsejable que además de ampliar el tamaño de la página web, tuvieran una barra fija donde se situaran los distintos áreas de información junto con la marca, de manera que esta predominaría en todo momento. Sería interesante que la imagen principal de la página web fuera un GIF, es decir una imagen en movimiento que pueda captar la atención de los visitantes. También podría ser atractivo incluir algún elemento innovador como un pulsador que permita desplazarse sobre la página web hacia arriba y abajo, además de crear varios apartados diferenciados mediante el desplazamiento del cursor. En un apartado de ellos podrían ubicarse las imágenes más llamativas del Club, en otro la localización de la compañía con las diferentes formas de llegada a través de bus u otros medios. Descendiendo por la página web nos podríamos encontrar con los horarios y actividades que ofrece la empresa, sin tener que recurrir a la investigación de cada uno de los espacios de la página web para ser capaz de localizarlos, como sucede actualmente. En la parte inferior de la página podrían situar el blog, pudiendo acceder directamente con la propia palabra

“blog”. Por último, al final de la página web podría situarse los logos de las diferentes redes sociales con las que cuenta, mediante el que pudieran acceder directamente. De esta forma la información aparecería por apartados, ofreciendo una visión más atractiva, concreta y clara, lo que evitaría posibles confusiones.

Además sería aconsejable **eliminar los servicios** que la empresa en un principio ofertaba pero ha dejado de hacerlo, para **evitar** que los clientes potenciales que visiten la página web puedan llegar a considerar que parte de la **información** que hay en esta es **engañosa**.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Aumento de seguidores en el último mes.
 - ✓ Número de visitas a la página web en el último trimestre.

3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este apartado analizamos el proceso que tiene que llevar a cabo el Club Millennium por el cual ofrecerá bienes y servicios a los consumidores. De esta manera, la compañía tiene que intentar diferenciarse del resto de sus competidores, satisfaciendo a los clientes mejor que la competencia. La compañía sigue la **estrategia de intimidad con la clientela**, por lo que sus procesos se basan en la relación y conocimiento de los clientes. A continuación vamos a analizar la perspectiva de procesos, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos de acuerdo a las necesidades de mejora de la compañía.

- ❖ **Óptimo conocimiento de la demanda.** La compañía actualmente utiliza un sistema de **CRM**, (Customer Relationship Management), es decir, una estrategia de negocio enfocada al cliente, donde el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre estos para conseguir aumentar su grado de satisfacción y finalmente lograr generar relaciones a largo plazo. Es una forma de marketing denominado “**Marketing Relacional**”, que considera a los clientes potenciales y generan relaciones con ellos, siendo el pilar más importante de la compañía, ya que sin estos no existiría negocio. Mediante este sistema, conocen en profundidad a los clientes, sus gustos, preferencias, inquietudes, etc., de forma que la compañía puede realizar cambios pertinentes para lograr incrementar el valor y conseguir buenos resultados.

Sin embargo, actualmente la compañía no se detiene en analizar la información que le proporciona el sistema, lo que es un error, independientemente de que el

negocio sea, en este caso “low cost”. Es necesario dedicar una parte del tiempo al conocimiento de las preferencias de los clientes, por lo que sería positivo que se crearan un **mecanismo que permitiera la comunicación entre clientes y empresa**, ya sea mediante un Spot que se cree en el blog relacionado con ello, o mediante una página de debate creada en Facebook. Aunque hoy en día internet está inmerso en nuestras vidas, es posible que una pequeña parte de la clientela no pueda acceder, por lo que habría que facilitarles otro método para transmitir sus ideas y opiniones.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Respuesta de los clientes habituales a los métodos de comunicación.
 - ✓ Grado de satisfacción de los clientes.
- ❖ **Optimización de la política comercial.** Este aspecto es necesario para poder captar la atención de un gran número de personas y poder incrementar la clientela. Al ser un gimnasio “low cost” el precio es reducido, sin embargo, no está de más realizar **promociones** en sus productos y servicios, para **incentivar la demanda** de posibles clientes, y fidelizar a los permanentes.

También podrían aprovechar los medios informáticos y **promover otras formas de venta**, ya sea mediante las redes sociales con las que cuenta o su propia página web, de manera que los clientes de la compañía pueda realizar desde casa sus reservas y/o compras, y abonarlo posteriormente en las instalaciones o mediante transferencia.

Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Porcentaje de incremento de demanda
- ❖ **Óptima comunicación interna.** Es imprescindible que la comunicación de la empresa sea efectiva, por lo tanto, la compañía debería programar reuniones semanales en las que puedan opinar sobre los incidentes que hayan podido ocurrir durante la semana, los aspectos a mejorar, las sugerencias y quejas de los clientes que han recibido, y como corregirlo. Cada miembro del equipo es responsable de un departamento, de manera que cada uno de estos son capaces de solucionar posibles problemas que puedan surgir relacionados con su área, sin necesidad de comunicárselo al resto del equipo. Sin embargo, es necesario que exista comunicación para que todos sean conscientes de lo que sucede.

Mediante una **eficiente comunicación** a través de reuniones constantes, es posible mejorar la efectividad de la empresa, ya que cuanta mayor información tengan

todos los empleados, se conseguirá un mayor compromiso e integración por parte de estos, ya que todos conocen los cambios positivos o negativos, la solución de los problemas será más sencillo debido a la transparencia, facilitando la respuesta rápida.

La **comunicación puede mejorar mediante otras herramientas** como pueden ser, medios digitales (intranet corporativa instalada, creación de blogs internos...), mediante formación del gerente a través de seminarios y cursos, a través de acciones grupales (reuniones, encuentros de comunicación, quedadas al principio de la mañana en el desayuno). Este aspecto tiene gran importancia, siendo una parte vital de las estrategias empresariales y es necesario dedicarle tiempo para poder alcanzar los objetivos y conseguir finalmente que la empresa sea rentable y competitiva.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Número de problemas solucionados de forma individual.
- ✓ Número de problemas solucionados en las reuniones generales.

❖ **Mejora del mantenimiento.** Es trascendente realizar un mantenimiento preventivo; lo que a priori se puede tomar como una inversión de tiempo y dinero, a largo plazo supone grandes ventajas. A lo largo del tiempo se producen cambios tecnológicos, por lo que hay que mantener actualizados los equipos y procesos para evitar desviaciones, que provoca un aumento de la calidad de los productos y servicio ofrecido por la empresa, ofreciendo un buen funcionamiento y por tanto reduciendo las posibles quejas de los clientes, y como ventaja más importante es el ahorro de coste a largo plazo, ya que si se invierte continuamente evitará que haya que realizar en un futuro una inversión desmesurada, que pueda provocar un gran daño económico a la empresa.

Por tanto, El Club Millennium debería darle mayor importancia a este aspecto, realizando un **mantenimiento preventivo**, que podría constar de revisiones diarias al final del día, ya sea posteriormente al cierre y apertura del gimnasio, revisar aspectos como limpieza, siendo uno de los puntos que más se deben cuidar. El concepto de limpieza, se refiere tanto a las instalaciones como a los materiales; hay que utilizar productos de limpieza que no dañen los materiales, evitar que obstruyan la ventilación o que se recalienten los motores y permitan quitar la suciedad de las máquinas, además de mantener unas instalaciones apropiadas. Los equipos como máquinas, requieren una puesta a punto profesional periódica,

como hemos dicho esta inversión a la larga supondrá un ahorro, de manera que prolongará la vida de estas y en muchos casos se evitarán las reparaciones. Otro rasgo a destacar es **la formación** por parte de los empleados de la compañía **sobre el funcionamiento de las máquinas**, de manera que garantice un mejor uso de estas.

Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Porcentaje de reducción de quejas.
- ✓ Grado de satisfacción de los clientes habituales.
- ❖ **Gestión estratégica de los costes.** Controlar la estructura de costes de la compañía permite determinar cómo alcanzar ventaja competitiva, y que esta perdure en el tiempo. La gestión de los costes es un pilar básico para posteriormente tomar decisiones que afecten a la organización empresarial, como a la posición competitiva y rentabilidad a largo plazo. Por lo que el Club debería realizar un **control exhaustivo de los costes** en los que incurre como maquinaria, personal, inversiones, etc., además de optimizar la **financiación ajena**, aprendiendo de la experiencia anterior derivada de la decisión optar por la financiación ajena para la apertura del negocio en un 96%, que provocó una difícil situación económica a lo largo de los años.

Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Porcentaje de reducción de costes.

3.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Los clientes son el pilar fundamental de la compañía, por tanto, uno de los objetivos primordiales es ofrecer valor a los clientes de manera que consigan la satisfacción de estos, a corto, medio y largo plazo. Club Millennium busca la satisfacción del cliente, para ello ha tenido que realizar previamente un análisis del mercado, de las necesidades de los clientes, y de la competencia para ofrecer un servicio que ofrezca **valor** a los clientes, con una **relación calidad/precio** mejor, de forma que consiga atraer a un mayor número de clientes. Además también refuerza las relaciones de cercanía entre empresa/clientes de manera que satisfacen las necesidades de los clientes de la compañía. Por último intentan fortalecer la imagen corporativa, relacionándose con la salud y ocio. Sin embargo, aunque la compañía trabaja en ello, se podría mejorar en gran medida.

- ❖ **Gran atención al cliente**, la compañía considera que para el buen funcionamiento de la entidad tiene que ofrecer una buena atención a los clientes, sin embargo es un aspecto que se podría mejorar. Sara Ruiz, se sitúa en la recepción del gimnasio,

esta recibe a los clientes habituales y posibles clientes futuros con una actitud positiva, ofreciendo trato amable y solucionando las posibles dudas acerca de las tarifas o incertidumbres relacionadas con el Club. Cuando en el Club sucede algún problema técnico, de horarios, clases, falta de material u otros, los clientes habituales se dirigen a cualquier miembro de la organización, que se sitúe cerca. Sin embargo, la compañía carece de un continuo estudio de la demanda, posee un sistema deficiente de recepción de sugerencias y quejas de los clientes, ya que son transmitidos directamente al personal de la compañía. Sería beneficioso que contaran con un sistema eficiente de sugerencias y quejas más relevantes, de forma que las más urgentes sean transmitidas directamente, y así se ahorraría tiempo teniendo un control exhaustivo de las opiniones de los clientes.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Número de quejas.
 - ✓ Tiempo que se tarda en solucionar los problemas.
 - ✓ Atención personalizada para los clientes.
- ❖ **Satisfacción y fidelización de los clientes.** Este aspecto es muy importante, ya que mediante la satisfacción y posterior fidelización de los clientes, el negocio puede continuar. El Club intenta mantener a los clientes actuales, que son los que mayores ingresos proporcionan al ser clientes duraderos, que a su vez consumen otros servicios o productos complementarios que ofrece la empresa. Intentan **atraer clientes** potenciales, y **fidelizar a los habituales** mediante la **diferenciación** de trato respecto a la competencia, ofreciendo un trato cercano e incorporando a todos los clientes como un grupo y además rompen barreras mezclando ambientes contrarios como son la fiesta, y el deporte, es una situación chocante en primera instancia pero ha sido aceptado por la clientela de la compañía, por lo tanto se convierte en un mecanismo fidelizador.

Otra forma de fidelizar a los clientes que se podría introducir sería un mayor descuento en la tarifa para los clientes que tienen una permanencia de un determinado tiempo, descuentos en fechas concretas de productos complementarios que ofrece la compañía, descuentos en servicios que no se incluyen dentro de la tarifa, etc.
- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Porcentaje de clientes que se dan de baja.

❖ **Aumento del número de socios.** Esto se debe en gran medida a los aspectos anteriores, ya que para los clientes el trato de los miembros de una compañía es muy importante, lo que hace que estos se puedan sentir cómodos y disfrutar de la estancia en las instalaciones. Ello implica la satisfacción de las necesidades que da lugar a una posterior fidelización de los clientes. Cuando han conseguido fidelizar a unos clientes, se produce el **boca-boca**, mediante el que otros clientes potenciales consiguen interesarse por los servicios que ofrece la compañía. Además mediante **redes sociales**, página web, Facebook y conferencias mediante la que hacen publicidad sirve para atraer a clientes potenciales, aspecto que como hemos dicho con anterioridad habría que mejorar.

Desde el punto de vista del Club Millennium, para ser totalmente rentable, tendrían que captar a un mayor número de clientes. Es obvio que cuanto mayor es el número de clientes, mayor son los ingresos. Para estar en un perfecto estado económicamente, la compañía tendría que contar con 200 clientes más de lo que posee ahora, lo que incrementaría su facturación alrededor de unos 5000€. Sin embargo, desde el punto de vista del cliente, la **capacidad actual** de clientes que posee la compañía, es la cantidad ideal, ya que la asistencia a clase es cómoda ya que no se produce saturación.

Cómo el Club actualmente es un negocio “low cost”, a lo largo del tiempo, han visto un gran ascenso del número de clientes, por lo que tuvieron que aprender a gestionar un overbooking. Actualmente lo gestionan ampliando el número de máquinas y elementos necesarios para que los clientes puedan disfrutar de los servicios demandados. Al incrementarse los gimnasios del mismo tipo, el incremento de la demanda en este centro se vio ralentizado.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Porcentaje de aumento de nuevos clientes.
- ✓ Ingresos obtenidos por nuevos clientes.

❖ **Prescripción del cliente al que recomiendan.** Cuando los clientes están satisfechos con el servicio que ofrece el Club, recomiendan la empresa. La compañía tiene que conseguir que el cliente potencial demande sus servicios, en el que está inmerso la marca, garantía de calidad y servicio.

Gracias a las recomendaciones por parte de **clientes satisfechos**, se consigue que la marca sea conocida por un mayor número de personas de forma positiva, de manera que posibles clientes potenciales decidirán demandar el servicio que

ofrece esta compañía. Por lo que tiene **doble repercusión**, un **mayor prestigio** de la marca y una mayor facilidad del **incremento de la cartera de clientes**.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Número de recomendaciones.
- ✓ Permanencia en el Club.

❖ **Fortalecer la imagen corporativa.** Posee gran importancia, ya que es una imagen mental que se crean las personas acerca del proyecto empresarial, que se contrasta con la identidad corporativa, es decir, lo que realmente son. Tener una imagen sólida y representativa de su actividad y filosofía, es fundamental para **posicionarse** en el sector y **diferenciarse** de la competencia.

El Club Millennium ha intentado aprovechar la **alianza entre la salud y el deporte**, de manera que intenta potenciar la marca, quienes son y su filosofía. Esto lo transmiten a través del blog que posee la compañía, su propia página web e información en las instalaciones. Además han dado a conocer las técnicas de **RSC** (Responsabilidad Social Corporativa), como la menor emisión de CO² al medio ambiente, mayor ahorro cada año (respecto al año 2014, se ha ahorrado un 30% más). Sin embargo, los certificados que están situados en las instalaciones pasan desapercibidos, y hay que utilizar otros métodos para comunicárselo a los clientes habituales y posibles clientes potenciales.

Cómo la **comunicación** de esto se ha realizado de manera **leve**, sería conveniente promover publicidad un poco más agresiva mediante carteles y anuncios llamativos donde mostrasen todas las actividades y métodos que tienen en la compañía para colaborar con el medio ambiente, ahorrando agua y electricidad, y reciclando los residuos.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:

- ✓ Incremento del porcentaje de clientes debido al conocimiento de buenas acciones en relación con el medio ambiente.

3.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva está orientada a maximizar el valor de la empresa, y así el de los accionistas. Los pasos previos tienen gran importancia, ya que si han sido los adecuados la empresa generará mayor valor que se verá traducido en un incremento de los beneficios, menores costes o ambos.

El Club Millennium se encuentra en la última fase del ciclo de vida, por tanto sigue una **estrategia de madurez o recolección**, debido a que el mercado está saturado y la empresa

no tiene perspectiva de que vaya a crecer más. El objetivo que tiene ahora la compañía es intentar obtener la mayor cantidad de dinero, ya que está en una etapa de retracción, para posteriormente realizar una apertura en otra ubicación con una imagen nueva. Por ello actualmente se le da importancia al control exhaustivo de los costes, aunque también quieren incrementar el número de clientes en la medida de lo posible, para obtener un incremento de ingresos.

- ❖ **Reducción de los costes.** Esto engloba a la mano de obra, gasto en aparatos y mantenimiento de las instalaciones. Normalmente a estos gastos no se les presta atención por falta de tiempo, y sin embargo son cruciales para la compañía, ya que supone un gran impacto en la cuenta de resultados. La totalidad estos, no deberían de ser más del 25% de la cuenta de resultados, entre gastos de telecomunicaciones, limpieza, energía, material de oficina, viajes, alquiler, gastos de personal etc. La compañía ha reducido el gasto de luz respecto a los inicios, aun teniendo en cuenta el incremento del coste de la electricidad, lo que es en parte, debido al cambio en la iluminación pasando a tener una instalación L.E.D. Respecto al agua, también han conseguido un ahorro de este debido al cambio de sistemas de duchas, disfrutando actualmente **duchas de efecto venturi**, que poseen orificios que succionan el aire del exterior y al mezclarse con el agua ofrecen una sensación de gran cantidad de agua, sin embargo se reduce el 50% del consumo y de energía para calentarla. Sin embargo la reducción de costes fijos es difícil.

Una medida para reducir algunos costes sería la renegociación de precios con proveedores, y plazos de pago. Hay que tener en cuenta que existe una limitación de los márgenes operativos de los proveedores.

Otra medida a seguir, es la reducción de los Stocks, teniendo los materiales de repuesto, mantenimiento u otros mínimos que sean suficientes para permitir el buen estado de las máquinas, instalaciones y limpieza.

Para poder eliminar costes que perjudican económicamente a la empresa es necesario el cambio de algunos hábitos y costumbres de trabajo, instaurando una disciplina de ahorro y cultura de consumo responsable.

- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Reducción de costes:
 - Porcentaje de reducción de costes unitarios
 - Rentabilidad y eficiencia en el proceso productivo

- ❖ **Incrementar los ingresos.** Para ello el Club tiene que tratar de conseguir que se cumplan los objetivos que nos encontramos por debajo del área financiera, como incrementar el número de clientes, mejorar la atención al cliente, y optimizar la política comercial, ya que son factores clave a mejorar para conseguir incrementar los ingresos.
- Para medir este **objetivo** podemos utilizar los siguientes **indicadores**:
 - ✓ Incremento de ingresos:
 - Cliente
 - Productos

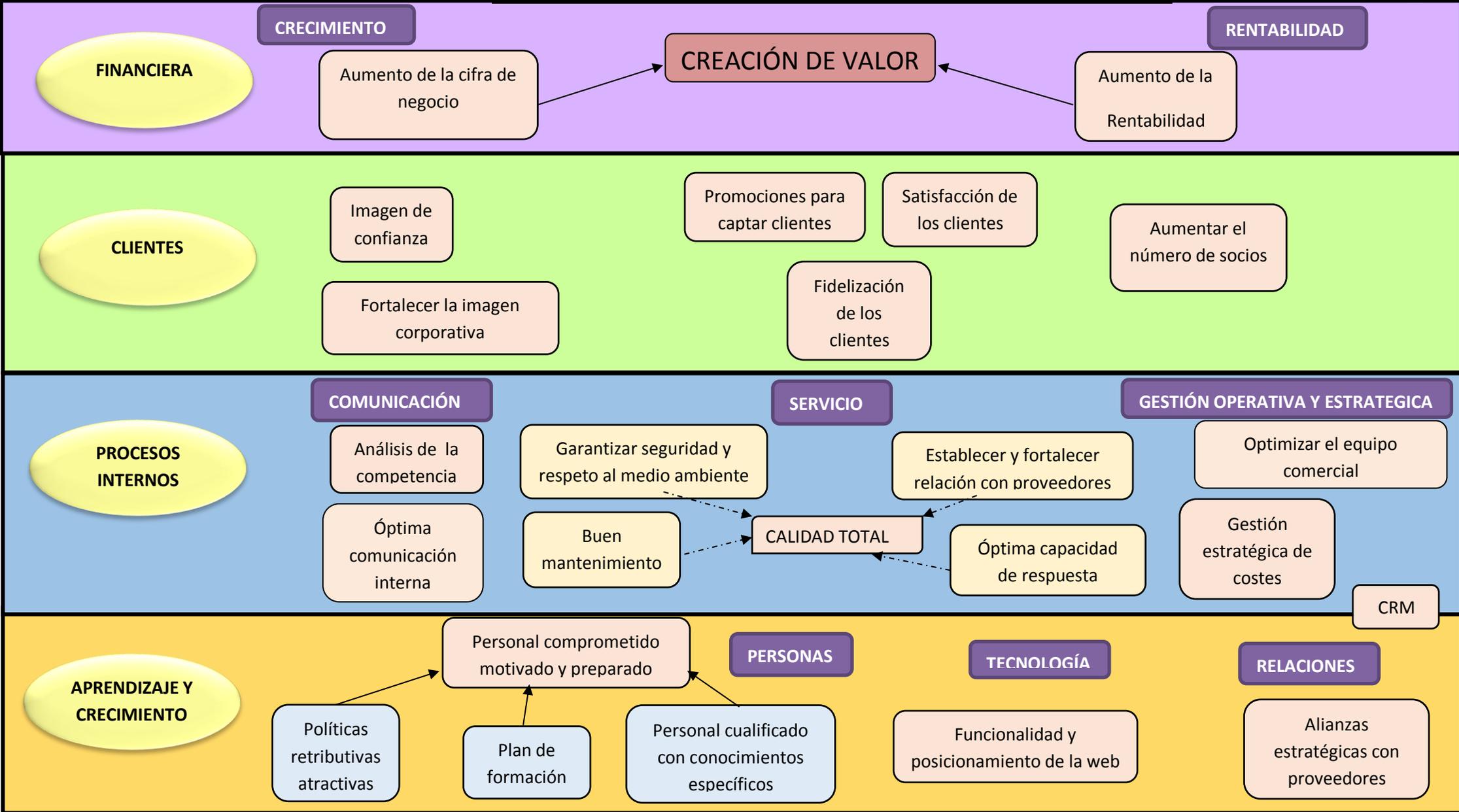
Lo anterior nos llevaría a alcanzar el objetivo primordial del mapa estratégico, maximizar el valor de la empresa.

- ❖ **Maximizar el valor de la empresa.** Este es el objetivo final del mapa estratégico. El Balanced Scorecard es una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor. Se trata de gestionar adecuadamente los componentes intangibles de la empresa, que a su vez son los más importantes. De esta manera se crea valor, lo que posteriormente permite un análisis, cuantificación, y optimización del rendimiento de la organización, mejorando la comunicación interna. La creación de valor debe ser el objetivo de todas las compañías, aunque la medición de este es compleja, considerando no únicamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar el beneficio. En conclusión, se crea valor cuando el beneficio obtenido es superior al coste de los recursos implicados. Por tanto la creación de valor se consigue mediante el equilibrio entre activos tangibles e intangibles.

MISIÓN-VISIÓN-VALORES

4. MAPA ESTRATÉGICO

GENERACIÓN DE VALOR Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE



5. CONCLUSIONES

El objetivo principal ha sido elaborar un **Cuadro de Mando Integral** para el **Club Millennium**. Para ello, se una primera toma de contacto con Alberto A. Roca (director y gerente de la compañía), posteriormente a ello se realizó una entrevista a dos miembros de la plantilla de la compañía, y a dos clientes habituales, para poder realizar los análisis pertinentes, como el **análisis DAFO** y el **análisis CAME**.

En un primer momento, realizamos el análisis **DAFO**, con este observamos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que cuenta la compañía. Mediante este pudimos observar que existían deficiencias respecto a la calidad de la maquinaria con la que cuentan, unas instalaciones reducidas para ser capaces de ampliar sus servicios, y mala gestión de las redes sociales que poseen. También contaban con aspectos positivos que se centran en su gran parte en los elementos intangibles como es el equipo humano. Esto indica que la compañía, pasa por una situación difícil, sin embargo intenta superarse, para la supervivencia de esta. Posteriormente hemos optado por realizar un análisis **CAME**, el que nos permite estudiar las estrategias a realizar en cuatro direcciones, para Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades. Como conclusión, deberían centrarse sobre todo en las estrategias de reorientación corrigiendo las debilidades que poseen. Posteriormente, hemos desarrollado los conceptos de **misión, visión y valores corporativos** que posee la compañía.

Por último, hemos desarrollado el **mapa estratégico** diferenciando las **cuatro perspectivas**, donde hemos situado los objetivos que mediante **planes de acción a corto plazo** permite alcanzar el último fin. Hemos comenzado implantando los objetivos de la perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, que está formada por los recursos intangibles que son fundamentales para la obtención del último fin; que son incentivar a sus empleados, impulsar planes de formación, mejorar la funcionalidad de la página web, y otorgar importancia a la creación de alianzas estratégicas; los objetivos de la perspectiva de **procesos internos** se corresponden con conocer a la competencia, mejorar la comunicación interna y mantenimiento, y gestión de los costes; los objetivos de la perspectiva de **clientes** se corresponde con la satisfacción de los clientes, incremento del número de socios y fortalecer la imagen de la compañía, cómo último fin los objetivos **financieros** que consiste en crear valor y crecimiento en los ingresos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (1997): *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2000): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- López, Alfonso. Balanced Scorecard. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>. [Consulta: 20-10-2015].
- López, Alfonso. Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/> Publicado el 22 de Abril del 2014.[Consulta: 13-09-2015].
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. “¿y después del DAFO qué hacemos?¿Análisis CAME?”. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com> [Consulta 1-09-2015]
- ROCA, ALBERTO. Club Millennium Fitness “Ofrecemos actividades centradas en los problemas y demandas de la población” <http://www.periodicoempresarios.com/component/sobi2/?sobi2Task=sobi2Details&catid=309&sobi2Id=163> [Consulta 1-11-2015]
- EINFORMA. “Informe de Millennium María Reina SL.” http://www.einforma.com/cuentas-anuales-MILLENNIUM-MARIA-REINA-SL-C_QjUwOTMwMDY0_de-ZARAGOZA.html [Consulta 13-11-2015]
- CLUB MILLENNIUM. <http://www.millenniumclubfitness.com/blog/> [Consulta 15-10-2015]
- WIKIPEDIA. “Capitales de las provincias de España por población” https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Capitales_de_provincia_de_Espa%C3%B1a_por_poblaci%C3%B3n [Consulta 3-10-2015]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=166-11370&c=2&nult=100> [Consulta 15-10-2015]
- EXPANSIÓN. www.datosmacro.com <http://www.datosmacro.com/para-epa/espana-comunidades-autonomas/aragon> [Consulta 17-10-2015]