



**Definición de un plan estratégico para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, basado en las áreas de conocimiento definidas en la guía del PMBOK.**

Alfonso R. Fren Mejía y Yudy C. Vivas Romero

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Ingeniería, Diseño e Innovación

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2024



---

**Definición de un plan estratégico para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, basado en las áreas de conocimiento definidas en la guía del PMBOK.**

Autores:

Alfonso Rafael Fren Mejía

Yudy Constanza Vivas Romero

Proyecto para optar al título de: Magister en Gerencia de Proyectos

Tutor:

Juan Sebastián Martínez Grisales

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Ingeniería, Diseño e Innovación

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2024

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
1 Planteamiento del Problema .....	10
1.1 Descripción del problema: .....	11
1.2 Elementos del problema.....	16
1.3 Formulación del problema. ....	18
2 Hipótesis .....	18
3 Objetivos.....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4 Justificación del Proyecto .....	19
5 Estado de la Cuestión.....	20
5.1 Marco Contextual.....	21
5.2 Marco Teórico.....	24
5.3 Marco Conceptual.....	25
5.4 Estado del Arte.....	27
6 Metodología .....	31
6.1 Marco ético .....	31
6.2 Método y su relación con el enfoque .....	32
6.3 Recolección de la información.....	33
6.4 Plan de acción para alcanzar los objetivos específicos.....	33
7 Resultados Obtenidos.....	36
7.1 Diagnóstico sistemático del Club Naval de Suboficiales. ....	37
7.2 Factores externos e internos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena. ....	46

7.3	Plan estratégico 2025-2029 del Club Naval de Suboficiales.....	59
7.4	Alineación del grupo de procesos de inicio y planificación de la guía del PMBOK con el plan estratégico “Escotilla”.....	63
8	Conclusiones.....	77
9	Recomendaciones.....	78
	Bibliografía.....	80
	Anexos.....	88
	Anexo A Encuestas.....	88
	Anexo B Resúmenes de Matrices Estratégicas (MEFE, MEFI, DOFA, PESTEL, Porter).....	104
	Anexo C Plan Estratégico 2025-2029 “Escotilla”.....	115
	Anexo D: Integración del Plan de Acción con el PMBOK.....	118
	Anexo E Cronograma de Actividades de Elaboración de Tesis Magistral.....	133

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Gráfica Afiliación Periodo 2021-2024 .....	13
<b>Figura 2</b> Gráfica Afiliación Periodo 2021-2024 .....	14
<b>Figura 3</b> EDT para alcanzar la propuesta final .....	34
<b>Figura 4</b> Porcentaje de Afiliados .....	37
<b>Figura 5</b> Porcentaje de uso.....	38
<b>Figura 6</b> Porcentaje de Afiliados Insatisfechos.....	39
<b>Figura 7</b> Número de Votos ¿Ha considerado desafiliarse del Club? ¿Por qué? .....	40
<b>Figura 8</b> Dashboard de Encuestas .....	43
<b>Figura 9</b> Captura de Pantalla de la entrevista con el Gerente del Club Naval.....	44
<b>Figura 10</b> Inflación Total 2017 - 2024.....	47
<b>Figura 11</b> Inversión Extranjera Directa .....	48
<b>Figura 12</b> Estabilidad Política y Seguridad.....	48
<b>Figura 13</b> Estabilidad, Huéspedes 2022.....	49
<b>Figura 14</b> Turismo Interno 2023 .....	50
<b>Figura 15</b> Gráfico Ponderación Factor Externo .....	54
<b>Figura 16</b> Gráfico Ponderación Factor Interno .....	56
<b>Figura 17</b> Hoja de Ruta Plan de Desarrollo del Club Naval de Suboficiales .....	59
<b>Figura 18</b> Alineación del Plan estratégico del Club Naval 2025-2029 con los directores de Políticas de la Fuerza Pública .....	62
<b>Figura 19</b> Mapa de correspondencia entre Grupo de Procesos de Inicio y las áreas de conocimiento.....	64

<b>Figura 20</b> Mapa de correspondencia Grupo de Procesos de Planificación y áreas de conocimiento.....	67
<b>Figura 21</b> Estructura de Desglose de Trabajo .....	71
<b>Figura 22</b> Curva acumulativa de Costos por Fase .....	73

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Relación del Número de Afiliados en los Periodos 2021 a 2024 .....	12
<b>Tabla 2</b> Estados Financiero 2021-2023.....	16
<b>Tabla 3</b> Resumen Marco Ético.....	32
<b>Tabla 4</b> Fuentes de recolección de información.....	33
<b>Tabla 5</b> Ficha técnica encuestas a afiliados actuales.....	41
<b>Tabla 6</b> Ficha técnica de la encuesta a Desafiliados .....	41
<b>Tabla 7</b> Análisis Encuesta Personal Desafiliado.....	42
<b>Tabla 8</b> Hallazgos y Propuestas del Gerente del Club Naval CRESU.....	45
<b>Tabla 9</b> Análisis Pestel - Macroentorno .....	50
<b>Tabla 10</b> Resumen Oportunidades - Amenazas Análisis Pestel .....	51
<b>Tabla 11</b> Factores externos MEFE.....	53
<b>Tabla 12</b> Factores externos MEFE.....	54
<b>Tabla 13</b> Resumen Matriz DOFA .....	56
<b>Tabla 14</b> Resumen Estrategias DOFA .....	58
<b>Tabla 15</b> Resumen de la matriz de interesados .....	65
<b>Tabla 16</b> Procesos de gestión de proyectos y decisiones de adaptación .....	67
<b>Tabla 17</b> Componentes del plan de gestión del alcance.....	69
<b>Tabla 18</b> Resumen Cronograma del Proyecto.....	71
<b>Tabla 19</b> Rubros que componen el presupuesto.....	73
<b>Tabla 20</b> Matriz de riesgos.....	74
<b>Tabla 21</b> Matriz de probabilidad por impacto/ Mapa de Calor por Riesgos.....	75

## **Introducción**

El Club Naval de Suboficiales, denominado Centro Recreacional de Suboficiales de Cartagena (CRESU), fue fundado en 1973 con el objetivo de fomentar el bienestar de los suboficiales de la Armada de Colombia (ARC). Desde entonces, este club ha brindado una variedad de servicios en función de la demanda del personal que se encontraba en esa ciudad, ya fuera por traslado o por la necesidad de llegar, en sus unidades a flote, a la Base Naval No. 2 en Cartagena. Estos servicios han mejorado constantemente con el tiempo y en proporción con el aumento de los suboficiales afiliados.

Sin embargo, a lo largo de los años, esta comunidad ha adoptado nuevas tendencias y ha recurrido a otros tipos de empresas que han logrado satisfacer sus necesidades de bienestar, recreación y deporte, lo que ha reducido gradualmente el interés por mantener la membresía en el club. Esto ha afectado el número de afiliados, que ha disminuido con el tiempo. Otros factores, como la baja concurrencia de los afiliados y sus familias a Cartagena, el aumento de unidades navales en Colombia y la dinámica de traslados de la ARC, también han influido en las decisiones de desafiliación.

En este contexto, la presente tesis magistral tiene como objetivo principal la definición de un Plan Estratégico para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, basado en las mejores prácticas de gestión de proyectos según la guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (PMBOK® Guide, 2021). Este plan no solo busca enfrentar los desafíos actuales, sino también crear una estructura que permita la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo del club.

El enfoque de la investigación incluye un análisis de los factores internos y externos que afectan al Club Naval de Suboficiales de Cartagena, utilizando herramientas como el análisis

PESTEL (Gupta, 2013) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, buscando identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la organización (Porter, 1979). Este análisis sirve como base para la elaboración del Plan Estratégico 2025-2029, que está diseñado para alinear los objetivos institucionales con las necesidades emergentes de los socios.

El plan estratégico que se propone se estructura en cuatro iniciativas clave; fortalecer la estrategia de mercadeo basada en la retroalimentación continua de los socios, mejorar la experiencia de los socios mediante la modernización de las infraestructuras y la reestructuración de las políticas de servicio, establecer nuevas alianzas estratégicas con el sector hotelero y turístico para diversificar la oferta de servicios y optimizar la operación del club a través de procesos de mejora continua y una gestión eficiente de los recursos. Estas iniciativas están alineadas con los grupos de procesos de inicio y planificación definidos en la guía del PMBOK, garantizando un enfoque metodológico para su implementación.

La formulación del plan también está basada en la revisión de la misión, visión y objetivos institucionales del CRESU, lo que permite alinear las metas estratégicas del plan con las expectativas de los socios y las políticas de bienestar de la Fuerza Pública (CRESU, 2021). De esta manera, el Plan Estratégico 2025-2029 ofrece soluciones a los problemas actuales del club y busca establecer una base sólida para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Este Plan Estratégico, formalmente aprobado por la Gerencia del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, establece un rumbo para guiar el desarrollo del club en los próximos años, buscando que se tomen decisiones basadas las mejores prácticas de gestión de proyectos.

## 1 Planteamiento del Problema

El Club Naval de Suboficiales de Cartagena (CRESU) es el único centro social, cultural, recreacional y deportivo de suboficiales de la ARC en Colombia. Actualmente enfrenta un problema en la satisfacción de los afiliados lo cual se refleja en el creciente número de desafiliación, generando preocupación sobre su sostenibilidad económica y su capacidad para satisfacer a sus usuarios. Esta desafiliación puede deberse a varios factores, como nuevas expectativas de los usuarios, competencias de clubes y otras empresas que reemplazan los servicios del club, comentarios negativos entre la comunidad de suboficiales, falta de comunicación con los afiliados, falta de diversificación de servicios, escasa retroalimentación para indicar el nivel de satisfacción del servicio recibido, entre otros.

Esta desafiliación impacta negativamente en los interesados, como reacción en cadena, se van desmejorando poco a poco todos los servicios, afectando al usuario constante. El Club Naval CRESU también pierde ingresos, lo que afecta su funcionamiento y reputación. Además, las familias de los afiliados pierden acceso a las actividades del club.

Mientras tanto, los competidores podrían aprovechar la situación al atraer a los socios insatisfechos. Según Caron y Jeffrey (2009), *"El análisis de los grupos de interés implica identificar y asignar la prioridad correspondiente a los stakeholders clave, observar sus necesidades, sondear sus ideas e integrar este conocimiento en los procesos de dirección estratégica: determinar su orientación, formulación e implantación"*. Este problema se da en un escenario de competencia entre clubes recreativos. Pérez (2023) señala que en Colombia se ha prestado poca atención a los aspectos históricos y sociales de los clubes, lo que sugiere una falta de comprensión sobre las necesidades y expectativas de los miembros.

La teoría de la innovación disruptiva, planteada por Hellman y Liu (2013), sostiene que las organizaciones deben adoptar enfoques innovadores y mejorar continuamente para mantenerse relevantes ante las expectativas cambiantes de los consumidores. Modelos como Six Sigma, Lean Manufacturing e ISO 9000 sugieren que la actualización de los servicios y procesos organizacionales es crucial para satisfacer a los usuarios y mantener la competitividad en el sector.

De este modo, es necesario identificar las causas de desafiliación en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena y desarrollar un plan estratégico que, basado en las mejores prácticas de gestión establecidas en la guía del PMBOK (PMBOK® Guide, 2021), permita mejorar el número de socios actuales, la sostenibilidad económica del club y la satisfacción de su comunidad.

### **1.1 Descripción del problema:**

El Centro Recreacional de Suboficiales de Cartagena (CRESU) ha experimentado una disminución significativa en el número de afiliados durante los últimos años. Desde 2021, los registros muestran una tendencia marcada de cancelaciones de afiliaciones, lo que ha afectado directamente al total de usuarios del club. Aunque los nuevos suboficiales suelen afiliarse con expectativas positivas, la falta de una comunicación clara sobre los beneficios y servicios disponibles en el CRESU limita el conocimiento sobre las instalaciones y las ventajas que ofrece el club. Como resultado, se produce una desafiliación temprana cuando las expectativas de los nuevos afiliados no se alinean con la realidad percibida. En la Tabla 1 se resume la evolución de los afiliados y desafiliados entre 2021 y 2024.

**Tabla 1***Relación del Número de Afiliados en los Periodos 2021 a 2024*

	<b>Mes</b>	<b>desafiliados</b>	<b>Nuevos afiliados</b>	<b>Total afiliados</b>
<b>2021</b>	Enero	20	0	6525
	Febrero	52	0	6473
	Marzo	35	0	6438
	Abril	46	0	6392
	Mayo	55	0	6337
	Junio	75	163	6425
	Julio	41	0	6384
	Agosto	55	0	6329
	Septiembre	54	0	6275
	Octubre	45	0	6230
	Noviembre	54	0	6176
	Diciembre	53	295	6418
<b>2022</b>	Enero	34	0	6384
	Febrero	62	0	6322
	Marzo	47	0	6275
	Abril	54	0	6221
	Mayo	42	0	6179
	Junio	63	185	6301
	Julio	54	0	6247
	Agosto	40	0	6207
	Septiembre	37	0	6170
	Octubre	60	0	6110
	Noviembre	65	0	6045
	Diciembre	45	202	6202
<b>2023</b>	Enero	57	8	6153
	Febrero	62	17	6108
	Marzo	97	8	6019
	Abril	81	10	5948
	Mayo	89	12	5871
	Junio	76	10	5805
	Julio	24	11	5792
	Agosto	77	11	5726
	Septiembre	98	9	5637
	Octubre	64	12	5585
	Noviembre	67	18	5536
	Diciembre	44	53	5545
<b>2024</b>	Enero	79	13	5479
	Febrero	81	16	5414
	Marzo	85	9	5338
	Abril	85	4	5257
	Mayo	83	12	5186
	Junio	77	96	5205
<b>Totales</b>		<b>desafiliados</b> 2514	<b>Nuevos afiliados</b> 1174	<b>Total afiliados a la fecha</b> 5205

*Fuente: Elaboración Propia basada en información suministrada por el CRESU*

La desafiliación de socios afecta directamente la viabilidad del club, ya que reduce los ingresos y disminuye la capacidad del CRESU para ofrecer actividades recreativas, sociales y

deportivas a sus miembros. Esta situación pone en riesgo la capacidad del CRESU para seguir actividades ofreciendo recreativas, sociales y deportivas a sus miembros, y podría favorecer a clubes competidores que atraigan a los socios descontentos.

La gráfica de la Figura 1 muestra el comportamiento de las afiliaciones en el Club Naval de Suboficiales, destacando dos tendencias: los desafiliados y los nuevos afiliados desde el año 2021 hasta mediados de 2024. Se observan picos recurrentes de nuevas afiliaciones, particularmente en noviembre de cada año, cuando el número de nuevos inscritos alcanza su punto más alto, superando las 300 inscripciones en algunos casos. Estos picos coinciden con el ingreso de nuevos suboficiales escalafonados de las Escuelas de Formación, pero no parecen correlacionarse con una reducción significativa en el número de desafiliados. La cantidad de desafiliados se mantiene estable, fluctuando entre 30 y 50 personas mensualmente. Esto sugiere que, aunque el club logra captar nuevos miembros en momentos clave, no ha abordado de manera efectiva el problema de la desafiliación, lo que mantiene una tendencia constante de bajas.

**Figura 1**

*Gráfica Afiliación Periodo 2021-2024*

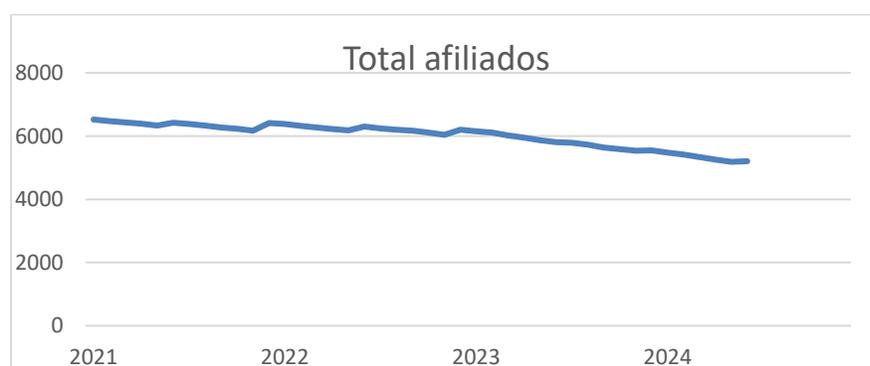


*Fuente: Elaboración propia*

La gráfica de la Figura 2, total de afiliados en el Club Naval de Suboficiales desde 2021 hasta 2024, muestra una tendencia decreciente. En el 2021, el club contaba con 6,525 afiliados; sin embargo, se observa una caída gradual en y constante en el número de afiliados, llegando a aproximadamente 5,205 afiliados a mediados de 2024. A pesar de los esfuerzos por mejorar el número de afiliados, la tasa de desafiliación supera al de las nuevas afiliaciones. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias más efectivas para la retención de miembros, ya que el club está experimentando una disminución sostenida en su base total de afiliados.

### **Figura 2**

*Gráfica Afiliación Periodo 2021-2024*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **1.1.1 Variables que impactan el número de afiliados**

Entre las variables más significativas que podrían estar causando la disminución de afiliados se encuentra el traslado de afiliados a regiones apartadas de Cartagena, debido a la dinámica propia de la Armada de Colombia, por necesidades del servicio, cambios de funciones o entrenamiento, provocando un distanciamiento de los servicios y pérdida de la conexión afiliado – Club Naval.

Así mismo, la aparición de nuevas ofertas de centros del mismo sector, quienes ofrecen servicios con mayor variedad y de mejor calidad. "Los nuevos participantes también pueden

perturbar el mercado con un producto que eleve a tal grado de calidad que los clientes abandonen a los competidores, aunque deban pagar más por el nuevo producto" (Ramírez, 2020).

Además, El Club Naval no dispone de la infraestructura para hospedar a los usuarios. Esto ha afectado la capacidad del club para alojar a los afiliados, a pesar de que Cartagena presenta una excelente oportunidad para vacacionar con una variada oferta turística.

Así mismo, los socios han perdido el interés en los servicios, eventos y actividades que se ofrecen en el CRESU debido a la monotonía y falta de novedades. Ramírez, (2020) argumenta que *“las perspectivas de crecimiento de una empresa disminuyen si la demanda del producto en una industria mengua por la aparición de productos sustitutos o cambios rápidos de las preferencias de los compradores o bien si la industria deja de ser rentable y atractiva para competir”*.

Adicionalmente, A lo largo de los últimos años, *“Cartagena ha enfrentado fluctuaciones en su reputación como destino turístico debido a problemas de seguridad y cobros irregulares a turistas”* (Spellbound Travels., 2023); (Cartagena Explorer, 2023). Aunque sigue siendo un destino popular, estas preocupaciones podrían haber influido en el interés de algunos socios por visitar el club.

Por último, inconformidades relacionadas con las instalaciones, la atención al cliente y los eventos con baja participación han generado insatisfacción entre los socios, lo que podría estar contribuyendo a la desafiliación.

### ***1.1.2 Estados Financieros del CRESU***

Con las cifras señaladas en la Tabla 2, podemos evidenciar que los gastos de venta y distribución en 2024 son extremadamente altos y no parecen estar generando un retorno adecuado. Esto sugiere la necesidad de revisar las estrategias de marketing y distribución para

asegurarse de que sean efectivas y eficientes. Los gastos administrativos siguen siendo una carga importante para el club. Es fundamental encontrar formas de reducir estos costos sin afectar negativamente los servicios brindados a los miembros. La alta dependencia de los ingresos financieros en 2024 es preocupante. Es necesario centrarse en estrategias para aumentar los ingresos operativos, como mejorar los servicios ofrecidos a los socios actuales y atraer a nuevos miembros con una oferta de valor mejorada.

## **Tabla 2**

### *Estados Financiero 2021-2023*

Estado de Resultados	AÑO 2024	Vertical 2024(%)	AÑO 2023	Vertical 2023(%)	AÑO 2022	Vertical 2022 (%)	2021	Vertical 2021 (%)
Total Ingreso Operativo	1,411,966,622	100.0%	6,393,899,656	100.0%	6,429,649,154	100.0%	5,614,944,092	100.0%
Costo de mercancías vendidas	798,395,566	56.5%	5,579,544,297	87.2%	5,166,859,226	80.4%	3,928,533,565	70.0%
Utilidad bruta	613,571,056	43.5%	814,355,358	12.7%	1,262,789,927	19.6%	1,686,410,527	30.0%
Gastos de venta y distribución	1,409,559,374	99.8%	184,390,397	2.9%	251,906,313	3.9%	543,602,340	9.7%
Gastos administrativos	964,899,637	68.3%	989,126,293	15.5%	1,044,729,124	16.2%	898,850,061	16.0%
Resultado financiero	2,158,911,191	152.9%	384,961,086	6.0%	384,961,086	6.0%	197,540,571	3.5%
Ingresos financieros	2,408,544,461	170.6%	463,457,441	7.2%	463,457,441	7.2%	235,250,058	4.2%
Gastos financieros	249,633,270	17.7%	78,496,355	1.2%	78,496,355	1.2%	37,709,487	0.7%
Ganancia (Pérdida) Neta	398,023,236	28.2%	25,799,754	0.4%	350,805,576	5.5%	441,498,697	7.9%

*Fuente: Club Naval de Suboficiales*

## **1.2 Elementos del problema**

Actualmente, muchas empresas del sector recreación, cultura y deporte, como los centros sociales, recreacionales y los clubes, enfocan su objetivo en el aumento de ventas, descuidando otros servicios como la manera de brindar los servicios y el seguimiento de calidad de éste. De acuerdo con las observaciones de Caron & Jeffrey (2009), independientemente de cuál sea la

razón, las empresas terminan por sentir la necesidad de reevaluar sus estrategias y la forma de materializarlas.

El servicio de restaurante es la prestación más frecuentemente empleada, destacando su relevancia en nuestra investigación. La operación de este servicio es realizada por el personal del CRESU, desempeñando funciones en el servicio de cocina, atención al cliente y gestión de los pedidos y la limpieza. Existen periodos donde hay una alta demanda de usuarios, donde se refleja la ineficiencia del servicio, lo que repercute en demoras en los pedidos, creando un descontento en los usuarios.

Ocasionalmente, se han presentado inconformidades en cuanto a la calidad en la prestación de algunos de los servicios, por lo cual se deben implementar nuevas estrategias. Además, debemos tener en cuenta que la ciudad de Cartagena tiene un entorno muy competitivo, en cuanto a servicios en centros sociales, de recreación, comercial, cultural y deportivo, por lo que algunos deciden frecuentar sitios en otros sectores e incluso en las cercanías, buscando alternar los servicios. (Rodríguez & Politécnico Grancolombiano) menciona que la calidad no se centra simplemente en el producto que se brinda, también la calidad debe estar dada por completo. Es por esto que se enfatiza en la importancia de capacitar al personal en atención al cliente.

Se hace necesario mencionar otros elementos que podrían influir directa o indirectamente en la calidad de servicios prestados por el Club Naval de Suboficiales, entre los cuales resaltamos algunos que se tendrán en cuenta en la investigación, como el mantenimiento de instalaciones, problemas financieros, nuevas normativas y regulaciones, evaluación de experiencia de usuarios, seguridad y la competencia emergente.

### **1.3 Formulación del problema.**

Esta investigación analizará tanto a los socios actuales como a aquellos que se han desafiado, para identificar los factores clave que afectan la retención de afiliados. El estudio se guiará por la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede el desarrollo de un plan estratégico, alineado con los procesos de gestión de proyectos del PMBOK, influir en la atracción de nuevos afiliados y la reducción de la desafiación en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena?

## **2 Hipótesis**

El desarrollo de un plan estratégico, orientado por los procesos de inicio y planificación del PMBOK, ofrecerá un marco estructurado que permitirá la ejecución de iniciativas estratégicas eficaces, resultando en un aumento sostenido en los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo General.**

Proponer un plan estratégico basado en las áreas de conocimiento del PMBOK para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

### **3.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar las causas principales que generan la desafiación de los socios del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.
- Reconocer los factores externos e internos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena que afectan los fenómenos de retención del afiliado.

- Elaborar un plan estratégico que responda a las necesidades identificadas en los procesos de retención de afiliados, que permita adaptarse a la aplicación de los conocimientos descritos en la guía del PMBOK.
- Alinear el plan estratégico definido con el grupo de procesos de inicio y planificación de la guía del PMBOK (sexta edición).

#### **4 Justificación del Proyecto**

El Club Naval de Suboficiales de Cartagena (CRESU) ha venido presentando una reducción en el número de afiliados en los últimos años, influyendo en su estabilidad económica y su capacidad para cumplir con su misión. El propósito de este proyecto es contrarrestar dicha situación para asegurar la sostenibilidad del Club Naval.

Para ello, se aplicarán técnicas de recolección de información, en primera instancia, que permitan identificar las causas de la disminución del número de afiliados. Posteriormente, se desarrollará un análisis de factores internos y externos que están contribuyendo la desafiliación, para proponer soluciones reflejadas en mejoras de los servicios y funcionamiento del club, favoreciendo la retención y atrayendo a nuevos afiliados.

A través de la elaboración de un plan estratégico el Club tendrá una herramienta que le permita tomar decisiones de manera estructurada y eficiente. Este enfoque asegura que cada iniciativa sea medible, controlada y ajustable en función de los resultados obtenidos, garantizando un proceso de mejora continua. Para desarrollar el proyecto de implementación del plan estratégico, se sugiere el uso de las mejores prácticas de gestión de proyectos descritas en la guía del PMBOK (PMBOK® Guide, 2021),

Como consecuencia, la aplicación de estas buenas prácticas permitirá no solo la retención de los socios actuales, sino también la captación de nuevos miembros, lo que contribuirá a

revertir la tendencia negativa en los niveles de afiliación. En este sentido, Buttle y Maklan (2019) señalan que el objetivo central del CRM es mejorar las tasas de retención de clientes mediante el aumento de la satisfacción y lealtad, asegurando así una relación a largo plazo y rentable para la organización.

Según Peric et al. (2021), la aplicación estructurada de estas áreas permite anticipar y mitigar los riesgos potenciales, involucrar efectivamente a los interesados, y alinear los objetivos del proyecto con las metas organizacionales a través de una planificación estratégica adecuada. La gestión de interesados contribuirá en que las expectativas de los socios sean prioridad en cada decisión, lo cual es clave para mantener la satisfacción de los miembros del club.

Asimismo, los resultados de esta investigación y las recomendaciones derivadas contribuirán en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera del club. Al mejorar la retención de miembros y aumentar la afiliación, el CRESU fortalecerá su capacidad para invertir en mejoras continuas de sus instalaciones y servicios, lo que, a su vez, incrementará el valor agregado que los afiliados perciben.

Este proyecto propone una solución integral al problema de la desafiliación en el CRESU, empleando herramientas de gestión de proyectos. Esto contribuirá a que el club mantenga su relevancia y viabilidad a lo largo del tiempo, fortaleciendo su papel dentro de la comunidad de suboficiales navales y sus familias.

## **5 Estado de la Cuestión**

Teniendo en cuenta que esta investigación se centra en comprender los motivos de la desafiliación de los miembros del Club Naval de Suboficiales, se considera fundamental conocer de fondo los antecedentes, variables, teorías y conceptos que apoyan la importancia de la investigación y que afectan la permanencia de los socios. Con este marco teórico se busca preparar

las bases para proponer los procesos a seguir en la planeación y definir un marco de trabajo que utilice las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos para minimizar las desafiliaciones. A partir de la identificación de variables y teorías relevantes, se establecen las bases para proponer mejoras a través de una gestión de proyectos eficiente.

## **5.1 Marco Contextual**

### **5.1.1 Antecedentes del Club Naval de Suboficiales de Cartagena**

El Club Naval de Suboficiales, fundado el 28 de julio de 1973, ha sido un centro clave para el bienestar de los suboficiales de la Armada. Originalmente inaugurado bajo la presidencia del subteniente condestable Antonio Regueiro Allegue, el club ha evolucionado a lo largo del tiempo, adoptando el nombre de Centro Recreacional de Suboficiales (CRESU) en 2004 (CRESU, 2021).

#### **5.1.1.1 Historia**

*“El Club Naval de Suboficiales, situado en terrenos propiedad de la Armada, en el término de la Sierra de Pelayo con acceso por la carretera de la Algameca, comenzó su singladura el 28 de julio de 1973 con la tradicional denominación de CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES. Su inauguración fue presidida por el Capitán General de la Zona Marítima del Mediterráneo, Almirante D. Jose Yuste Pita, siendo presidente fundador del club el subteniente condestable D. Antonio Regueiro Allegue”* (DIASPER ARMADA, 2021). El Club Naval ofrece espacios recreativos para los suboficiales de la Armada de Colombia y sus familias, donde ha reflejado un crecimiento de infraestructura y servicios, que incluyen una amplia gama de instalaciones recreativas y sociales.

### **5.1.1.2 Descripción de los servicios**

El Club Naval de Suboficiales de Cartagena ofrece una variedad de servicios recreativos y sociales que buscan fomentar la interacción entre los afiliados y sus familias. Entre sus instalaciones se destacan las piscinas para adultos y niños, espacios deportivos con canchas multifuncionales, kioscos y terrazas para eventos, además de dos restaurantes que ofrecen una experiencia culinaria variada (CRESU, 2021). Estos servicios permiten a los socios disfrutar de un ambiente recreativo completo y fortalecer su sentido de comunidad (Castellar Castillo & González Castro, 2009).

### **5.1.2 Contexto Económico**

El contexto económico del club está influenciado por la competencia con otros centros recreacionales y las cajas de compensación. Se destaca la necesidad de optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa para mantenerse competitivo (Velasco & Vargas, 2020). El modelo de financiamiento y operación de los centros de recreación de la Armada de Colombia se sustenta en aportes no reembolsables de los usuarios, como cuotas de afiliación y contribuciones extraordinarias. Estos ingresos, junto con las utilidades obtenidas por los servicios ofrecidos en cada centro, constituyen la base financiera que permite mantener su sostenibilidad operativa. Además, se reconocen ingresos eventuales derivados de eventos programados por el centro, los cuales también contribuyen a su financiamiento (Rumbo Camelo, 2020).

Esta estructura permite que el Club Naval de Suboficiales mantenga su operatividad sin depender exclusivamente de la cuota de sostenibilidad por parte de los afiliados, manteniendo otras fuentes de ingresos constante y diversificada.

### **5.1.3 Contexto Financiero**

La optimización de los procesos financieros es clave para asegurar la sostenibilidad operativa de las unidades de la Armada de Colombia. Según Rumbo Camelo (2020), la adopción de mejores prácticas en la gestión financiera y tributaria, mejora la eficiencia en el uso de los recursos, lo que contribuye a optimizar los ingresos y a lograr una mejor planificación presupuestaria. En este sentido, aplicar un enfoque estructurado para el manejo de los fondos provenientes de las cuotas de afiliación y de eventos extraordinarios en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena contribuiría significativamente a mejorar su rentabilidad, al igual que en las Unidades Estratégicas de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militar de la Armada Nacional de Colombia (Rumbo Camelo, 2020).

#### ***5.1.4 Contexto Social y Cultural***

La competencia con otros clubes y la influencia de la cultura organizacional afectan las decisiones de afiliación. Un enfoque en mejorar las relaciones sociales y el entorno familiar es clave para mantener la lealtad de los socios (Hang, 2018).

#### ***5.1.5 Contexto Ambiental***

El club debe cumplir con las normativas ambientales, minimizando el impacto negativo de sus operaciones y promoviendo prácticas sostenibles (Ortiz, 2019)

#### ***5.1.6 Primer método o procedimiento que serviría para desarrollar el trabajo***

El método descrito se denomina "Investigación Acción" (Action Research), es una metodología participativa utilizada para resolver problemas específicos y mejorar prácticas a través de un proceso cíclico de planificación, acción, observación y reflexión. Este método es particularmente adecuado para investigaciones en entornos organizacionales y comunitarios, donde se busca implementar cambios y evaluar su efectividad en tiempo real, Lewin, K. (1946).

### **5.1.6.1 Función Misional**

El Club Naval tiene como misión ofrecer servicios de bienestar que respondan a las necesidades de sus usuarios, enfocándose en recreación, alimentación, deportes y actividades culturales, con una visión a futuro de convertirse en un centro referente en recreación para el año 2030 (Ministerio de Defensa Nacional, 2023)

### **5.1.6.2 Alineación Estratégica del Club Naval de Suboficiales de Cartagena con la Visión de la Armada De Colombia**

El Club se alinea con la visión de la Armada de Colombia, aspirando a ser un centro referente para el 2030, con estándares de calidad que beneficien a los miembros y sus familias (Plan Estratégico Naval 2024 - 2027).

### **5.1.6.3 Política Integral de Bienestar**

El Ministerio de Defensa ha establecido una política integral que incluye la recreación y el deporte como elementos clave para mejorar la calidad de vida de los miembros de la Fuerza Pública. Este marco enfatiza la importancia de fortalecer la oferta recreativa en clubes como el Club Naval de Suboficiales (Ministerio de Defensa Nacional, 2023).

## **5.2 Marco Teórico**

El marco teórico se estructura en torno a las principales teorías que explican los factores relacionados con la permanencia y desafiliación en clubes recreativos, vinculándolas con la gestión de proyectos para la mejora continua.

### **5.2.1 Teoría de Gerencia de Proyectos**

La investigación se fundamenta en metodologías como la del Project Management Institute (PMI), que proporciona guías para gestionar proyectos de manera eficiente. Esta teoría ayuda a

estructurar procesos dentro del club para mejorar la experiencia de los socios y reducir las desafiliaciones (Granillo Macías, 2011)

### **5.2.2 Teoría de Calidad del Servicio**

Según la teoría de la pertenencia social de Baumeister y Leary (1995), “*las personas tienen una necesidad innata de pertenecer a grupos sociales*”. Esta teoría se relaciona con la necesidad de los socios de participar en el club, y cómo el club puede fomentar la lealtad a través de experiencias positivas (Reichheld, 1996). Además, la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) explica la importancia de las alianzas estratégicas para reducir la incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos, lo que puede maximizar su uso y mejorar la posición competitiva de la organización.

## **5.3 Marco Conceptual**

### **5.3.1 Modelo RATER de Calidad**

El modelo RATER (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1990) ofrece una herramienta para evaluar la calidad del servicio basado en cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, tangibles, empatía y capacidad de respuesta. Su aplicación puede mejorar la experiencia de los usuarios en el Club Naval, especialmente en áreas como la fiabilidad y la capacidad de respuesta (FourWeekMBA, 2023)

### **5.3.2 Las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter evalúa cómo los factores competitivos influyen en la rentabilidad y estrategia de una organización. Su aplicación es útil para entender las dinámicas que afectan la retención de socios en el Club Naval de Suboficiales (Porter, 1979).

### **5.3.3 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL identifica y evalúa los factores macroeconómicos que pueden afectar a una organización. Este análisis examina seis dimensiones clave: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, las cuales permiten al Club Naval de Cartagena a comprender su entorno externo y adaptarse a posibles cambios (Gupta, 2013). En su tesis, Gómez Ahumada (2019), emplea el análisis PESTEL *“para analizar el entorno externo y desarrollar estrategias que mejoren los procesos administrativos”*. Esta investigación sirve de guía para generar el estudio de los factores externos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, con el objetivo de mejorar sus niveles de afiliación.

#### **5.3.4 Experiencia del cliente**

Pérez & Merino (2011) definen la Experiencia, del latín *experientia*, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones. Basados en las experiencias, los miembros y usuarios del CRESU toman la decisión de mantenerse afiliados o desafilarse, por lo que esta investigación busca conocer como califican los usuarios estas experiencias, con el fin de generar sugerencias a través de las que se puedan generar acciones para mejorar los procesos.

#### **5.3.5 Expectativa**

*“Las expectativas se refieren a las creencias o suposiciones que los individuos tienen sobre lo que puede suceder en una situación determinada. Estas creencias influyen en la forma en que las personas perciben e interpretan los eventos, y determinan su nivel de satisfacción cuando se cumplen o no”* (Atkinson, Atkinson, R. C, Smith, E. E, & Bem, 1993, pág. 157).

En el sector de recreación, cultura y turismo las expectativas son cambiantes, esenciales y punto de referencia para la implementación de modelos que permitan que estas sean satisfactorias para los clientes y deseen volver y recomendar los servicios.

Asimismo, para (Deming, 1986) William Edwards Deming la “Calidad es satisfacción del cliente” y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente (Ojeda & López, 2000).

## **5.4 Estado del Arte**

La decisión de desafiliarse de un club social puede verse afectada por una variedad de factores, entre los que se incluyen la percepción del valor de la membresía, la calidad de las instalaciones, el nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos y la conveniencia en el acceso (Velasco & Vargas, 2020). En este sentido, resulta fundamental revisar investigaciones y estudios previos que aborden la desafiliación de miembros en clubes recreativos, identificar los factores que influyen en la permanencia de los socios y analizar las estrategias de gestión de proyectos y calidad del servicio que podrían aplicarse para mejorar su retención y satisfacción.

### ***5.4.1 Investigaciones sobre la Desafiliación de Miembros en Clubes Recreativos***

Uno de los problemas clave que enfrenta el Club Naval de Suboficiales es la desafiliación creciente de sus miembros. Según (Velasco & Vargas, 2020), este fenómeno es común en clubes recreativos donde existe un desajuste entre la oferta y la demanda, particularmente durante las temporadas altas. A pesar de contar con los empleados suficientes para atender las necesidades de los clientes, los altos tiempos de espera y la desorganización en la atención, han generado molestia

y percepción de insatisfacción entre los clientes, lo que ha generado imagen negativa y posible desafiliación.

Loayza Ticlla y Malpartida Benavides (2014) hace referencia a los "momentos de verdad" en el proceso de afiliación, donde los miembros hacen su primera impresión del Club. Los autores señalan que, para lograr altos niveles de satisfacción y fidelización, cada interacción con los socios debe ser positiva. En el caso del CRESU, estos momentos deben gestionarse de manera eficiente, tanto en la afiliación como en las interacciones posteriores, para asegurar una experiencia satisfactoria y reducir el riesgo de desafiliación.

De manera complementaria, Andrade Quintero y Córdoba Medina (2022) proponen una metodología basada en estándares internacionales para mejorar la gestión de proyectos en una Caja de Compensación familiar, con el objetivo de optimizar recursos, tiempos y costos, y así mejorar la calidad del servicio y la retención de socios.

#### ***5.4.2 Calidad del Servicio y Experiencia del Cliente en Clubes Recreativos***

La calidad del servicio es un factor clave que impacta en la satisfacción de los socios. De Ávila Bonfante (2020) señala que, en entornos organizativos complejos como el del Club Naval de Suboficiales, la calidad del servicio depende de la interacción entre múltiples procesos internos. En su investigación destaca que mejorar la eficiencia en áreas como la atención al cliente y la oferta de recursos recreativos puede aumentar la satisfacción y la retención de los afiliados.

Hellman y Liu (2013) sostienen que la implementación de sistemas de gestión de calidad, como Six Sigma, Lean Manufacturing e ISO 9000, permite estandarizar los procesos en centros recreativos, como el Club Naval de Suboficiales, lo que incrementaría la satisfacción de los socios y reduciría la tasa de desafiliación.

Por otro lado, (Kotler & Keller, 2016) Kotler y Keller (2016) destacan que la satisfacción del cliente depende en gran medida de cómo el rendimiento percibido de un producto o servicio se compara con las expectativas del cliente. Por esto, es necesario que se gestione las expectativas de los socios con los servicios ofrecidos, para evitar insatisfacciones que puedan conducir a la desafiliación.

#### **5.4.3 Lealtad y Retención de Socios**

La teoría de la lealtad del cliente de Reichheld (1996) es muy relevante para los clubes recreativos, como el Club Naval de Suboficiales. Según Reichheld, una acción de mejora del 5% en la retención, puede impactar en la rentabilidad hasta en un 85%. Esto sugiere que el Club debe fortalecer la relación con sus socios y crear momentos memorables, con esto aumentará la tasa de retención.

Por otro lado, Berrio (2019) y Pierrend (2020) abordan la fidelización de clientes en un contexto más amplio, señalando la importancia de aplicar políticas efectivas para influir en las decisiones de los socios. Berrio propone la implementación de programas de fidelización que recompensen la lealtad de los socios, mientras que Pierrend sugiere que una comunicación eficaz y la respuesta oportuna a las quejas de los socios pueden aumentar su satisfacción y, en última instancia, su fidelidad al club. En el caso del Club Naval, estas estrategias de fidelización podrían implementarse para mejorar la retención de socios y mitigar las razones de desafiliación.

#### **5.4.4 Competencia y Expectativas en el Sector de Clubes Recreativos**

Un factor que no puede pasarse por alto es la competencia que enfrentan los clubes recreativos, no solo entre ellos, sino también frente a instituciones como las cajas de compensación. Velasco (2017) habla sobre el benchmarking con respecto a las cajas de compensación como competencia, las cuales tiene a su favor que cuentan con múltiples sedes a

nivel nacional, ofertas de actividades variadas que hace que muchos usuarios prefieran este tipo de entidades. Sin embargo, Hang (2018) manifiesta que la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, inculcado en los socios mejora la integración, satisfacción y fidelización.

En el Club Naval de Suboficiales es fundamental promover una cultura que fortalezca el sentido de pertenencia y comunidad, elementos esenciales para la lealtad de los socios.

#### **5.4.5 Metodologías de Gestión y su Aplicación en Clubes Recreativos**

La aplicación de metodologías de gestión como el Lean Six Sigma, promovida por Socconini y Reato (2019), ofrece un enfoque integral para la mejora continua en los procesos. Los autores afirman que, mediante la aplicación de un sistema de gestión, se mejora la calidad y la eficiencia; lo que se podrá evaluar en la tasa de desafiliación en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

Los estudios de Chacán (2018) y Zamora (2022), mencionan la importancia de usar la matriz DOFA como herramienta de evaluación de factores internos y externos, con esta se puede desarrollar un plan estratégico a partir de los hallazgos. Según Kotler y Keller (2016), la matriz DOFA analiza factores de índole interna y externa, ayudando a crear estrategias para abordar las debilidades y amenazas.

#### **5.4.6 Innovación y Nuevas Propuestas en la Gestión de Clubes Recreativos**

Ramírez Cardozo (2018) habla de la importancia de aprovisionar sistemas de información para optimizar las empresas, en el desarrollo tecnológico de la industria del turismo.

Implementar un sistema integrado en el Club, podría facilitar la toma de decisiones basada en datos, optimizaría la operación y mejoraría la experiencia del cliente.

Además, Gómez J. N. subraya la importancia de no subestimar los beneficios económicos del turismo como componente clave en las actividades del club. El desarrollo de paquetes

turísticos atractivos y la promoción del club como un destino recreativo de calidad podrían generar ingresos adicionales y atraer nuevos socios.

## **6 Metodología**

La desafiliación de socios es un problema que puede traer graves repercusiones tanto para la viabilidad financiera de una organización como para su reputación. De acuerdo con la problemática presentada en esta investigación y basados en el desarrollo del proceso investigativo, donde la cantidad y calidad de la información que se encuentra en el momento es deficiente, se implementará una Metodología Mixta. Parte de la investigación se desarrolla de manera *“cualitativa, la cual estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”* (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 25), a través de inspección, encuestas, descripción y demás. El enfoque cualitativo ofrece una perspectiva interpretativa y crítica de la realidad para explorar las experiencias y percepciones de los socios actuales y de aquellos que se han desafiliado. Esto permitirá entender con mayor profundidad los factores que influyen en la desafiliación. Asimismo, el enfoque crítico invita a reflexionar sobre las implicaciones ideológicas y buscar transformaciones en la realidad.

### **6.1 Marco ético**

Este proyecto se llevará a cabo bajo un marco ético que garantice la integridad en la investigación, la protección de los participantes, el reconocimiento de fuentes y un impacto social, ambiental y legal responsable. A continuación, en la Tabla 3 se detallan las consideraciones éticas relevantes:

**Tabla 3**

*Resumen Marco Ético*

Aspecto	Descripción	Subcategorías
Integridad en Investigación	El trabajo se realiza con honestidad, evitando plagio y falsificación de datos. Se manejarán los resultados con integridad y veracidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento de Fuentes</li></ul>
Impacto Ambiental	Identificación y análisis de los posibles impactos ambientales derivados de las actividades propuestas. Se promoverán prácticas sostenibles en todas las fases del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación Ambiental</li><li>• Prácticas Sostenibles</li><li>• Monitoreo y Control</li><li>• Cumplimiento Normativo</li></ul>
Impacto Social	Asegurar que las acciones respondan a las necesidades de la comunidad, incluyendo la creación de espacios de diálogo y colaboración.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de Necesidades y Expectativas</li><li>• Inclusión y Participación de la Comunidad</li><li>• Responsabilidad Social Corporativa</li><li>• Mitigación de Impactos Negativos</li><li>• Transparencia y Rendición de Cuentas</li></ul>
Impacto Legal	El proyecto cumplirá con todas las normativas legales aplicables, asegurando el respeto a la protección de datos personales y los derechos laborales de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento con normativas legales vigentes</li><li>• Políticas robustas de privacidad</li><li>• Cumplimiento de derechos laborales</li><li>• Transparencia en contratos</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

## **6.2 Método y su relación con el enfoque**

El método exploratorio de la investigación de la desafiliación de socios en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena (CRESU) se basa en el efecto que esta problemática tiene sobre la viabilidad financiera del Club Naval. Dado que este tema ha sido poco estudiado, el enfoque exploratorio es adecuado para obtener una comprensión más completa de los factores involucrados.

En el enfoque mixto, Creswell (2014) señala que la combinación de datos cuantitativos y cualitativos da una visión completa del fenómeno, al ofrecer una perspectiva numérica y una comprensión profunda de las experiencias. A través de entrevistas, encuestas y análisis documental, se podrán identificar las razones de la desafiliación, las motivaciones y necesidades

de los socios, así como detectar patrones y tendencias en las tasas de desafiliación, proporcionando una base sólida para propuestas de mejora basadas en la gerencia de proyectos.

### 6.3 Recolección de la información

Por medio de diferentes fuentes de información se realizará un plan de acción para poder alcanzar los objetivos a través de fases y etapas.

#### **Tabla 4**

##### *Fuentes de recolección de información*

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Propósito</b>	<b>Contribución al Plan de Acción</b>
Encuesta	Cuestionario estructurado dirigido a los socios para obtener datos cuantitativos sobre las causas de desafiliación.	Identificar patrones repetidos de insatisfacción y los principales motivos que impulsan la desafiliación.	Proporciona datos numéricos que permiten segmentar a los socios y priorizar acciones correctivas basadas en evidencias.
Entrevista	Conversaciones individuales con socios actuales y desafiados para recopilar información cualitativa más profunda.	Explorar las razones personales que influyen en la decisión de desafiliación.	Aporta información para diseñar soluciones que atiendan necesidades de cada socios.

*Fuente: Elaboración Propia*

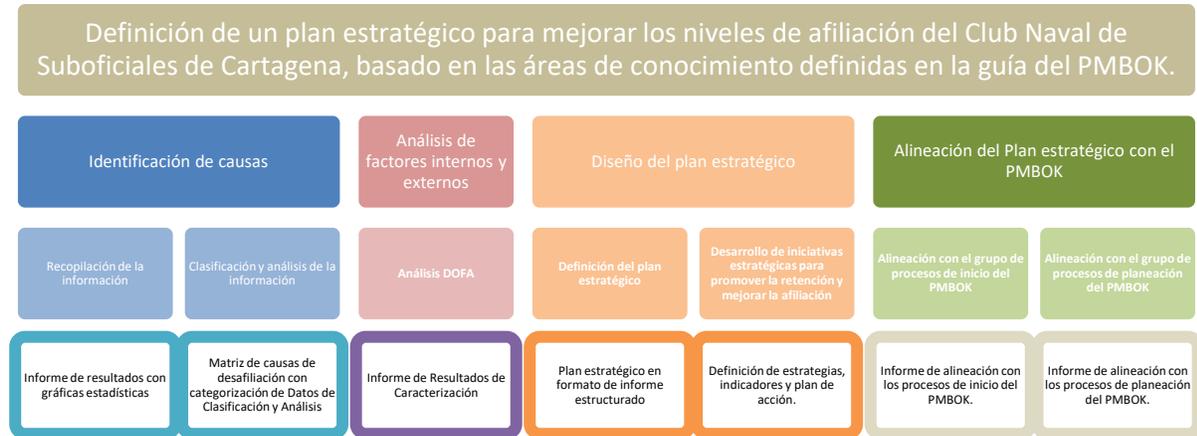
La Tabla 4 sintetiza las técnicas de recolección de datos que se aplicarán en la investigación, como encuestas y entrevistas. Estas herramientas permiten obtener tanto información cuantitativa como cualitativa sobre los factores que influyen en la desafiliación de los socios, proporcionando una visión integral y detallada.

### 6.4 Plan de acción para alcanzar los objetivos específicos

Para poder llegar a la propuesta final de metodologías de gerencia de proyectos para la optimización de las variables que impactan la disminución de afiliados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se propone una metodología que consta de cuatro fases, con el fin de garantizar la efectividad del resultado. En la figura 3 se muestra el esquema del proceso para alcanzar la propuesta final.

**Figura 3**

*EDT para alcanzar la propuesta final*



*Fuente: Elaboración propia*

### **6.4.1 Fase 1: Identificación de causas**

#### **6.4.1.1 Etapa de recopilación de la información:**

En esta etapa se iniciará con el proceso de recolección, organización y análisis de la calidad en el proceso de atención de usuarios del Club Naval de Suboficiales. Esta etapa se realizará usando herramientas como entrevistas y encuestas a la población definida, para lograr la recopilación de datos sobre su percepción de calidad. Entre estos datos, también se tendrán en cuenta los comentarios y sugerencias adicionales.

La población de donde se tomarán los datos corresponderá a todos los usuarios; afiliados y familiares que hacen parte del Club Naval y el personal de Suboficiales de la Armada de Colombia, que solicitaron la desafiliación en los últimos 3 años.

#### **6.4.1.2 Etapa de clasificación y Análisis**

En esta etapa del diagnóstico se hará un enfoque para evaluar la percepción de calidad de la población, buscando identificar las causas de desafiliación. Esto lo realizaremos por medio de una clasificación, evaluando algunos factores como la satisfacción general, la puntualidad en

entrega de servicios, la calidad de instalaciones, la amabilidad del personal, el porcentaje de uso de los servicios, entre otros, identificando las áreas donde se encuentran las principales preocupaciones o insatisfacción de la población.

#### **6.4.2 Fase 2: Análisis de factores internos y externos**

Toda la información recogida en la fase anterior permitirá combinar la información de las causas de insatisfacción con la identificación de factores que podrían estar afectando el servicio, a través del análisis en una matriz DOFA que resuma los factores identificados.

##### **6.4.2.1 Análisis DOFA**

A través de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) del club se identificarán influencias y se recopilarán datos que proporcionen información sobre el entorno de la organización.

#### **6.4.3 Fase 3 Diseño del plan estratégico**

##### **6.4.3.1 Definición del plan estratégico**

En esta etapa se desarrollará un plan estratégico orientado a resolver los problemas identificados anteriormente. Se establecerán las políticas que direccionan el plan estratégico, asegurando su alineación con las políticas de bienestar de la Armada de Colombia.

##### **6.4.3.2 Desarrollo de iniciativas estratégicas de retención**

En esta etapa se diseñarán las iniciativas para ejecutar el plan estratégico, tales como las alianzas estratégicas y la optimización de la operación del Club. Estas iniciativas tienen como objetivo incrementar la satisfacción de los socios, disminuir la tasa de desafiliación y mejorar la imagen del club.

#### **6.4.4 Fase 4 Alineación con el PMBOK**

#### **6.4.4.1 Alineación con el grupo de procesos de inicio del PMBOK**

En esta etapa se establece la base formal del proyecto alineándolo con los procesos de inicio, recomendados por el PMBOK. Se desarrolla el Acta de Constitución del Proyecto, como documento base que describe el propósito, los objetivos, el alcance. Además, se registran los interesados y sus roles, dando a conocer las expectativas y la forma en que se mantendrá la comunicación.

#### **6.4.4.2 Alineación con el grupo de procesos de planificación del PMBOK**

Esta etapa se centra en la planificación detallada del proyecto, asegurando que cada componente del plan estratégico esté alineado con los grupos de procesos de planificación del PMBOK. Se desarrolla un plan de gestión del alcance, que define los entregables y límites del proyecto, descomponiendo el trabajo mediante una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS). A continuación, se planifica el cronograma y los costos, buscando mantener una adecuada distribución de recursos y un control adecuado financiero y de tiempos. Además, se elabora un plan de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar posibles amenazas, buscando adaptar el proyecto proactivamente a cualquier contingencia.

### **7 Resultados Obtenidos**

Los resultados presentados a continuación reflejan el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico diseñado para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, alineado con las mejores prácticas de gestión de proyectos del PMBOK, los cuales se enfocan en optimizar la operación del club, fortalecer la relación con los socios y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Estos resultados son el fruto de un análisis y una planificación sistemática, que servirán como base para la ejecución exitosa del plan.

## 7.1 Diagnóstico sistemático del Club Naval de Suboficiales.

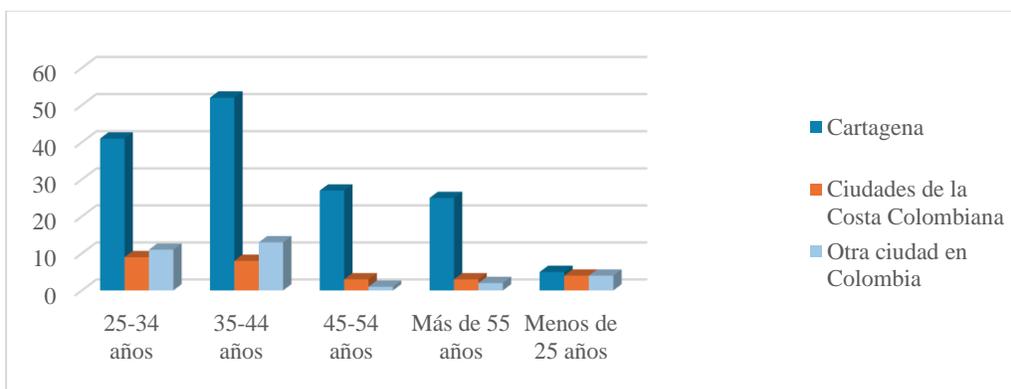
Para el desarrollo de este análisis, se llevó a cabo una encuesta dirigida a afiliados y desafiados del club, con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios ofrecidos. Los resultados obtenidos brindan una perspectiva clave para identificar posibles estrategias para aumentar la fidelización y satisfacción de los usuarios.

### 7.1.1 Análisis Demográfico

En la Figura 4 se observa la distribución demográfica de los socios actuales y ex miembros del Club Naval de Suboficiales, destacando que el grupo mayoritario se encuentra en el rango de edad de 35 a 44 años, representando un 46% de los encuestados. Además, el 58% de los socios reside en la ciudad de Cartagena. Estos datos son esenciales para identificar patrones de comportamiento en el uso de las instalaciones del club, lo que permite desarrollar estrategias más personalizadas y enfocadas en los perfiles demográficos predominantes, optimizando así las tácticas de retención y satisfacción de los socios.

**Figura 4**

*Porcentaje de Afiliados*



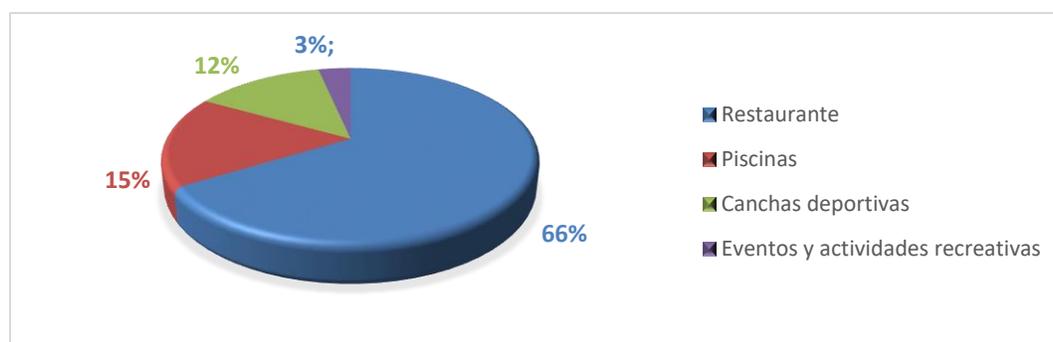
*Fuente: Elaboración propia*

### 7.1.2 Uso y Frecuencia de los Servicios del Club

La grafica de la Figura 5 refleja el uso de los servicios por parte de los socios del Club Naval de Suboficiales, donde se destaca que un 59% de los encuestados prefieren utilizar el servicio de restaurante como su principal opción. Solo el 3% de los socios participa en eventos y actividades recreativas, lo que refleja una baja participación en este tipo de ofertas recreativa. Este resultado muestra una desconexión entre las expectativas de los miembros y la oferta recreativa del club, sugiriendo la necesidad de mejorar esta área y fomentar una mayor participación mediante actividades más variadas y atractivas.

### **Figura 5**

*Porcentaje de uso*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **7.1.2.1 Satisfacción General**

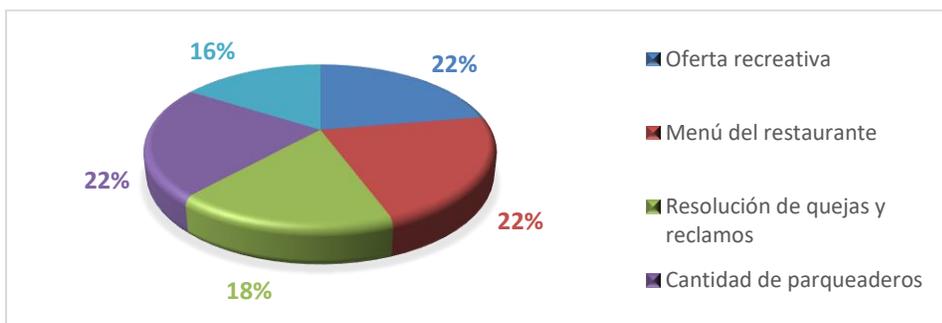
La satisfacción con el Club Naval muestra una tendencia preocupante, ya que el 70% de los encuestados manifiestan insatisfacción general con los servicios, particularmente en aspectos como la oferta recreativa (81%) y la oferta del menú del restaurante (80%). Además, el 63% está insatisfecho con la resolución de problemas y solicitudes, lo que señala áreas clave que requieren mejoras urgentes.

#### **7.1.3 Preferencias y Necesidades Adicionales**

La grafica de la Figura 6 muestra las preferencias de los socios sobre los servicios adicionales que les gustaría ver en el Club Naval de Suboficiales. Un 46% de los encuestados expresó interés en servicios de hospedaje, y un 24% sugirió planes turísticos y convenios con hoteles. Estos resultados reflejan una demanda clara de servicios complementarios, lo que ofrece al club la oportunidad de diversificar su oferta y aumentar la satisfacción y retención de los socios

### **Figura 6**

*Porcentaje de Afiliados Insatisfechos*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **7.1.4 Evaluación de Competencia y Percepción Externa**

El 48% de los encuestados consideran que la alta oferta de turismo en Cartagena representa una competencia significativa para el club. Esto indica la necesidad de mejorar la oferta de valor del Club Naval para competir efectivamente en un mercado con múltiples opciones recreativas y turísticas.

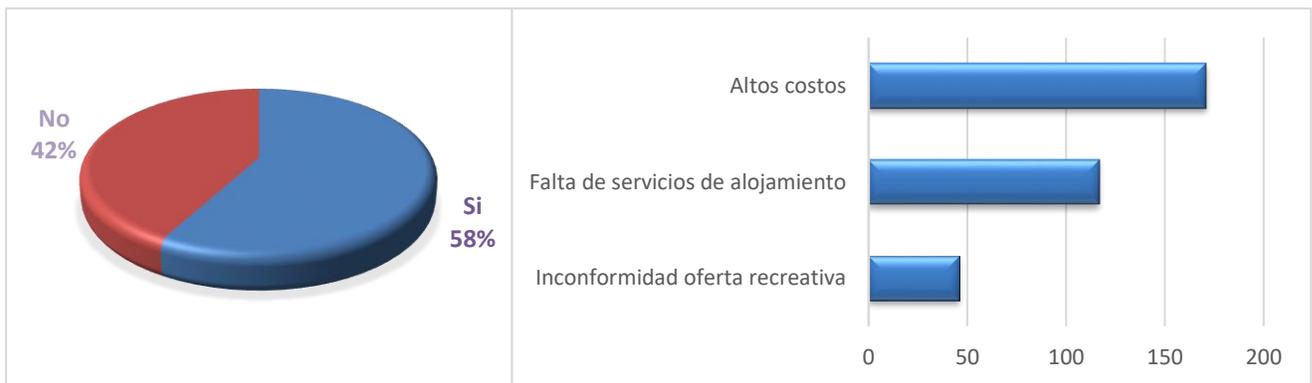
##### **7.1.4.1 Riesgo de Desafiliación**

La Figura 7 muestra uno de los hallazgos más importantes del estudio, donde el 58% de los encuestados han considerado la desafiliación del Club Naval de Suboficiales. Las principales razones identificadas fueron los altos costos, con 173 votos, y la falta de servicios de alojamiento,

con 117 votos. Estos datos resultan esenciales para comprender los factores que están influyendo en la pérdida de socios, y ofrecen información valiosa para diseñar un plan estratégico que aborde estas preocupaciones y mejore la retención mediante la optimización de costos y la incorporación de servicios de hospedaje.

### **Figura 7**

*Número de Votos ¿Ha considerado desafiliarse del Club? ¿Por qué?*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **7.1.5 Etapa de recopilación de la información:**

En esta etapa el enfoque fue recopilar información, lo cual fue crucial para entender las causas de la desafiliación en el Club. Se definieron los requisitos de información, se identificaron las fuentes de datos precisos y variados, se diseñaron las encuestas que tenían como objetivo validar los índices de satisfacción, fidelidad y oportunidades de mejora de socios actuales, potenciales y retirados, se prepararon los instrumentos de recopilación de datos para asegurar su validez y confiabilidad, previo a la aplicación de los instrumentos se validaron por parte de Mercadólogos de la Universidad Central de Colombia y fueron aprobados. Se ejecutaron los instrumentos, en la **Tabla 1**Tabla 5 se aprecia la ficha técnica de cada uno:

**Tabla 5***Ficha técnica encuestas a afiliados actuales*

<b>Ficha Técnica de la Encuesta Afiliados actuales</b>	
Título del Estudio	Definición de un plan estratégico para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, basado en las áreas de conocimiento definidas en la guía del PMBOK.
Objetivo del Estudio	1. Identificar las causas de la desafiliación de los socios del Club Naval de Suboficiales. 2. Reconocer los factores externos e internos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena que afectan los fenómenos de retención del afiliado.
Población	Miembros actuales del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.
Tamaño de la Población	6.200 afiliados
Método de Recolección de Datos	Encuesta auto administrada distribuida a través de medios electrónicos (correo electrónico, plataforma web del club).
Instrumento de Recolección	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, incluyendo escalas de calificación, opciones múltiples, y preguntas demográficas.
Periodo de Recolección de Datos	Mayo a agosto de 2024
Método de Muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Margen de Error	5%
Nivel de Confianza	95%
Cálculo del Tamaño de la Muestra	$\eta = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - P)}$
Tamaño de la Muestra	362 encuestas

*Fuente: Elaboración propia*

Para llevar a cabo el análisis de las causas de desafiliación de los exmiembros del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se diseñó una encuesta estructurada y auto administrada. El objetivo fue recopilar información precisa sobre las razones detrás de la desafiliación y evaluar las fortalezas y debilidades percibidas del club. En la Tabla 6 se presenta la ficha técnica que detalla el diseño y metodología utilizada para este estudio.

**Tabla 6***Ficha técnica de la encuesta a Desafiliados*

<b>Ficha Técnica de la Encuesta a Ex miembros del Club</b>	
Título del Estudio	Definición de un plan estratégico para mejorar los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

Objetivo del Estudio	Identificar las causas de desafiliación de los exmiembros del Club Naval de Suboficiales y evaluar las fortalezas, debilidades y oportunidades del club.
Población	Exmiembros del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.
Tamaño de la Población	N/D (dependerá del total de la base de datos de exmiembros).
Método de Recolección de Datos	Encuesta auto administrada en línea (correo electrónico) o por teléfono.
Instrumento de Recolección	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, incluyendo opciones múltiples y escalas de calificación.
Periodo de Recolección de Datos	4 semanas
Método de Muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Margen de Error	±5%
Nivel de Confianza	95%
Tamaño de la Muestra	264 encuestas

*Fuente: Elaboración propia*

La encuesta resumida en la Tabla 7, muestra que la mayoría de los desafiados tienen entre 20 y 34 años, y un alto porcentaje permaneció afiliado entre 4 y 6 años, lo que sugiere una pérdida importante de socios jóvenes con una estancia prolongada. Las principales razones de desafiliación fueron la falta de comunicación (60%) y los horarios restringidos (56%). Además, un 70% de los exmiembros no volvería a afiliarse, lo que evidencia una percepción negativa persistente. Los esfuerzos de mejora deberían enfocarse en ampliar los horarios y optimizar la comunicación con los socios para mejorar la retención y fidelización.

### **Tabla 7**

#### *Análisis Encuesta Personal Desafiado*

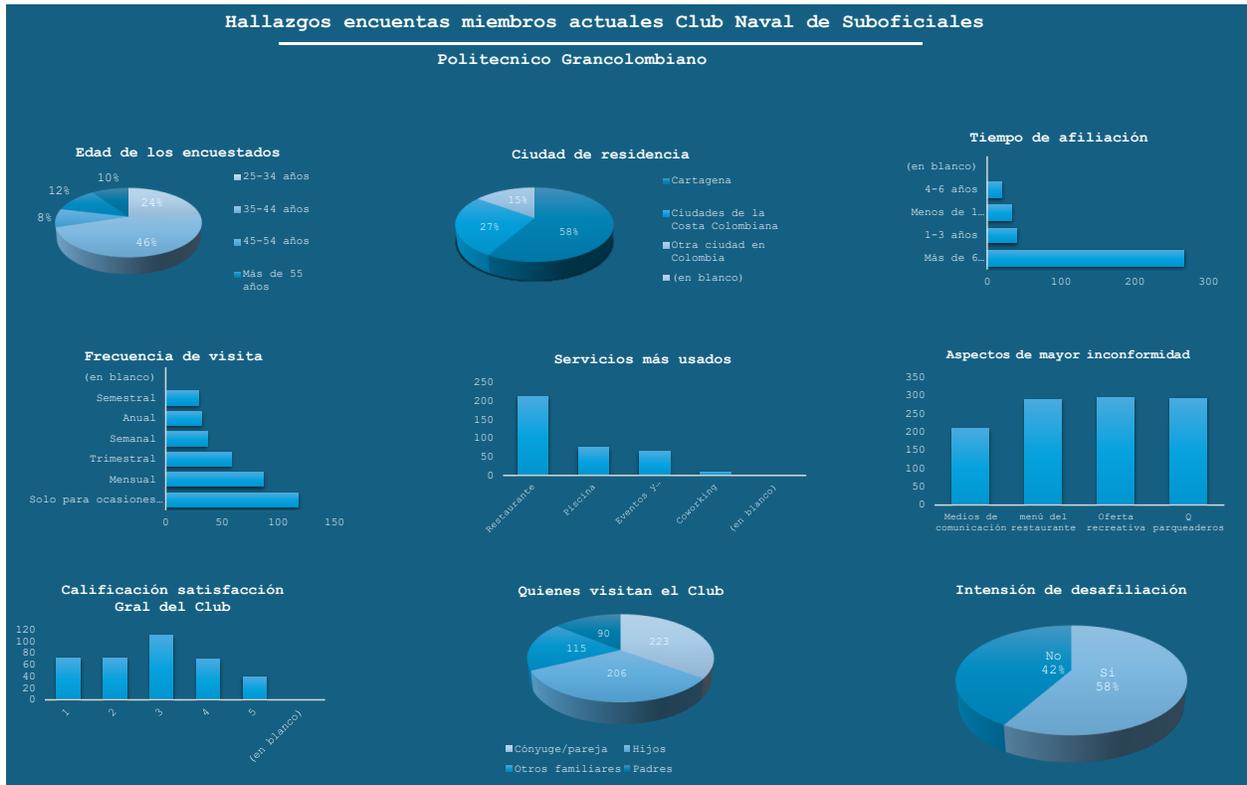
<b>Item</b>	<b>Resultado</b>
Total de entrevistados	189
Desafiados entre 20 y 34 años	44%
Afiliados entre 4 y 6 años	44%
Desafiados por falta de comunicación	60%
Encuestados en ciudad distinta a Cartagena	47%
Permanencia menor a 1 año	24%
Desafiados por horarios restringidos	56%
Encuestados que residen fuera de Colombia	15%
No volvería a ser miembro del Club	70%

*Fuente: Elaboración propia*

Para complementar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de las encuestas, se han desarrollado dos dashboard interactivos que resumen visualmente los datos clave obtenidos. Esto permite realizar un seguimiento más detallado de las respuestas sobre el uso y frecuencia de los servicios del club, las preferencias y necesidades adicionales de los socios, y la percepción externa del club en comparación con la competencia. La visualización gráfica mostrada en la **Figura 8**, proporciona una comprensión clara y accesible de las tendencias observadas y facilita la identificación de áreas críticas para la toma de decisiones estratégicas. Los detalles específicos de las respuestas recogidas en las encuestas se encuentran disponibles en el Anexo A.

**Figura 8**

*Dashboard de Encuestas*



Fuente: Elaboración propia

## 7.1.6 Análisis específico de los aportes del Gerente del Club Naval de Suboficiales CRESU

### 7.1.6.1 Entrevista con el gerente del Club Naval

Como elemento de integración de información, se desarrolló una entrevista con el Señor Jefe Técnico Mauricio Castro Cárdenas, Gerente del Club Naval de Suboficiales, la cual fue realizada a través de la plataforma Teams, buscando obtener información valiosa para el desarrollo del diagnóstico sistemático del Club. En la **Figura 9** se presenta una captura de pantalla de la entrevista.

#### **Figura 9**

*Captura de Pantalla de la entrevista con el Gerente del Club Naval*



*Fuente: Entrevista vía Teams (Gerente CRESU, 2024)*

A partir de sus respuestas, se pueden identificar fortalezas, como la creciente aceptación del Club como espacio recreativo, y desafíos, como la baja participación en actividades recreativas y las quejas relacionadas con el servicio de alimentos. Integrar esta entrevista en el análisis permitirá enriquecer el desarrollo de estrategias, ya que proporciona evidencia directa de

las necesidades actuales de los socios y las áreas de mejora más urgentes. En la **Tabla 8** se detallan los principales hallazgos y las propuestas que se contemplaron en el diseño del plan estratégico “Escotilla”. En el anexo A se relaciona el informe de hallazgos junto con la transcripción de la entrevista.

**Tabla 8**

*Hallazgos y Propuestas del Gerente del Club Naval CRESU*

Causa Principal	Descripción	Estrategia Propuesta
Motivos personales	En una encuesta previa realizada por el Club, el 80% de los socios se desafilian por motivos personales, como cambios de residencia o razones económicas que requieren ajustes en sus gastos.	Ofrecer opciones de membresía flexibles y planes ajustados a las nuevas condiciones de los socios.
Calidad del servicio no es una causa significativa	La mayoría de los desafilados no mencionan la calidad del servicio como motivo principal. Solo algunos citan problemas como precios altos o mal servicio en eventos puntuales.	Realizar auditorías periódicas de satisfacción para identificar posibles áreas de mejora en el servicio.
Impacto de la distancia geográfica	Los socios que residen lejos del Club prefieren opciones recreativas cercanas a su hogar, lo que reduce su frecuencia de uso y contribuye a la desafiliación.	Implementar transporte en eventos grandes y desarrollar alianzas con otros clubes en zonas lejanas.
Baja participación en actividades recientes	A pesar de nuevas instalaciones como el gimnasio y la discoteca, la participación de los socios ha sido baja, lo que indica una desconexión entre las mejoras y sus expectativas.	Realizar estudios de preferencia entre los afiliados para asegurar que las inversiones respondan a sus necesidades.
Falta de alojamiento en el club	El 70% de los encuestados manifestaron la necesidad de servicios de alojamiento, una demanda histórica que no ha sido satisfecha y afecta la percepción de valor del Club.	Priorizar la construcción del hotel como proyecto estratégico para atraer y retener socios.
Perfil socioeconómico medio	Los socios consideran elevados los costos de algunos servicios, como los alimentos, lo que puede llevar a la desafiliación para reducir gastos.	Ajustar los precios de los servicios o crear ofertas que mejoren la percepción de valor para los afiliados.
Falta de seguimiento a desafilados	No se realiza un seguimiento a los socios que se desafilian, lo que limita las oportunidades de recuperarlos o entender mejor sus motivos.	Implementar un programa de seguimiento posterior a la desafiliación para evaluar su posible retorno al Club.

*Fuente: Elaboración propia*

## **7.2 Factores externos e internos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.**

El análisis de los factores externos e internos que afectan la retención de los afiliados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se realizó mediante la aplicación de herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Gupta, 2013). Este proceso permitió identificar de manera detallada las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del club, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones estratégicas. Adicional para ponderar la situación interna y externa se emplearon las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), las cuales permitieron conocer el nivel de influencia del entorno en el Club.

### **7.2.1 Factores Externos: Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL del Club Naval de Suboficiales de Cartagena destaca varios factores clave. A nivel político-legal, las regulaciones del MINCIT y la DIAN, junto con políticas locales, presentan tanto oportunidades como retos operativos. En el aspecto económico, la inversión extranjera y el crecimiento turístico ofrecen posibilidades de captar afiliados, aunque la inflación y el desempleo limitan el poder adquisitivo. En el ámbito social, la percepción de inseguridad y la competencia con otros clubes recreativos plantean desafíos para la retención. En el entorno ambiental, las políticas de sostenibilidad son una oportunidad, pero el cambio climático representa una amenaza para la infraestructura. Por último, la tecnología brinda la oportunidad de modernizar servicios, aunque los costos iniciales y la seguridad digital son retos importantes.

La Figura 10 muestra la evolución de la inflación total desde 2016 hasta una proyección para 2025, destacando un notable incremento a partir de 2021, alcanzando su punto más alto en 2022 con cerca del 14%, seguido de una caída gradual hacia 2023 y 2024, con una proyección de estabilización en torno al 6% en 2025. Este comportamiento inflacionario es relevante para el

plan estratégico del Club Naval de Suboficiales, ya que afecta directamente los costos operativos y las cuotas de afiliación, lo que requiere ajustes financieros adecuados para asegurar la sostenibilidad del club a largo plazo.

### **Figura 10**

*Inflación Total 2017 - 2024*



*Fuente: Banco de la República*

La Figura 11 muestra la inversión extranjera directa en los sectores de comercio, restaurantes y hoteles entre 2016 y 2023, medida en millones de dólares estadounidenses. Se observa una tendencia fluctuante, con un incremento significativo en 2019 alcanzando los 2.125 millones de dólares, seguido de una caída en 2020 durante la pandemia, cuando se redujo a 847 millones de dólares. A partir de 2021, la inversión se recupera gradualmente, alcanzando los 1.709 millones de dólares en 2023. Estos datos reflejan la importancia de este sector para la economía y la necesidad de mantener estrategias de atracción de inversión, lo cual podría ser relevante para alianzas estratégicas que el Club Naval de Suboficiales pudiera considerar en su plan de expansión y diversificación de servicios, especialmente en restaurantes y turismo.

**Figura 11**

*Inversión Extranjera Directa*

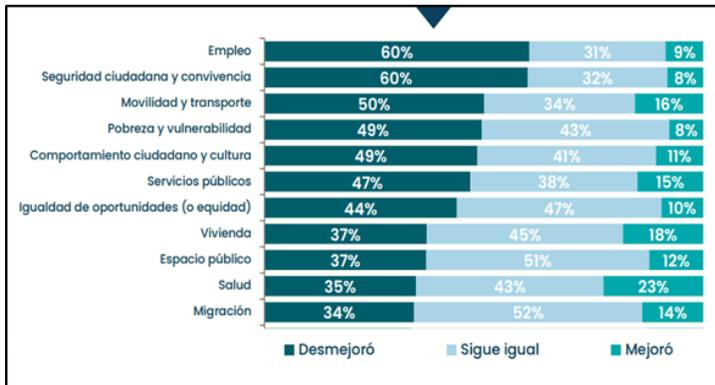


*Fuente: Oficina de estudios económicos (Min Comercio)*

La Figura 12 muestra las percepciones de la población sobre diversas áreas sociales y económicas. Un 60% de los encuestados considera que el empleo y la seguridad ciudadana han desmejorado, mientras que la salud es vista como el área con mayor percepción de mejora, con un 23% de opiniones positivas. Otras áreas, como movilidad, pobreza y servicios públicos, también presentan una percepción mayoritariamente negativa, lo que resalta la necesidad de mejoras en estos aspectos..

**Figura 12**

*Estabilidad Política y Seguridad*

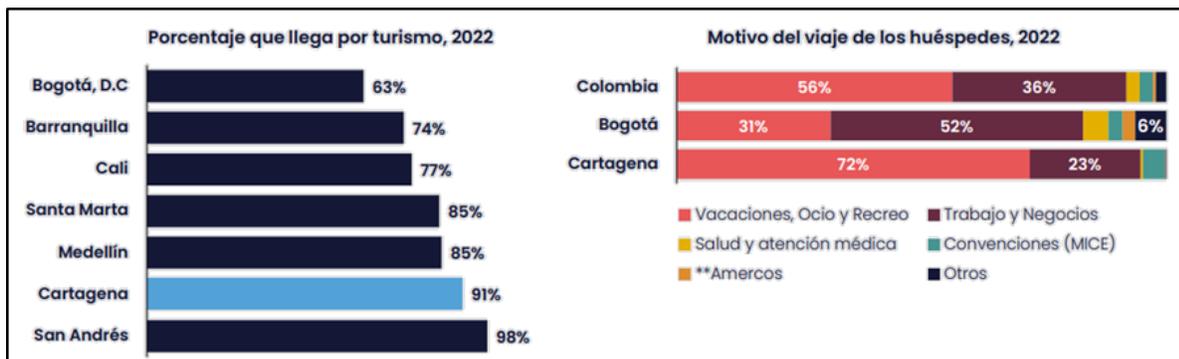


*Fuente: Cartagena cómo vamos informe 2023*

La Figura 13 muestra el porcentaje de turistas que visitan diferentes ciudades de Colombia. En 2022, el 91% de los visitantes de Cartagena llegaron por motivos turísticos, posicionándola entre las ciudades con mayor afluencia de turistas, solo superada por San Andrés (98%). En cuanto a los motivos de viaje, el 72% de los huéspedes en Cartagena viajaron por vacaciones, ocio y recreación, mientras que el 23% lo hizo por trabajo o negocios. A nivel nacional, un 56% de los viajeros llegaron por vacaciones, y un 36% por razones laborales.

**Figura 13**

*Estabilidad, Huéspedes 2022*



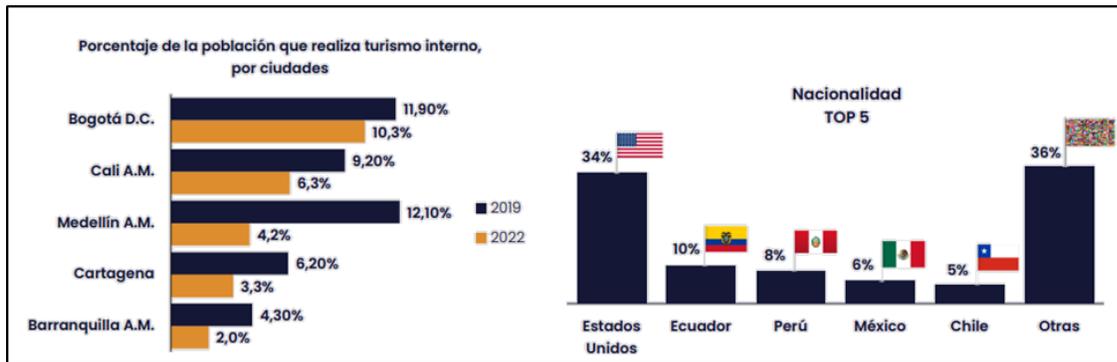
*Fuente: Cartagena cómo vamos informe 2023*

La Figura 14 muestra dos aspectos clave del turismo en Colombia para 2022. A la izquierda, se observa el porcentaje de la población que realiza turismo interno en varias ciudades. Bogotá lidera con un 10,3%, aunque ha mostrado una ligera disminución respecto a 2019, cuando alcanzaba el 11,9%. Otras ciudades, como Medellín y Cali, presentan un crecimiento en turismo interno, mientras que Cartagena mantiene una baja participación con 3,3% en 2022. A la derecha, se destacan las principales nacionalidades de los turistas internacionales, con Estados Unidos representando el 34% del total, seguido de Ecuador con el 10% y otros países latinoamericanos como Perú y México. Estos datos sugieren una oportunidad para el Club Naval de Suboficiales de aprovechar el crecimiento del turismo interno en ciudades como Medellín y

Cali, así como la alta afluencia de turistas estadounidenses, diversificando su oferta para atraer tanto a viajeros locales como internacionales.

**Figura 14**

*Turismo Interno 2023*



*Fuente: Cartagena cómo vamos informe 2023*

Para analizar el entorno externo que influye en las operaciones del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se utilizó la herramienta PESTEL, que permite identificar los factores clave en los ámbitos político-legal, económico, social, ambiental y tecnológico. A continuación, se presenta un resumen de los principales factores que afectan el desarrollo y la sostenibilidad del club, con sus respectivas oportunidades y desafíos operativos, organizados en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Análisis Pestel - Macroentorno*

<b>Factor</b>	<b>Oportunidades y Desafíos operativos</b>
Factor Político-Legal	El entorno político en Colombia afecta directamente al Club Naval de Suboficiales de Cartagena. Regulaciones como las del MINCIT y la DIAN influyen en la operación del club. Cambios recientes en administración y reformas gubernamentales, como las de salud y educación, pueden tener implicaciones importantes. Las políticas locales en Cartagena, que favorecen el desarrollo comunitario y la recreación, presentan oportunidades de crecimiento, mientras que las reformas y ajustes fiscales representan desafíos operativos.
Factor Económico	Respaldo financiero por la Armada, ingresos adicionales a través de sus servicios, su futuro depende de su capacidad para mitigar los efectos de la pérdida de afiliados, controlar los costos operativos y maximizar los ingresos de sus servicios internos. Restricciones de Afiliados por política de la ARC.
Factor Social	Cartagena, como destino turístico, representa una oportunidad para atraer nuevos usuarios. Sin embargo, la percepción de inseguridad y la competencia con otros clubes recreativos limitan el

	crecimiento potencial del club. Aumentar la visibilidad y mejorar la percepción de seguridad pueden ayudar a captar más afiliados.
Factor Ambiental	Las políticas ambientales y el impacto del cambio climático afectan las operaciones del club. Las regulaciones que promueven la sostenibilidad ofrecen la oportunidad de posicionar al club como una entidad responsable, mientras que los fenómenos climáticos extremos pueden dañar la infraestructura y reducir la actividad recreativa.
Factor Tecnológico	La implementación de TICs, plataformas digitales y aplicaciones móviles mejora la gestión del club y la satisfacción de los miembros. No obstante, el costo inicial de implementación y la necesidad de medidas de seguridad robustas son retos a superar. La personalización de servicios mediante análisis de datos puede diferenciar al club de la competencia

*Fuente: Elaboración Propia*

El análisis PESTEL permite identificar las oportunidades y amenazas que influyen en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, abarcando los factores político-legal, económico, social, ambiental y tecnológico. A continuación, se presenta un resumen que detalla las principales oportunidades que el club puede aprovechar para su crecimiento, así como las amenazas que representan riesgos para su operación y sostenibilidad a largo plazo, organizadas en la Tabla 10.

### **Tabla 10**

#### *Resumen Oportunidades - Amenazas Análisis Pestel*

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político - Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de estrategias por parte del MINCIT que mejoren los servicios disponibles, beneficiando indirectamente al Club Naval.</li> <li>Disponibilidad de presupuestos y programas de apoyo que promueven el bienestar social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en las políticas que pueden aumentar los costos operativos y afectar la capacidad de atraer y retener afiliados.</li> <li>Reformas gubernamentales recientes que pueden requerir ajustes en la operación del Club.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento económico moderado que puede aumentar la disposición de los individuos a invertir en membresías de clubes sociales.</li> <li>Inversión extranjera directa significativa, especialmente en sectores de energía, infraestructura y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta inflación y tasas de interés que incrementan los costos operativos.</li> <li>Salarios bajos que limitan la capacidad de algunos afiliados para pagar las cuotas mensuales de membresía.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartagena es un destino turístico atractivo, lo cual significa un interés adicional para los usuarios para el club.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La percepción de inseguridad pueden generar incertidumbre y reducir la afiliación.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas ambientales que promueven la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, impulsando al club a implementar prácticas sostenibles.</li> <li>* Aumento de la inversión extranjera en proyectos de energía renovable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos significativos del cambio climático en la infraestructura y las actividades del Club Naval.</li> </ul>

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las estrategias de marketing digital pueden ser más efectivas.</li> <li>• Comunicación e información conveniente para los miembros.</li> <li>• Aumento en la confianza de los miembros al garantizar la protección de sus datos.</li> <li>• Identificación de patrones y tendencias para decisiones informadas, que permite realizar personalización de ofertas y servicios para los miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo inicial de implementación de tecnologías avanzadas.</li> <li>• Riesgo de mala reputación y críticas públicas en redes sociales.</li> <li>• Desarrollo y mantenimiento costoso de aplicaciones.</li> <li>• Amenazas constantes de ciberataques y brechas de seguridad.</li> <li>• Riesgo de manejo inadecuado de grandes volúmenes de datos.</li> </ul>
-------------	--	--

*Fuente: Elaboración Propia basada en información suministrada por el CRESU*

## **7.2.2 Factores Internos: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de Porter permitió evaluar la competitividad del club en relación con el entorno interno. Se identificaron varios aspectos relevantes, como el poder de negociación de los clientes, que es medio-alto debido a las alternativas recreativas disponibles en Cartagena. La amenaza de nuevos entrantes es baja, dada la posición consolidada del club y las altas barreras de entrada, lo que representa una oportunidad para fortalecer su base de afiliados. Sin embargo, la rivalidad entre competidores es significativa, especialmente con otros clubes sociales que ofrecen servicios similares, lo que exige una mejora constante en la oferta del club para retener a sus miembros. Los productos sustitutos, como actividades recreativas privadas y centros turísticos, representan una amenaza constante, ya que ofrecen opciones atractivas a los socios que buscan experiencias diferentes.

### **7.2.2.1 Evaluación de factores externos MEFE**

La matriz de evaluación de factores externos MEFE definidos en la Tabla 11, permite evaluar las oportunidades y amenazas identificadas con la aplicación del modelo PESTEL, en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, esta matriz consta de valorar y clasificar cada una de las variables para al final obtener un valor ponderado por componente:

**Tabla 11***Factores externos MEFE*

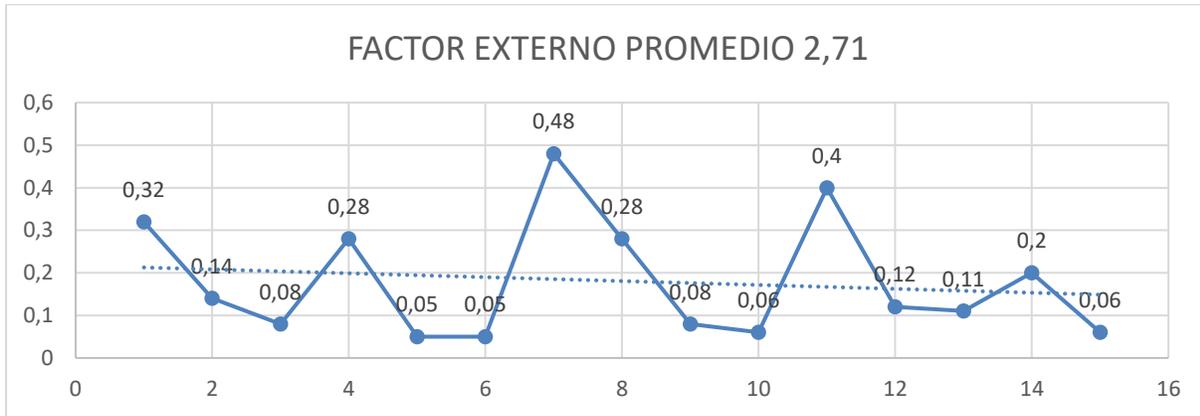
Entorno	Factor externo clave de éxito	Ponderación	Calificación	Promedio
Político-Legal	Regulaciones y Normativas (MINCIT, DIAN)	0,08	4	0,32
	Cambios en la administración política	0,07	2	0,14
	Reformas gubernamentales (Laboral, Salud, Educación)	0,04	2	0,08
Económico	Políticas locales en Cartagena	0,07	4	0,28
	Políticas fiscales y tributarias	0,05	1	0,05
	Inflación y tasas de interés	0,05	1	0,05
	Inversión extranjera directa (IED)	0,12	4	0,48
	Crecimiento en la Industria del Turismo	0,07	4	0,28
Social	Nuevos Competidores	0,04	2	0,08
	Seguridad y estabilidad	0,06	1	0,06
Ambiental	Localización geográfica	0,1	4	0,4
	Políticas ambientales y sostenibilidad	0,06	2	0,12
Tecnológico	Impacto del cambio climático	0,11	1	0,11
	Innovación en Tecnologías de la Información y la Comunicación	0,05	4	0,2
	Seguridad y protección de datos	0,03	2	0,06
Total		1		2,71

*Fuente: Elaboración Propia*

El puntaje total de 2,71 indica que la organización se encuentra en un entorno favorable donde existen más oportunidades que amenazas, dado que el puntaje está por encima de 2,5, que es el umbral crítico. Esto implica que el club tiene posibilidades de aprovechar el entorno externo para mejorar sus operaciones y crecer, aunque no está exento de desafíos. La **Figura 15** muestra las variables de acuerdo a cada entorno del Factor Externo.

**Figura 15**

*Gráfico Ponderación Factor Externo*



*Fuente: Elaboración Propia*

En revisión general de los entornos se puede apreciar que es positivo y brinda más oportunidades que amenazas, con un entorno político favorable (regulaciones normativas y políticas locales) y un entorno económico propicio (IED y turismo). A pesar de esto, existen desafíos en áreas como seguridad, además de ciertos riesgos en términos de inflación. Es necesario que el Club enfoque su estrategia en aprovechar las oportunidades de turismo y tecnología.

**7.2.2.2 Evaluación de factores internos MEFI**

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Tabla 12, utilizando las cinco fuerzas de Porter, refleja las áreas clave donde el Club Naval de Suboficiales de Cartagena puede mejorar su servicio al cliente y consolidar su posición competitiva.

**Tabla 12**

*Factores externos MEFE*

<b>Factores Internos</b>	<b>Variables por Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
<b>Clientes</b>	Concentración de clientes	0,07	4	0,28
	Posibilidad de integración hacia atrás	0,03	3	0,09

	Grado de dependencia del club	0,07	1	0,07
<b>Barreras de Entrada</b>	Barreras de entrada	0,09	4	0,36
	Políticas gubernamentales o normativas	0,06	3	0,18
	Curva de aprendizaje y conocimiento del mercado	0,09	4	0,36
	Acceso a proveedores y economías de experiencia	0,06	2	0,12
<b>Sustitutos</b>	Enfoque exclusivo en la comunidad naval	0,05	4	0,2
	Beneficios adicionales asociados	0,04	3	0,12
	Servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos	0,09	1	0,09
	Servicios de hoteles y centros turísticos	0,09	1	0,09
<b>Rivalidad Competitiva</b>	Diferenciación de servicios	0,08	4	0,32
	Crecimiento del sector de clubes recreativos	0,07	3	0,21
	Costos fijos elevados	0,09	1	0,09
	Capacidad de respuesta de los competidores	0,02	2	0,04
			1	<b>2,62</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) revela que el Club Naval de Suboficiales de Cartagena posee fortalezas clave que debe potenciar y debilidades que requieren atención para mejorar su servicio al cliente.

Entre las fortalezas, destacan la concentración de clientes (0,28), la diferenciación de servicios (0,32) y las barreras de entrada (0,36), lo que permite al club ofrecer un enfoque exclusivo para la comunidad naval. Se recomienda aprovechar esta ventaja para personalizar la oferta de servicios, mejorar la retención de afiliados y fortalecer los programas de fidelización.

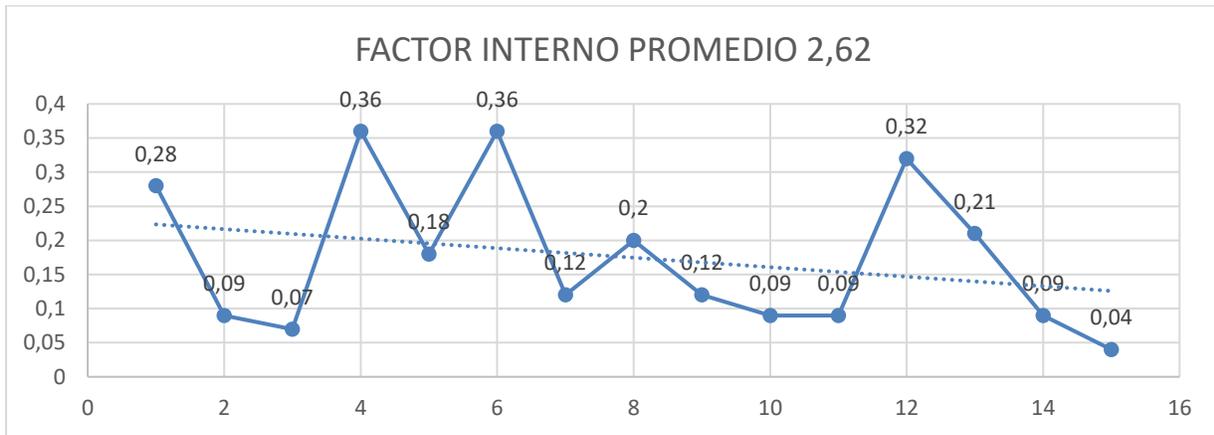
El club enfrenta debilidades como su baja dependencia del cliente (0,07) y altos costos fijos (0,09), lo que limita su competitividad frente a otros clubes y hoteles. Para mejorar, debe aumentar el valor percibido por los afiliados, optimizar costos operativos y diversificar sus ingresos.

Por todo lo anterior, es necesario deducir que el club debe centrarse en fortalecer la relación con sus miembros, diferenciar sus servicios de los sustitutos y reducir costos, lo que

permitirá mejorar la satisfacción de los afiliados, al tiempo que asegura una posición competitiva en el mercado. La **Figura 16** muestra las variables de acuerdo a cada entorno del Factor Interno.

**Figura 16**

*Gráfico Ponderación Factor Interno*



*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.2.3 Estrategias Propuestas: Matriz DOFA

A partir de la matriz DOFA, Tabla 13, se identificaron estrategias específicas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Se propone utilizar los subsidios gubernamentales para diversificar la oferta y reducir la dependencia de los afiliados actuales (Estrategia DO), así como desarrollar servicios digitales innovadores que diferencien al club de otros competidores (Estrategia FO). Además, es necesario reforzar la seguridad en las instalaciones y mejorar la percepción pública del club (Estrategia FA) para contrarrestar la percepción de inseguridad. La diferenciación de los servicios exclusivos para la comunidad naval sigue siendo una fortaleza clave que debe potenciarse frente a la competencia.

**Tabla 13**

*Resumen Matriz DOFA*

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Externo		

Político-Legal	O1. El club se beneficia de subsidios y apoyo gubernamental que incentivan su crecimiento y sostenibilidad.	A1. Los cambios en la administración política y las reformas gubernamentales pueden generar incertidumbre operativa.
Económico	O3. El crecimiento económico y la estabilidad del país ofrecen un entorno propicio para el aumento de afiliados.	A3. Las políticas fiscales, tributarias, la inflación y las altas tasas de interés afectan la capacidad de inversión del club.
Social	O5. El auge del turismo ofrece nuevas oportunidades para atraer miembros e incrementar la demanda de servicios.	A5. La falta de seguridad y estabilidad social puede desincentivar la afiliación al club.
Ambiental	O6. Las políticas ambientales y de sostenibilidad pueden posicionar al club como una institución responsable.	A6. El impacto del cambio climático podría afectar las instalaciones y operaciones recreativas del club.
Tecnológico	O8. La innovación en tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite modernizar y optimizar los servicios del club.	A7. Las amenazas relacionadas con la seguridad y protección de datos exponen al club a riesgos legales y operativos.
Entorno Interno	Fortalezas	Debilidades
Clientes	F1. El club cuenta con una alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	D1. El grado de dependencia del club respecto a sus miembros es un factor de riesgo si no se diversifican ingresos.
Barreras de Entrada	F3. El club enfrenta barreras de entrada elevadas, lo que limita la aparición de nuevos competidores.	D3. El acceso limitado a proveedores y economías de escala restringe su capacidad para competir en costos.
Sustitutos	F5. El enfoque exclusivo en la comunidad naval otorga al club una ventaja competitiva diferenciada.	D5. Los servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos representan una alternativa directa para los afiliados.
Rivalidad Competitiva	F7. La diferenciación de servicios es clave para atraer y retener afiliados frente a la competencia. F8. El crecimiento del sector de clubes recreativos ofrece oportunidades para innovar y captar nuevos miembros.	D7. Los altos costos fijos del club reducen su capacidad de maniobra financiera. D8. La limitada capacidad de respuesta frente a los competidores reduce la competitividad del club.

*Fuente: Elaboración Propia*

A continuación, se muestra en la Tabla 14, un resumen de los cruces que permiten identificar y analizar las interrelaciones estratégicas entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Club Naval de Suboficiales. Al cruzar estos elementos, se genera un enfoque claro sobre cómo las fortalezas pueden aprovecharse para capitalizar oportunidades y mitigar amenazas, mientras que las debilidades se exponen frente a las variables externas, que hallaron áreas críticas de mejora. Este análisis además contempló la relación entre fortalezas y debilidades internas, destacando cómo las capacidades del club compensaron limitaciones

internas. Este enfoque sistemático fue clave para formular estrategias efectivas que potencian el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad del club en un entorno dinámico y desafiante.

Este análisis se especifica ampliamente en el Anexo B.

**Tabla 14**

*Resumen Estrategias DOFA*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias DO</b>
D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	Usar los subsidios gubernamentales para diversificar la oferta y depender menos de los miembros actuales.
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar la base de clientes para reducir la vulnerabilidad ante cambios políticos.
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	Usar el apoyo gubernamental para ofrecer incentivos a los clientes existentes y mejorar la retención.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DA</b>
D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar los ingresos mediante la creación de nuevos productos y servicios que no dependan solo de los afiliados.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias OA</b>
O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar fuentes de ingresos para reducir la dependencia de subsidios ante cambios políticos.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias FD</b>
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	Implementar programas de diversificación de ingresos que aprovechen la fidelización de clientes actuales para reducir la dependencia.

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.2.4 Documentación Complementaria**

En los siguientes anexos correspondientes a la letra D, se presentan diversas tablas que detallan y respaldan la información analizada en el estudio sobre los factores internos y externos que influyen en los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

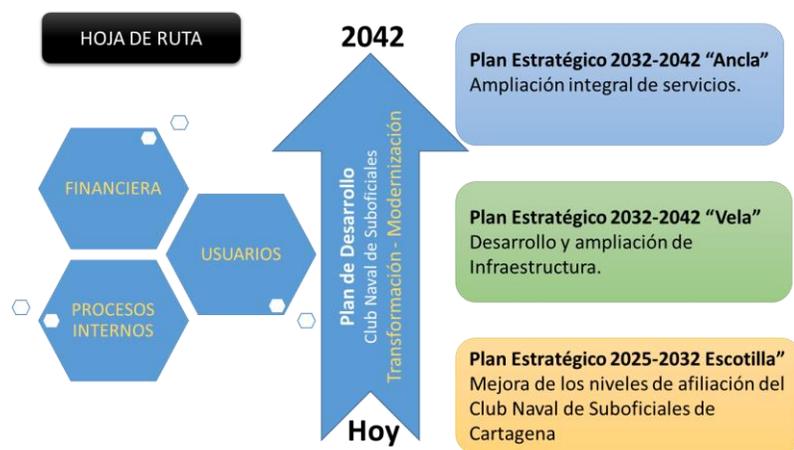
### 7.3 Plan estratégico 2025-2029 del Club Naval de Suboficiales.

#### 7.3.1 Resumen del Plan Estratégico 2025-2029

El Plan Estratégico 2025-2029 del CRESU está diseñado para guiar el crecimiento y desarrollo del club en los próximos años. Alineado con las mejores prácticas del PMBOK, este plan permitirá implementar metodologías de gestión de proyectos en las fases de inicio y planificación. Su enfoque integral aborda áreas clave como la innovación en servicios, fidelización de socios y sostenibilidad operativa, asegurando una mejora continua y optimización de los recursos. Este documento será la base principal para la toma de decisiones y la ejecución eficiente de las iniciativas del club. La **Figura 17** muestra la hoja de ruta que sirvió de referencia para la elaboración del Plan Estratégico.

**Figura 17**

*Hoja de Ruta Plan de Desarrollo del Club Naval de Suboficiales*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 7.3.1.1 Objetivos

El Plan Estratégico 2025-2029 tiene como propósito principal alinear las metas institucionales con la necesidad de mejorar la retención y satisfacción de los socios del Club Naval de Suboficiales.

### **7.3.1.2 Enfoque Metodológico**

El plan Estratégico 2025-2029 es la herramienta que con la que se dará inicio al programa de crecimiento y sostenibilidad del Club Naval CRESU hacia el año 2044. Lo que permitió gestionar eficientemente procesos clave como la definición del alcance y la identificación de recursos. En la fase de planificación, se establecieron cronogramas, presupuestos y asignaciones de recursos que garanticen una ejecución controlada. De esta forma el plan se convierte en viable y cumple con los más altos estándares de gestión, promoviendo la mejora continua y optimización de recursos.

### **7.3.1.3 Iniciativas Estratégicas**

El Plan Estratégico 2025-2029 del Club Naval de Suboficiales se centra en cuatro Iniciativas Estratégicas, orientadas a mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la relación con los socios y asegurar la sostenibilidad operativa del club. Estas iniciativas se detallan a continuación:

#### ***7.3.1.3.1 Fortalecer la estrategia de mercadeo:***

Esta iniciativa busca mejorar la percepción de los afiliados y atraer nuevos socios mediante una estrategia centrada en la retroalimentación continua de los usuarios. Se implementarán encuestas regulares y sistemas de comunicación directa para identificar áreas de mejora. Se propone la implementación de un sistema CRM que gestionará la base de datos de los socios, permitiendo segmentar la comunicación y enviar información personalizada, como menús, eventos y actividades. Además, desde el área de mercadeo se reforzará la fidelización mediante mensajes segmentados, reconocimientos especiales y conmemoraciones de fechas importantes como cumpleaños, Navidad y el Día del Padre y de la Madre. Estas acciones crearán

una mejor experiencia, fortaleciendo la relación de los socios con el club y promoviendo su lealtad a largo plazo.

#### ***7.3.1.3.2 Mejorar la experiencia de los socios:***

Esta iniciativa busca crear experiencias memorables mediante la modernización de la infraestructura y la reestructuración de las políticas de servicio (OE 2.1). Se actualizarán instalaciones clave y se desarrollarán nuevos espacios recreativos, mejorando la calidad y variedad de los servicios. El objetivo es que cada visita sea gratificante, asegurando la satisfacción y lealtad de los socios a largo plazo. Un aspecto clave será la capacitación intensiva del personal en servicio al cliente y resolución de conflictos, promoviendo una atención proactiva y positiva en cada interacción.

#### ***7.3.1.3.3 Establecer nuevas alianzas estratégicas:***

Se priorizará la diversificación de servicios mediante alianzas estratégicas con el sector hotelero y turístico (OE 2.2). Esto ofrecerá a los socios más opciones, como acceso a alojamientos y paquetes turísticos exclusivos. Estas alianzas incrementarán el valor de la membresía, posicionando al club como un referente de descanso y entretenimiento.

#### ***7.3.1.3.4 Optimizar la operación del club:***

Esta iniciativa se enfoca en la implementación de nuevos programas y procesos de mejora continua para asegurar una operación más eficiente del club (OE 1.2). Se realizarán inversiones en nueva infraestructura y se fortalecerá la planificación financiera para mejorar la toma de decisiones operativas. El uso de herramientas de gestión avanzada permitirá optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

### 7.3.1.4 Medición y Ajustes

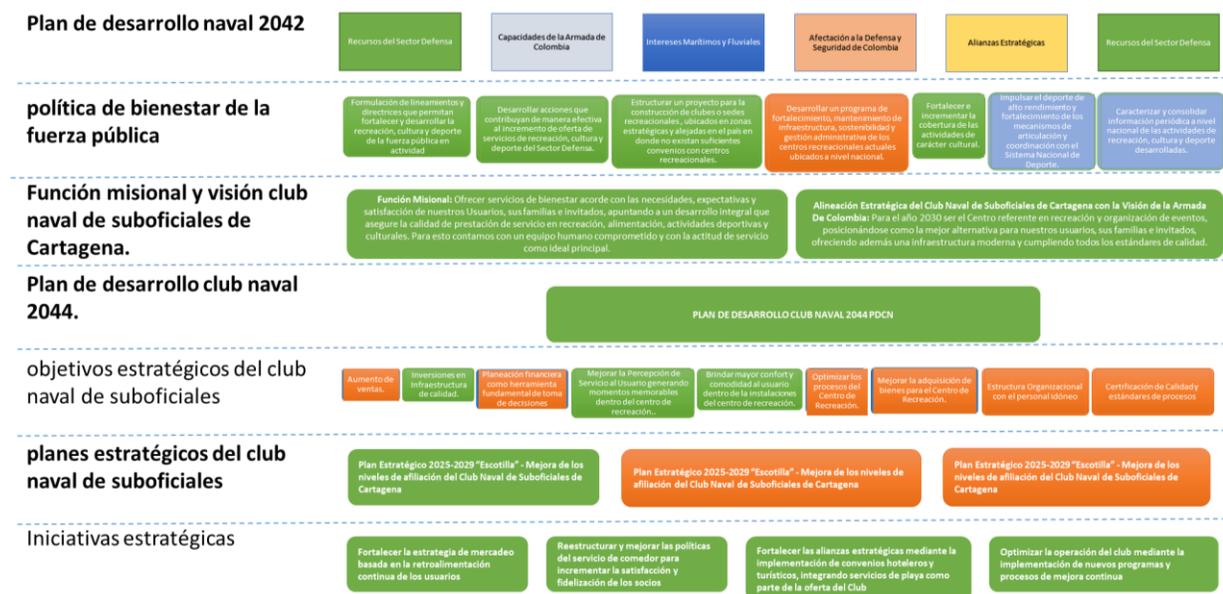
El plan propone una medición periódica que permitirá tomar decisiones para desarrollar ajustes en función de las necesidades. Esto busca lograr una mejora continua y la capacidad de adaptación ante desafíos imprevistos.

### 7.3.1.5 Aprobación y Seguimiento

El Plan Estratégico del Club Naval de Suboficiales 2025 – 2029 “Escotilla” ha sido aprobado por el Gerente del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, constituyéndose como una guía para mejorar los niveles de afiliación, optimizar la operación del club, y fortalecer la oferta de servicios a nuestros socios, considerando los lineamientos institucionales. La **Figura 18** ilustra cómo el plan estratégico se alinea con los principales direccionadores de las políticas de la Fuerza Pública, asegurando que las iniciativas del Club Naval de Suboficiales estén en consonancia con los objetivos institucionales y normativos establecidos.

**Figura 18**

*Alineación del Plan estratégico del Club Naval 2025-2029 con los direccionadores de Políticas de la Fuerza Pública*



*Fuente: Elaboración Propia*

### **7.3.2 Documentación Complementaria**

Para respaldar la implementación y aprobación del Plan Estratégico 2025-2029 del Club Naval de Suboficiales, se incluyen los siguientes anexos:

Anexo C1: Documento completo del Plan Estratégico 2025-2029, que detalla las iniciativas, objetivos y estrategias propuestas para el crecimiento y desarrollo del club.

Anexo C2: Informe de Aprobación del plan estratégico, emitido y firmado por el Gerente del Club Naval de Suboficiales, validando su viabilidad y relevancia para la institución.

Estos documentos proporcionan una visión integral de las fases de planificación y ejecución, y sirven como evidencia del compromiso institucional con la implementación de las mejores prácticas en gestión de proyectos según el PMBOK.

### **7.4 Alineación del grupo de procesos de inicio y planificación de la guía del PMBOK con el plan estratégico “Escotilla”.**

Este objetivo se centró en la implementación de los procesos del grupo de inicio y planificación del PMBOK para desarrollar el plan estratégico "Escotilla" del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

En el desarrollo de los procesos del grupo de Inicio se establecieron las bases formales del proyecto, comenzando con la creación del acta de constitución que define los objetivos, el alcance y los criterios de éxito del plan "Escotilla". También se identificaron y analizaron los principales interesados del Club Naval de Suboficiales, tanto internos como externos, documentando sus expectativas e influencia en el proyecto. Se elaboró un registro de Interesados que incluye una estrategia de comunicación y gestión para mantenerlos informados e involucrados a lo largo del proyecto.

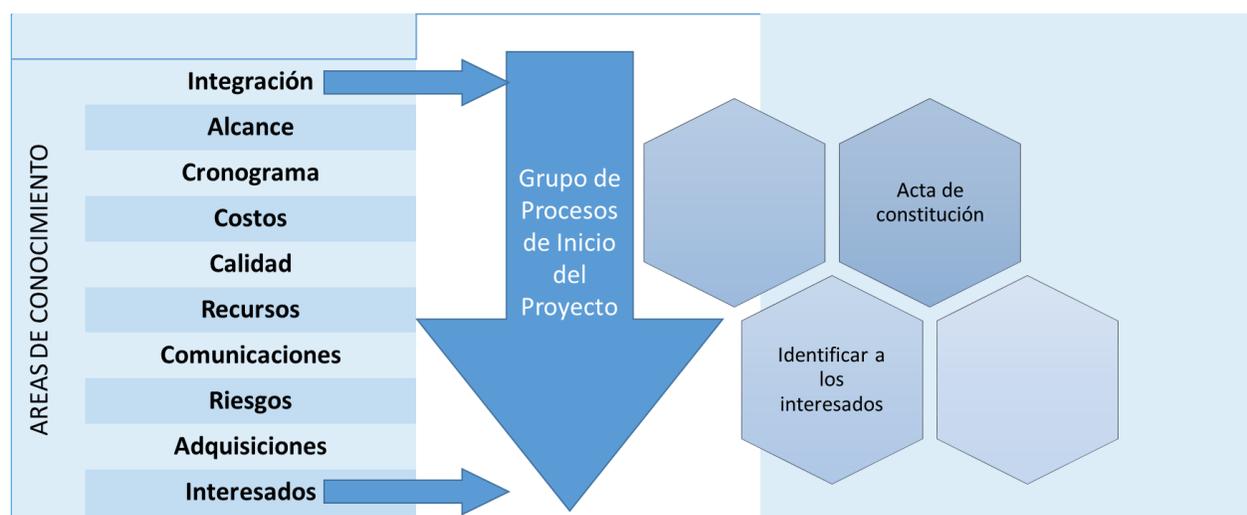
El uso de herramientas como Excel fue fundamental para la planificación y permitirá la ejecución del proyecto y mantener el control del proyecto. Se diseñaron plantillas para el seguimiento de cambios, que permiten evaluar y registrar cualquier modificación en el alcance, tiempo o costo del proyecto. Asimismo, se creó un dashboard de KPIs en Excel para monitorear en tiempo real el avance del plan estratégico, facilitando la toma de decisiones basadas en datos actualizados.[U1] A continuación, se presenta la forma como logramos el desarrollo de cada grupo de procesos:

#### 7.4.1 Alineación con el Grupo de Procesos de Inicio del PMBOK

La primera fase de alineación con el PMBOK se centró en los procesos de inicio. Durante esta etapa, se lograron los siguientes resultados clave, haciendo el seguimiento de las áreas de conocimiento como lo indica la **Figura 19**:

**Figura 19**

*Mapa de correspondencia entre Grupo de Procesos de Inicio y las áreas de conocimiento*



[U2]

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.4.1.1 Gestión de la Integración del Proyecto

#### 7.4.1.1.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto:

Este documento formaliza la creación del proyecto del Plan Estratégico y establece su alcance general, los objetivos principales, y los recursos necesarios. La aprobación del Acta de Constitución por parte de la Gerencia del Club Naval asegura el respaldo institucional necesario para la ejecución del plan. Este documento está incluido en el Anexo D2.1. Resumen del Acta de Constitución del Proyecto.

### 7.4.1.2 Gestión de los Interesados del Proyecto

#### 7.4.1.2.1 Identificación de los Interesados:

Se realizó un análisis exhaustivo de los principales interesados, tanto internos (miembros del club, personal administrativo) como externos (proveedores, aliados estratégicos). El Registro de Interesados fue diseñado para identificar sus intereses, influencias y expectativas, lo que garantizará una comunicación efectiva durante todo el ciclo de vida del plan. En la **Tabla 1** Tabla 15 podemos ver el resumen de la matriz de interesados. Este registro se encuentra completamente definido en el Anexo D2.4. .

#### **Tabla 15**

##### *Resumen de la matriz de interesados*

Nombre	Rol en el Proyecto	Requisitos	Expectativas	Influencia	Clasificación
<b>Consejo Asesor</b>	Patrocinador del proyecto	Resultados positivos del proyecto que mejoren la afiliación	Aumento de afiliación, satisfacción y sostenibilidad financiera del Club.	Alta	Alto Poder, Alto Interés
<b>Gerente del Club Naval</b>	supervisor y gestor del proyecto	Cumplimiento de los objetivos estratégicos del club	Proyecto exitoso que incremente afiliación, ingresos y eficiencia operativa.	Alta	Alto Poder, Alto Interés

<b>Proveedores Hoteleros</b>	Colaboradores comerciales	Asegurar contratos favorables y alianzas estratégicas	Contratos favorables y relaciones sostenibles con beneficios mutuos.	Media	Alto Poder, Bajo Interés
<b>Suboficiales y Familias</b>	Usuarios finales del servicio	Mejorar las actividades recreativas y los beneficios del club.	Mejorar actividades y beneficios y gestionar proactivamente sus sugerencias y quejas.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés
<b>Consultores externos</b>	Asesores especializados	Aportar su experiencia técnica en el desarrollo del plan.	Aportar experiencia y cumplir con hitos y entregables del contrato.	Baja	Bajo Poder, Bajo Interés
<b>Comité Financiero</b>	Control de presupuesto y recursos.	Presupuesto equilibrado y control de costos	Presupuesto equilibrado, maximización del ROI y transparencia en uso de recursos.	Alta	Alto Poder, Bajo Interés
<b>Alumnos egresados de las escuelas</b>	Beneficiarios indirectos	Mejorar la infraestructura educativa y recreativa	Mejorar infraestructura y percepción positiva para fortalecer relaciones futuras.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés

*Fuente: Elaboración Propia*

Estos resultados proporcionan una base sólida para avanzar hacia las fases de planificación y ejecución, asegurando que el proyecto tenga el apoyo necesario desde el principio.

#### **7.4.2 Alineación con el Grupo de Procesos de Planificación del PMBOK**

En esta fase, se han aplicado las mejores prácticas para garantizar una planificación meticulosa y detallada, asegurando que todas las acciones propuestas dentro del Plan Estratégico estén alineadas con los objetivos institucionales siguiendo el mapa de procesos de la **Figura 20**.

Los documentos clave desarrollados son:

**Figura 20**

*Mapa de correspondencia Grupo de Procesos de Planificación y áreas de conocimiento*



*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.4.2.1 Gestión de la integración del proyecto

#### 7.4.2.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto:

Para estructurar de manera efectiva el Plan de Dirección del Proyecto, es fundamental contar con la información que sintetice las áreas clave de conocimiento y los procesos asociados, permitiendo así una visión general y práctica de las decisiones y acciones a implementar. La Tabla 16 resume estas áreas de conocimiento y las decisiones tomadas en cada una, proporcionando una referencia concisa para la ejecución del plan.

**Tabla 16**

*Procesos de gestión de proyectos y decisiones de adaptación*

Área de conocimiento	Procesos	Decisiones a medida
Integración	Desarrollar el Acta de Constitución, Desarrollar el Plan de Gestión, Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios.	No se incluirá el proceso de "Cerrar Fase o Proyecto" como un proceso independiente; Será incluido en el cierre de entregables.

Alcance	Planificar la Gestión del Alcance, Definir el Alcance, Crear la EDT.	La EDT será simplificada para incluir solo tres niveles de detalle, debido al tamaño del proyecto.
Cronograma	Definir actividades, secuenciar actividades, estimar duraciones, desarrollar el cronograma.	No se utilizarán técnicas avanzadas como análisis de Monte Carlo para la estimación del cronograma.
Costo	Estimar Costos, Determinar Presupuesto.	Se utilizará estimación por analogía debido a la similitud con proyectos anteriores de mejora de afiliación.
Calidad	Planificar la Gestión de la Calidad.	Se priorizará la calidad del servicio al cliente, utilizando encuestas post-implementación para medir satisfacción.
Recursos humanos	Planificar la Gestión de los Recursos Humanos.	No se contratarán nuevos empleados; se reorganizarán los equipos internos existentes.
Comunicación	Planificar la Gestión de las Comunicaciones.	Se crearán informes quincenales en lugar de semanales, considerando el tamaño del proyecto.
Riesgo	Planificar la Gestión de Riesgos, Identificar Riesgos, Realizar el Análisis cualitativo en profundidad para los riesgos más críticos, con revisiones trimestrales.	Se omitirán análisis cuantitativos de riesgos debido a la baja complejidad del proyecto.
Adquisiciones	Planificar las Adquisiciones.	No se planificarán adquisiciones externas. Se utilizarán recursos internos del Club Naval.
Partes interesadas	Identificar Interesados, Planificar la Gestión de los Interesados.	Se usará un enfoque basado en encuestas para evaluar el nivel de interés y compromiso de los miembros del club.

*Fuente: Elaboración Propia*

## 7.4.2.2 Gestión del Alcance del proyecto

### 7.4.2.2.1 Plan de Gestión del Alcance:

En este documento se definió de manera clara el alcance del proyecto, especificando los entregables y los criterios de éxito para cada uno. El Plan de Gestión del Alcance se alinea con el PMBOK para garantizar que no haya desviaciones en las metas propuestas y que el trabajo se mantenga enfocado en los objetivos del club. La **Tabla 17** muestra el cuadro de Componentes del plan de gestión del alcance, una de las tablas principales del Plan de Gestión del Alcance. El documento completo se incluye en el Anexo D3.1 Matriz de Gestión del Alcance.

**Tabla 17***Componentes del plan de gestión del alcance*

Sección	Detalles
Desarrollo de la declaración del alcance	<p>El enunciado del alcance describe el trabajo necesario para cumplir con los objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la estrategia de mercadeo basada en la retroalimentación continua de los usuarios.</li><li>• Reestructurar y mejorar las políticas del servicio de comedor para aumentar la satisfacción de los socios.</li><li>• Fortalecer alianzas estratégicas y ofrecer servicios turísticos y de playa.</li><li>• Optimizar la infraestructura del Club.</li></ul>
Estructura de la EDT	<p>La EDT (WBS) incluye las fases clave del proyecto:</p> <p>Fase 1: Estrategia de Mercadeo y Retroalimentación del Usuario.</p> <p>Fase 2: Reestructuración del Servicio de Comedor.</p> <p>Fase 3: Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas y Convenios.</p> <p>Fase 4: Optimización de la Operación del Club</p> <p>Cada fase se subdivide en entregables y actividades específicas.</p>
Diccionario EDT	<p>El diccionario de la EDT detalla cada elemento del WBS con descripciones claras de actividades, responsables, hitos y criterios de aceptación.</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1.1 Encuestas de Satisfacción Trimestrales: Diseñar y distribuir encuestas.</li><li>• 2.1 Capacitación Continua del Personal: Formación en atención al cliente.</li><li>• 3.1 Identificación de Socios Estratégicos</li><li>• 4.1 Programa de Ahorro Voluntario para Afiliado</li></ul>
Mantenimiento de la línea base del alcance	<p>La línea base del alcance será gestionada a través del proceso de control de cambios formales. La línea base incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enunciado del alcance del proyecto</li><li>• EDT (Work Breakdown Structure) Estructura de Desglose de Trabajo</li><li>• Diccionario de la EDT.</li><li>• Cualquier cambio en el alcance deberá ser evaluado y aprobado por el comité del proyecto y el Gerente del Club Naval de Suboficiales.</li></ul>
Cambio de alcance	<p>El control de cambios del alcance será gestionado a través de un proceso formal de solicitud de cambios.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El equipo de proyecto o los interesados podrán solicitar cambios mediante un formulario de solicitud de cambio.</li><li>2. Las solicitudes serán evaluadas en términos de impacto en costo, tiempo y calidad.</li><li>3. Los cambios deberán ser aprobados por el comité del proyecto y el Gerente del Club Naval.</li></ol>
Aceptación de entregables	<p>La aceptación de entregables seguirá un proceso formal:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El equipo de proyecto completará cada entregable, como encuestas, convenios o mejoras de infraestructura.</li><li>2. Se validará si cumple con los criterios de aceptación establecidos en el enunciado del alcance y el diccionario de la EDT.</li></ol>

---

	3. Los entregables serán revisados y aprobados por el comité del proyecto antes de ser aceptados por el patrocinador.
Integración de alcance y requisitos	La integración del alcance y los requisitos garantizan que las necesidades de los interesados se reflejen adecuadamente en el proyecto. 1. Recopilación de requisitos: Las encuestas a socios, retroalimentación de las sesiones de mejora y análisis de alianzas estratégicas proporcionarán los insumos para definir los requisitos del proyecto. 2. Se usará una matriz de trazabilidad para asegurar el cumplimiento de estos requisitos.

---

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4.2.2 Estructura de Desglose de Trabajo**

Además de los documentos claves ya mencionados, se desarrolló una EDT (Estructura de Desglose del Trabajo), un elemento fundamental en la planificación del proyecto. La EDT fue creada para dividir el proyecto en componentes más manejables, asegurando que cada una de las tareas relacionadas con la implementación del Plan Estratégico del Club Naval de Suboficiales se ejecutara de manera ordenada y eficiente.

La EDT fue integrada con el Plan de Gestión del Alcance, y sirvió como base para el Cronograma del Proyecto, facilitando la creación de los paquetes de trabajo y la identificación de las tareas críticas necesarias para cumplir con los hitos propuestos en el plan estratégico. La Figura 21, muestra la imagen de la EDT la cual proporciona una visualización jerárquica del trabajo que se debe realizar, facilitando la planificación y permitirá mantener el control del proyecto.

**Figura 21**

*Estructura de Desglose de Trabajo*



*Fuente: Elaboración Propia*

**7.4.2.3 Gestión del Cronograma del Proyecto**

**7.4.2.3.1 Cronograma del Proyecto:**

Se diseñó un cronograma que detalla los hitos clave, las fechas de inicio y fin, y la asignación de recursos para cada tarea. Este cronograma facilita el seguimiento continuo del progreso. La Tabla 18 muestra la planeación de la primera etapa de la fase 1, mostrando el porcentaje de avance y las fechas de inicio y término. El cronograma se encuentra en el Anexo

## D3.2 Matriz de Gestión del Cronograma y Recursos.

**Tabla 18**

### *Resumen Cronograma del Proyecto*

1	Fase 1: Estrategia de Mercadeo y Retroalimentación del Usuario	0%	6-1-25	26-4-25
1,1	Programa de Encuestas de Satisfacción	0%	6-1-25	5-2-25
1,1,1	* Diseño de encuestas	0%	6-1-25	21-1-25
1,1,2	* Aprobación por expertos	0%	21-1-25	29-1-25
1,1,3	* Inicio Aplicación de usuarios del servicio	0%	29-1-25	1-2-25
1,1,4	* Programación periodos de revisiones	0%	1-2-25	5-2-25

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4.2.4 Gestión de los Costos del Proyecto**

La gestión de los costos del proyecto incluye la planificación, estimación, determinación de presupuestos necesarios para completar el proyecto. Este proceso involucra la creación de un plan de gestión de costos que permite monitorear los gastos y realizar ajustes si es necesario. A través de herramientas como el análisis de valor ganado, se evalúa la relación entre los costos planificados y los costos reales a lo largo del proyecto.

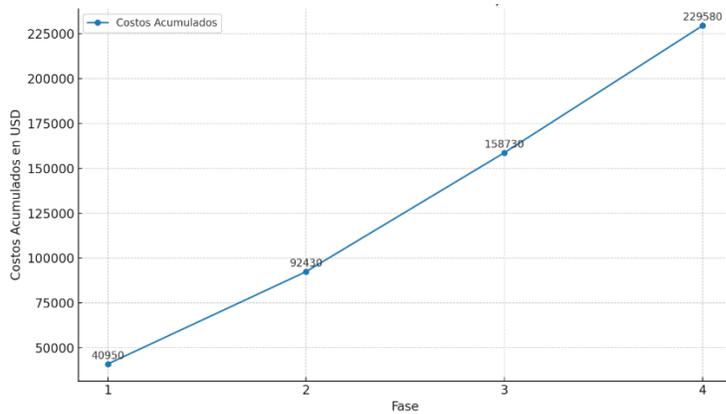
Empleando las mejores prácticas propuestas en el PMBOK, se desarrolla el presupuesto del proyecto contemplando contratación externa de áreas como Mercadeo, desarrollo tecnológico, calidad. Dado que el Club no cuenta con estas áreas dentro del funcionamiento operativo. Para el cálculo de la contratación externa se emplearon cotizaciones, juicio de expertos y estimaciones por tres valores para calcular los costos de contratación de personal externo. Posteriormente se emplea estimación ascendente para cálculo de actividades. El nivel de precisión con el que se calculó fue de -5% + 15%, se toma como reserva de imprevistos el 10% del total del presupuesto y una utilidad del 25%. Dando como resultado que el valor del

desarrollo del proyecto es de \$160.418.792. En el anexo XX se puede apreciar la distribución de costos por actividad para el personal de contratación externa y los costos de base.

En la Tabla 20 se encuentran relacionados los rubros que componen el presupuesto, es de aclarar que el porcentaje empleado para reserva de imprevistos es del 10% y para utilidad se calcula con el 25%. La Figura 22 muestra un resumen de este anexo.

**Figura 22**

*Curva acumulativa de Costos por Fase*



*Fuente: Elaboración Propia*

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentran relacionados los rubros que componen el presupuesto, es de aclarar que el porcentaje empleado para reserva de imprevistos es del 10% y para utilidad se calcula con el 25%.

**Tabla 19**

*Rubros que componen el presupuesto*

Presupuesto del proyecto	Valor
Recurso humano	\$ 106.599.121
Recurso físico	\$ 11.076.000
Reserva imprevistos	\$ 10.659.912
Utilidad 25%	\$ 32.083.758
Total presupuesto	\$ 160.418.792

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4.2.5 Gestión de la Calidad del Proyecto**

Este proceso busca que el proyecto cumpla con los estándares de calidad definidos. Se establecen métricas para medir la calidad, y se proponen auditorías periódicas para evaluar los resultados. Además, se incorporan mejoras continuas para optimizar los procesos del proyecto, alineando estos con las expectativas de los interesados.

#### **7.4.2.6 Gestión de los Recursos del Proyecto**

##### ***7.4.2.6.1 Plan de Gestión de Recursos:***

**Se elaboró un plan para la asignación y gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar el plan estratégico. Este documento garantiza la optimización de los recursos del club, alineándose con principios de eficiencia y sostenibilidad.**

**El Plan de Gestión de Recursos está definido en Anexo**

## D3.2 Matriz de Gestión del Cronograma y Recursos.

### 7.4.2.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Según Kerzner (2017), la gestión de las comunicaciones del proyecto asegura que la información fluya de manera efectiva entre todas las partes interesadas, lo que es esencial para el éxito y la coordinación del proyecto. Este documento definirá los canales, frecuencias y avances con todos los interesados.

### 7.4.2.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto

#### 7.4.2.8.1 Plan de Gestión de Riesgos:

Este plan se desarrolló en línea con las recomendaciones del PMBOK para minimizar el impacto de eventos inesperados y garantizar la continuidad del proyecto. La **Tabla 20** muestra uno de los riesgos del proyecto reflejada en la Matriz de riesgos aplicada al proyecto.

**Tabla 20**

#### Matriz de riesgos

Evento riesgo	causas	consecuencias	Categoría	Responsable	Probabilidad ocurrencia	Impacto	Nivel de riesgo	Aproximación del plan por respuesta
Riesgo 1 No lograr el contacto o la consecución de información de los afiliados del Club.	Falta de información de contacto	Imposibilidad de comunicarse con miembros	Técnico	Jefe Planeación CRESU	Alta	Alto	Alto	Actualizar base de datos de contactos, búsqueda en redes sociales, solicitar ayuda de miembros activos
	Desinterés de afiliados en participar	Falta de participación en actividades del club	Organizacional	Equipo de Proyecto	Media	Medio	Medio	Ofrecer incentivos para participar, mejorar la comunicación sobre beneficios de participación
	Política de privacidad de datos restrictiva	Restricción para acceder a información personal	Regulaciones	Gerente del Club	Baja	Alto	Medio	Revisar y negociar términos con respecto a la privacidad de datos, obtener consentimiento explícito

Tecnología obsoleta de comunicación	Dificultad para contactar a los miembros	Tecnología	Analista de Datos	Media	Medio	Medio	Actualizar sistemas de comunicación, ofrecer alternativas de contacto
Cambio de información de contacto no comunicado	Pérdida de comunicación con miembros	Organizacional	Jefe Planeación CRESU	Media	Alto	Alto	Establecer procedimientos claros para actualización de datos de contacto, solicitar actualización periódica

*Fuente: Elaboración Propia*

La **Tabla 21** muestra la de matriz de probabilidad por impacto. El plan de gestión de riesgos se incluye en el Anexo D3.5 Matriz de Riesgos.

**Tabla 21**

*Matriz de probabilidad por impacto/ Mapa de Calor por Riesgos*

		Impacto amenazas					Impacto oportunidades							
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05			
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja			
Probabilidad	0,95	Muy Alta	0,0475	0,095	0,19	0,38	0,76	0,76	0,38	0,19	0,095	0,0475	Muy Alta	0,95
	0,5	Alta	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4	0,4	0,2	0,1	0,05	0,025	Alta	0,5
	0,25	Media	0,0125	0,025	0,05	0,1	0,2	0,2	0,1	0,05	0,025	0,0125	Media	0,25
	0,1	Baja	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,005	Baja	0,1
	0,05	Muy Baja	0,0025	0,005	0,01	0,02	0,04	0,04	0,02	0,01	0,005	0,0025	Muy Baja	0,05

Nivel del Riesgo	Color
Grado Bajo	
Grado Medio	
Grado alto	

Nivel del Riesgo	Color
Grado Bajo	
Grado Medio	
Grado alto	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **7.4.2.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

Según el Project Management Institute (PMBOK® Guide, 2021), la gestión de adquisiciones se refiere a la manera en que se adquieren los bienes y servicios necesarios para el proyecto, incluyendo la identificación de proveedores, la negociación de contratos y la supervisión de la entrega de productos o servicios. El objetivo es garantizar que las adquisiciones se realicen de manera eficiente y conforme a los requisitos del proyecto, cumpliendo con el presupuesto y los plazos establecidos. Este proceso también incluye la gestión de las relaciones con los proveedores y el control de calidad de los entregables externos.

#### **7.4.2.10 Gestión de los Interesados del Proyecto**

En esta gestión de interesados del proyecto se desarrollaron estrategias para lograr la participación todos los interesados, asegurando que sus expectativas se consideren y se integren los documentos del grupo de Inicio y Planificación del Proyecto. Esto permitirá obtener el apoyo y seguimiento necesarios para el cumplimiento de las Iniciativas del Plan Estratégico.

#### **7.4.3 Documentación Complementaria**

Para completar esta sección, los documentos clave mencionados, como el Acta de Constitución, Registro de interesados, Planes de Gestión del Alcance, Recursos, Cronograma y Riesgos, estarán incluidos en los siguientes anexos:

Anexo D1: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento

Anexo D2: Informes y Documentos del Grupo de Procesos

Anexo D3: Informes y Documentos del Grupo de Planificación

Anexo D4: Cronograma del Proyecto

Esto permitirá a los lectores de la tesis acceder a la documentación completa y entender con mayor detalle cómo se logró la alineación del plan estratégico con el PMBOK.

## 8 Conclusiones

El análisis de encuestas realizado permitió identificar que las causas de la desafiliación de los socios del Club Naval de Suboficiales de Cartagena están directamente relacionadas con la falta de diversificación en los servicios ofrecidos, la percepción de servicio al cliente y la competencia en el sector recreativo. El Plan Estratégico 2025-2029, alineado con las mejores prácticas del PMBOK, propone una hoja de ruta integral para abordar estos problemas mediante la modernización de instalaciones y la mejora continua en la gestión operativa.

El análisis de los factores internos y externos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena ha revelado que este centro enfrenta desafíos significativos; pero, también posee oportunidades para fortalecer su competitividad y mejorar la retención de afiliados. El crecimiento del turismo y una adecuada adaptación a los cambios políticos y económicos representan puntos estratégicos que deben ser aprovechados para asegurar la sostenibilidad del club a largo plazo.

El desarrollo del Plan Estratégico 2025-2029 ha cumplido con el objetivo de establecer un marco sólido y metodológicamente robusto, basado en las mejores prácticas del PMBOK, para incrementar los niveles de afiliación. Este plan permitirá una implementación estructurada, eficiente y alineada con los principios de mejora continua y optimización de recursos. Las iniciativas estratégicas clave —que incluyen el fortalecimiento del mercadeo, la modernización de la infraestructura, el establecimiento de alianzas estratégicas y la optimización operativa— están claramente enfocadas en satisfacer las necesidades actuales del club, mejorar la experiencia de los socios y garantizar su viabilidad operativa.

La aprobación del plan por parte de la gerencia no solo avala su viabilidad, sino que también refleja una clara alineación con los objetivos institucionales de la Armada de Colombia.

Esto garantiza que las decisiones estratégicas estarán respaldadas por una estructura bien fundamentada, permitiendo que el club responda con eficacia a las demandas cambiantes de su entorno.

Finalmente, la alineación del Plan Estratégico con los grupos de procesos de inicio y planificación del PMBOK ha proporcionado una estructura metodológica que permitirá la implementación eficaz de las iniciativas propuestas. Los documentos desarrollados, basados en las mejores prácticas del PMBOK, para gestionar el inicio y la planificación del plan Estratégico, no solo proporcionan un marco base para la gestión del proyecto, sino que también facilitan un seguimiento continuo.

## **9 Recomendaciones**

Para asegurar la evolución y crecimiento del Club Naval de Suboficiales de Cartagena (CRESU), es necesario estudiar y proponer una nueva designación que elimine la referencia geográfica de “Cartagena”, con el propósito de reflejar el carácter inclusivo y nacional del club, fortaleciendo su identidad dentro de la Armada de Colombia.

Adicionalmente, se recomienda implementar un sistema de monitoreo de empleados y evaluación continua de los servicios, utilizando encuestas permanentes y análisis de la satisfacción de los usuarios, con el fin de realizar los ajustes oportunos que garanticen que los servicios del club estén alineados con las expectativas de los afiliados.

Asimismo, se recomienda incluir en la oferta nuevas actividades recreativas, alianzas estratégicas que ofrezcan de hospedajes en Cartagena y a nivel nacional acompañados de paquetes turísticos.

Además, se destaca la necesidad de avanzar en el uso de recursos digitales y tecnológicos que mejoren la comunicación y permitan la inclusión del personal que se encuentra en regiones

distintas a Cartagena haciéndolos partícipes de los nuevos servicios. Igualmente, la capacitación continua del personal para lograr que se mantengan altos estándares de servicio, creando mejoras constantes en las experiencias para los afiliados y sus familias.

En el largo plazo, se propone avanzar hacia una autonomía completa del Club Naval de Suboficiales, implementando un Consejo Asesor participativo y representativo, compuesta por miembros del club. Este Consejo Asesor estaría integrada por suboficiales activos y en reserva, tanto masculinos como femeninos, garantizando una representación plural y equitativa. Cada miembro, seleccionado mediante un proceso abierto y transparente, tendrá voz y voto, asegurando que las decisiones estratégicas del club reflejen las necesidades y expectativas de toda la comunidad de suboficiales.

El Consejo Asesor incluiría representantes de diferentes rangos y Fuerzas Navales, asegurando una visión integral de las realidades operativas de la Armada. Esta estructura, basada en los principios de inclusión, equidad y compromiso institucional, fortalecerá la autonomía del club y garantizará una gestión alineada con las políticas de bienestar y las expectativas de todos los afiliados a largo plazo.

## **Bibliografía**

- Andrade Quintero, S., & Córdoba Medina, S. (2022). *Propuesta metodológica para la Gestión de Proyectos en la Caja de Compensación Familiar del Huila “COMFAMILIAR”*. Tesis de Maestría, Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11764>
- Antony, J., Bañuelas, R., & Kumas, A. (2006). *World Class Applications of Six Sigma*. New York: Routledge. doi:Routledge - World Class Applications of Six Sigma
- Atkinson, R., Atkinson, R. C, Smith, E. E, & Bem, D. (1993). *Introducción a la psicología*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Berrío Amaranto, M. (2019). *Diseño portafolio de servicios del círculo de suboficiales de las fuerzas militares sede vacacional los trupillos*. Proyecto de Grado, Universidad del Magdalena. Obtenido de <https://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/6412>.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. (5 ed.). Routledge. Obtenido de <https://www.routledge.com/Customer-Relationship-Management-Concepts-Applications-and-Technologies/Prior-Buttle-Maklan/p/book/9781032247441>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*.

Caron, J., & Jeffrey S., H. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España: Paraninfo.

Obtenido de <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788497321600/fundamentos-de-la-direccion-estrategica>

Carpintero, D. (2016). *Levantamiento Y Documentación Del Proceso, Perfiles De Cargos*

*Asociados Para El Procedimiento De Inteligencia De Negocio En La Institución*

*Universitaria Politécnico Grancolombiano*. Trabajo de grado, Institución Universitaria

Politécnico Grancolombiano, Bogotá. Obtenido de

<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1603>

Cartagena Explorer. (2023). Is Cartagena Safe for Tourists? How to Stay Safe in Cartagena.

Obtenido de <https://www.cartagenaexplorer.com/is-cartagena-safe-for-tourists/>

Castellar Castillo, H., & González Castro, J. (2009). *Mejoramiento de estrategias para optimizar*

*la productividad y la calidad del servicio en el Club Naval de Suboficiales*. Universidad

Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12585/1105>.

Chacón Pazmiño, Á. (2018). *Marketing deportivo para la fidelización de clientes caso: Club*

*Social Deportivo Macará*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del

Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/9973>

Chacón, R., & Martínez, N. (2020). Relación entre la práctica de actividad física y los empleados

saludables en un club deportivo-social. Cuadernos de Psicología del Deporte. *Cuadernos*

*de Psicología del Deporte*, 20(3), 65-73. doi:10.6018/cpd.358601

CRESU. (2021). *cdscasuboficialescartagena.es*. Obtenido de <https://suboficialesarc.mil.co/>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods*

*approaches* (4 ed.). SAGE Publications.

Cuofano, G. (2023). *Modelo RATER en pocas palabras*. Obtenido de FourWeekMBA:

<https://fourweekmba.com/rater-model/>

De Ávila Bonfante, N. (2020). *Análisis correlacional entre el sistema de gestión de calidad bajo un rol gerencial y el despliegue administrativo en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares*. Tesis de grado, Universidad Antonio Nariño. Obtenido de <https://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/1890>

Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

DIASPER ARMADA. (2021). *cdscasuboficialescartagena.es*. Obtenido de

<https://cdscasuboficialescartagena.es/contacto/>

FourWeekMBA. (2023). *RATER model in a nutshell*. FourWeekMBA. Obtenido de

<https://fourweekmba.com/rater-model/>

García, A., Martínez, E., & González, R. (2018). Estrategias efectivas de retención de afiliados en clubes recreativos: Un análisis comparativo. *Revista de Estudios Deportivos*, 112-125.

Gómez Ahumada, R. (2019). *Diseño del Plan Estratégico en la Empresa Mazars Colombia SAS para Mejorar el Proceso Administrativo*. Tesis de maestría, Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9181>

Gómez, J. N. (s.f.). *Diseño De Una Propuesta Para La Creación De Un Parque Temático En La Ciudad De Cajamarca*.

Gómez, Y., & González, M. (2022). *Plan de mejoras al procedimiento de inducción y el entrenamiento para el personal del Círculo de Suboficiales de las FFMM para el año electivo 2022*. Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.

Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48806>

- González, R., García, A., & López, J. (2017). Casos de estudio y buenas prácticas en la gestión de afiliados en clubes recreativos: Lecciones aprendidas y orientación para la mejora. *Revista de Investigación en Ocio y Recreación*, 55-68.
- Granillo Macías, R. (2011). Conceptualización de la administración de proyectos y la importancia de los stakeholders. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/7261>
- Gupta, A. (2013). Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.
- Hang, J. (2018). *Política y sociabilidad en un club social y deportivo de la ciudad de La Plata*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68817>
- Hellman, P., & Liu, Y. (2013). Development of quality management systems: How have disruptive technological innovations in quality management affected organizations? *Quality Innovation Prosperity*, 17(1), 104-119. doi:10.12776/qip.v17i1.154
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12 ed.). (J. W. Sons., Ed.)
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education. (15 ed.). Pearson Education.
- Loayza Ticlla, R., & Malpartida Benavides, D. (2014). *Propuesta de mejora en los procesos de afiliación y post-venta para una empresa de servicios de TI*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/363192>

- Luna, F., & Carlos, L. (2017). *Aplicación de la Metodología Lean Six Sigma para mejoramiento continuo en procesos de una empresa de servicio*. Trabajo de Grado, Universidad Santiago de Cali, Cali. Obtenido de <https://repositorio.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/1209/1/LeanSixSigma-Tesis.pdf>
- Martínez, E., & Pérez, M. (2021). Aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos en la gestión de afiliados en clubes recreativos: Un enfoque práctico. *Revista de Gestión de Proyectos*, 23-37.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2023). *Política Integral de Bienestar para la Fuerza Pública y sus Familias*. Bogotá. Obtenido de <https://www.mindefensa.gov.co/bienestar>
- Ojeda, M., & López, L. (2000). Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística. *La Ciencia y el Hombre*, 13(2), 51-60.
- Ortiz, C. (2019). *Planificación y ejecución de la Revisión Ambiental Inicial (RAI) Club La Palmara*. Trabajo de Grado, Universidad Piloto de Colombia , Girardot.
- Pérez, L. (2023). Representaciones y prácticas de sociabilidad local. El club social de El Socorro, Colombia, 1921-2021. *Historia y Espacio*, 19(60), 163-204.  
doi:10.25100/hye.v19i60.12186
- Peric, M., Chersulich Tomino, A., Barac-Miftarevic, S., & Mekinc, J. (2021). Revisión y análisis de las áreas de conocimiento de gestión de proyectos en la literatura contemporánea. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1-15. Obtenido de <https://www.abacademies.org/abstract/review-and-analysis-of-project-management-knowledge-areas-in-the-contemporary-literature-12547.html>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Stanford Business classics. Obtenido de

<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/external-control-organizations-resource-dependence-perspective>

Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

*Plan Estratégico Naval 2024 - 2027* (Segunda Edición ed.). (s.f.). Bogotá.

PM4NGOs. (2020). *Project Management for Development Professionals Guide (PMD Pro)* (2nd ed.). California,: PM4NGOs. Obtenido de <https://pm4ngos.org/project-dpro-guide-pmd-pro-2nd-edition/>

PM4NGOS. *Our History*. (septiembre de 2023). Obtenido de <https://pm4ngos.org/about-us/>

PMBOK® Guide. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (6 ed.). Pennsylvania.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. Obtenido de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Ramírez Cardozo, J. (2018). *SIGDEP (Sistema De Gestión Deportiva): Diseño De Un Sistema De Información En El Club Deportivo Independiente En El Marco De La Gestión Deportiva, El Aprovechamiento De Los Recursos Humanos Y Económicos Existentes Y La Sistematización De Las Tareas*. Bogotá.

Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA)*. Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana: UAPA. Obtenido de [https://opacbiblioteca.uapa.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=17161&#8203;;:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://opacbiblioteca.uapa.edu.do/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=17161&#8203;;:contentReference[oaicite:0]{index=0})

Redacción El Tiempo. (7 de septiembre de 1997). Clubes Sociales. *El Tiempo*.

- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business Review Press (2 ed.). (H. B. Press, Ed.)
- Rocha, M. (2019). *Análisis y desarrollo por medio de un mejoramiento al proceso gestionar producción con*. Proyecto de grado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1628>
- Rodríguez, M., & Politécnico Grancolombiano. (s.f.). *Modelos de negocio y estudios de futuro*. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7174>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Obtenido de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)
- Rumbo Camelo, E. (2020). *La optimización de los procesos financieros y tributación de las Unidades Estratégicas del Sistema Integrado de Recreación, Bienestar y Alojamiento Militares de la Armada Nacional de Colombia*. Tesis Magistral, Universidad Antonio Nariño, Bogotá.
- Smith, J., García, A., & Pérez, M. (2019). Gestión efectiva de la membresía en clubes recreativos: Importancia para la viabilidad a largo plazo. *Revista de Gestión de Deportes*, 5-58.
- Socconini, L., & Reato, C. (2019). *Lean Six Sigma. Sistema de gestión para liderar empresas*. Marge Books.
- Spellbound Travels. (2023). Is Cartagena Safe to Visit in 2023? Safety Tips for Solo Female Travelers. Obtenido de <https://spellboundtravels.com/is-cartagena-safe/>

- Turley, F. (2010). *An Introduction to PRINCE2®*. Management Plaza. Obtenido de <https://mplaza.training/online-courses/prince2-practitioner-v7/lesson/01>
- Vargas, L. (2021). *Análisis estratégico mediante el uso de la herramienta DOFA en la industria de calzado en la ciudad de Bucaramanga*. Trabajo de grado, Bucaramanga.
- Velasco, R. (2017). *Plan Estratégico de Mercadeo para el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares en la Ciudad de Bogotá*. Trabajo de Pasantías, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto.
- Velasco, R., & Vargas, J. (2020). *Estudio de viabilidad para la apertura de una nueva sede del club de Suboficiales de las Fuerzas Militares en el Departamento de Antioquia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/36636>
- Velez García, S., Zapata Cortes, J. A., & Henao Rosero, A. (2018). Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68-76. doi:DOI:<http://dx.doi.org/10.31908/19>
- Zamora Gambasica, J. (2022). *Propuesta de un modelo para la optimización de las variables que impactan la productividad en el área de Compras y Abastecimiento en la caja de compensación familiar de Bogotá D.C.* Proyecto de Investigación, Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, Bogotá. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6877>
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*.

## **Anexos**

### **Anexo A Encuestas**

Este anexo contiene un resumen del contenido de todas las encuestas realizadas a los afiliados y desafiliados del Club Naval de Suboficiales, así como las herramientas que se utilizarán para el análisis de los datos obtenidos. Se incluye también un Dashboard diseñado específicamente para el CRESU, que permitirá un seguimiento visual y estadístico de los indicadores clave de desempeño, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones respecto a la afiliación y satisfacción de los socios.

**Contenido:** Resumen de resultados de encuestas y diseño del Dashboard.

**Objetivo:** Proporcionar una visión clara de los resultados obtenidos en las encuestas y facilitar el análisis y seguimiento de los datos a través de herramientas visuales.

**Entrega:** Este documento de Excel, como herramienta para referencias, fue entregado y revisado por el Gerente del Club Naval.

*Anexo A1 Matriz de Resumen Tabulación Encuestas Afiliados Club Naval de Suboficiales*

<b>Categoría</b>	<b>Opciones / Valores Principales</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Edad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 25 años</li> <li>- 25-34 años</li> <li>- 35-44 años</li> <li>- Más de 45 años</li> </ul>	Mayoría de encuestados entre 25-34 años y menos de 25 años.
<b>Residencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartagena</li> <li>- Otras ciudades de la Costa</li> <li>- Otra ciudad en Colombia</li> </ul>	Predomina la residencia en Cartagena.
<b>Tiempo como miembro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 1 año</li> <li>- 1-3 años</li> <li>- Más de 6 años</li> </ul>	La mayoría de los encuestados tiene menos de 1 año o más de 6 años como miembros.
<b>Frecuencia de uso del Club</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semanal</li> <li>- Mensual</li> <li>- Solo para ocasiones especiales</li> </ul>	Muchos encuestados utilizan el club solo en ocasiones especiales o de forma mensual.
<b>Servicios más utilizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurante</li> <li>- Piscina</li> <li>- Eventos y actividades</li> </ul>	El restaurante es el servicio más frecuentemente utilizado.
<b>Características valoradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alojamiento</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Variedad de actividades</li> </ul>	Las características más valoradas incluyen el alojamiento y la atención al cliente.
<b>Nivel de satisfacción (Escala 1-3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones: 2-3 (Satisfactorio)</li> <li>- Atención: 2-3 (Satisfactorio)</li> </ul>	La mayoría de los encuestados están satisfechos con las instalaciones y la atención recibida.
<b>Servicios adicionales solicitados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de menú</li> <li>- Alojamiento</li> <li>- Alianzas con otras entidades</li> </ul>	Se solicita mayor diversidad en el menú y mejoras en el alojamiento.
<b>Comunicación del Club</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferencia: Correo electrónico</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- WhatsApp</li> </ul>	El correo electrónico es el medio preferido para la comunicación.
<b>Publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suficiente</li> <li>- Insuficiente</li> </ul>	Se destaca la necesidad de mejorar la promoción de eventos.
<b>Satisfacción general (Escala 1-5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rango: 3-4</li> </ul>	Satisfacción general moderada, con muchos encuestados en el nivel 3 de 5.

<b>Probabilidad de recomendación</b>	- Alta (4-5)	Mayoría considera probable recomendar el Club a otras personas.
<b>Miembros del núcleo familiar que asisten</b>	- Cónyuge - Hijos - Ninguno	Muchos encuestados asisten con sus cónyuges o no llevan a otros familiares.
<b>Satisfacción con la resolución de problemas</b>	- Rango: 3-4	La resolución de problemas es valorada como satisfactoria por la mayoría.
<b>Consideración de desafiliación</b>	- Sí - No	Algunos encuestados han considerado desafilarse, citando altos precios y falta de servicios.
<b>Aspectos de insatisfacción</b>	- Precios altos - Atención al cliente - Horarios restringidos	Los precios altos y la atención al cliente son causas comunes de insatisfacción.
<b>Competencia con el turismo local</b>	- Sí (consideran competencia)	Muchos encuestados ven la alta oferta de turismo como una competencia significativa.

El análisis de la encuesta realizada en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena revela que la mayoría de los encuestados residen en Cartagena y tienen entre 25 y 34 años, con una significativa proporción que ha sido miembro del club por menos de un año o más de seis años. Los servicios más utilizados son el restaurante y la piscina, y las características más valoradas son el alojamiento y la atención al cliente. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la diversidad en el menú, la calidad del alojamiento y una mejor promoción de eventos. La satisfacción general es moderada, con una buena disposición a recomendar el club, aunque algunos consideran la desafiliación debido a los altos precios y la competencia con la oferta turística local. Los encuestados prefieren ser contactados por correo electrónico y sugieren ajustes en la atención al cliente y los precios.

## Anexo A2 Dashboard Encuestas Afiliados Club Naval de Suboficiales

### Hallazgos encuestas miembros actuales Club Naval de Suboficiales

#### Politecnico Grancolombiano



1, ¿Cuál es su e...

- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- Más de 55 años
- Menos de 25 años
- (en blanco)

2, ¿Dónde reside?

- Cartagena
- Ciudades de la Costa ...
- Otra ciudad en Colombia
- (en blanco)

3, ¿Cuánto tiemp...

- 1-3 años
- Más de 6 años
- Menos de 1 año
- (en blanco)

4, ¿Con qué frecue...

- Anual
- Mensual
- Semanal
- Semestral
- Solo para ocasiones es...
- Trimestral
- (en blanco)

8, ¿Qué servicios ...

- Alojamiento
- Coworking
- Menú del restaurante ...
- Planes turísticos y co...
- (en blanco)

10, ¿Qué medios ...

- Mensajes de texto
- Otro - WhapsApp
- Página web
- Redes sociales
- (en blanco)

12, En una escala ...

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- (en blanco)

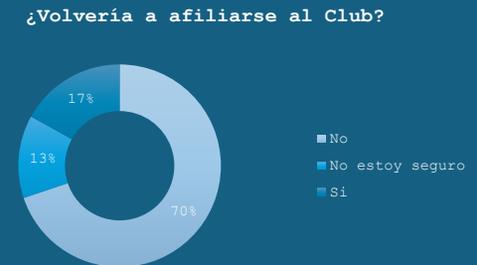
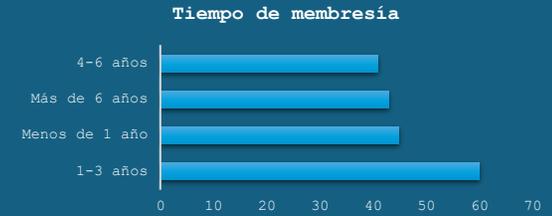
**Anexo A3 Tabulación Encuestas Desafiliados Club Naval de Suboficiales**

Aspecto Analizado	Principales Respuestas o Hallazgos	Comentarios Adicionales
Edad de los encuestados	- 25-34 años: 30% - 45-54 años: 25% - Más de 65 años: 15%	La mayoría de los encuestados son adultos jóvenes y de mediana edad.
Residencia	- Cartagena: 50% - Otras ciudades de Colombia: 40% - Otro país: 10%	Los encuestados están distribuidos principalmente entre Cartagena y otras ciudades.
Tiempo de membresía	- 1-3 años: 40% - Más de 6 años: 25% - Menos de 1 año: 20%	Una proporción significativa de encuestados son nuevos o recientes miembros.
Razones de afiliación	- Diversidad de ambientes: 50% - Ubicación geográfica: 35% - Eventos periódicos: 30%	Los encuestados valoran principalmente la variedad de ambientes y la ubicación del club.
Satisfacción con Alojamiento	- Calificación baja (1-2 puntos): 35% - Calificación media (3 puntos): 30%	Un gran número de encuestados expresan insatisfacción con los servicios de alojamiento.
Satisfacción con Horarios de Servicio	- Calificación baja (1-2 puntos): 30% - Calificación media (3 puntos): 25%	Los horarios de servicio también reciben críticas, especialmente por ser limitados.
Satisfacción con Medios de Comunicación	- Calificación alta (4-5 puntos): 50% - Calificación media (3 puntos): 20%	Aunque hay mejoras en comunicación, una parte significativa de encuestados considera que sigue siendo un área de mejora.
Principales razones de desafiliación	- Comunicación inefectiva: 45% - Altos costos: 40% - Falta de servicios de alojamiento: 35%	Las razones más frecuentes de desafiliación están relacionadas con la comunicación, costos y servicios de alojamiento.
Posibilidad de reingreso	- Sí: 25% - No estoy seguro: 50% - No: 25%	Un alto porcentaje de encuestados no está seguro de si se volvería a afiliarse al club, lo que refleja un área de mejora.
Percepción del Club	- Necesidad de mejora en atención al cliente: 30% - Falta de actividades recreativas: 35%	Muchos encuestados solicitan mejoras en la atención al cliente y en la oferta de actividades recreativas.

La tabulación refleja datos de 189 desafiliados encuestados, abarcando diferentes rangos de edad, residencias y tiempos de membresía en el club. Los principales motivos de afiliación incluyen la diversidad de ambientes, ubicación geográfica y eventos periódicos. Sin embargo, entre las principales razones de desafiliación se destacan la comunicación inefectiva, los altos costos y la falta de servicios de alojamiento. Varios encuestados también mencionaron que los horarios restringidos y la inconformidad con la oferta recreativa impactan negativamente en su experiencia. Los comentarios finales resaltan la necesidad de mejorar la atención al cliente, especialmente en el área de alojamientos, y de ampliar la oferta de actividades recreativas.

## Anexo A4 Dashboard Encuestas Desafiliados Club Naval de Suboficiales

### Datos encuestas Exmiembros del Club naval de Suboficiales Politécnico Grancolombiano



**Edad**

25-34 años
35-44 años
45-54 años
55-64 años
Más de 65 años
Menos de 25 años

**Residencia**

Cartagena
Otra ciudad en Colombia
Otro país

**Tiempo de Membr...**

1-3 años
4-6 años
Más de 6 años
Menos de 1 año

**Reingreso**

No
No estoy seguro
Si

## ***Anexo A5 Informe de Análisis de Entrevista***

Título: Determinación de las causas principales de desafiliación en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena

Entrevistadores: Yudy Constanza Vivas Romero y Alfonso Rafael Fren Mejía

Entrevistado: Mauricio Castro, Gerente del Club Naval de Suboficiales

Fecha: Julio 24 de 2024

### **A5.1 Transcripción de la Entrevista con el Gerente del Club Naval de Suboficiales de Cartagena (24 de julio de 2024)**

Entrevistadores: Yudy Constanza Vivas Romero y Alfonso Rafael Fren Mejía

Entrevistado: Mauricio Castro, Gerente del Club Naval de Suboficiales

Yudy Constanza Vivas Romero:

Muchas gracias, señor Mauricio, por brindarnos este espacio. Hemos realizado un trabajo en el cual su conocimiento y la información compartida han sido fundamentales. Ahora estamos en la fase final, por lo que queremos que se sienta cómodo respondiendo las preguntas. Si alguna de las preguntas no desea contestarla, puede indicarlo sin problema.

Le solicitamos autorización para grabación de la entrevista, Con el fin de garantizar la precisión y fidelidad de la información recopilada durante esta entrevista, solicitamos su autorización para grabar la conversación en formato de audio y vídeo. Esta grabación será utilizada únicamente con fines académicos y profesionales, en cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 sobre la protección de datos personales en Colombia, asegurando su privacidad y confidencialidad en todo momento.

Por favor, si está de acuerdo con la grabación, indíquenos su consentimiento antes de iniciar la entrevista.

**Mauricio Castro:**

De acuerdo.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

Para comenzar, ¿nos podría recordar su nombre, profesión y cuántos años lleva en el Club?

**Mauricio Castro:**

Mi nombre es Mauricio Castro Cárdenas. Soy ingeniero industrial, Magíster en Educación, aunque también tengo formación como técnico de aviación por la Armada. Actualmente, llevo un año y cuatro meses como gerente del Club.

**Alfonso Rafael Fren Mejía:**

¿Cuáles han sido los cambios más significativos en el perfil de los miembros del Club desde que asumió el cargo?

**Mauricio Castro:**

Diría que uno de los mayores cambios ha sido la mayor aceptación del Club como un espacio de esparcimiento y recreación. Los miembros ahora ven el Club como un lugar ideal para eventos como conciertos, bailes y comidas. Además, la frecuencia de eventos ha aumentado y la percepción en general es más positiva. Esto se refleja en los resultados financieros, que también han sido favorables.

**Alfonso Rafael Fren Mejía:**

En términos de porcentaje, ¿cuánto ha crecido esa aceptación?

**Mauricio Castro:**

Realizamos algunas encuestas antes de comenzar con ciertos proyectos y manejamos un porcentaje de favorabilidad del 77% en ese momento.

**Alfonso Rafael Fren Mejía:**

¿A cuántas personas alcanzaron con esa encuesta?

**Mauricio Castro:**

Utilizamos un enlace de encuesta en nuestras mesas de restaurante, especialmente los domingos, que es cuando más personas frecuentan el Club. Sin embargo, el número de respuestas suele ser bajo, alrededor de 20 personas, y generalmente son críticas sobre el servicio de alimentos, como tiempos de espera o comida fría.

**Alfonso Rafael Fren Mejía:**

En cuanto a los servicios más frecuentados, ¿cuáles considera que son los más utilizados por los afiliados?

**Mauricio Castro:**

El servicio más frecuentado es el restaurante, sin duda. Hemos visto un ligero aumento en el uso de la cancha sintética, que fue remodelada, y más recientemente en el gimnasio, que fue inaugurado hace dos semanas.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Cómo se gestionan actualmente las quejas o sugerencias de los miembros? ¿Tienen canales específicos o algún sistema para dar respuesta?

**Mauricio Castro:**

Hemos implementado una respuesta personalizada a cada queja. Al ser un número pequeño de quejas, alrededor de 20 personas, podemos contactarlas directamente y explicarles las acciones que hemos tomado para resolver sus problemas.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Tienen un equipo dedicado a esa labor?

**Mauricio Castro:**

Sí, tenemos un área de atención al afiliado encargada de gestionar las sugerencias y quejas, así como de difundir información sobre eventos.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

En términos generales, ¿los miembros han expresado inconformidades con los horarios de servicio o con la oferta recreativa y gastronómica del Club?

**Mauricio Castro:**

Las quejas más frecuentes están relacionadas con la demora en el servicio de alimentos. En cuanto a los horarios y la oferta recreativa, hemos recibido muy pocas quejas. Algunas críticas puntuales se han centrado en el estado de las instalaciones deportivas, pero se solucionan rápidamente.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Tienen actividades programadas regularmente para los miembros y sus familias?

**Mauricio Castro:**

Sí, hemos organizado clases de karate, natación y baile, pero la asistencia ha sido baja. Lo que más ha generado interés ha sido el gimnasio, con 60 personas inscritas en la primera semana.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Qué acciones han tomado para aumentar la participación en estas actividades?

**Mauricio Castro:**

Hemos implementado inscripciones previas para los eventos, pero a veces la acogida no es suficiente. Por ejemplo, organizamos un campeonato de fútbol y solo se inscribieron tres equipos, lo que no permitió realizar el evento.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

Cartagena es una ciudad turística. ¿Han considerado estrategias para atraer a más visitantes al Club aprovechando ese auge?

**Mauricio Castro:**

Durante muchos años se ha discutido el proyecto de un hotel, pero por temas legales no ha sido viable. Es un proyecto que seguimos considerando.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

Algunos afiliados han sugerido alianzas con hoteles. ¿Han explorado esa posibilidad?

**Mauricio Castro:**

Sí, pero los costos de los hoteles en Cartagena son altos y nuestros afiliados consideran que los precios no son accesibles. Por eso, estas alianzas no han tenido gran aceptación.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Qué nuevos servicios planean implementar para atraer a más afiliados?

**Mauricio Castro:**

Recientemente inauguramos el gimnasio y la discoteca. Aunque la asistencia a la discoteca no ha sido la esperada, debido a la distancia y al consumo de alcohol, seguimos utilizándola para eventos especiales.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿Cómo gestionan la desafiliación de los miembros? ¿Han identificado razones comunes?

**Mauricio Castro:**

La mayoría de las solicitudes de desafiliación se deben a motivos personales o económicos. Pocos mencionan inconformidades con el servicio.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

¿El área comercial se encarga de contactar a los exmiembros para informarles sobre nuevos eventos o servicios?

**Mauricio Castro:**

Sí, la división comercial se encarga de difundir información a través de redes sociales y mensajes de WhatsApp tanto a afiliados como a no afiliados.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

Finalmente, ¿hay algún proyecto o iniciativa futura que desee compartir?

**Mauricio Castro:**

El proyecto del hotel sigue siendo una prioridad. Este año no se pudo concretar, pero hay fondos previstos para el próximo año y confiamos en que se materialice.

**Yudy Constanza Vivas Romero:**

Nuevamente mil gracias por el apoyo y tiempo, le deseamos muchos éxitos en su jornada.

## A5.2 Identificación de temas

Tema	Codificación	Descripción
Motivos de desafiliación	COD1	Razones personales y económicas, insatisfacción con algunos servicios.
Percepción de los servicios	COD2	Evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos, especialmente el restaurante.
Perfil socioeconómico	COD3	Impacto del costo de los servicios en la permanencia de los afiliados, particularmente en los de estrato medio.
Falta de alojamiento	COD4	Demanda histórica de servicios de alojamiento no satisfechos.
Distancia geográfica	COD5	La ubicación del club limita la frecuencia de uso por parte de los miembros.
Canales de comunicación	COD6	Estrategias actuales para interactuar con afiliados y desafiliados.
Impacto de mejoras recientes	COD7	Evaluación de nuevas instalaciones, como el gimnasio y la discoteca.
Estrategias de retención	COD8	Iniciativas implementadas para aumentar la retención y permanencia de los afiliados.

## **A5.3 Informe de Hallazgos y Recomendaciones**

### **Hallazgos**

1. Motivos personales y económicos predominan en la desafiliación: El 80% de los miembros que se desafilian lo hacen por razones ajenas a la calidad del servicio, siendo los motivos personales y económicos los más recurrentes.
2. El costo de los servicios afecta la percepción de valor: Los miembros de estrato medio consideran que algunos servicios, como los alimentos, son demasiado costosos, lo que contribuye a la desafiliación.
3. La falta de alojamiento es una demanda insatisfecha: El 70% de los encuestados expresó la necesidad de un servicio de alojamiento, lo que sugiere una oportunidad de mejora que podría impactar positivamente en la retención de socios.
4. La distancia geográfica disminuye la frecuencia de uso: Muchos miembros residen lejos del Club, lo que limita su uso de las instalaciones y contribuye a la decisión de desafiliarse.
5. Baja participación en actividades nuevas: A pesar de las recientes inversiones en infraestructura, la participación de los socios ha sido baja, lo que indica una desconexión entre las inversiones realizadas y las verdaderas necesidades de los miembros.
6. Falta de seguimiento a desafiliados: No existen estrategias formales para recuperar a los socios que se desafilian, lo que limita la capacidad del Club de entender mejor las razones de la desafiliación y fomentar su regreso.

### **Recomendaciones**

1. Implementar un plan de seguimiento posterior a la desafiliación: Establecer un sistema de contacto periódico con los desafiliados para ofrecerles nuevos servicios, descuentos o promociones que fomenten su retorno al Club.

2. Desarrollar una estrategia para implementar el servicio de alojamiento: Priorizar el proyecto de alojamiento como una iniciativa clave que podría aumentar significativamente la satisfacción de los actuales socios y atraer a nuevos miembros.

3. Ajustar la oferta de servicios al perfil socioeconómico de los miembros: Revisar los precios de los servicios, especialmente los alimentos, para alinearlos mejor con las expectativas y capacidades económicas de los afiliados.

4. Mejorar la accesibilidad del Club: Explorar la posibilidad de ofrecer servicios de transporte para eventos clave o realizar alianzas con otros clubes más cercanos a las zonas donde residen los afiliados.

5. Realizar estudios de preferencia y necesidad de los socios: Antes de realizar inversiones en infraestructura o actividades, realizar encuestas para identificar las verdaderas necesidades de los afiliados y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente.

## **Anexo B Resúmenes de Matrices Estratégicas (MEFE, MEFI, DOFA, PESTEL, Porter)**

Este anexo incluye un resumen de los análisis estratégicos realizados para evaluar el entorno interno y externo del Club Naval de Suboficiales. Entre las matrices desarrolladas se encuentran:

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): Análisis de las fortalezas y debilidades internas del Club.

Matriz DOFA: Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con una síntesis de las estrategias derivadas.

Análisis PESTEL: Estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el Club.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Evaluación del entorno competitivo en el sector de clubes sociales.

Contenido: Resumen de cada una de las matrices y análisis realizados.

Objetivo: Proporcionar un análisis exhaustivo de los factores que afectan la estrategia del Club, tanto internos como externos.

Entrega: Documento en excel, como herramienta, entregado y revisado por el Gerente del Club Naval.

*Anexo B1 Tablas Matriz DOFA*

**B1.1. Evaluación de factores externos MEFÉ**

<b>Entorno Externo</b>	<b>Factor externo clave de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
Político-Legal	Regulaciones y Normativas (MINCIT, DIAN)	0,08	4	0,32
	Cambios en la administración política	0,07	2	0,14
	Reformas gubernamentales (Laboral, Salud, Educación)	0,04	2	0,08
Económico	Políticas locales en Cartagena	0,07	4	0,28
	Políticas fiscales y tributarias	0,05	1	0,05
	Inflación y tasas de interés	0,05	1	0,05
	Inversión extranjera directa (IED)	0,12	4	0,48
	Crecimiento en la Industria del Turismo	0,07	4	0,28
Social	Nuevos Competidores	0,04	2	0,08
	Seguridad y estabilidad	0,06	1	0,06
	Localización geográfica	0,1	4	0,4
Ambiental	Políticas ambientales y sostenibilidad	0,06	2	0,12
	Impacto del cambio climático	0,11	1	0,11
Tecnológico	Innovación en Tecnologías de la Información y la Comunicación	0,05	4	0,2
	Seguridad y protección de datos	0,03	2	0,06
Total		1		2,71

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.2. Evaluación de factores internos MEFI

<b>Factores internos</b>	<b>Variables por factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Promedio</b>
Clientes	Concentración de clientes	0,07	4	0,28
	Posibilidad de integración hacia atrás	0,03	3	0,09
	Grado de dependencia del club	0,07	1	0,07
Barreras de Entrada	Barreras de entrada	0,09	4	0,36
	Políticas gubernamentales o normativas	0,06	3	0,18
	Curva de aprendizaje y conocimiento del mercado	0,09	4	0,36
	Acceso a proveedores y economías de experiencia	0,06	2	0,12
Sustitutos	Enfoque exclusivo en la comunidad naval	0,05	4	0,2
	Beneficios adicionales asociados	0,04	3	0,12
	Servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos	0,09	1	0,09
	Servicios de hoteles y centros turísticos	0,09	1	0,09
Rivalidad Competitiva	Diferenciación de servicios	0,08	4	0,32
	Crecimiento del sector de clubes recreativos	0,07	3	0,21
	Costos fijos elevados	0,09	1	0,09
	Capacidad de respuesta de los competidores	0,02	2	0,04
		1		<b>2,62</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.3. Matriz DOFA Factores Externos

<b>Entorno Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Político-Legal	O1. El club se beneficia de subsidios y apoyo gubernamental que incentivan su crecimiento y sostenibilidad.	A1. Los cambios en la administración política y las reformas gubernamentales pueden generar incertidumbre operativa.
	O2. Las políticas locales en Cartagena favorecen el desarrollo y operación del club en la región.	A2. Las regulaciones y normativas emitidas por entidades como el MINCIT y la DIAN representan retos burocráticos.
Económico	O3. El crecimiento económico y la estabilidad del país ofrecen un entorno propicio para el aumento de afiliados.	A3. Las políticas fiscales, tributarias, la inflación y las altas tasas de interés afectan la capacidad de inversión del club.
	O4. La inversión extranjera directa (IED) crea nuevas oportunidades de financiamiento y expansión.	A4. El desempleo y los salarios bajos limitan el poder adquisitivo de los posibles afiliados.
Social	O5. El auge del turismo ofrece nuevas oportunidades para atraer miembros e incrementar la demanda de servicios.	A5. La falta de seguridad y estabilidad social puede desincentivar la afiliación al club.
Ambiental	O6. Las políticas ambientales y de sostenibilidad pueden posicionar al club como una institución responsable.	A6. El impacto del cambio climático podría afectar las instalaciones y operaciones recreativas del club.
	O7. La inversión extranjera en proyectos ambientales puede mejorar la infraestructura sostenible del club.	
Tecnológico	O8. La innovación en tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite modernizar y optimizar los servicios del club.	A7. Las amenazas relacionadas con la seguridad y protección de datos exponen al club a riesgos legales y operativos.
	O9. El uso de aplicaciones móviles y análisis de datos facilita la gestión eficiente y la personalización de servicios.	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### B1.4. Matriz DOFA Factores Internos

Entorno Interno	Fortalezas	Debilidades
Clientes	F1. El club cuenta con una alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	D1. El grado de dependencia del club respecto a sus miembros es un factor de riesgo si no se diversifican ingresos.
	F2. La posibilidad de integración hacia atrás fortalece el control sobre los recursos y servicios ofrecidos.	D2. Los clientes cuentan con múltiples alternativas recreativas que disminuyen su lealtad al club.
Barreras de Entrada	F3. El club enfrenta barreras de entrada elevadas, lo que limita la aparición de nuevos competidores.	D3. El acceso limitado a proveedores y economías de escala restringe su capacidad para competir en costos.
	F4. Las políticas gubernamentales y normativas favorables facilitan la operación del club en el sector naval.	D4. La dependencia de políticas gubernamentales hace al club vulnerable a cambios legislativos imprevistos.
Sustitutos	F5. El enfoque exclusivo en la comunidad naval otorga al club una ventaja competitiva diferenciada.	D5. Los servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos representan una alternativa directa para los afiliados.
	F6. Los beneficios adicionales asociados al club incrementan su propuesta de valor.	D6. Las actividades recreativas privadas, hoteles y centros turísticos representan una amenaza constante.
Rivalidad Competitiva	F7. La diferenciación de servicios es clave para atraer y retener afiliados frente a la competencia.	D7. Los altos costos fijos del club reducen su capacidad de maniobra financiera.
	F8. El crecimiento del sector de clubes recreativos ofrece oportunidades para innovar y captar nuevos miembros.	D8. La limitada capacidad de respuesta frente a los competidores reduce la competitividad del club.
	F9. La fidelización de los afiliados asegura la estabilidad de ingresos recurrentes y fortalece la base de clientes.	

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.5. Estrategias Debilidades - Oportunidades

Debilidades	Oportunidades	Estrategias DO
D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	Usar los subsidios gubernamentales para diversificar la oferta y depender menos de los miembros actuales.
D2. Los clientes cuentan con múltiples alternativas recreativas.	O5. Auge del turismo.	Atraer turistas con ofertas competitivas y aprovechar la demanda turística para diversificar los ingresos.
D3. Acceso limitado a proveedores y economías de escala.	O4. Inversión extranjera directa (IED).	Atraer inversiones extranjeras que mejoren la capacidad operativa del club y superen las limitaciones de escala.
D4. Dependencia de políticas gubernamentales.	O6. Políticas ambientales y sostenibilidad.	Usar las políticas de sostenibilidad para disminuir la dependencia de cambios en políticas gubernamentales.
D5. Los servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos representan una alternativa directa para los afiliados.	O8. Innovación en TIC y plataformas digitales.	Desarrollar servicios digitales innovadores que diferencien la oferta del club frente a la competencia.
D6. Actividades recreativas privadas, hoteles y centros turísticos representan una amenaza constante.	O7. Inversión extranjera en proyectos ambientales.	Aprovechar las inversiones extranjeras para mejorar las instalaciones y competir con centros turísticos privados.

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.6. Estrategias Fortalezas - Amenazas

Fortalezas	Amenazas	Estrategias FA
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar la base de clientes para reducir la vulnerabilidad ante cambios políticos.
F2. Posibilidad de integración hacia atrás, controlando recursos y servicios.	A4. Desempleo y salarios bajos.	Implementar planes de precios accesibles para aquellos afectados por el desempleo, usando el control de recursos del club.
F3. Barreras de entrada elevadas que limitan la competencia.	A2. Regulaciones y normativas del MINCIT y DIAN.	Aprovechar las barreras de entrada para mantener la competitividad ante nuevas regulaciones.
F4. Políticas gubernamentales y normativas favorables para el sector naval.	A6. Impacto del cambio climático en instalaciones.	Usar las normativas favorables para obtener apoyo en la mejora de las instalaciones frente al cambio climático.
F5. Enfoque exclusivo en la comunidad naval, proporcionando diferenciación.	A5. Falta de seguridad y estabilidad social.	Reforzar la seguridad dentro del club para mitigar la percepción de inseguridad.
F7. Diferenciación de servicios clave para atraer y retener afiliados.	A7. Riesgos legales y operativos relacionados con la seguridad y protección de datos.	Desarrollar medidas de protección de datos como parte de la diferenciación de los servicios digitales del club.

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.7. Estrategias Fortalezas – Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias FO
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	Usar el apoyo gubernamental para ofrecer incentivos a los clientes existentes y mejorar la retención.
	O5. Auge del turismo.	Desarrollar ofertas turísticas específicas para miembros del club, incrementando la fidelización.
F2. Posibilidad de integración hacia atrás, controlando recursos y servicios.	O4. Inversión extranjera directa (IED).	Usar la integración hacia atrás para canalizar inversiones extranjeras en la expansión del club.
	O9. Uso de aplicaciones móviles y análisis de datos.	Utilizar la integración para mejorar los procesos mediante análisis de datos, optimizando los recursos.
F3. Barreras de entrada elevadas que limitan la competencia.	O2. Políticas locales favorables en Cartagena.	Fortalecer las barreras de entrada con el apoyo de políticas locales que refuercen la exclusividad del club.
F4. Políticas gubernamentales y normativas favorables para el sector naval.	O6. Políticas ambientales y sostenibilidad.	Integrar políticas sostenibles en las actividades del club, aprovechando la regulación favorable en el sector naval.
F5. Enfoque exclusivo en la comunidad naval, proporcionando diferenciación.	O5. Auge del turismo.	Ofrecer programas de turismo para miembros de la comunidad naval, reforzando la diferenciación del club.
F7. Diferenciación de servicios clave para atraer y retener afiliados.	O8. Innovación en TIC y plataformas digitales.	Implementar innovaciones tecnológicas para mejorar la diferenciación de los servicios y aumentar la lealtad de los afiliados.
F9. Fidelización de los afiliados asegura estabilidad de ingresos recurrentes.	O3. Crecimiento económico y estabilidad.	Usar la estabilidad económica para consolidar los ingresos recurrentes a través de la fidelización de los miembros.

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.8. Estrategias Debilidades - Amenazas

Debilidades	Amenazas	Estrategias DA
D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar los ingresos mediante la creación de nuevos productos y servicios que no dependan solo de los afiliados.
D2. Los clientes cuentan con múltiples alternativas recreativas.	A4. Desempleo y salarios bajos.	Ofrecer paquetes promocionales accesibles para competir en tiempos de crisis económica.
D3. Acceso limitado a proveedores y economías de escala.	A3. Políticas fiscales, tributarias y altas tasas de interés.	Negociar acuerdos más favorables con proveedores para contrarrestar el impacto de las tasas de interés y la presión tributaria.
D4. Dependencia de políticas gubernamentales.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Crear alianzas estratégicas con sectores privados para reducir la vulnerabilidad ante cambios políticos.
D5. Los servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos representan una alternativa directa para los afiliados.	A5. Falta de seguridad y estabilidad social.	Reforzar la seguridad en el club para ofrecer una ventaja competitiva respecto a otros clubes.
D6. Actividades recreativas privadas, hoteles y centros turísticos representan una amenaza constante.	A6. Impacto del cambio climático en instalaciones.	Implementar iniciativas sostenibles para contrarrestar los efectos del cambio climático y diferenciarse de los competidores.

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.9. Estrategias Oportunidades - Amenazas

Oportunidades	Amenazas	Estrategias OA
O1. Subsidios y apoyo gubernamental.	A1. Cambios en la administración política y reformas gubernamentales.	Diversificar fuentes de ingresos para reducir la dependencia de subsidios ante cambios políticos.
O2. Políticas locales favorables en Cartagena.	A2. Regulaciones y normativas del MINCIT y DIAN.	Ajustar las operaciones para cumplir con las normativas mientras se aprovechan las políticas locales favorables.
O3. Crecimiento económico y estabilidad.	A3. Políticas fiscales, tributarias y altas tasas de interés.	Implementar una estrategia financiera que aproveche el crecimiento económico y minimice el impacto de las tasas de interés.
O4. Inversión extranjera directa (IED).	A4. Desempleo y salarios bajos.	Aprovechar la inversión extranjera para generar nuevos empleos y fortalecer el poder adquisitivo en la comunidad.
O5. Auge del turismo.	A5. Falta de seguridad y estabilidad social.	Atraer turistas mediante promociones que destaquen la seguridad y los beneficios del club.
O6. Políticas ambientales y sostenibilidad.	A6. Impacto del cambio climático en instalaciones.	Aprovechar las políticas ambientales para financiar y mejorar la infraestructura del club contra los efectos del cambio climático.
O7. Inversión extranjera en proyectos ambientales.	A6. Impacto del cambio climático en instalaciones.	Dirigir inversiones extranjeras a proyectos de infraestructura que mitiguen los efectos del cambio climático en el club.
O8. Innovación en TIC y plataformas digitales.	A7. Riesgos legales y operativos relacionados con la seguridad y protección de datos.	Desarrollar plataformas digitales que prioricen la seguridad de los datos de los afiliados.
O9. Uso de aplicaciones móviles y análisis de datos.	A7. Riesgos legales y operativos relacionados con la seguridad y protección de datos.	Implementar medidas de protección de datos integradas en las aplicaciones móviles.

*Fuente: Elaboración Propia*

### B1.10. Estrategias Fortalezas –Debilidades

Fortalezas	Debilidades	Estrategias FD
F1. Alta concentración de clientes, lo que facilita su gestión y fidelización.	D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	Implementar programas de diversificación de ingresos que aprovechen la fidelización de clientes actuales para reducir la dependencia.
F2. Posibilidad de integración hacia atrás, controlando recursos y servicios.	D2. Los clientes cuentan con múltiples alternativas recreativas.	Usar el control sobre los recursos y servicios para ofrecer experiencias diferenciadas que aumenten la lealtad y retengan a los afiliados.
F3. Barreras de entrada elevadas que limitan la competencia.	D3. Acceso limitado a proveedores y economías de escala.	Aprovechar las barreras de entrada elevadas para negociar mejores términos con proveedores exclusivos y asegurar economías de escala.
F4. Políticas gubernamentales y normativas favorables para el sector naval.	D4. Dependencia de políticas gubernamentales.	Utilizar las políticas favorables para garantizar una mayor estabilidad y buscar aliados en el sector privado para reducir la dependencia.
F5. Enfoque exclusivo en la comunidad naval, proporcionando diferenciación.	D5. Los servicios recreativos de otros clubes sociales o deportivos representan una alternativa directa para los afiliados.	Reforzar la diferenciación del club naval con servicios únicos que no ofrezcan los otros clubes sociales o deportivos.
F6. Los beneficios adicionales asociados al club incrementan su propuesta de valor.	D6. Las actividades recreativas privadas, hoteles y centros turísticos representan una amenaza constante.	Mejorar los beneficios exclusivos para competir con las actividades recreativas privadas y centros turísticos.
F7. Diferenciación de servicios clave para atraer y retener afiliados.	D7. Los altos costos fijos del club reducen su capacidad de maniobra financiera.	Usar la diferenciación para aumentar los ingresos y mejorar la capacidad de maniobra financiera, amortiguando los costos fijos.
F8. El crecimiento del sector de clubes recreativos ofrece oportunidades para innovar y captar nuevos miembros.	D8. La limitada capacidad de respuesta frente a los competidores reduce la competitividad del club.	Implementar innovaciones rápidas en los servicios del club para mejorar su competitividad frente a la competencia.
F9. La fidelización de los afiliados asegura estabilidad de ingresos recurrentes.	D1. Grado de dependencia del club respecto a sus miembros.	Utilizar la fidelización de los miembros actuales para diversificar y expandir los ingresos, reduciendo la dependencia de ellos.

*Fuente: Elaboración Propia*

### **Anexo C Plan Estratégico 2025-2029 “Escotilla”**

Este anexo recoge la versión editada del Plan Estratégico 2025-2029 “Escotilla”, desarrollado con el objetivo de resolver los problemas de afiliación y mejorar la percepción del valor del Club Naval de Suboficiales. El plan incluye la creación de iniciativas estratégicas que abordan la modernización de las instalaciones, la mejora de los servicios, y la formalización de alianzas estratégicas.

Contenido: Descripción de las iniciativas estratégicas propuestas, objetivos, cronograma y recursos necesarios.

Objetivo: Presentar un plan integral para mejorar la sostenibilidad y competitividad del Club, con un enfoque en la captación y retención de afiliados.

Entrega: Este plan fue impreso, entregado y aprobado por el Gerente del Club Naval.



Plan Estratégico  
Club Naval de  
Suboficiales de  
Cartagena

**“ESCOTILLA” 2025-2029**



CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA

## *Anexo C2 Informe de Aprobación del Plan Estratégico “Escotilla” 2025 – 2029*

Cartagena, 4 de octubre de 2024

Dirigido a: Consejo Asesor Regional del Club Naval de Suboficiales de Cartagena  
De: Gerente del Club Naval de Suboficiales de Cartagena  
Asunto: Recepción y Aprobación del Plan Estratégico 2025-2029 "Escotilla"

Con toda tención me permito informar al Consejo Asesor Regional del Club Naval de Suboficiales de Cartagena que, tras un análisis y revisión del Plan Estratégico 2025-2029 "Escotilla", se ha decidido proceder con su aprobación formal para la implementación. Este plan, como se ha discutido en reuniones previas, constituye una guía fundamental para mejorar los niveles de afiliación, optimizar la operación del Club, y fortalecer la oferta de servicios a nuestros socios.

El Plan "Escotilla" se enfoca en tres ejes estratégicos: la mejora de la experiencia de los socios actuales, la atracción de nuevos miembros mediante estrategias innovadoras, y la optimización de la estructura operativa. Estos elementos son esenciales para garantizar la sostenibilidad financiera del Club y asegurar que nuestros servicios se mantengan alineados con las expectativas y necesidades de la comunidad de suboficiales y sus familias.

Este plan estratégico ha sido diseñado tomando en consideración los lineamientos institucionales y las mejores prácticas en gestión administrativa y operativa. Confiamos en que su implementación permitirá una evolución positiva y el fortalecimiento de nuestra organización, generando resultados tangibles en los próximos años.

Por lo tanto, y tras las debidas evaluaciones, en mi calidad de Gerente del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, otorgo mi aprobación formal para la implementación del Plan Estratégico 2025-2029 "Escotilla", solicitando a las distintas áreas del Club que procedan a ejecutar las acciones necesarias conforme a los lineamientos establecidos.

Agradezco a la Junta Directiva, a los miembros del equipo administrativo, y a todos los colaboradores involucrados en la elaboración de este importante documento estratégico.

Atentamente,

  
Jefe Técnico MAURICIO CASTRO CÁRDENAS  
Gerente del Club Naval de Suboficiales de Cartagena

## **Anexo D: Integración del Plan de Acción con el PMBOK**

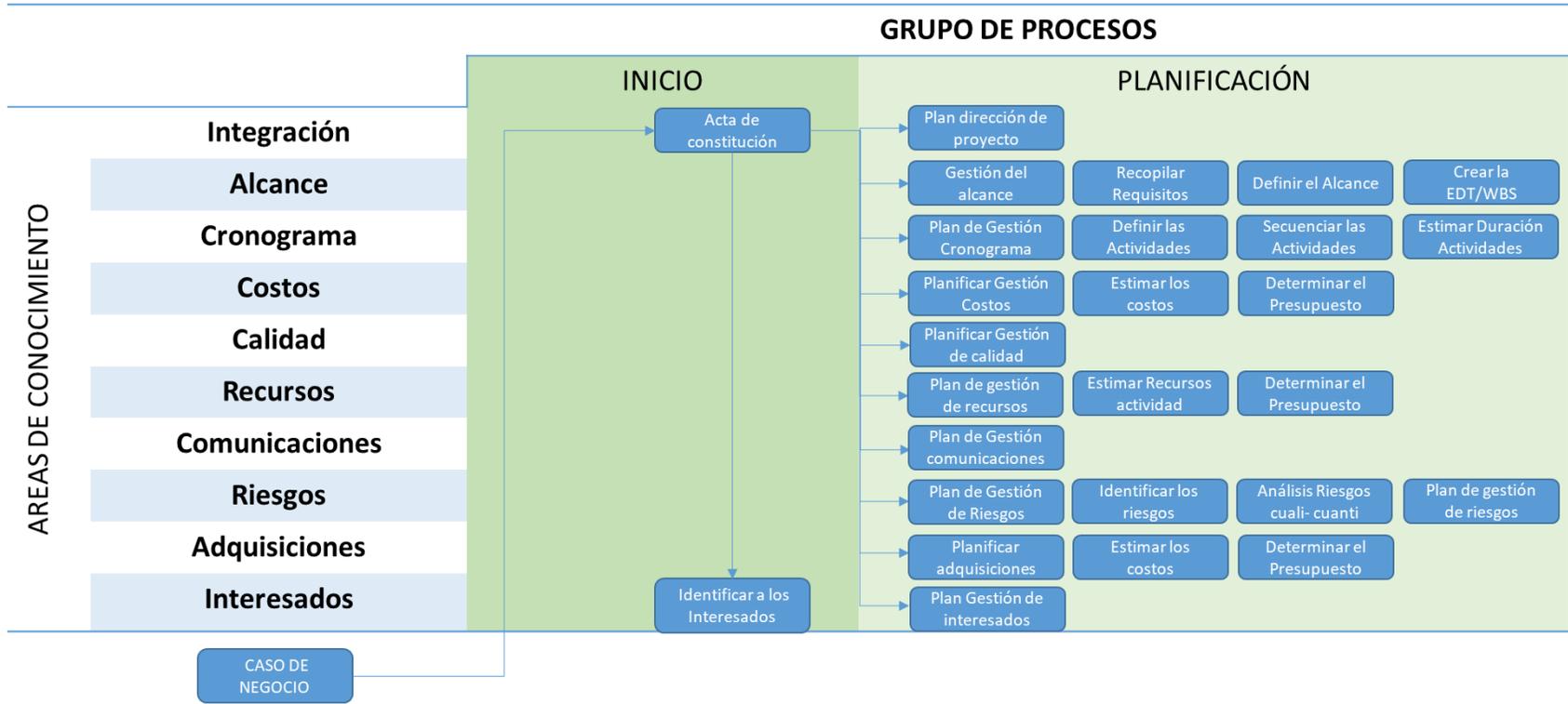
Este anexo contiene la integración del plan de acción del Plan Estratégico “Escotilla” con el grupo de procesos de inicio y planificación del estándar PMBOK (Project Management Body of Knowledge), facilitando su ejecución como un proyecto formal dentro del Club Naval. El documento fue entregado al Gerente del Club Naval en formato Excel, y contiene herramientas que permitirán gestionar la ejecución, seguimiento y control, así como el cierre del proyecto.

Contenido: Herramientas y matrices para la gestión del proyecto, basadas en los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control definidos por el PMBOK.

Objetivo: Proveer una estructura metodológica para la correcta ejecución del Plan Estratégico “Escotilla” bajo los principios del PMBOK, asegurando un control efectivo de las fases del proyecto.

Entrega: Herramientas de gestión entregadas al Gerente del Club Naval en formato Excel para su implementación a partir de enero de 2025.

*Anexo D1 Mapa de Correspondencia entre Grupos de Procesos de Inicio y planificación con las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos*



*Fuente: Elaboración Propia*

## Anexo D2 Informe Grupo de Procesos de Inicio

### D2.1. Resumen del Acta de Constitución del Proyecto

#### Información del Proyecto

Sección	Descripción Resumida
Título del Proyecto	Plan Estratégico 2025-2029 Escotilla: Mejoramiento de la Afiliación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena
Fecha de Preparación	09 de Septiembre de 2024
Patrocinador del Proyecto	Consejo Asesor Regional del Club Naval de Suboficiales de Cartagena
Gerente del Proyecto	[Nombre del Gerente del Proyecto]
Cliente del Proyecto	Club Naval de Suboficiales de Cartagena
Duración del Proyecto	18 meses (desde Enero 2025 a Junio 2026)
Presupuesto Estimado	\$300,000,000 COP

#### Propósito y Justificación

El propósito del proyecto es revertir la disminución en los niveles de afiliación del Club Naval de Suboficiales, mejorar la satisfacción de los socios, modernizar las instalaciones y ofrecer servicios competitivos en comparación con otros clubes sociales.

#### Objetivos del Proyecto y Criterios de Éxito

Objetivo	Criterios de Éxito Principal	Criterios de Éxito Secundario
Fortalecer la Estrategia de Afiliación	Incremento del 5% en afiliación en 18 meses	Implementación del CRM y mejora en percepción de valor
Mejorar la Experiencia del Usuario	Incremento del 25% en satisfacción con la infraestructura	Nivel de satisfacción del 85% en encuestas trimestrales
Establecer Nuevas Alianzas Estratégicas	Formalización de 5 alianzas estratégicas	Incremento del 10% en la participación en actividades
Optimizar la Operación del Club mediante Nuevas Tecnologías	Mejora del 25% en eficiencia operativa	Automatización de procesos y reducción de tiempos de respuesta

#### Alcance del Proyecto

Entregable Principal	Descripción
Implementación del CRM	Centralización de la gestión de relaciones con los socios y campañas de marketing basadas en retroalimentación
Modernización de las instalaciones del Club	Renovación de áreas recreativas, comedor y zonas comunes
Formalización de alianzas estratégicas	Alianzas con al menos cinco hoteles y operadores turísticos
Optimización de procesos operativos mediante tecnologías	Automatización de tareas clave y mejora continua

### Requisitos de Alto Nivel

Objetivo	Requisitos de Alto Nivel
Fortalecer la Estrategia de Afiliación	Encuestas trimestrales, respuesta a sugerencias en 72 horas, monitoreo de comentarios en redes sociales
Mejorar la Experiencia del Usuario	Capacitación del personal, políticas de servicio revisadas, ampliación de horarios
Establecer Nuevas Alianzas Estratégicas	Firma de cinco alianzas estratégicas, integración de beneficios en plataformas digitales del Club
Optimizar la Operación del Club	Implementación de CRM, mejora del 25% en eficiencia operativa, capacitaciones trimestrales

### Riesgos de Alto Nivel

Riesgo	Impacto Potencial	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Baja participación en encuestas	Información insuficiente para mejorar percepción y ajustar servicios	Media	Alta	Incentivos para participar en encuestas
Resistencia al cambio con CRM	Reducción de eficiencia operativa y calidad de servicio	Alta	Alta	Capacitación y sensibilización sobre los beneficios del CRM
Retrasos en modernización de infraestructura	Afectación de satisfacción de socios y percepción del Club	Media	Alta	Fondo de contingencia, coordinación con proveedores
Dificultad para formalizar alianzas estratégicas	Limitación en la oferta de servicios adicionales	Media	Alta	Equipo dedicado a negociaciones de alianzas

### Presupuesto Estimado

Rubro/Partida	Cantidad	Precio Unitario (COP)	Subtotal (COP)
Honorarios	8 meses	\$25,000,000	\$200,000,000
Papelería y útiles	8 meses	\$50,000	\$400,000
Gastos de transporte	20 unidades	\$20,000	\$400,000
Fondo de contingencia (5%)	-	-	\$10,160,500
Presupuesto Total Proyectado			\$300,000,000

### Cronograma del Proyecto

<b>Fase Principal</b>	<b>Duración</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Estrategia de Mercadeo y Retroalimentación	3.7 meses	Programa de encuestas y mejora de servicio	26-04-2025
Mejora de la Experiencia del Socio	3.8 meses	Capacitación continua y revisión de políticas de servicio	17-08-2025
Establecimiento de Alianzas Estratégicas	6.9 meses	Identificación y formalización de alianzas	12-03-2026
Optimización de la Operación del Club	14.2 meses	Programa de ahorro voluntario y mejora continua operativa	25-06-2026

### **Partes Interesadas (Stakeholders)**

<b>Stakeholder</b>	<b>Rol</b>
Consejo Asesor Regional	Patrocinador del Proyecto
Gerente del Club	Aprobación y supervisión
Suboficiales y sus familias	Beneficiarios
Gerente del Proyecto	Dirección y gestión del proyecto
Proveedores hoteleros y turísticos	Socios estratégicos

## D2.2. Matriz Acta de Constitución

Objetivo del Proyecto	Criterios de Éxito Principal	Requisitos de alto nivel	Entregables del Proyecto	Fase Principal	Duración	Supuestos	Riesgos	Impacto potencial	Probabil	Impacto
Fortalecer la Estrategia de Afiliación y Mejora de la Percepción de Valor	Incremento del 5% en la afiliación total dentro de los primeros 18 meses	Implementar una mejora de servicio cada trimestre en base a la retroalimentación, alcanzando un 5% de incremento en afiliación en 18 meses.	Implementación y operatividad del CRM	Fase 1: Estrategia de Mercadeo y Retroalimentación del Usuario	3.7 meses	Los socios del Club participarán activamente en las encuestas de satisfacción y campañas de retroalimentación	Baja participación de los socios en las encuestas de satisfacción, afectando la percepción del valor.	Información insuficiente para mejorar la percepción de valor y ajustar los servicios.	Media	Alta
Mejorar la Experiencia del Usuario a través de la Reestructuración de Políticas y Modernización de Infraestructura	Incremento del 25% en la satisfacción relacionada con la infraestructura y calidad de servicios ofrecidos.	Mejorar la satisfacción con el servicio en un 25% tras la implementación de nuevas políticas y ampliar los horarios de operación para acceso de los socios.	Política de servicio e infraestructura reestructurada	Fase 2: Mejora de la Experiencia del Socio	3.8 meses	Los recursos financieros y humanos estarán disponibles según lo previsto.	Retrasos en la implementación de la modernización de la infraestructura, afectando la satisfacción de los socios.	Afectación en la satisfacción de los socios y en la percepción del Club.	Media	Alta
Establecer Nuevas Alianzas Estratégicas para Diversificar y Ampliar la Oferta de Servicios	Formalización de al menos 5 alianzas estratégicas en el sector hotelero y turístico en el primer año.	Completar la firma de al menos cinco alianzas estratégicas.	Alianzas estratégicas formalizadas	Fase 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas	6.9 meses	Los proveedores y contratistas cumplirán con los plazos y los estándares de calidad acordados.	Dificultad para formalizar alianzas estratégicas, limitando la oferta de servicios adicionales.	Limitación en la oferta de servicios y reducción de la satisfacción de los socios.	Media	Alta
Optimizar la Operación del Club mediante Nuevos Procesos y Tecnologías	Mejora del 25% en la eficiencia operativa, medida por la reducción en tiempos de respuesta y optimización de procesos.	Automatizar procesos clave con el CRM, logrando una mejora del 25% en eficiencia operativa.	Operación del Club optimizada	Fase 4: Optimización de la Operación del Club	14.2 meses	Las alianzas estratégicas serán atractivas para los socios, contribuyendo al aumento de afiliaciones y satisfacción general.	Resistencia al cambio en la adopción del CRM y los nuevos procesos, reduciendo la eficiencia operativa.	Reducción en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio.	Media	Alta

### D2.3 Registro de Partes Interesadas

Nombre	Posición	Rol en el Proyecto	Requisitos	Expectativas	Influencia	Clasificación
Consejo Asesor Regional	Consejo Asesor del Club Naval	Patrocinador del proyecto	Resultados positivos del proyecto que mejoren la afiliación	Aumento de afiliación, satisfacción y sostenibilidad financiera del Club.	Alta	Alto Poder, Alto Interés
Gerente del Club Naval	Gerente General del Club Naval	supervisor y gestor del proyecto	Cumplimiento de los objetivos estratégicos del club	Proyecto exitoso que incremente afiliación, ingresos y eficiencia operativa.	Alta	Alto Poder, Alto Interés
Proveedores Hoteleros	Proveedores externos (turismo)	Colaboradores comerciales	Asegurar contratos favorables y alianzas estratégicas	Contratos favorables y relaciones sostenibles con beneficios mutuos.	Media	Alto Poder, Bajo Interés
Suboficiales y Familias	Beneficiarios del proyecto	Usuarios finales del servicio	Mejorar las actividades recreativas y los beneficios del club.	Mejorar actividades y beneficios y gestionar proactivamente sus sugerencias y quejas.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés
Consultores externos	Consultores en mercadeo y procesos	Asesores especializados	Aportar su experiencia técnica en el desarrollo del plan.	Aportar experiencia y cumplir con hitos y entregables del contrato.	Baja	Bajo Poder, Bajo Interés
Comité Financiero	comité encargado de las finanzas	Control de presupuesto y recursos.	Presupuesto equilibrado y control de costos	Presupuesto equilibrado, maximización del ROI y transparencia en uso de recursos.	Alta	Alto Poder, Bajo Interés
Alumnos egresados de las escuelas	Afiliados normativos	Beneficiarios indirectos	Mejorar la infraestructura educativa y recreativa	Mejorar infraestructura y percepción positiva para fortalecer relaciones futuras.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés

### D2.4. Matriz de Análisis de Interesados

<b>PODER</b>	<b>ALTO</b>	Proveedores hoteleros y turísticos	Consejo Asesor Regional Gerente del Club Naval Comité financiero
	<b>BAJO</b>	Consultores externos Suboficiales desafilados	Suboficiales afiliados Familiares de socios Suboficiales Recién egresados
		<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>INTERES</b>			

## D2.5. Matriz de Interesados

Nombre	Posición	Rol en el Proyecto	Requisitos	Expectativas	Influencia	Clasificación
Consejo Asesor	Consejo Asesor del Club Naval	Patrocinador del proyecto	Resultados positivos del proyecto que mejoren la afiliación	Aumento de afiliación, satisfacción y sostenibilidad financiera del Club.	Alta	Alto Poder, Alto Interés
Gerente del Club Naval	Gerente General del Club Naval	supervisor y gestor del proyecto	Cumplimiento de los objetivos estratégicos del club	Proyecto exitoso que incremente afiliación, ingresos y eficiencia operativa.	Alta	Alto Poder, Alto Interés
Proveedores Hoteleros	Proveedores externos (turismo)	Colaboradores comerciales	Asegurar contratos favorables y alianzas estratégicas	Contratos favorables y relaciones sostenibles con beneficios mutuos.	Media	Alto Poder, Bajo Interés
Suboficiales y Familias	Beneficiarios del proyecto	Usuarios finales del servicio	Mejorar las actividades recreativas y los beneficios del club.	Mejorar actividades y beneficios y gestionar proactivamente sus sugerencias y quejas.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés
Consultores externos	Consultores en mercadeo y procesos	Asesores especializados	Aportar su experiencia técnica en el desarrollo del plan.	Aportar experiencia y cumplir con hitos y entregables del contrato.	Baja	Bajo Poder, Bajo Interés
Comité Financiero	comité encargado de las finanzas	Control de presupuesto y recursos.	Presupuesto equilibrado y control de costos	Presupuesto equilibrado, maximización del ROI y transparencia en uso de recursos.	Alta	Alto Poder, Bajo Interés
Alumnos egresados de las escuelas	Afiliados normativos	Beneficiarios indirectos	Mejorar la infraestructura educativa y recreativa	Mejorar infraestructura y percepción positiva para fortalecer relaciones futuras.	Baja	Bajo Poder, Alto Interés

## Anexo D3 Informe Grupo de Planificación

### D3.1 Matriz de Gestión del Alcance

Objetivo del Proyecto	Requisitos Recopilados	Descripción del Alcance	Paquete de Trabajo (EDT/WBS)	Entregables Asociados	Criterios de Aceptación	Supuestos y Exclusiones
Fortalecer la retroalimentación y mejorar la satisfacción de los socios.	Realizar encuestas trimestrales para recopilar retroalimentación de los socios.	Diseñar, distribuir y analizar encuestas de satisfacción para recopilar la experiencia de los socios.	1.1 Encuestas de Satisfacción Trimestrales	Informe de resultados con gráficos estadísticos.	Encuestas distribuidas con un índice de respuesta de al menos el 75% de los socios activos; análisis de resultados presentado en informe trimestral a el Consejo Asesor.	Excluye retroalimentación de socios fuera del periodo de encuestas.
Mejorar la atención a los socios y la eficiencia en la resolución de problemas.	Implementar un sistema de respuesta rápida para gestionar sugerencias y quejas en un plazo de 48 horas.	Implementar un sistema para gestionar y responder sugerencias y quejas en menos de 48 horas.	1.2 Programa de Respuesta a Sugerencias	Planes de acción mensuales basados en las sugerencias recibidas.	El 95% de las solicitudes deben ser atendidas en un plazo máximo de 48 horas; reportes mensuales de tiempos de respuesta revisados por la Gerencia.	Excluye sugerencias o quejas recibidas por canales no autorizados.
Incrementar la calidad del servicio del comedor y la fidelización de los socios.	Reestructurar las políticas de servicio del comedor para mejorar la satisfacción.	Capacitar al personal, actualizar políticas, y mejorar la calidad del servicio del comedor.	2.2 Reestructuración del Servicio del Comedor	Registro de capacitaciones completadas, documento actualizado con políticas.	La satisfacción de los socios con el servicio de comedor debe aumentar en al menos un 15%, medido por encuestas trimestrales.	Excluye mejoras en áreas del comedor no contempladas en el plan.
Ofrecer más beneficios a los socios mediante convenios turísticos.	Fortalecer alianzas estratégicas mediante la firma de convenios con hoteles y operadores turísticos.	Negociar y firmar convenios turísticos con al menos tres hoteles para ofrecer beneficios exclusivos a los socios.	3.2 Firma de Convenios Estratégicos	Lista detallada de socios estratégicos, contratos firmados con beneficios específicos para socios.	Al menos 3 convenios firmados; el 25% de los socios deben utilizar los servicios dentro del primer año.	Excluye convenios fuera del ámbito turístico y hotelero.
Aumentar la comodidad y satisfacción en las áreas del Club.	Modernizar las áreas de uso frecuente del Club, incluyendo gimnasio y comedor.	Implementar mejoras en las áreas designadas para incrementar la satisfacción de los usuarios.	4.1 Modernización de Áreas de Uso Frecuente	Inspecciones post-modernización, encuestas de satisfacción con los usuarios.	Mejoras completadas en todas las áreas; satisfacción de los usuarios aumenta en al menos un 20%.	No incluye nuevas construcciones o ampliaciones de áreas fuera del alcance.
Mejorar la accesibilidad mediante la extensión de horarios de servicio.	Ampliar los horarios de servicio del comedor y zonas recreativas para mayor accesibilidad de los socios.	Evaluar la demanda de socios para definir nuevos horarios de servicio y aumentar la accesibilidad.	4.2 Ampliación de Horarios de Servicio	Auditoría de horarios implementados y monitoreo del uso de instalaciones en horarios extendidos.	Aumento del 30% en la utilización de instalaciones en horarios extendidos; satisfacción mayor al 80% en encuestas de seguimiento.	Excluye cambios en horarios de áreas que no sean recreativas o del comedor.

### D3.2 Matriz de Gestión del Cronograma y Recursos

Actividad	Duración Estimada (días)	Recursos Requeridos	Responsables	Depende	Ruta Crítica (Sí/No)	Supuestos
Fase 1: Estrategia de Mercadeo y Retroalimentación del Usuario	111	Consultores de Marketing, Especialistas	Gerente del Club	Inicio del proyecto	Sí	El presupuesto será aprobado a tiempo
1.1 Programa de Encuestas de Satisfacción	30	Personal de Campo para encuestas, Consultores	Gerente del Club, Especialista en Encuestas	Inicio del proyecto	No	Los socios participarán activamente
1.2 Programa de Respuesta a Sugerencias	47	Personal de TI, Consultores de Procesos	Gerente de Sugerencias, Soporte de TI	Inicio del proyecto	Sí	El sistema de gestión estará operativo
1.3 Sesiones de Mejora del Servicio	63	Instructores de Atención al Cliente	Gerente del Club, Equipo de Capacitación	1,1-1,2	Sí	Los recursos de capacitación estarán disponibles
Fase 2: Mejora de la Experiencia del Socio	114	Facilitadores de Capacitación	Gerente del Club	1,3	Sí	El personal asistirá a capacitaciones
2.1 Capacitación Continua del Personal	63	Instructores en Manejo de Alimentos, Consultores	Gerente del Club, Consultor de Políticas	1,3	No	Los formadores estarán disponibles
2.2 Revisión de Políticas del Servicio	90	Especialistas en Políticas, Consultores	Gerente del Club, Equipo de Monitoreo	2,1	Sí	El equipo de revisión tendrá acceso a datos
2.3 Monitoreo de la Experiencia Gastronómica	50	Personal de Monitoreo	Gerente del Club	2,1	No	Los cambios se implementarán sin retrasos
Fase 3: Establecimiento de Alianzas Estratégicas	207	Equipo de Negociación, Coordinadores	Gerente del Club, Coordinadores	1,3	Sí	Los socios estratégicos estarán disponibles
3.1 Identificación de Socios Estratégicos	133	Analistas de Beneficios	Gerente del Club, Consultor de Negocios	1,3	No	Los contactos estarán disponibles
3.2 Negociación y Firma de Convenios	67	Consultores Legales, Notario Público	Gerente del Club, Consultor Legal	3,2	Sí	Los convenios se podrán firmar en tiempo
3.3 Integración de Servicios de Playa y Turismo	120	Consultores de Implementación	Gerente del Club, Consultores de Implementación	2,3-3,2	Sí	Servicios turísticos estarán listos
Fase 4: Optimización de la Operación del Club	426	Consultores en Procesos Internos	Gerente del Club, Consultor Operativo	1,3	Sí	El equipo estará disponible
4.1 Programa de Ahorro Voluntario para Afiliados	150	Consultor de Ahorro, Analistas	Gerente del Club, Consultor de Ahorro	1,3	No	Los sistemas financieros estarán listos
4.2 Estudio y Optimización de Horarios y Servicios	105	Especialista en Servicios, Consultor de Gestión	Gerente del Club, Especialista en Servicios	4,1	No	Socios participarán en estudios
4.3 Programa de Mejora Continua de la Eficiencia Operativa	105	Consultor Operativo, Desarrollador de Sistemas	Gerente del Club, Desarrollador de Sistemas	3,3-4,2	Sí	Tecnología estará disponible para la mejora

### D3.3 Matriz de Gestión de la Calidad

Entregable/ Proceso	Criterios de Calidad	Requisitos de Calidad	Auditorías/Controles de Calidad	Métricas de Calidad	Frecuencia de Control	Responsables
Programa de Encuestas de Satisfacción	Nivel de satisfacción de los socios $\geq 85\%$	Encuestas trimestrales	Revisión de resultados trimestrales	Porcentaje de encuestas completadas	Trimestral	Gerente de Calidad, Especialista en Encuestas
Programa de Respuesta a Sugerencias	Tiempo de respuesta a sugerencias $< 48$ horas	Sistema de gestión de sugerencias	Monitoreo mensual del sistema de sugerencias	Porcentaje de quejas resueltas a tiempo	Mensual	Gerente de Calidad, Soporte de TI
Sesiones de Mejora del Servicio	Implementación de acciones correctivas	Revisión mensual de informes	Revisión mensual de informes de mejora	Acciones correctivas implementadas	Mensual	Gerente de Calidad, Equipo de Mejora
Capacitación Continua del Personal	Nivel de competencia del personal $\geq 80\%$	Evaluaciones post-capacitación	Evaluaciones anuales de competencias	Competencia del personal	Anual	Gerente de Calidad, Instructores
Revisión de Políticas del Servicio	Mejora en la satisfacción del servicio de comedor $\geq 15\%$	Comparación de encuestas pre y post implementación	Auditorías de satisfacción de servicio	Incremento en satisfacción de servicio	Trimestral	Coordinador de Calidad
Monitoreo de la Experiencia Gastronómica	Satisfacción con la experiencia gastronómica $\geq 80\%$	Encuestas en el comedor	Revisión de encuestas trimestrales	Satisfacción con servicio de comedor	Trimestral	Coordinador de Calidad, Personal de Servicio
Identificación de Socios Estratégicos	Número de alianzas estratégicas firmadas (mínimo 3)	Convenios firmados con socios	Verificación de convenios firmados	Número de alianzas estratégicas firmadas	Al finalizar negociaciones	Consultor de Negocios
Modernización de Áreas de Uso Frecuente	Nivel de satisfacción con las áreas modernizadas $\geq 85\%$	Encuestas post-modernización	Inspección física de áreas mejoradas	Satisfacción con áreas renovadas	Post-modernización	Gerente de Calidad
Estudio y Optimización de Horarios y Servicios	Aumento del 30% en la utilización de instalaciones	Análisis de uso de instalaciones	Monitoreo de uso de instalaciones	Incremento en uso de instalaciones	Trimestral	Gerente de Calidad
Programa de Mejora Continua	Eficiencia operativa mejorada en procesos clave	Evaluaciones trimestrales de eficiencia	Análisis comparativo de tiempos de respuesta	Mejora de tiempos de respuesta operativa	Trimestral	Gerente de Calidad

### D3.4 Matriz de Comunicación e interesados

<b>Interesado</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Intereses/Nivel de Influencia</b>	<b>Tipo de Comunicación</b>	<b>Frecuencia de Comunicación</b>	<b>Responsables</b>
Gerente del Club	Mejora en la operación y satisfacción de los socios	Alto/Alto	Reuniones quincenales, informes ejecutivos	Quincenal	Gerente de Proyecto
Consejo Asesor	Información clara sobre el progreso y el presupuesto	Alto/Medio	Informe trimestral, reporte financiero	Trimestral	Gerente de Proyecto
Socios del Club	Mejora en servicios e instalaciones	Alto/Alto	Encuestas, boletines informativos	Mensual	Gerente de Comunicaciones
Gerente de Proyecto	Apoyo y coordinación efectiva	Medio/Alto	Reuniones semanales de seguimiento	Semanal	Gerente de Proyecto
Equipo de TI	Integración de soluciones tecnológicas	Alto/Medio	Correos semanales, reuniones técnicas	Semanal	Líder de TI
Consultores Externos	Asesoría en procesos críticos	Medio/Medio	Informe mensual, reuniones de asesoría	Mensual	Gerente de Proyecto
Proveedores	Entrega a tiempo y conforme a los estándares	Medio/Bajo	Informes de desempeño, evaluación de entregas	Mensual	Gerente de Adquisiciones

### D3.5 Matriz de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de Respuesta al Riesgo	Adquisición Asociada	Proveedor/ Contratista	Criterios de Selección
Falta de participación de los socios en las encuestas	Media	Alto	Campaña de concienciación para fomentar la participación	No	No Aplica	No Aplica
Demora en la entrega de sistemas tecnológicos	Alta	Alto	Plan de contingencia para contratar un proveedor adicional	Sí	Proveedor de TI	Experiencia previa, cumplimiento de plazos
Problemas con la calidad de los servicios de proveedores	Media	Medio	Monitoreo constante de calidad y penalizaciones por incumplimiento	Sí	Proveedores de Servicios	Calidad garantizada, experiencia en servicios
Incremento en los costos del proyecto	Alta	Alto	Reserva de contingencia en el presupuesto	No	No Aplica	No Aplica
Falta de recursos humanos durante fases clave	Baja	Alto	Contratar personal adicional o tercerizar servicios	No	No Aplica	No Aplica



