



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“Plan estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018”**

#### **TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**Ingeniera Empresarial**

#### **AUTORA:**

**Amaya Noriega, Lisvia Margot (ORCID: 0000-0003-1031-8218)**

#### **ASESORES:**

**Mg. Vásquez Leyva, Oliver (ORCID: 0000-0003-4425-0688)**

**Mg. Mendoza Zuta, Jannie Carroll (ORCID: 0000-0002-6976-4872)**

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Estrategia y Planteamiento**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2021**

## Dedicatoria

A Dios por protegerme y guiarme por el camino del bien, a mis padres por el apoyo y motivación constante para culminar mi carrera profesional; asimismo a mis hermanos por el aliento brindado día a día, especialmente a mi hermana Marilyn quien estuvo en cada momento dándome ánimos para seguir adelante.

A mis amigos de mi etapa universitaria Briand, Oscar, Camila y Luisa quienes estuvieron motivando y dando palabras de aliento.

*Lisvia Margot Amaya Noriega*

## Agradecimiento

A Dios por estar en todo momento y brindarme las fuerzas necesarias para salir adelante, a mi familia por todo el esfuerzo y la confianza que han tenido conmigo.

A mi metodólogo Oliver Vásquez por su paciencia y dedicación con cada uno de nuestros compañeros en realizar una adecuada investigación, instruyendo de la mejor manera.

A Camila, Karen, Cynthia y a mi sobrina Anayeli por su tiempo brindado, quienes me acompañaron para aplicar las encuestas de la investigación.

*Lisvia Margot Amaya Noriega*

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población y muestra .....	10
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	11
3.5. Procedimientos .....	11
3.6. Método de análisis de datos .....	12
3.7. Aspectos éticos .....	12
IV. RESULTADOS .....	14
V. DISCUSIÓN .....	22
VI. CONCLUSIONES .....	29
VII. RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS .....	32
ANEXOS .....	37

## Índice de tablas

Tabla 1: <i>Promedio de ventas mensuales del año 2016</i> .....	14
Tabla 2: <i>Promedio de ventas mensuales del año 2017</i> .....	15
Tabla 3: <i>Actividades programadas en el centro recreativo</i> .....	17
Tabla 4: <i>Áreas Identificadas</i> .....	18
Tabla 5: <i>Valoración de la satisfacción del usuario</i> .....	20
Tabla 6: <i>Comparación de planes estratégicos</i> .....	24
Tabla 7: <i>Selección de modelo para la elaboración del plan estratégico</i> .....	25

## Índice de figuras

<i>Figura 1: Etapas del proceso estratégico</i> .....	7
<i>Figura 2: Proceso de la elaboración del plan estratégico</i> .....	8
<i>Figura 3: Perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica</i> .....	8
<i>Figura 4: Puntuación promedio de las dimensiones de la herramienta del Servqual</i> .....	19
<i>Figura 5: Determinación de la calidad de servicio</i> .....	21
<i>Figura 6: Modelo Secuencial del proceso estratégico</i> .....	27
<i>Figura 7: Análisis de ratios financieros</i> .....	28

## Resumen

La investigación tuvo como finalidad mejorar la competitividad del centro recreativo Aquapark Chiclayo, que surgió de la observación de las siguientes problemáticas que son vinculados con las ventas, productividad de las actividades, la formalidad de la estructura organizacional y la calidad de servicio, para dicha investigación se trabajó con una muestra de 384 clientes y el administrador Alberto Balvin, utilizando como tipo y diseño de investigación propositivo – descriptivo.

Asimismo, para el recojo de información se aplicaron encuesta y entrevista, empleando como instrumento cuestionario y guía de entrevista, se utilizó software SPSS y Microsoft Excel para el procesamiento estadístico. Dando a esta investigación el respaldo, sustento y seriedad respectiva.

Finalmente, se obtuvo como resultados que las ventas en los meses distintos al verano representa el 24% de las ventas totales al año, así como también los colaboradores desarrollan las actividades en un 53.5 %, no se encuentra establecido formalmente sus áreas representando solo el 33.3% y la calidad de servicio se da en 36.5%; los resultados se presentan en figuras y tablas, cada una con sus respectivos análisis. Por lo tanto se concluyó en realizar un plan estratégico que contribuyan a la mejora, estableciendo metas y objetivos enfocados a la competitividad.

**PALABRAS CLAVES:** Plan estratégico, competitividad, calidad de servicio.

### **Abstract**

The purpose of the research was to improve the competitiveness of the Aquapark Chiclayo recreational center, which arose from the observation of the following problems related to sales, productivity of activities, formality of the organizational structure and quality of service, for what said research We worked with a sample of 384 clients and the administrator Alberto Balvin, using an intentional-descriptive type and design of research.

Likewise, for the collection of information, a survey and interview were applied, using the questionnaire and interview guide as an instrument, for statistical processing the SPSS software and Microsoft Excel were used. Giving to this investigation the endorsement, endorsement and the respective seriousness.

Finally, results were obtained that sales in the months other than summer represented 24% of annual sales, as well as employees carry out activities in 53.5%, their areas are not formally established, representing only 33.3% and the quality of service is 36.5%; The results are presented in figures and tables, each with its respective analysis. Therefore, it was concluded to carry out a strategic plan that contributes to improvement, establishing goals and objectives focused on competitiveness.

**KEY WORDS:** Strategic pan, competitiveness, quality of service.

## I. INTRODUCCIÓN

La competitividad en la actualidad representa un papel importante para las organizaciones, por lo que deben identificar y desarrollar características especiales que ayuden a diferenciarse de sus competidores, buscando así la satisfacción de sus clientes y teniendo la capacidad de mantenerse o aumentar su participación en un mercado tan competitivo.

Compete council on Competitiveness (2017) publicó que el Foro Nacional de Competitividad de EE.UU, reunió a representantes del sector público y privado del país, teniendo como finalidad deliberar y anunciar de qué manera se llevará a cabo la agenda de competitividad. Este evento se realizó no solo con el fin de conocer en cuanto ha crecido y prosperado como país, sino también plantear estrategias para llegar a ser uno de los mejores impulsores en cuanto a la competitividad.

Así mismo, National Competitiveness Council (2017) mencionó que Irlanda ha ido mejorando en el transcurso de los últimos años, por ello se ha tomado acciones diseñadas para potenciar la competitividad internacional del país. Por lo tanto mejorar la competitividad requiere un enfoque sostenido, coherente e intenso en una amplia gama de áreas políticas y los esfuerzos de las organizaciones y los trabajadores en conjunto.

También, Ekelund y Westling (2018) obtuvieron de una encuesta aplicada, que la responsabilidad climática fortalece la competitividad, algunas compañías manifestaron que esto aún no ha sucedido, pero que el cambio climático depende de la competitividad futura. Con una buena tecnología ecológica y producción eficiente para el clima, se tendrá mejor posición para satisfacer la demanda.

El Comercio (2016) publicó el Índice de Competitividad Regional 2016, presentado por Centrum Católica, en la que da a conocer las puntuaciones de las regiones del país con respecto al nivel de competitividad. Con una puntuación medio alto y bajo se encuentra Lima y Callao respectivamente. Las regiones como Tacna, Cusco, Moquegua, Ica, Arequipa, Lima Provincias, La Libertad, Lambayeque y Piura una puntuación de muy bajo y las otras regiones con extremo bajo. Por lo tanto el crecimiento económico de varios periodos generados en el país no ha favorecido para que las regiones aumenten la productividad y mejoren su competitividad.

Con la finalidad de seguir mejorando la competitividad en nuestro país, diario El Comercio (2016) informa que el presidente Andres Von Wedemeyer de la Sociedad Nacional de Industrias busca mejoras en este aspecto, por lo que estableció en el documento Perú al 2021 más de cien medidas que están enfocadas a la mejora de la competitividad y confía que el Gobierno implemente lo que se ha considerado. Reduciendo las barreras que presenta nuestro país con respecto a los países más desarrollados, ya que ellos se caracterizan por tener una fuerte institucionalidad, alta productividad y eficientes regulaciones permitiendo el mejor desarrollo del país.

Mereghetti (2018) manifiesta que el nuevo viceministro de Pesca y Acuicultura del Perú Javier Atkins, ayudará al sector a recuperar su competitividad global, debido a que este sector ha sufrido varios años de retroceso. Desde el año 2011, la pesca se ha estancado en Perú, manteniendo las exportaciones para consumo humano en una barrera anual de \$ 1 mil millones, mientras que Ecuador tiene más de \$ 4 mil millones y Chile \$ 6 mil millones. Por lo tanto señala que uno de las tareas es mejorar e incrementar la competitividad trabajando junto con el sector privado.

RPP (2017) publicó que el Gobierno Regional de Lambayeque instalará el Consejo Regional de Competitividad que estará conformado por representantes de instituciones académicas y empresariales, que están vinculadas a la competitividad económica y social. Lambayeque ocupa el sexto lugar en competitividad económica y social, en tanto que Lima, Moquegua, Arequipa, Tacna e Ica lideran el ranking.

Así mismo, Aquapark Chiclayo, es un centro recreativo que está en funcionamiento desde el año 2012, a doce minutos de la ciudad de Chiclayo. Ofrece servicios de entretenimiento y recreación, teniendo como finalidad que los visitantes disfruten momentos con la familia (piscinas con toboganes, juegos, campos deportivos, pista de baile, entre otras). Según la problemática que se evidencia en el centro recreativo son las siguientes: a) ventas bajas en los meses diferentes al verano, pues no se tiene una propuesta comercial que mantenga el ritmo de ventas durante esa temporada; b) productividad ineficiente de las actividades programadas en el centro recreativo, presenciando que los colaboradores no cumplen en su totalidad con sus labores; c) estructura orgánica informal para la toma de decisiones, pues no tiene definido adecuadamente las áreas que se desarrollan en el centro recreativo; d) deficiencia en la calidad del servicio que brinda la organización.

Por ello se planteó la formulación del siguiente problema ¿De qué manera un plan estratégico permite la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018?, teniendo como respaldo la justificación del estudio en cuanto a la utilidad metodológica que como primer paso es la recolección de información de la empresa de estudio, para saber de qué manera se desarrolla y así establecer una metodología adecuada que cumpla con sus actividades, permitiendo mejorar la competitividad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con atención adecuada; dentro de la implicaciones prácticas se permitirá evaluar la situación del centro recreativo con respecto a la competitividad y a partir de ello desarrollar un plan, estableciendo estrategias que generen una mejor organización, reflejándose posteriormente en resultados positivos con una alta participación en el mercado y una gestión adecuada al realizar sus actividades.

Mientras que en la justificación teórica se pretende analizar los aspectos fundamentales en el ámbito de la competitividad. Por ello, como primer término se definirá la competitividad en el contexto empresarial. Cabe señalar que el trabajo de investigación servirá como fuente para las posteriores investigaciones que realicen similares estudios, por lo tanto en el aporte académico se hace interesante abordar un tema relacionado con lo que se ha tratado durante mi formación académica, lo que ayudará a fortalecer habilidades propias de la carrera profesional. Por último la relevancia social de la propuesta del plan estratégico impactará en los resultados de la organización, teniendo mejores condiciones de trabajo, puesto que ello generará mayor ingreso y por ende manteniendo en sus puestos de trabajo a sus colaboradores, esperando también crear nuevos empleos.

Por lo expuesto, se planteó como objetivo general elaborar un plan estratégico basado en un modelo integral, que permita la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018, mientras como objetivos específicos diagnosticar la situación actual del centro recreativo Aquapark, Chiclayo; identificar el modelo del plan estratégico que mejor se ajuste al centro recreativo; realizar el plan según el modelo identificado y determinar la viabilidad económica y financiera que conlleva la realización del plan estratégico. Proponiendo la siguiente hipótesis: si se plantea un plan estratégico basado en un modelo integral, permitirá la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, los trabajos que sirven de base para la investigación tenemos a Granados, Martínez y Umanzor (2014) que tuvieron como problemática de estudio que la empresa no cuenta plan estratégico que permita proyectarse hacia una visión futura, asegurando el éxito y la utilización adecuada de sus recursos. Por ello determinó mejorar la competitividad en la empresa Lácteos Montegrande de San Miguel con el diseño de un plan estratégico. Tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, como muestra fueron: el gerente, empleados, competidores, proveedores y 183 clientes que se tomó por medio de muestreo de conveniencia. Se utilizaron técnicas como: observación, documental y encuesta, llegando a la conclusión que la propuesta del plan estratégico permitió incrementar la competitividad y obtener mayor rentabilidad de productos lácteos.

Así mismo, Peñaranda (2015) identificó que la empresa ha estado desarrollando sus actividades de manera poco estructurada y una pobre planificación en distintas áreas; además presenta una escasa evaluación y control del impacto que genera sus actividades realizadas diariamente. Por lo que se propuso formular e implementar a la empresa QS Consultores un plan estratégico, realizando una investigación diagnóstico-propositivo. Como muestra de estudio se tuvo en cuenta a los colaboradores con entrevistas personales, y una encuesta aplicada a 380 entidades de seis ciudades. Concluyendo que se logrará una mayor integración con su entorno, permitiendo mejor aprovechamiento de las oportunidades identificadas y disminuir las posibles amenazas que puedan afectar en el futuro a la consultoría.

También, Vargas (2014) detalla que la empresa no desarrolla adecuadamente la diversificación de sus productos, el acceso de precios de su competencia es otro problema y no cuenta con equipos de cómputo adecuados para la facturación diaria generando demoras y malestar en el usuario. Por lo tanto su objetivo principal fue analizar la situación actual del Depósito Dental Noemí y establecer su oferta de valor empleando diferentes perspectivas del cuadro de mando integral. Aplicando encuestas a 156 clientes, siendo una investigación exploratoria con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Finalmente con el desarrollo del plan estratégico se pretende fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos clientes, satisfaciendo a cabalidad las necesidades y mejorando así la competitividad del Depósito Dental.

A nivel nacional tenemos a Llave y Muñico (2017) que identificaron que la empresa no desarrolla estrategias de gestión empresarial, no cuenta con tecnología de información empresarial, por tal motivo tiene una deficiente comunicación con sus proveedores y clientes. Se propuso como objetivo determinar cómo influye en la competitividad la aplicación de estrategias adecuadas en la empresa J&J Vapor Representaciones. Llegando a la conclusión que el uso de un planeamiento estratégico ayudará a la empresa conocer detalladamente a sus clientes, competidores, proveedores; teniendo en cuenta la visión y misión establecidas.

En cuanto, Zambrano (2017) menciona que el problema de la empresa es la falta de competitividad, debido a que están apareciendo nuevos competidores y posicionándose rápidamente al mercado. Por ello, como objetivo general se planteó conocer de qué manera influye en mejorar la competitividad el diseño de un plan estratégico en el Centro Odontológico Especializado “Innovation”, tomando como muestra de estudio a los colaboradores, que fueron procesados en SPSS. Concluyendo que un plan estratégico generará una mejora con respecto a la competitividad, teniendo así por anticipado cuáles serán los objetivos que deben alcanzar y que acciones realizar de acuerdo a sus políticas establecidas.

También, Tejada y Ugaz (2016) manifestaron que la entidad no cuenta con un plan estratégico a seguir ni la formulación de sus objetivos y estrategias adecuadas, por lo que se ha visto afectada por su competencia local. Se plantearon como objetivo la implementación en Serviconfor del diseño de un plan estratégico. Se aplicó entrevistas y encuestas con el método inductivo – deductivo. Finalizando que la propuesta mejorará positivamente la competitividad de la empresa tanto en la parte operativa como brindar un servicio de calidad, con trabajadores capacitados y en la gestión administrativa teniendo proyecciones a futuro.

Los trabajos previos encontrados a nivel local se menciona a Castillo et al. (2017) que plantea como objetivo la formulación de un modelo de gestión estratégica con una perspectiva de innovación de la empresa Kaluz, ante la situación problemática de la caída de las ventas, la dificultad para reclutar talento humano, entre otros. Se aplicó la técnica de entrevista con instrumentos de la guía de entrevista y una grabadora, concluyendo que con la propuesta se tendrá la capacidad de aplicar estrategias para penetrar mercados y desarrollar nuevos productos.

Távora y Vásquez (2014) proponen un plan estratégico orientado a servicios que permita la mejora de la competitividad en la constructora Ingcooper SAC, Chiclayo. El tipo de investigación fue no experimental, teniendo una muestra de 24 trabajadores, se aplicó un cuestionario para medir la variable de estudio, con la información recopilada se aplicó el Alfa de Cronbach y para la validez de su contenido la revisión de tres especialistas. Llegando a la conclusión que el desarrollo del plan permitirá brindar un buen servicio a sus clientes.

Por último, se tiene el aporte de López y Vásquez (2016) que plantearon como objetivo general utilizar el Modelo de Diamante de Porter para fijar el nivel de competitividad de la empresa Agropucalá. La investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental cuantitativo, que comprende en identificar las características de la empresa. La muestra fue tomada a 160 trabajadores, mediante la aplicación de la técnica encuesta. Finalizando con la conclusión que la propuesta mejorará los factores de competitividad, teniendo ventajas competitivas frente a sus competidores y una buena aceptación en la industria que se desarrolla.

Con respecto a las teorías relacionadas a la investigación es preciso definir algunos términos que se estará detallando a continuación: Gestión Empresarial según Varela (2018) tiene como fin mejorar la competitividad y productividad de una empresa, debido ha que se establece un conjunto de estrategias a seguir y medidas adecuadas para su cumplimiento, que debe ser desarrollada por directivos, gerentes y consultores. Así mismo, Aplimedia (2018) manifiesta que la gestión empresarial puede ser realizada por todo tipo de empresa, desarrollándose de buena o mala manera, dependiendo la importancia que preste la organización.

En cuanto al plan, Ossorio (2003) hace referencia como la toma anticipada de decisiones, permitiendo establecer, ordenar y controlar situaciones, actividades y resultados. También, Lusha (2016) manifiesta que es un conjunto de pasos establecidos para seguir, con la finalidad de llegar a cumplir con los objetivos.

La estrategia define D'Alessio (2015) "acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento". Estas permiten que la organización se oriente en desarrollar y cumplir con la visión esperada. Por ello, Martínez y Milla (2012)

define que una estrategia es el plan que una organización considera importante, por lo que involucra políticas, objetivos y acciones. Con ello se anticipa a los cambios del entorno, buscando una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Cañarte (2012) manifiesta que para conseguir una buena planeación estratégica requiere de un grupo de personas comprometidos y capaz para desarrollar las estrategias. Por otro lado Figueroa et al. (2017) enfatiza que el plan estratégico es una herramienta muy utilizada, que radica en explicar lo que intentamos obtener y como lograrlo, en ella se traza una proyección y los pasos que debe seguir para cumplir con la visión, donde convertimos en acciones los planes establecidos. Hernández (2014) complementa que es responsabilidad de los gerentes o encargados, por el mayor alcance de información y a través de un mapa se establece estrategias para alcanzar las aspiraciones, objetivos y metas planteadas.

En cuanto a la estructura del plan estratégico, se menciona tres modelos. Según D' Alessio (2015) establece un modelo secuencial a través de un conjunto de actividades, con el fin de establecer una proyección a futuro de la organización y una deseada visión a alcanzar. Está compuesto por tres etapas: a) Formulación y planeamiento: se escribe la misión, visión y códigos de ética, decisión y elección de estrategias; b) Dirección e implementación: se desarrolla la puesta en marcha estratégica; c) Evaluación y control: se realiza la revisión estratégica.

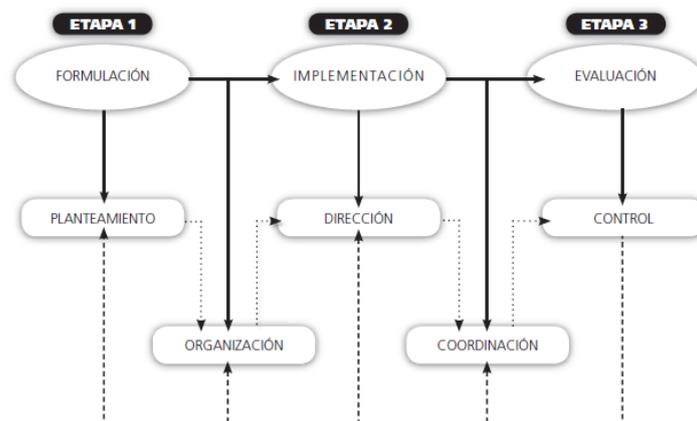


Figura 1: Etapas del proceso estratégico  
Fuente: Fernando D'Alessio (2015)

Sainz de Vicuña (2015) considera cinco etapas para el plan estratégico: a) realizar análisis FODA; b) diagnóstico de la situación; c) desarrollar un sistema de objetivos

corporativos; d) elección de las estrategias que se consideran más óptimas y e) decisiones operativas: Es el proceso de mayor concreción en la toma de decisiones.



Figura 2: Proceso de la elaboración del plan estratégico

Fuente: Sainz de Vicuña (2015)

Por último, Villajuana (2013) establece como modelo integral al vínculo del plan estratégico con el Balanced Scorecard y consta de diez capítulos: i) se establece la misión y visión; ii) descripción de la unidad estratégica de la organización; iii) diseño de la visión del futuro; iv) consta del análisis estratégico; v) se establece una meta estratégica; vi) se identifica los cuellos de botella; vii) se formula estrategias; viii) se construye el Balanced Scorecard; ix) se elabora el BSC con las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento); x) se detalla la explicación general de todo el BSC.

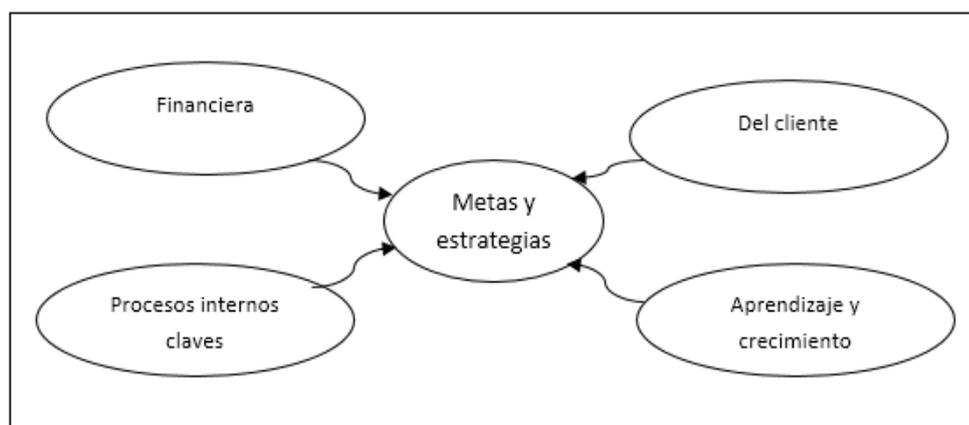


Figura 3: Perspectivas del Tablero de Gestión Estratégica

Fuente: Carlos Villajuana (2013)

Carrión (2007) define al BSC como un modelo de gestión que ayuda a las empresas a transformar las estrategias en objetivos operativos, proporcionando una estructura para formular e implementar las estrategias y hacer llegar a todos los colaboradores para el cumplimiento adecuado.

La Competitividad según, Pérez (2008) es la capacidad de crear ventajas comparativas que permita mantenerse en el mercado, definiendo como ventaja comparativa a todo aquel recurso o valor agregado que destaque la empresa y sea difícil de copiar por sus competidores. Por ello, Villajuana (2013) “capacidad para lograr y mantener una relación de calidad-precio que disuada a los competidores potenciales, persuada a los clientes y permita la permanencia de la organización o de la unidad estratégica en el mercado.” Otro punto importante son las ventas, por ello Aquino (2014) manifiesta como la actividad principal, debido a que siempre existe algo que vender, siendo la razón de existencia de una organización. Por lo tanto para lograr se necesita negociación, que se puede dar con menor o mayor intensidad, dependiendo del valor del producto o servicio que se ofrece.

Cabe resaltar que la productividad es uno de los retos que se debe mantener en las empresas y la importancia de cumplir con las actividades programadas. No obstante, existe una brecha entre lo planificado y realizado, y se determina mediante la motivación de los colaboradores, así como manifiesta Martínez (2017).

Para el adecuado funcionamiento de la empresa, es imprescindible que tanto los colaboradores como los gerentes conozcan su estructura; así como, Coló (2014) menciona que se debe precisar claramente las áreas o departamentos de la organización para asignar las respectivas funciones, permitiendo realizar cada operación de manera eficiente. Con todo ello se refleja una buena calidad de servicio que garantiza la rentabilidad y el éxito en un mercado tan competitivo, impactando positivamente en el resultado de la empresa. Por el contrario, si no recibe el trato que esperaba el cliente, esto generará que se convierta en mal vocero de la organización, según Da Silva (2018).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El trabajo de investigación se desarrolló bajo el enfoque de tipo propositivo - descriptivo, porque se realizó un diagnóstico de la situación actual del centro recreativo, que tuvo por finalidad obtener información confiable que permitió proponer soluciones antes las deficiencias presentadas.

#### 3.2. Variables y operacionalización

Entre las variables que se han considerado fueron las siguientes:

Variable independiente: Plan estratégico.

Variable dependiente: Competitividad.

#### 3.3. Población y muestra

La población de estudio está constituido por las personas mayores de edad de la región de Lambayeque, sumando un total de 872300 y al administrador del centro recreativo Alberto Vargas.

Como muestra se ha tomado al administrador debido a la accesibilidad de los datos relevantes del centro recreativo y para la selección de la muestra referente a los clientes, se determinó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \left(\frac{z^2(p * q)}{N}\right)}$$

En donde:

n= Representa al tamaño de la muestra.

z= Es el nivel de confianza deseado.

p= Es la proporción de la población con la característica deseada (éxito).

q= Es la proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).

e= Es el nivel de error dispuesto a cometer.

N= Representa el tamaño de la población.

Con la fórmula presentada para hallar la muestra, se procedió a calcular con los datos recopilados:

$$n = \frac{95\% \wedge 2 (0.5 * 0.5)}{5\% \wedge 2 \frac{(95\% \wedge 2 (0.5 * 0.5))}{872300}}$$
$$n = 384$$

Siendo un total de 384 clientes del centro recreativo, quienes formaron parte para la aplicación del instrumento considerado en la investigación.

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la investigación fue a través de la entrevista dirigida al administrador por ser quien posee mayor información de la empresa y una encuesta aplicada a los clientes del centro recreativo que ayudaron a constatar la realidad problemática presentada.

Para la entrevista se dio mediante el instrumento denominado guía de entrevista, empleando adicional un celular con la finalidad de grabar todo el proceso (administrador) y con respecto a la encuesta se empleó un cuestionario (clientes). Tanto la entrevista como el cuestionario consistieron de preguntas que fueron realizadas tomando en cuenta los indicadores planteados en la investigación.

#### 3.5. Procedimientos

Con la aplicación de los instrumentos mencionados se ha podido recopilar información para el mejor estudio de los indicadores, así mismo se utilizó el método estadístico del Alfa de Cronbach para la validar la confiabilidad de los instrumentos.

Además se consideró el criterio de juicios de expertos (conformado por tres profesionales con conocimiento en el tema de estudio), quienes revisaron a detalle para su adecuada aplicación.

### 3.6. Método de análisis de datos

Una vez recopilada la información para la investigación, se realizó el procesamiento estadístico con las herramientas de software SPSS y Microsoft Excel, porque a través se ha podido interpretar los datos de una forma clara y concisa sobre las respuestas que se han obtenido de las encuestas aplicadas.

### 3.7. Aspectos éticos

En cuanto a la naturaleza de la presente investigación y a los principios establecidos de la Universidad, los aspectos éticos que se consideran son: Manejo fuentes de consulta, Confidencialidad, Transparencia de los datos obtenidos, Claridad en los objetivos de la investigación y la Profundidad en el desarrollo del tema.

**Manejo fuentes de consulta:** Se basa en referenciar y citar adecuadamente los trabajos o libros consultados que ayudan al mejor desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta el buen análisis en la interpretación de lo que dicho autor quiere decir y reconocer la información que se añade a través de ello.

**Confidencialidad:** Cabe señalar que los aportes investigados de las diferentes fuentes obtenidas, prevalezcan de autenticidad y carácter científico, aportando así veracidad en el tema que se aborda; así mismo mantener el anonimato si en caso se presenta, evitando mencionar a personas que no pertenecen a la investigación citada.

**Transparencia de los datos obtenidos:** Mediante las diferentes investigaciones obtenidas, es preciso dar a conocer conforme el autor manifiesta la información, sin tener que adulterar o manifestar hechos que no se ha tomado en cuenta.

**Claridad en los objetivos de la investigación:** Es importante tener claro los objetivos y mantener en el transcurso de la investigación lo que se ha precisado desde un inicio, sin tener que manipular constantemente o para conveniencia personal.

**Profundidad en el desarrollo del tema:** Es importante mantener un buen dominio con respecto al tema, por lo tanto, estar constantemente actualizados sobre las fuentes que ayuden a recabar información relevante y así realizar distintas posturas sobre la investigación.

#### IV. RESULTADOS

En la parte de resultados se llevó a cabo los estudios del diagnóstico de la situación actual, realizados a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, la información obtenida permitió desarrollar el análisis e interpretación de los datos, donde para una mejor comprensión se realizaron tablas y figuras. Para responder a los indicadores planteados en la operacionalización de variables se realizó una entrevista al administrador Alberto Balvin Vargas y una encuesta que se aplicó a los clientes del establecimiento, datos que fueron relevantes para determinar la percepción que tienen los clientes frente al servicio que reciben.

Ventas:

El centro recreativo Aquapark identifica sus ventas por temporadas, las cuales según el administrador se determinan por temporadas bajas y temporadas altas, las mismas que son identificadas por el auge de ventas que se realizan mensualmente durante el año, el promedio de estas ventas en soles y clasificación que se le asigna se presentan en la siguiente tabla con respecto a las ventas del año 2016 y 2017.

Tabla 1: Promedio de ventas mensuales del año 2016

MES	VENTAS	CLASIFICACIÓN	
		TEMPORADA ALTA	TEMPORADA BAJA
Enero	S/215,000.00	X	
Febrero	S/200,000.00	X	
Marzo	S/110,000.00	X	
Abril	S/35,000.00		X
Mayo	S/28,000.00		X
Junio	S/25,500.00		X
Julio	S/28,550.00		X
Agosto	S/26,000.00		X
Setiembre	S/23,000.00		X
Octubre	S/25,600.00		X
Noviembre	S/27,600.00		X
Diciembre	S/100,500.00	X	
<b>TOTAL</b>		<b>S/844,750.00</b>	

Fuente: Información obtenida en base a la entrevista realizada al administrador.

Tabla 2: Promedio de ventas mensuales del año 2017.

MES	VENTAS	CLASIFICACIÓN	
		TEMPORADA ALTA	TEMPORADA BAJA
Enero	S/194,000.00	X	
Febrero	S/175,360.00	X	
Marzo	S/110,000.00	X	
Abril	S/29,000.00		X
Mayo	S/21,000.00		X
Junio	S/21,500.00		X
Julio	S/23,000.00		X
Agosto	S/22,000.00		X
Setiembre	S/21,500.00		X
Octubre	S/20,600.00		X
Noviembre	S/23,900.00		X
Diciembre	S/95,500.00	X	
<b>TOTAL</b>		<b>S/757,360.00</b>	

Fuente: Información obtenida en base a la entrevista realizada al administrador.

Como se observa en las tablas N°1-2, sobre las ventas del año 2016 y 2017 los meses de mayor auge son: enero, febrero, marzo y diciembre por obtener mayores ingresos y más acogida de clientes; los otros meses representan temporada baja. En base a las ventas realizadas en el año 2016 se puede determinar la representación del porcentaje de ventas según temporada, evaluada de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 & \text{\% de ventas en temporada alta} \\
 & \frac{\sum \text{ventas en los meses de mayor auge}}{\text{Ventas totales al año}} \\
 & \frac{\sum \text{de las ventas del mes de enero, febrero, marzo, diciembre}}{\text{Ventas totales al año}} * 100 \\
 & \frac{215,000 + 200,000 + 110,000 + 100,500}{844,750} * 100 \\
 & = 74\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{\% de ventas en temporada baja} \\
 & \frac{\sum \text{ventas en los meses de menor auge}}{\text{Ventas totales al año}} \\
 & \frac{\sum \text{de las ventas del mes de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre}}{\text{Ventas totales al año}} * 100 \\
 & \frac{35,000 + 28,000 + 25,500 + 28,550 + 26,000 + 23,000 + 25,600 + 27,600}{844,750} * 100 \\
 & = 26\%
 \end{aligned}$$

Con la fórmula anterior se puede determinar el porcentaje de las ventas por temporada, obteniendo como resultado en cuanto a la temporada alta el 74% de las ventas totales realizadas al año, mientras que las ventas de temporadas bajas solo representan el 26% de las ventas totales.

Ahora en base a las ventas del año 2017 se puede determinar la representación del porcentaje de ventas según temporadas:

% de ventas en temporada alta	% de ventas en temporada baja
$\frac{\sum \text{ventas en los meses de mayor auge}}{\text{Ventas totales al año}}$	$\frac{\sum \text{ventas en los meses de menor auge}}{\text{Ventas totales al año}}$
$\frac{\sum \text{de las ventas del mes de enero, febrero, marzo, diciembre}}{\text{Ventas totales al año}} * 100$	$\frac{\sum \text{de las ventas del mes de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre}}{\text{Ventas totales al año}} * 100$
$\frac{194,000 + 175,360 + 110,000 + 95,500}{757,360} * 100$	$\frac{29,000 + 21,000 + 21,500 + 23,000 + 22,000 + 21,500 + 20,600 + 23,900}{757,360} * 100$
$= 76\%$	$= 24\%$

Así mismo en base a las ventas del año 2017 se puede determinar el porcentaje de las ventas por temporada, obteniendo como resultado en cuanto a temporada alta el 76% de las ventas totales realizadas al año, mientras que las ventas de temporadas bajas solo representan el 24% de las ventas totales.

Como se puede observar, los resultados del porcentaje por temporadas del año 2016 y 2017 no varían mucho, esto indica que las estrategias de ventas y el número de propuestas comerciales del establecimiento no se han estado llevando a cabo en las temporadas bajas, puesto que el porcentaje que representan está por debajo del 50%.

Productividad de actividades:

El centro recreativo tiene programado siete actividades que deben ser realizadas al día, teniendo una cantidad de quince trabajadores actualmente quienes se encargan de realizar las funciones.

Tabla 3: *Actividades programadas en el centro recreativo.*

N°	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	CANTIDAD DE	CANTIDAD
		TRABAJADORES ACTUALES	ADECUADA DE TRABAJADORES
1	Limpieza de baños y vestidores.	2	4
2	Limpieza del ambiente (patio).	3	5
3	Limpieza de salón.	1	2
4	Limpieza de cochera.	1	2
5	Ordenas sillas y mesas.	2	4
6	Mantenimiento de piscinas y limpieza de toboganes.	5	10
7	Ordenar flotadores.	1	1
TOTAL		15	28

Fuente: Información obtenida en base a la entrevista realizada al administrador.

Sin embargo, se presenta incumplimiento de las actividades debido a que no es la cantidad adecuada de trabajadores para que se culmine cada actividad, asimismo no son capacitados para mejorar su desempeño. Como se presenta en la tabla N°3, para cada actividad las personas que actualmente se encargan de realizar y la cantidad adecuada para el cumplimiento respectivo como manifiesta el administrador. Con los datos se puede determinar el porcentaje de productividad mediante la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de productividad de actividades} = \frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores actuales}}{\text{Cantidad adecuada de trabajadores}} * 100$$

$$\% \text{ de productividad de actividades} = \frac{15}{28} * 100$$

$$\% \text{ de productividad de actividades} = 53,5\%$$

La productividad de actividades se lleva a cabo en un 53,5%, lo que indica que los quince trabajadores actuales no llegan a cumplir adecuadamente las actividades programadas, teniendo en cuenta que la cantidad adecuada de personas para el cumplimiento de las actividades son veintiocho colaboradores que el centro recreativo debe considerar para concluir a tiempo con todas las actividades o realizar capacitaciones para el mejor desempeño de los trabajadores.

Formalidad de la estructura de sus áreas:

Actualmente el centro recreativo tiene dos áreas establecidas como: Gerencia General y Administración. Sin embargo, se identifican seis áreas en total, las cuales se muestra en la tabla:

Tabla 4: *Áreas Identificadas*

CANTIDAD	ÁREAS IDENTIFICADAS
1	Gerencia General
2	Área de Administración
3	Área de Contabilidad
4	Área de Recursos Humanos
5	Área de Almacén
6	Área de Ventas

Fuente: Información obtenida en base a la entrevista realizada al administrador.

$$Formalidad = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ áreas formales}}{\text{Total de áreas identificadas}} * 100$$

$$Formalidad = \frac{2}{6} * 100$$

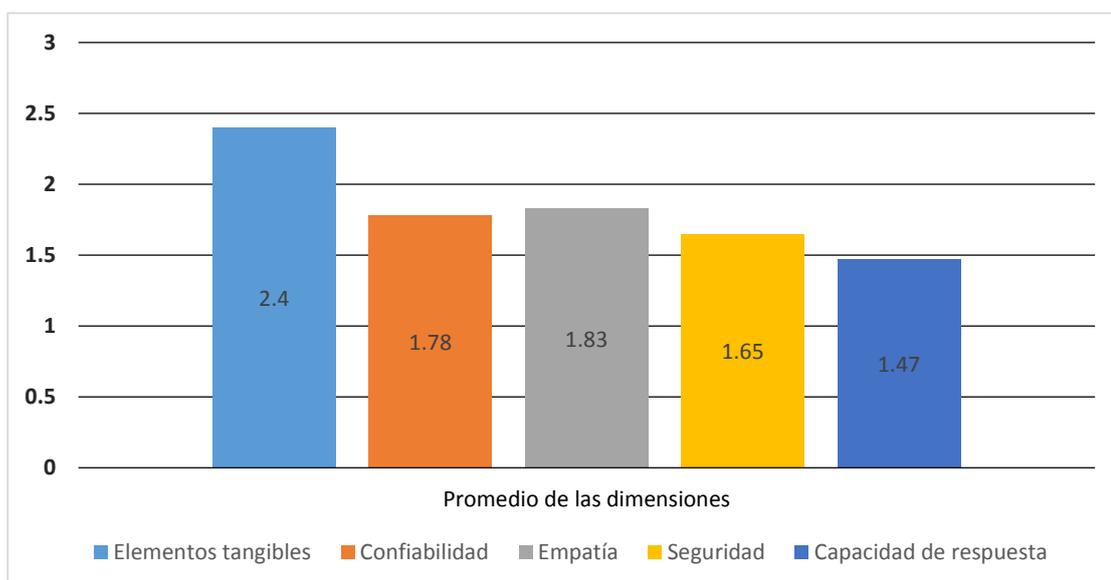
$$Formalidad = 33.3\%$$

El resultado obtenido determina que la empresa representa el 33.3% de áreas formales, donde las seis áreas se han sido identificadas por necesidad de jerarquía de la empresa.

## Calidad de servicio:

Se determinó tomando como base la encuesta aplicada a los clientes del centro recreativo Aquapark, los resultados obtenidos determinaron la percepción que tiene el cliente frente al servicio del establecimiento. Una vez obtenido el promedio de los puntajes de la encuesta por dimensión se procedió a restar con las expectativas (la misma que tendrá un valor de cinco).

Asimismo, se necesita saber la satisfacción del cliente y esto se determinará mediante la escala Likert, donde los puntajes del [0-1] representarán en porcentaje del [0-20]% lo que indicará clientes muy insatisfechos, los puntajes que estén entre <1-2] representados en porcentaje del <20-40%] significará que los clientes se encuentran insatisfechos; los que estén entre los valores del <2-3] representan del <40%-60%] indicaran neutralidad, los puntajes que estén entre <3-4] - < 60%-80%] señalarán satisfacción, mientras los que estén entre <4-5] representados por el <80%-100%] determinarán clientes muy satisfechos, así como lo establece Ibarra (2015); donde para un mejor entendimiento y comprensión se mostraron las figuras paso a paso para la determinación de la calidad de servicio como se visualiza a continuación:



*Figura 4:* Puntuación promedio de las dimensiones de la herramienta del Servqual.  
Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En la figura anterior se puede observar el promedio de los puntajes obtenidos de la aplicación de la encuesta, la misma que estuvo valorada en una escala tipo Likert (1-5), donde la dimensión de elementos tangibles es la que posee el mayor puntaje 2.4, posteriormente sigue la dimensión de empatía con un valor de 1.83, mientras que la dimensión capacidad de respuesta en la que posee el menor puntaje de 1.47.

Tabla 5: *Valoración de la satisfacción del usuario.*

	Elementos tangibles	Confiabilidad	Empatía	Seguridad	Capacidad de respuesta
<b>Puntaje promedio de las dimensiones</b>	2.4	1.78	1.83	1.65	1.47
<b>Promedio general</b>	1.826				
<b>Ubicación en el rango de puntajes para determinar la satisfacción</b>	<1-2] representado los porcentajes entre <20%-40%]				
<b>Representación de porcentaje</b>	36.5%				
<b>Descripción</b>	Insatisfecho				

Fuente: elaboración propia

**Interpretación:** En la tabla anterior se puede conocer el promedio general de las dimensiones de la herramienta del Servqual el cual tiene un puntaje muy bajo representado con un valor de 1.826, lo que indica que 36.5%, porcentaje que determina que los clientes del centro recreativo Aquapark se sienten insatisfechos con el servicio que se brinda.

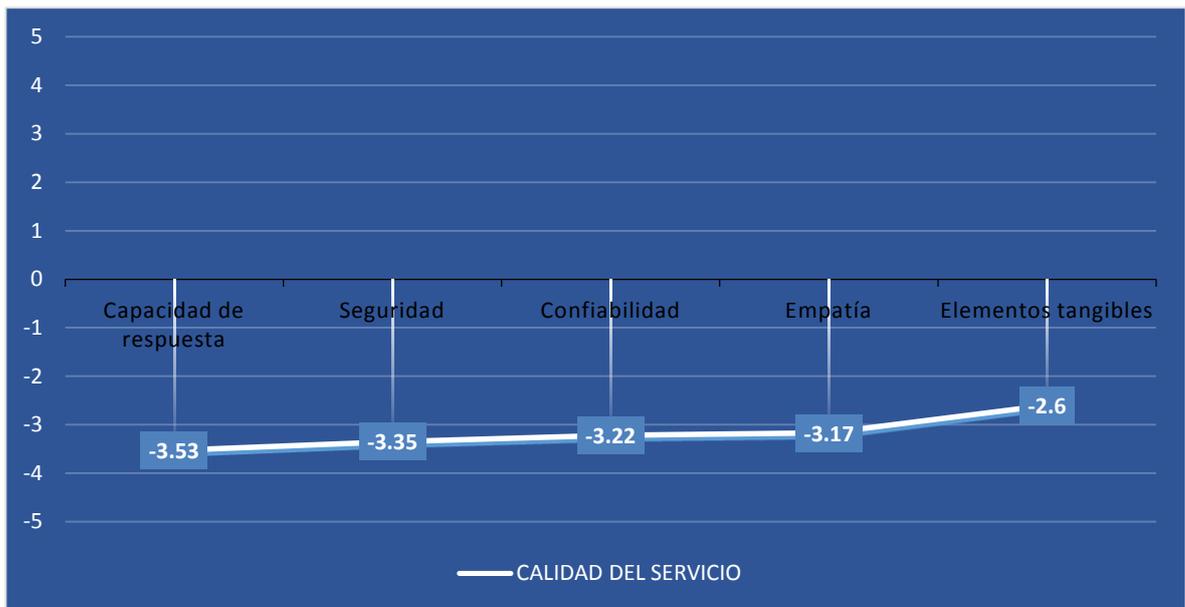


Figura 5: Determinación de la calidad de servicio

Fuente: elaboración propia.

**Interpretación:** En la figura anterior se puede notar los resultados obtenidos de las percepciones de los clientes del centro recreativo Aquapark (representado por el valor promedio obtenido por dimensión) menos las expectativas que se le otorgó un puntaje de cinco, estos resultados muestran la calidad de servicio que ofrece el establecimiento y como se puede percibir con respecto a los puntajes son muy lejanos del cero, lo que indica que la percepción de los clientes está por debajo de sus expectativas, demostrando que los clientes se sienten insatisfechos con el servicio que reciben.

Indicando que los puntajes mientras más se acerquen al cero mayor será la satisfacción, así mismo se puede observar que la dimensión con mayor puntaje fue obtenida por la de elementos tangibles pero el valor no es lo suficiente como para decir que la infraestructura del establecimiento es la adecuada para brindar un buen servicio, por otro lado se puede notar que la dimensión de capacidad de respuesta es la que posee el puntaje más alejado del cero lo que señala que el personal del centro recreativo no brinda sus servicio en el tiempo que los clientes requieren.

## V. DISCUSIÓN

### **Diagnóstico de la situación actual del centro recreativo Aquapark Chiclayo.**

La investigación tuvo principalmente como propósito, determinar las diferentes problemáticas que influye negativamente en mejorar la competitividad en el centro recreativo, datos que fueron obtenidos a través de la entrevista aplicada al administrador Alberto Balvin Vargas y la encuesta realizada a los clientes, por ello se considera como primer indicador ventas, tomando resultado del año 2017 de los que se obtiene con mayor porcentaje en los meses de enero, febrero, marzo y diciembre teniendo un 76% de las ventas realizadas al año y los meses diferentes a ello representan temporada baja con un 24%, evidenciando que no se cuenta con la capacidad de promover propuestas comerciales que ayuden a generar ingresos. Así mismo se observó en Aquapark que mantiene dificultad para cumplir en su totalidad con las actividades que se programan (limpieza y mantenimiento) en el centro recreativo, debido al número de trabajadores que laboran actualmente no cumplen en su totalidad con las tareas asignadas, así como se puede observar en la tabla N°3, por lo que se realiza en un 53.5% y no reciben capacitaciones para mejorar su desempeño.

Otra problemática se hace referencia con respecto a las áreas de la empresa, dado que no se encuentran establecidos formalmente representando el 33.3% solo con la Gerencia General y Administración, sin embargo, se identifican en total seis áreas según lo manifestado en la tabla N°4, que son necesarias para desarrollar las tareas adecuadamente. También se considera como indicador la calidad de servicio del centro recreativo teniendo en sus dimensiones las siguientes puntuaciones: elementos tangibles 2.4%, confiabilidad 1.78%, empatía 1.83%, seguridad 1.65% y capacidad de respuesta con 1.47%, como se puede apreciar en la tabla N°5, dando como resultado una puntuación general de 36.5% en base al modelo Servqual que determina que los clientes se sienten insatisfechos encontrándose en el porcentaje del <20-40, así como manifiesta Ibarra (2015).

Los resultados obtenidos muestran algunas contradicciones con lo encontrado por Peñaranda (2014) quien menciona que para incrementar la competitividad en la empresa se enfoca en mejorar la planificación con respecto a marketing, comunicaciones, tecnología y operaciones, utilizando indicadores distintos a los

que se ha considerado en la investigación del centro recreativo, debido a que su problemática se enfoca en esos puntos, también Granados et al. (2014) considera otros indicadores de estudio en la que manifiesta los siguientes problemas: no diseña estrategias competitivas, deficiencias en cuanto a herramientas administrativas, limitada participación en el mercado y no tiene una cultura organizacional formal siendo indicadores importantes de evaluar la competitividad en la empresa de estudio, pero en el centro recreativo no se evalúa esos aspectos debido a que se han determinado otros factores más resaltantes para mejorar su competitividad.

Por otro lado Vargas (2014) expresa en su investigación como un factor que determina la competitividad, el estudio de la calidad de servicio, por lo que también aplicó una encuesta a los clientes y mencionó la importancia del instrumento del modelo Servqual basándose en las cinco dimensiones, por lo que consideró este modelo en su investigación que ayudó en conocer principalmente los motivos porque acuden al Depósito Dental siendo las preguntas referentes de como se está brindando el servicio.

Así mismo, Zambrano (2017) en su investigación realizó un estudio para saber el nivel de calidad del servicio que la empresa brinda a sus clientes, por lo que en esta investigación también aplicó el modelo Servqual tomando como referencia las cinco dimensiones que mide este instrumento para calcular el grado de satisfacción, mientras que Távara y Vásquez (2014) menciona las dimensiones como la calidad, innovación, productividad, flexibilidad, marca, servicio y tiempo de entrega, como base para medir la competitividad de la organización, por lo que esta investigación se asemeja en el estudio de ciertos aspectos que han sido considerados en el centro recreativo para realizar el cuestionario dirigidos a los clientes y conocer el nivel de satisfacción.

### **Identificar el modelo del plan estratégico que mejor se ajuste al centro recreativo.**

En la siguiente tabla se comparan los modelos de plan estratégico estudiados en la investigación, con la finalidad de poder elegir la metodología que mejor se ajuste al centro recreativo según D'Alessio (2015), Villajuana (2013) y Vicuña (2015), evaluando los siguientes criterios:

Tabla 6: Comparación de planes estratégicos

Modelo	Villajuana (2013)	Fernando D'Alessio (2015)	Sainz de Vicuña (2015)
METODOLOGÍA	<p>“Procedimiento de la elaboración del Plan estratégico”</p> <p>Definición del rumbo – Descripción de la unidad estratégica – Construcción de la visión del futuro – Análisis estratégico – Definir meta nuclear – Identificar cuellos de botella – Formulación de estrategias.</p>	<p>“Modelo secuencial del proceso estratégico”</p> <p>Formulación y planeamiento – dirección e implementación - Evaluación y control.</p>	<p>“Proceso de elaboración del plan estratégico”</p> <p>Análisis – Diagnóstico – Objetivos corporativos – Elección de las estrategias – Planes de acción.</p>
ENFOQUE	<p>Este autor se basa en la realidad peruana aplicando su metodología a las organizaciones de todo ámbito, dando ejemplos precisos de empresas peruanas</p>	<p>Este autor se basa en la realidad peruana, aplicando esta metodología con ejemplos de pequeñas, medianas y grandes organizaciones, del mismo modo considerando su comportamiento organizacional.</p>	<p>Este autor se basa en la realidad del mercado de España, enfocadas a las empresas que tienen numerosas áreas organizacionales como: contabilidad, recursos humanos, mantenimiento, administración, entre otras.</p>
ESTRATEGIA SITUACIONAL	<p>Especifica la exploración del futuro deseable y la situación objetivo como puntos importantes. Resuelve problemas de manera metódica. Especifica las estrategias, previa identificación de los cuellos de botella. Utiliza matrices como: matriz de nivel competitivo, FODA, QQC, bosquejo de tejido de restricciones</p>	<p>Especifica la exploración del futuro deseable (visión), la situación objetivo (misión). Resuelve problemas de manera organizado y minucioso. Especifica la definición de estrategias utilizando múltiples matrices para un mayor estudio, así como MEFE, MPC, MEFI, MIO, MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME.</p>	<p>Especifica la exploración del futuro posible (visión), y la situación objetivo (misión). Desarrolla problemas de manera organizada. Especifica la definición de estrategias y utiliza matrices como: matriz de crecimiento, matriz de posición, competitiva, matriz de dirección.</p>
EVALUACIÓN	<p>Se realiza la evaluación de las estrategias formuladas y se realiza el control del BSC para medir el avance que se ha logrado.</p>	<p>Se realiza la evaluación y control de las estrategias que se encargaran de cerrar las brechas identificadas en el proceso, por lo tanto plantea un cuadro de mando integral para saber el nivel de avance de las estrategias propuestas.</p>	<p>Se realiza la evaluación de las estrategias a través del BSC con respecto a las estrategias consideradas de los factores internos y externos de la organización.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los criterios de evaluación considerados como metodología, enfoque, estrategia situacional y evaluación; se han determinado debido a que los autores hacen énfasis en esos puntos, por lo tanto, se puede realizar las comparaciones de las metodologías, para elegir la de mejor desarrollo y aplicación en las organizaciones, cabe mencionar que los trabajos previos considerados en esta investigación no realizan ni un tipo de comparación con otras metodologías.

Si bien la mayoría de metodologías llevan al mismo proceso, pero hay algunas que fundamentan mayor teoría con respecto a análisis interno como externo y que tipo de estrategias a utilizar teniendo como finalidad un balance scorecard.

Tabla 7: Selección de modelo para la elaboración del plan estratégico.

Modelo CRITERIOS	Villajuana (2013)		Fernando D'Alessio (2015)		Sainz de Vicuña (2015)		
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
METODOLOGÍA	0.35	4	1.4	3	1.05	2	0.70
ENFOQUE	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20
ESTRATEGIA SITUACIONAL	0.25	2	0.50	4	1.00	2	0.50
EVALUACIÓN	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
TOTAL	1		3.1		3.25		1.80

Fuente: elaboración propia.

4 = Muy importante

3 = Importante

2 = Poco importante

1 = Nada importante

En la tabla N°7 se establece puntajes considerando cada criterio evaluado en la tabla N°6 en la comparación de los modelos del plan estratégico, siendo seleccionada el modelo secuencial de Fernando D'Alessio con una puntuación de 3.25.

## **Modelo del plan estratégico identificado**

La metodología que se ha considerado adecuado es de D'Alessio (2015) por su mayor fundamento en cada una de las fases, siendo interactivo porque involucra a las personas claves de la empresa y corrige puntos identificados dentro del proceso estratégico; así como, Távara y Vásquez (2014) considera esta metodología la adecuada para establecer el plan estratégico de la empresa de estudio, aplicando estrategias para mejorar la competitividad, debido a la aplicación de sus herramientas en cada fase, teniendo claramente las fases como formulación, implementación y evaluación, así como se representa en la figura N°6 que inicia por establecer la visión, misión, valores, códigos de ética, asimismo evaluar los factores internos y externos de la empresa, analizar el sector y la competencia, también establecer metas estratégicas a largo plazo y por último la identificación de las estrategias adecuadas para mejorar la competitividad del centro recreativo.

Según D'Alessio (2015) manifiesta que establecer el análisis interno y externo es esencial conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la organización, por tal motivo que facilitará el mejor desarrollo de las estrategias para llegar a cumplir con la visión deseada.

Tejada y Ugaz (2016) manifiesta que el modelo de D'Alessio es muy exhaustivo para su aplicación, por ello es importante realizar una buena investigación y así tener una adecuada aplicación y desarrollo en cada fase, en la investigación de López y Vásquez (2016) ha enfocado en desarrollar el modelo de Diamante de Porter por ser un modelo que realiza un enfoque multidireccional en el cual abarca la competitividad empresarial, pero no se toma en cuenta debido a que este modelo no realiza un control de sus estrategias, por ello se optó por el modelo secuencial, debido a que la empresa necesita establecer su misión, visión y todo los aspectos que el plan estratégico seleccionado propone.

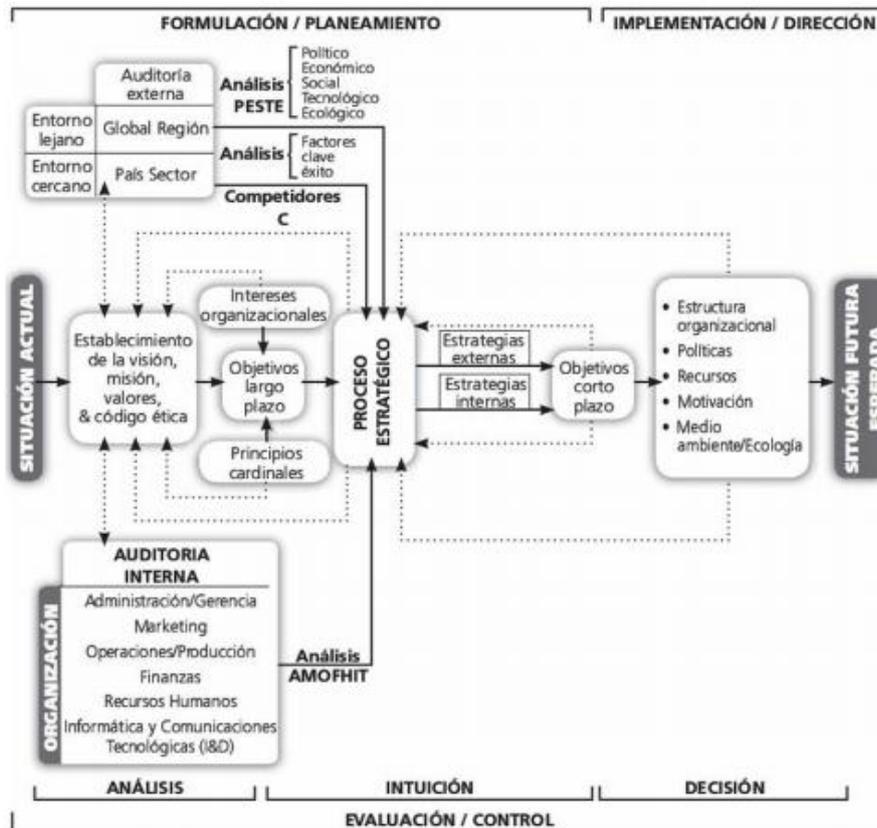


Figura 6: Modelo Secuencial del proceso estratégico  
Fuente: D'Alessio (2015)

### Estudio de la viabilidad económica y financiera que conlleva la realización del plan estratégico.

En el centro recreativo Aquapark, es conveniente realizar la evaluación económica y financiera para determinar si es factible la propuesta, como también saber si las estrategias planteadas son adecuadas para mejorar la competitividad del establecimiento, así como lo considera Granados et al. (2014) en su publicación determinar una evaluación económica y financiera de lo que conlleva realizar el plan, mientras que López y Vásquez (2016) no realizan un estudio en cuanto a la viabilidad económica y financiera que implica la propuesta, por lo que es importante conocer si la propuesta es conveniente realizarlo, por lo que debe resultar económicamente viable. D'Alessio (2015).

<b>Utilidad neta</b>	
Utilidades después de impuestos (EAT)	= _____ =
<u>Ventas</u>	
<b>Prueba ácida</b>	
Activos corrientes - Inventarios	= _____ =
<u>Pasivos corrientes</u>	
<b>Cociente deuda al patrimonio</b>	
Deuda total	= _____ =
<u>Patrimonio total</u>	
<b>Rotación inventarios</b>	
Ventas	= _____ =
<u>Inventario de productos terminados</u>	

Figura 7: Análisis de ratios financieros  
Fuente: D'Alessio (2015)

## VI. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación con respecto al plan estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark Chiclayo, basado en los resultados obtenidos y luego de la discusión se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo determinar mediante la entrevista al administrador que la empresa no cuenta con la capacidad de promover propuestas comerciales teniendo como base las ventas de 2016 y 2017, representando las ventas bajas en aproximadamente durante ocho meses del año respectivamente el 26-24% de las ventas totales, también se obtuvo conocimiento que la cantidad de trabajadores no cumplen con las actividades programadas y no reciben capacitaciones para mejorar su desempeño, por lo tanto los clientes se encuentran insatisfechos con la calidad de servicio que esta entidad les brinda; como también las áreas no se encuentran establecidas formalmente representando solo el 33.3%, por ello no cuenta con el aporte de valor por cada área, reconociendo seis áreas necesarias.
2. Se analizó mediante un cuadro comparativo tres modelos: D'Alessio con su "Modelo secuencial del proceso estratégico" comparando con Carlos Villajuana "Proceso del planeamiento estratégico" y Sainz de Vicuña "Proceso de la elaboración del plan estratégico", por lo tanto los criterios fueron: metodología, enfoque, estrategia situacional y evaluación, siendo los puntos más resaltantes que considera cada autor, asimismo fueron evaluados mediante puntuaciones que fueron asignadas. Por lo tanto, la metodología elegida fue el "Modelo secuencial del proceso estratégico" de D'Alessio (2015) con una puntuación de 3.25.
3. Se concluyó en realizar el plan estratégico siguiendo la estructura del modelo secuencial de D'Alessio, siendo interactivo porque involucra a las personas claves de la organización y se desarrolla de manera secuencial y corrige puntos importantes encontrados en el proceso estratégico, por lo tanto se tiene en cuenta sus fases como son: formulación que comprende el desarrollo de la misión, visión, códigos de ética, FODA, análisis interno como externo, entre otros; implementación que abarca la estructura de la empresa, políticas, recursos, etc.; y la evaluación que se enfoca en corregir las brechas identificados en todo el procesos y así poder

realizar la mejora teniendo una situación deseada y por lo tanto la empresa podrá ejecutar un plan de acción para realizar la implementación de sus estrategias identificadas.

4. Para determinar la viabilidad económica se utilizó el análisis de ratios financieros, donde se demuestra que la propuesta es rentable para la organización teniendo un VAN de S/19,194.76 y TIR de 30% con un costo/beneficio de 1.10. En cuanto al costo que implica el plan estratégico es de S/ 50,970.00, llegando a cumplir con los objetivos esperados para la mejora de su competitividad. El sector servicios del Perú es el más grande de la economía, que impulsa gran parte del crecimiento cerca del 49.5% del producto bruto interno (PBI) en el año 2017, según manifiesta Gestión (2018).

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se considera las siguientes recomendaciones para realizar investigaciones con respecto al tema tratado.

I. Es importante realizar un buen estudio para identificar la problemática, aplicando instrumentos adecuados para la recolección de la información, así como se consideró en esta investigación que fueron entrevista y encuesta, por lo tanto, se recomienda identificar adecuadamente la población y la muestra que es esencial para el buen sustento de resultados.

II. Para la elección del modelo del plan estratégico es necesario realizar una comparación basado en distintos autores e identificando los puntos resaltantes de cada estructura y elegir la que mejor se adapte a la empresa de estudio, a través de una asignación de puntajes a cada criterio para su mejor elección.

III. Se recomienda elaborar adecuadamente el proceso estratégico, siguiendo las pautas o fases que establece el autor del modelo elegido y la aplicación adecuada en cada una de ellas, para obtener una buen producto como resultado que es el plan estratégico. Por lo tanto es necesario actualizar permanentemente los procesos, para así responder oportunamente a las exigencias del mercado.

IV. Al tener las estrategias adecuadas para la empresa es necesario realizar un análisis económico y financiero para saber si la propuesta resulta rentable o no para la organización.

## REFERENCIAS

AQUINO, Bellanire. La importancia de las ventas en las empresas [en línea]. Gestipolis. 12 de Agosto de 2018. [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/la-importancia-de-las-ventas-en-las-empresas/>

Buscan mejorar competitividad de Lambayeque [en línea]. RPP. 05 de Junio de 2017. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2018]. Disponible en: <https://rpp.pe/peru/lambayeque/buscan-mejorar-competitividad-de-lambayeque-noticia-105554>

CAÑARTE, Jorge. Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. Revista Humanidades Médicas, (3):464-486, 2012. ISSN 1727-8120

CARRIÓN, Juan. Estrategia, de la visión a la acción. Madrid. ESIC editorial, 2007. ISBN: 9788473565035.

CASTILLO, Karem [et al.]. Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial. Tesis (Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales). Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2017. 220pp.

COLÓ, Elna. Organización y coordinación en la administración [en línea]. Gestipolis. 26 de febrero de 2014. [Fecha de consulta: 12 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-la-administracion/>

COMPETE council on competitiveness. Clarion Call provides policy roadmap to address American competitiveness [en línea]. 15 december 2017. [Fecha de consulta: 14 de abril de 2018]. Disponible en: <https://www.compete.org/news/12-general-news/3324-clarion-call-provides-policy-roadmap-to-address-american-competitiveness>

D' ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. 3.<sup>a</sup> ed. Centrum: Pearson Education, 2015. ISBN: 9786124149351

DA SILVA, Karina. ¿Por qué la calidad en el servicio al cliente es importante? [en línea]. 22 de agosto de 2018. [Fecha de consulta: 30 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13075766/por-que-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente-es-importante>

EKELUND, Nina y WESTLING, Nils. Nordic businesses on climate transition, competitiveness and growth. [en línea]. 12 de abril de 2018. [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2018]. Disponible en: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1196938/FULLTEXT01.pdf>

Centrum: Ninguna región del país tiene una competitividad alta [en línea]. El Comercio. 24 de noviembre de 2016. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2018]. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/centrum-region-pais-competitividad-alta-229236-noticia/>

FIGUEROA, Grace [et al.]. Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática. Tesis (Magíster en Informática Empresarial). Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabí, 2017. 132 pp.

GRANADOS, Silvia, MARTÍNEZ, Lorena y UMANZOR, Johanna. Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la empresa lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel, año 2014. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). San Miguel: Universidad de El Salvador, 2014. 303 pp.

HERNÁNDEZ, Elmer. Eres único e imprescindible [en línea]. Estados Unidos: Liberty Drive, 2014. [Fecha de consulta: 28 Agosto de 2018]. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=d2OWBQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=true>  
ISBN: 978-1-4633-9623-7.

IBARRA, Luis. Los modelos ServPerf y Servqual [en línea]. España: Editorial Académica Española, 2015. [fecha de consulta: 12 de Agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.eae-publishing.com/catalog/details//store/gb/book/978-3-659-10247-9/los-modelos-servperf-y-servqual>  
ISBN: 9783659102479

La importancia de la gestión empresarial [en línea]. España: Vizcaya, (17 de enero de 2018). [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2018]. Recuperado de: <https://aplimedia.com/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>

LLAVE, Omar y MUÑICO, Michael. Estrategias de gestión empresarial y la competitividad en la empresa J&J vapor representaciones en el periodo 2016 – 2017. Tesis (Licenciado en Administración). Lima: Universidad Privada del Norte, 2017. 113 pp.

LÓPEZ, Diana y VÁSQUEZ, Dorly. Análisis de la competitividad de la empresa Agropucalá S.A.A utilizando el modelo del diamante de Porter en el periodo 2010 – 2013. Tesis (Licenciado en Ingeniería Económica). Pimentel: Universidad Señor de Sipán, 2016. 215 pp.

LUSHA. What is the difference between a business strategy and a business plan? [en línea]. Quora. 08 Agost 2016. [Fecha de consulta: 14 de abril de 2018]. Disponible en: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-business-strategy-and-a-business-plan>

MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. [en línea]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2012 [fecha de consulta 28 de agosto de 2018]. Disponible en:

[https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

ISBN: 9788499694177.

MARTÍNEZ, Ignacio. Qué es productividad, definición + 5 dinámicas para líderes tenaces [en línea]. 31 de octubre de 2017. [fecha de consulta: 12 de agosto 2018]. Disponible en: <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/que-es-productividad/>

MEREGHETTI, Matilda. Peru fishing group: New vice-minister will boost sector's competitiveness [en línea]. Undercurrentnews. 13 April 2018. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.undercurrentnews.com/2018/04/13/peru-fishing-group-new-vice-minister-will-boost-sectors-competitiveness/>

NATIONAL competitiveness council. NCC publishes Ireland's Competitiveness Challenge 2017 [en línea]. NCCP. 12 december 2017. [Fecha de consulta: 14 de abril de 2018]. Disponible en: <http://www.competitiveness.ie/news-events/2017/ncc%20publishes%20ireland%20s%20competitiveness%20challenge%202017.html>

OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico. Buenos Aires : Instituto Nacional de la Administración Pública. [en línea]. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, 2003. [fecha de consulta: 14 de agosto de 2018]. Disponible en: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)

PEÑARANDA, Sergio. *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores*. Bucaramanga – Colombia. Tesis (Magíster en Gerencia de Negocios). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2015. 210 pp.

PÉREZ, Valiotti. Concepto de competitividad empresarial [en línea]. Gestipolis. 19 de Agosto de 2008. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2018]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

SAINZ DE VICUÑA, José. El plan estratégico en la práctica [en línea]. 4.<sup>a</sup> ed. Madrid: Esic, 2015. [fecha de consulta: 20 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=blh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

SNI presenta 100 propuestas para elevar competitividad del país [en línea]. El Comercio. 01 de Setiembre de 2016. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2018]. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sni-presenta-100-propuestas-elevar-competitividad-pais-224371-noticia/>

TÁVARA, Carlos y VASQUEZ, Luis. Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del servicio de la constructora Ingcooper SAC, Chiclayo 2014. Pimentel. Tesis (Licenciado en Administración). Pimentel: Universidad Señor de Sipán, 2014. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/793>

TEJADA, Greysi y UGAZ, Claudia. Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, 2016. 89 pp.

VARELA, Marcial. Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial [en línea]. Femxa. 03 de mayo de 2018. [Fecha de consulta: 22 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://www.cursosfemxa.es/blog/4-puntos-basicos-gestion-empresarial>

VARGAS, Hilda. Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo. Tesis (Magíster en Administración de Empresas). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2014. 171 pp.

VILLAJUANA, Carlos. Estratejiendo: Plan Estratégico y Balanced Scorecard. Lima: ESAN ediciones, 2013. 509 pp. ISBN: 9786124110160.

ZAMBRANO, Luis. El diseño de un plan estratégico y su influencia para mejorar la competitividad en el Centro Odontológico especializado Innovation en el Distrito de Lince, año 2017. Tesis (Licenciado en Administración). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 79 pp.

## ANEXOS

Tabla. *Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>V1: Independiente  Plan Estratégico</b>	El plan estratégico sirve como una herramienta esencial en la organización, en donde el equipo encargado de la alta gerencia recoge las estrategias que se ha identificado y las decisiones a seguir para ser cumplidas en el horizonte de tres años, con la finalidad de ser más competitivos y satisfacer a los clientes. Sainz de Vicuña (2015).	Para desarrollar un plan estratégico, debemos tener la capacidad de poder identificar y establecer estrategias que generen buenos resultados a la organización, considerando la participación de las personas claves que generen el futuro deseado.	Formulación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	Nominal
			Implementación	Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Políticas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Recursos</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

Tabla. Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fórmula	Escala de medición
<b>V2: Dependiente</b>	La competitividad se desarrolla por todo tipo de organización de cualquier rubro, siendo la capacidad para crear ventajas comparativas que permita mantenerse en el mercado e incrementar su rentabilidad. La ventaja comparativa es todo aquel atributo, recurso, habilidad, entre otras cosas que destaque la empresa y no la disponga adecuadamente otra organización, siendo así difícil para sus competidores tener una participación adecuada en el mercado que participa. Pérez (2008).	La competitividad hace referencia a la capacidad que tienen las empresas al desarrollarse en el mercado, logrando alcanzar el éxito esperado y diferenciándose de la competencia, por lo que se medirá a través de la implementación de estrategias de competitividad.	Función Comercial	Ventas por temporada	I. % de ventas temporada alta: $\frac{\sum \text{ventas en los meses de mayor auge}}{\text{Ventas totales al año}} * 100$ II. % de ventas temporada baja: $\frac{\sum \text{ventas en los meses de menor auge}}{\text{Ventas totales al año}} * 100$	Intervalo de porcentaje
			Contexto interno	Productividad de actividades.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores actuales}}{\text{Cantidad adecuada de trabajadores}} * 100$	Intervalo de porcentaje
				Formalidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ áreas formales}}{\text{Total de áreas identificadas}} * 100$	Intervalo de porcentaje
			Contexto externo	Calidad de servicio	$QS = P - E$ QS = Calidad de servicio P = Percepciones E = Expectativas	Intervalo de porcentaje

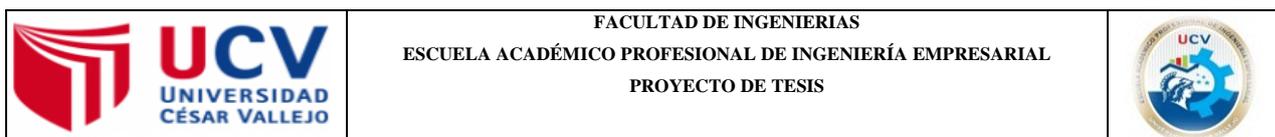
Fuente: elaboración propia

Tabla. *Matriz de consistencia para elaboración de proyecto de tesis*

<b>TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>Plan Estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018.</b>
<b>PROBLEMA</b>	¿De qué manera un plan estratégico permite la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018?
<b>HIPÓTESIS</b>	Si se plantea un plan estratégico basado en un modelo integral, permitirá la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Elaborar un plan estratégico basado en un modelo integral, que permita la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Diagnosticar la situación actual del centro recreativo Aquapark, Chiclayo.</li> <li>II. Identificar el modelo del plan estratégico que mejor se ajuste al centro recreativo.</li> <li>III. Realizar el plan según el modelo identificado.</li> <li>IV. Determinar la viabilidad económica y financiera que conlleva la realización del plan estratégico.</li> </ol>
<b>VARIABLES</b>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan Estratégico</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE : Competitividad</p>

Fuente: elaboración propia

Instrumento de la variable dependiente



## ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Recopilar información adecuada y confiable del Gerente o Administrador del centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018, a fin de conocer la situación actual y análisis interno, para establecer estrategias oportunas.

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha:

\_\_\_\_\_

Tiempo estimado: \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS

### **I. Ventas**

1. ¿Qué meses representan temporadas altas y en cuanto se aproxima las ventas?
2. ¿Qué meses representan temporadas bajas y en cuanto se aproxima las ventas?

### **II. Productividad de actividades**

3. ¿Cuántas actividades son programadas al día?
4. ¿Cuántos trabajadores se encargan actualmente en realizar cada actividad?
5. ¿Cuántos trabajadores son óptimos para desarrollar cada actividad?
6. ¿Se realiza capacitaciones a los trabajadores?

### **III. Formalidad**

7. ¿Cuántas áreas se encuentran formalizadas por medio de un organigrama y/o un MOF?
8. ¿Cuántas áreas usted identifica en la empresa?

## ENCUESTA

**Objetivo:** Obtener información oportuna de los clientes sobre la calidad del servicio en el centro recreativo Aquapark, siendo de gran utilidad para realizar la situación actual. Por lo tanto, agradeceremos que responda con mucha sinceridad.

**Instrucción:** Marca con una X la opción que mejor recoja tu valoración, teniendo en cuenta la escala establecida que se presenta a continuación:

En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	Puntuación				
		1	2	3	4	5
<b>ELEMENTOS INTANGIBLES</b>						
01	¿Las instalaciones físicas del centro recreativo son apropiadas para brindar sus servicios?					
02	¿Cuenta con equipos adecuados para el servicio?					
03	¿Los trabajadores tienen buena apariencia (limpia y agradable)?					
04	¿Los materiales de comunicación (señales de evacuación, folletos, carteles, etc.) se visualizan claramente?					
<b>FIABILIDAD</b>		1	2	3	4	5
05	¿Cuándo el trabajador promete hacer algo en un plazo, lo hace?					
06	¿Cuándo se presenta algún problema, el trabajador muestra interés en solucionar?					
07	¿En el centro creativo se realiza el servicio bien a la primera?					
08	¿Se realiza el servicio en el tiempo prometido?					
09	¿Se proporciona el servicio en el momento que lo solicita?					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		1	2	3	4	5
10	¿Los trabajadores comunican cuando concluirá el servicio que brindan?					
11	¿Los trabajadores ofrecen un servicio rápido?					
12	¿Cómo califica los servicios que ofrece el centro recreativo?					
13	¿Los trabajadores están siempre dispuestos a ayudarlo?					
<b>SEGURIDAD</b>		1	2	3	4	5
14	¿El comportamiento de los trabajadores del centro recreativo le transmite confianza?					
15	¿Se siente seguro disfrutando los servicios del centro recreativo?					
16	¿Cómo considera las medidas de seguridad en las instalaciones del centro recreativo?					
17	¿Los trabajadores tienen conocimientos suficientes para responder alguna inquietud que usted presenta?					
18	Los trabajadores son siempre amables y muestran cortesía.					
<b>EMPATIA</b>		1	2	3	4	5
19	¿Es conveniente el horario de atención del centro recreativo?					
20	¿Los trabajadores ofrecen atención personalizada?					
21	¿Muestran interés en brindar buen servicio todo el tiempo?					
22	¿Los trabajadores comprenden sus necesidades específicas?					







Validación de expertos

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FACULTAD DE INGENIERÍAS</b> <b>ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL</b> <b>PROYECTO DE TESIS</b> <b>VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>
--	---

**ENCUESTA**  
**MODALIDAD DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN :**

“Plan Estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018”

**II. DATOS DEL EXPERTO**

1. APELLIDO Y NOMBRE : Quintero González, Hermes M.
2. GRADO ACADÉMICO : Magister
3. INSTITUCIÓN DE LABORES : Gobierno Regional Lambayeque
4. EMAIL PARA REFERENCIAS : hquintero.gonzales@gmail.com

**III. EVALUACIÓN**

N°	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1	Las preguntas o ítems están redactadas claramente.				X	
2	Las preguntas reflejan claramente el problema y objetivo general.				X	
3	Las preguntas siguen un orden lógico.			X		
4	Está expresado en conductas observables objetivas.				X	
5	Las preguntas o ítems miden a cada variable.				X	
6	Las preguntas o ítems cubren cada indicador.				X	
7	En general está basada en aspectos teóricos científicos.			X		
8	Las escalas planteadas en cada ítem o pregunta denotan conocimiento.				X	
9	Es completamente adecuado para valorar todos los aspectos del tema.				X	
10	En general considera que es útil y adecuada para la investigación				X	
TOTAL					X	

**Observaciones o comentarios:**

Modificar la pregunta n° 2 de la entrevista, por que es muy general, dividir en varias preguntas.

**IV. DATOS DEL AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN**

1. APELLIDO Y NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Amaya Noriega Lisvia Margot
2. LUGAR Y FECHA : G.R.L, 06/07/2018

Firma del Experto:

  
 DNI: 16693000



ENCUESTA  
MODALIDAD DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN :

"Plan estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquasport Chiclayo 2018"

II. DATOS DEL EXPERTO

1. APELLIDO Y NOMBRE : GUERRA PRADA ROBERTO  
2. GRADO ACADÉMICO : MAGISTER  
3. INSTITUCIÓN DE LABORES : BRASAS CHICKEN  
4. EMAIL PARA REFERENCIAS : guerrapradaroberto@gmail.com

III. EVALUACIÓN

N°	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1	Las preguntas o ítems están redactadas claramente.				X	
2	Las preguntas reflejan claramente el problema y objetivo general.				X	
3	Las preguntas siguen un orden lógico.			X		
4	Está expresado en conductas observables objetivas.				X	
5	Las preguntas o ítems miden a cada variable.				X	
6	Las preguntas o ítems cubren cada indicador.				X	
7	En general está basada en aspectos teóricos científicos.				X	
8	Las escalas planteadas en cada ítem o pregunta denotan conocimiento.				X	
9	Es completamente adecuado para valorar todos los aspectos del tema.				X	
10	En general considera que es útil y adecuada para la investigación					X
TOTAL						

Observaciones o comentarios:

CONSIDERAR PREGUNTAS QUE PERMITA SABER QUE TAN COMPETITIVO ESTÁ LA EMPRESA.

IV. DATOS DEL AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

1. APELLIDO Y NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Amaya Morúa Teresa Margot  
2. LUGAR Y FECHA : Brasas Chicken, S.M.S.

Firma del Experto:

DNI: 44378036



ENCUESTA  
 MODALIDAD DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN :

"Plan Estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018"

II. DATOS DEL EXPERTO

- 1. APELLIDO Y NOMBRE :
- 2. GRADO ACADÉMICO :
- 3. INSTITUCIÓN DE LABORES :
- 4. EMAIL PARA REFERENCIAS :

Galan Santibañan, Juan Rafael  
 Mestrero.  
 Cob. Reg. Lambayeque  
 jgalan@regionlambayeque.gob.pe

III. EVALUACIÓN

N°	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1	Las preguntas o ítems están redactadas claramente.					X
2	Las preguntas reflejan claramente el problema y objetivo general.				X	
3	Las preguntas siguen un orden lógico.				X	
4	Está expresado en conductas observables objetivas.				X	
5	Las preguntas o ítems miden a cada variable.				X	
6	Las preguntas o ítems cubren cada indicador.				X	
7	En general está basada en aspectos teóricos científicos.				X	
8	Las escalas planteadas en cada ítem o pregunta denotan conocimiento.					X
9	Es completamente adecuado para valorar todos los aspectos del tema.				X	
10	En general considera que es útil y adecuada para la investigación				X	
TOTAL						

Observaciones o comentarios:

Mejorar la redacción de aquellas preguntas que puedan generar sesgos en el entrevistado.

IV. DATOS DEL AUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

- 1. APELLIDO Y NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
- 2. LUGAR Y FECHA :

Amaya Noriega Livia Margot  
 G.R.U., 06/01/2018

Firma del Experto:

*[Firma manuscrita]*  
 DNI: 6744041

Resultados de la encuesta con respecto a la calidad de servicio aplicada a los clientes del centro recreativo Aquapark mediante el modelo SERVQUAL.

**a) Elementos tangibles**

Tabla. *Instalaciones físicas apropiadas.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	57	15%
En desacuerdo	177	46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	4%
De acuerdo	77	20%
Totalmente de acuerdo	56	15%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

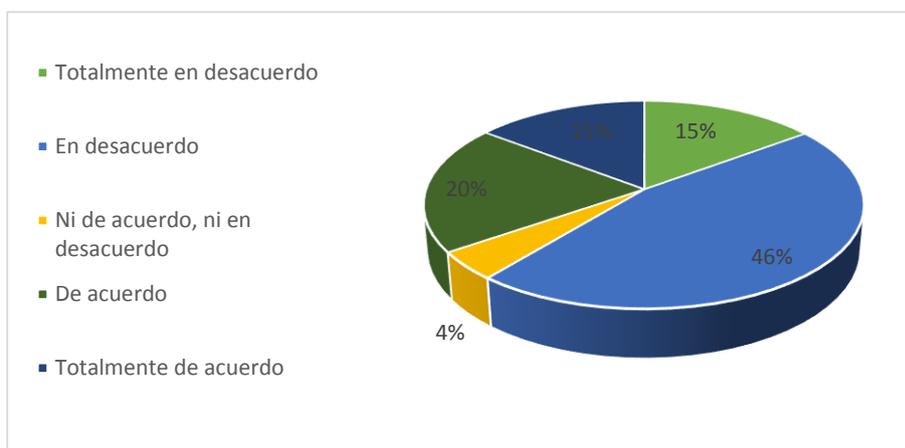


Figura. Cumplimiento de las medidas de salubridad.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se da a conocer que un 46% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con las instalaciones físicas en el centro de recreación, asimismo un 15% se encuentran totalmente en desacuerdo; sin embargo, un 20% se encuentran de acuerdo y un 4% están indiferentes.

Tabla. *Equipos adecuados*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	117	30%
En desacuerdo	154	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	6%
De acuerdo	58	15%
Totalmente de acuerdo	33	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

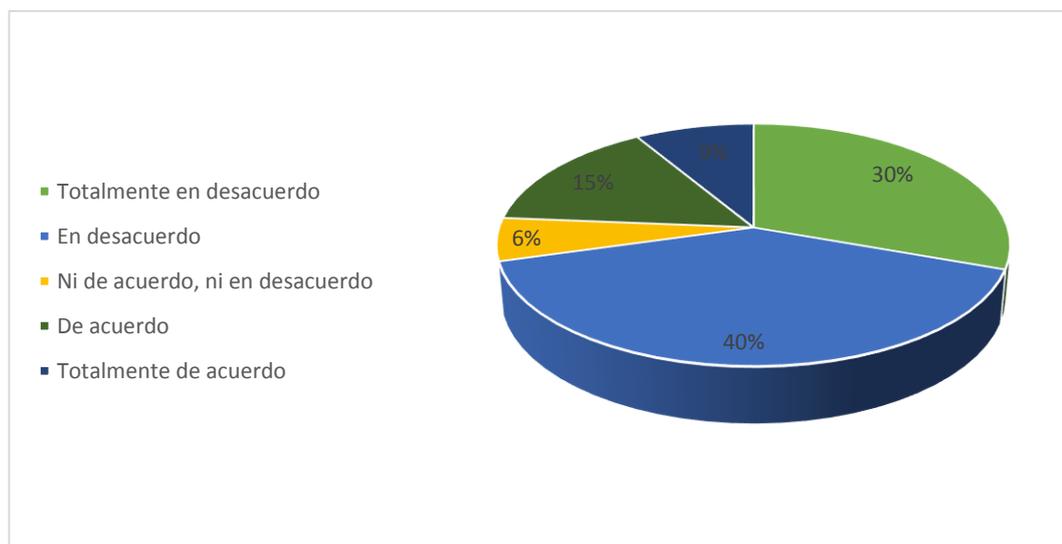


Figura. Equipos adecuados

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se demuestra que un 40% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con los equipos adecuados que debería tener la organización, asimismo, un 30% están totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 15% se encuentran de acuerdo, y el 9% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 6% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Trabajadores con buena apariencia*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	110	29%
En desacuerdo	131	34%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	9%
De acuerdo	66	17%
Totalmente de acuerdo	44	11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

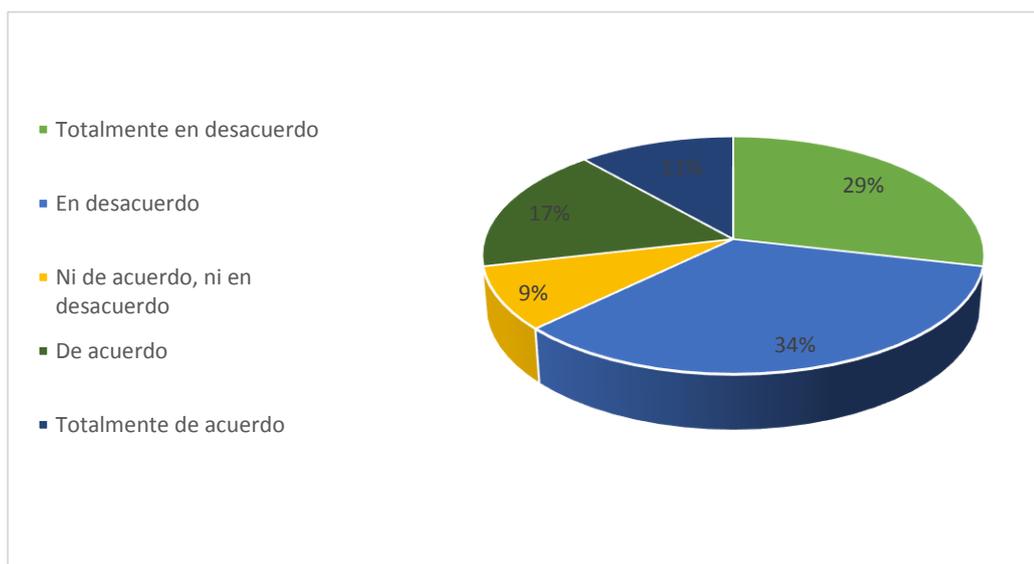


Figura. Trabajadores con buena

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se da a conocer que un 34% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con la apariencia que tienen los trabajadores, asimismo, un 29% están totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 17% se encuentran de acuerdo, y el 11% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 9% se encuentran indiferentes.

Tabla. Visualización de los materiales de comunicación

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	206	54%
En desacuerdo	121	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	4%
De acuerdo	40	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

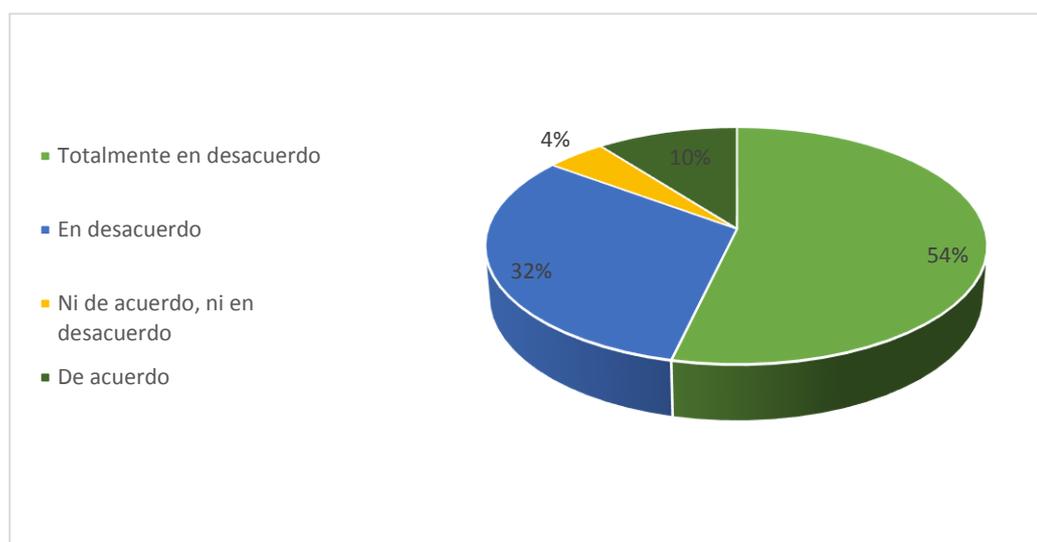


Figura. Visualización de los materiales de comunicación

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura presente se da a conocer que un 54% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con la visualización de los materiales de comunicación, que debería tener la organización, asimismo, un 32% están en desacuerdo, por otro lado, un 10% se encuentran de acuerdo, y un 4% se encuentran indiferentes.

## b) Fiabilidad

Tabla. *Cumplimiento del plazo de entrega del servicio*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	229	60%
En desacuerdo	66	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	9%
De acuerdo	39	10%
Totalmente de acuerdo	17	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

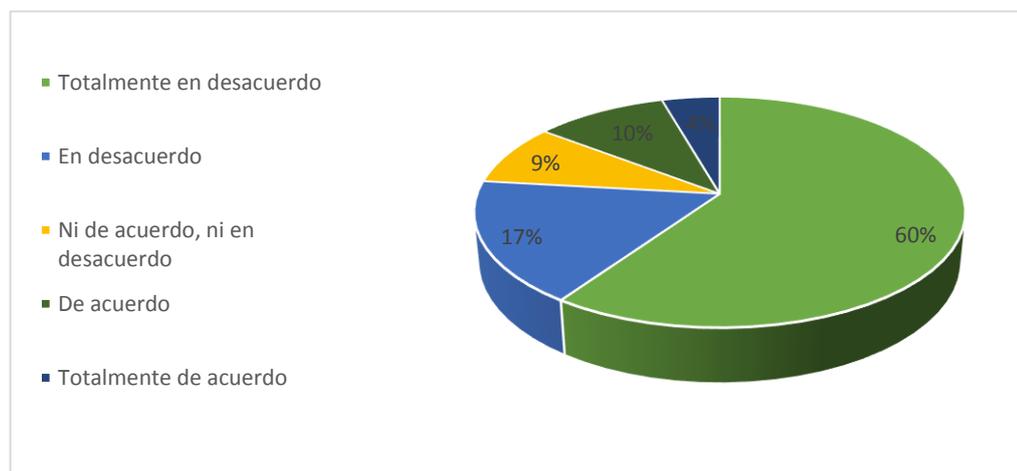


Figura. Cumplimiento del plazo de entrega del servicio

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura anterior se da a conocer que un 60% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con el cumplimiento del plazo de entrega de los servicios, asimismo, un 17% están en desacuerdo, por otro lado, un 10% se encuentran de acuerdo, y el 4% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 9% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Interés para dar solución a los problemas*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	228	59%
En desacuerdo	96	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	4%
De acuerdo	28	7%
Totalmente de acuerdo	18	5%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

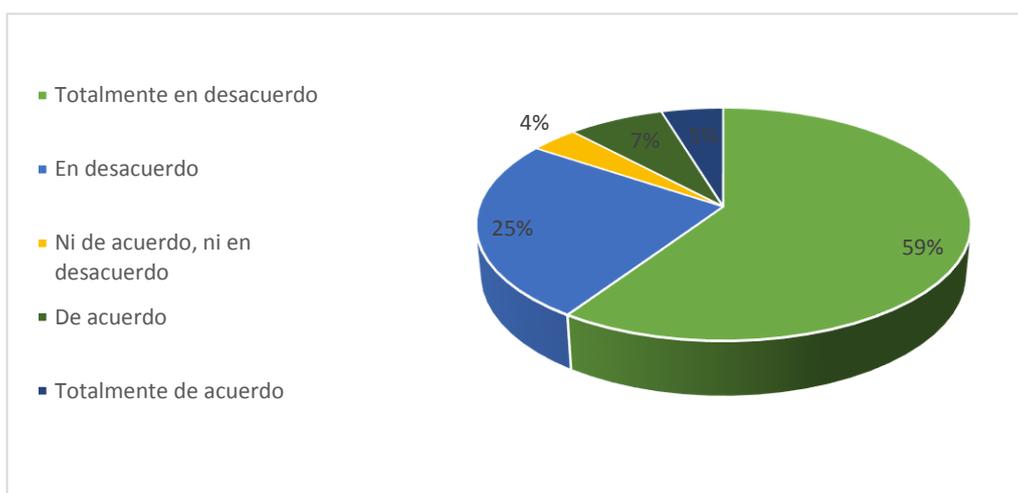


Figura. *Interés para dar solución a los problemas*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se demuestra que un 59% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con el interés brindado por parte de los colaboradores para dar solución a los problemas, asimismo, un 25% están en desacuerdo, sin embargo, un 7% se encuentran de acuerdo, y el 5% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 4% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Buen servicio desde la primera atención*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	81	21%
<b>En desacuerdo</b>	192	50%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	35	9%
<b>De acuerdo</b>	54	14%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	22	6%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

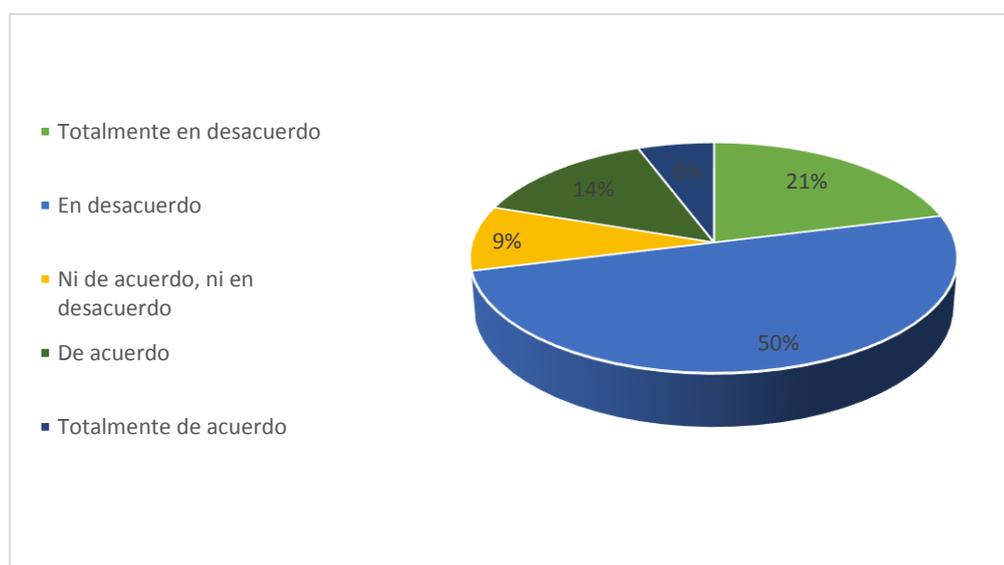


Figura. *Buen servicio desde la primera atención*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura presentada se demuestra que un 50% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con el servicio brindado desde la primera atención, asimismo, un 21% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 14% se encuentran de acuerdo, y el 6% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 9% se encuentran indiferentes.

Tabla. Realización del servicio en el tiempo prometido.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	174	45%
En desacuerdo	141	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	6%
De acuerdo	31	8%
Totalmente de acuerdo	15	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

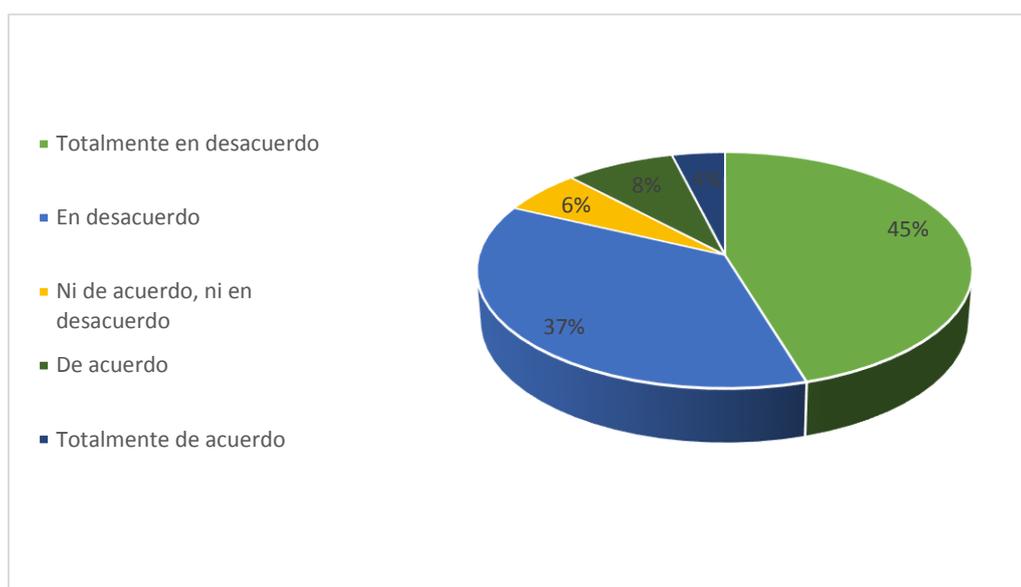


Figura. Realización del servicio en el tiempo prometido

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se da a conocer que un 45% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente por la realización del servicio en el tiempo que prometen los colaboradores, asimismo, un 37% están en desacuerdo, sin embargo, un 8% se encuentran de acuerdo, y el 4% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 6% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Proporción del servicio en el momento adecuado.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	143	37%
En desacuerdo	102	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	9%
De acuerdo	58	15%
Totalmente de acuerdo	47	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

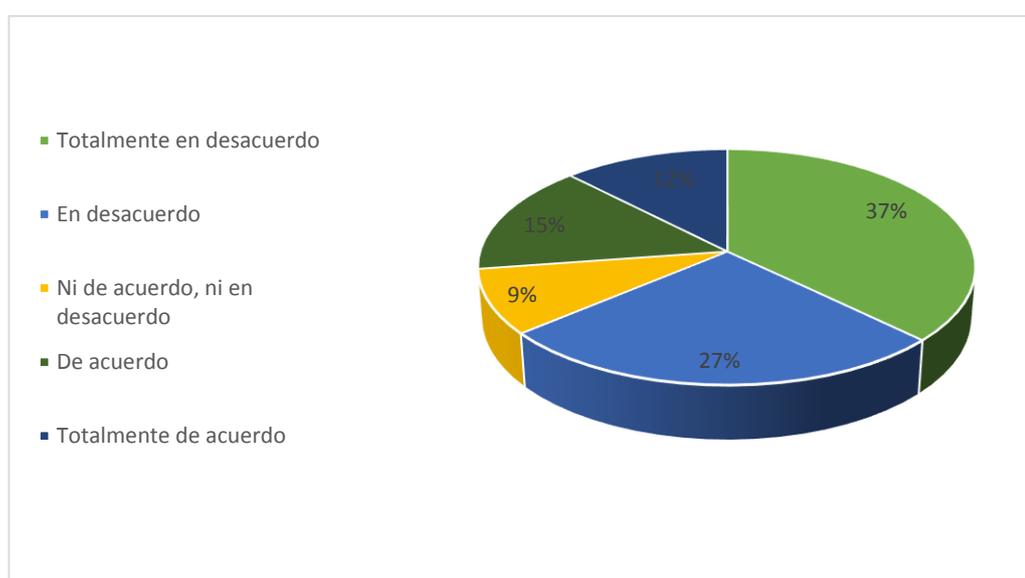


Figura. *Proporción del servicio en el momento adecuado.*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura presentada se demuestra que un 37% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con el servicio en el momento adecuado, asimismo, un 27% están en desacuerdo, sin embargo, un 15% se encuentran de acuerdo, y el 12% totalmente de acuerdo, sin embargo, un 9% se encuentran indiferentes.

### c) Capacidad de repuesta

Tabla. Comunicación del servicio concluido.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	100	26%
En desacuerdo	148	39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38	10%
De acuerdo	66	17%
Totalmente de acuerdo	32	8%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

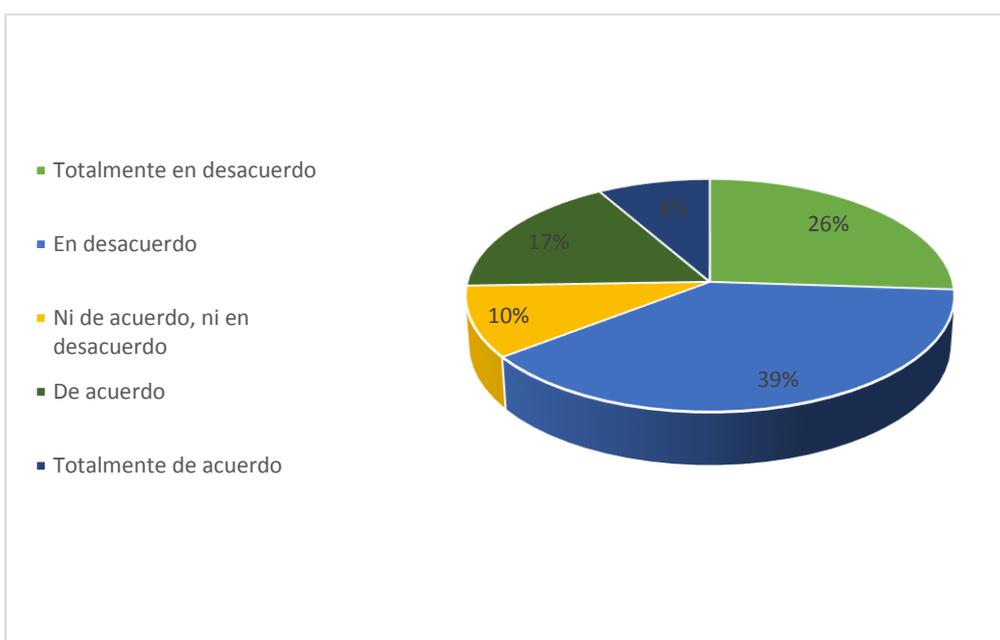


Figura. Comunicación del servicio concluido

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura presentada se demuestra que un 39% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con la comunicación del servicio por parte de los colaboradores, asimismo, un 26% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 17% se encuentran de acuerdo, y el 8% totalmente de acuerdo, mientras que un 10% se encuentran indiferentes.

Tabla. Servicio rápido.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	87	23%
En desacuerdo	162	42%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	5%
De acuerdo	70	18%
Totalmente de acuerdo	47	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

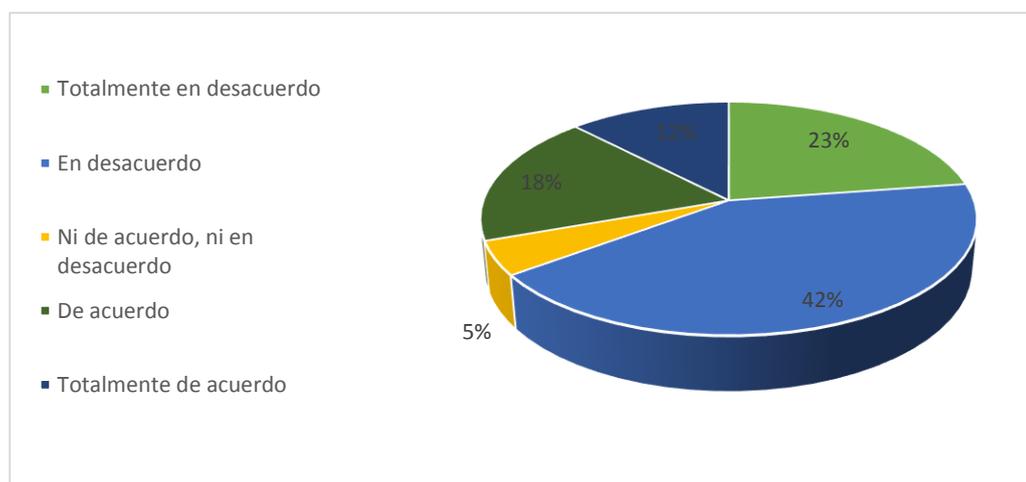


Figura. Servicio rápido.

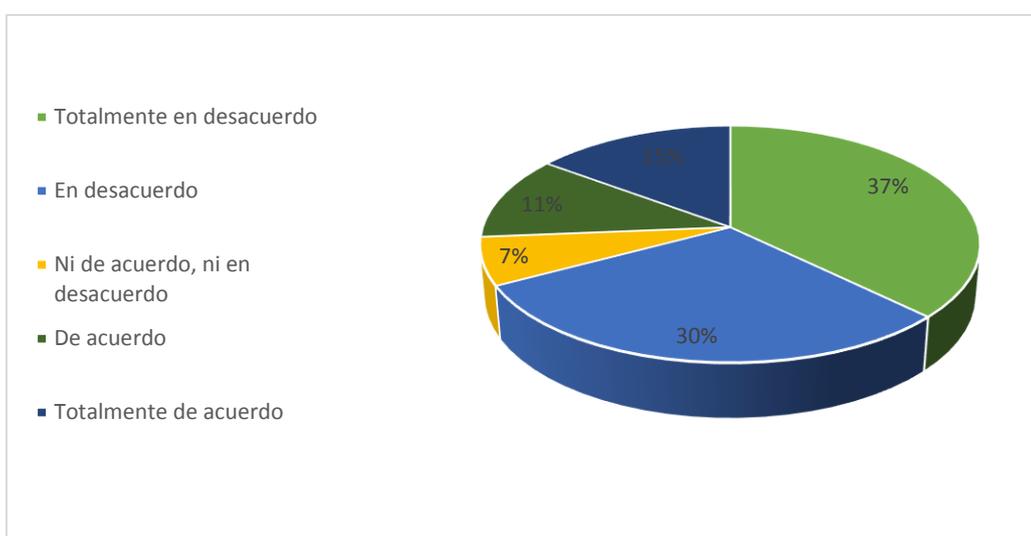
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se da a conocer que un 42% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo el rápido servicio que deberían tener los colaboradores, asimismo, un 23% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 18% se encuentran de acuerdo, y el 12% totalmente de acuerdo, mientras que un 5% se encuentran indiferentes.

*Tabla. Servicio adecuado.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	143	37%
En desacuerdo	115	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	7%
De acuerdo	44	11%
Totalmente de acuerdo	57	15%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.



*Figura. Servicio adecuado.*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se da a conocer que un 37% de los usuarios de Aquapark se encuentran en totalmente en desacuerdo con el servicio adecuado dado por los diferentes colaboradores, asimismo, un 30% están en desacuerdo, sin embargo, un 11% se encuentran de acuerdo, y el 15% totalmente de acuerdo, mientras que un 7% se encuentran indiferentes.

Tabla. Disposición de los trabajadores para ayudar.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	99	26%
En desacuerdo	138	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	5%
De acuerdo	71	18%
Totalmente de acuerdo	56	15%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

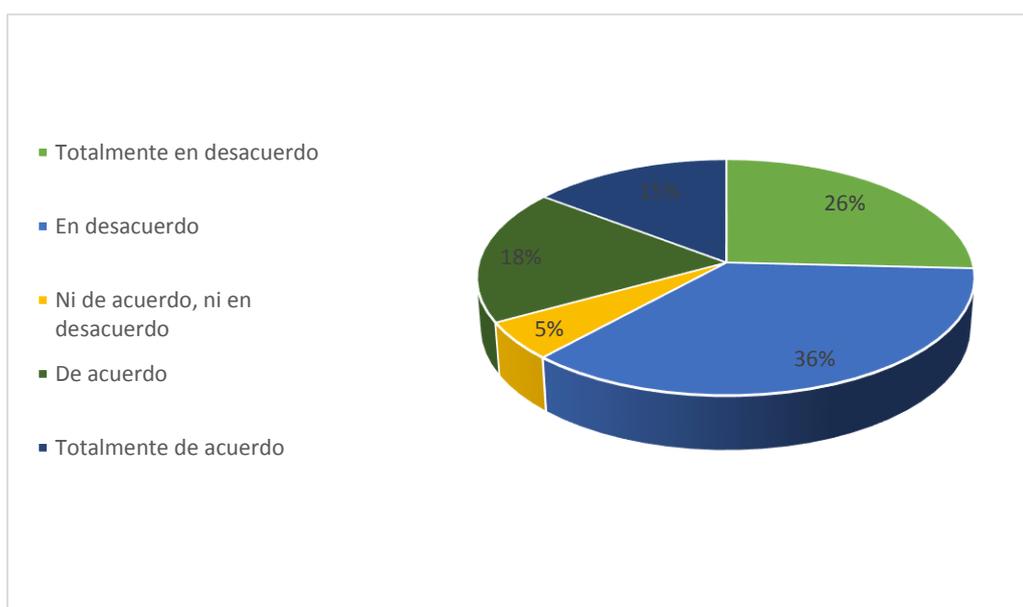


Figura. Disposición de los trabajadores para ayudar.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se da a conocer que un 36% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con la disposición de los trabajadores para ayudar, asimismo, un 26% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 18% se encuentran de acuerdo, y el 15% totalmente de acuerdo, mientras que un 5% se encuentran indiferentes.

#### d) Seguridad

Tabla. *Transmisión de confianza por parte de los trabajadores.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	200	52%
En desacuerdo	94	24%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	11%
De acuerdo	16	4%
Totalmente de acuerdo	33	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

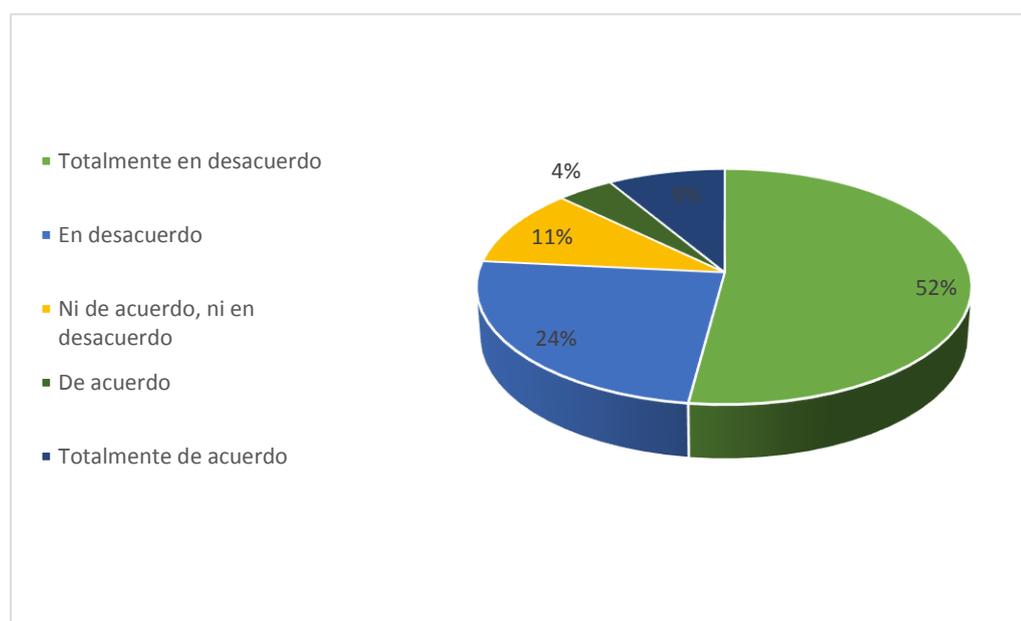


Figura. Transmisión de confianza por parte de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura presentada se da a conocer que un 52% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con la transmisión de confianza por parte de los trabajadores, asimismo, un 24% están en desacuerdo, sin embargo, un 4% se encuentran de acuerdo, mientras que un 9% se encuentran totalmente de acuerdo.

Tabla. Seguridad al disfrutar los servicios recreativos.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	107	28%
En desacuerdo	167	43%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	5%
De acuerdo	57	15%
Totalmente de acuerdo	35	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

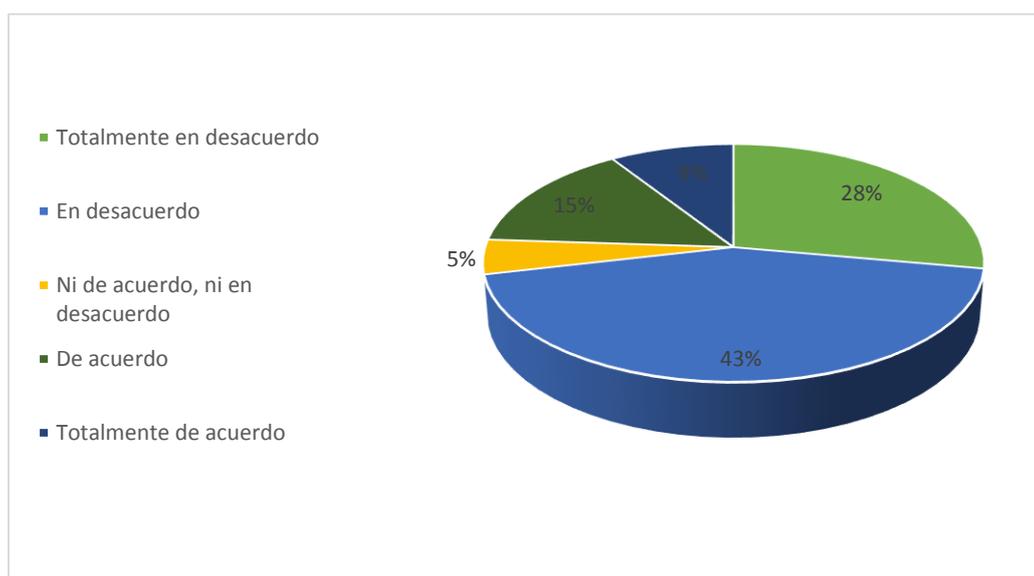


Figura. Seguridad al disfrutar los servicios recreativos.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura presentada se da a conocer que un 43% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con la seguridad al disfrutar de los diversos servicios recreativos, asimismo, un 28% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 15% se encuentran de acuerdo, y el 9% totalmente de acuerdo, mientras que un 5% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Medidas de seguridad.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	170	44%
En desacuerdo	110	29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	5%
De acuerdo	79	21%
Totalmente de acuerdo	4	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

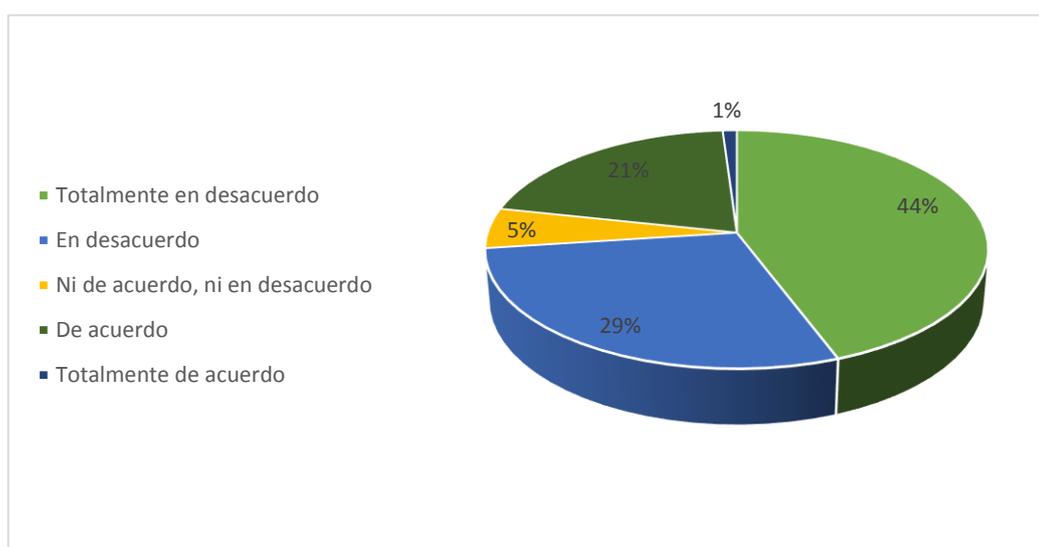


Figura. *Medidas de seguridad.*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura anterior se da a conocer que un 44% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con las medidas de seguridad que tiene la organización, asimismo, un 29% están en desacuerdo, sin embargo, un 21% se encuentran de acuerdo, y el 1% totalmente de acuerdo, mientras que un 5% se encuentran indiferentes.

Tabla. Adecuado conocimiento para responder a las preguntas.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	125	33%
En desacuerdo	112	29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	2%
De acuerdo	94	24%
Totalmente de acuerdo	47	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

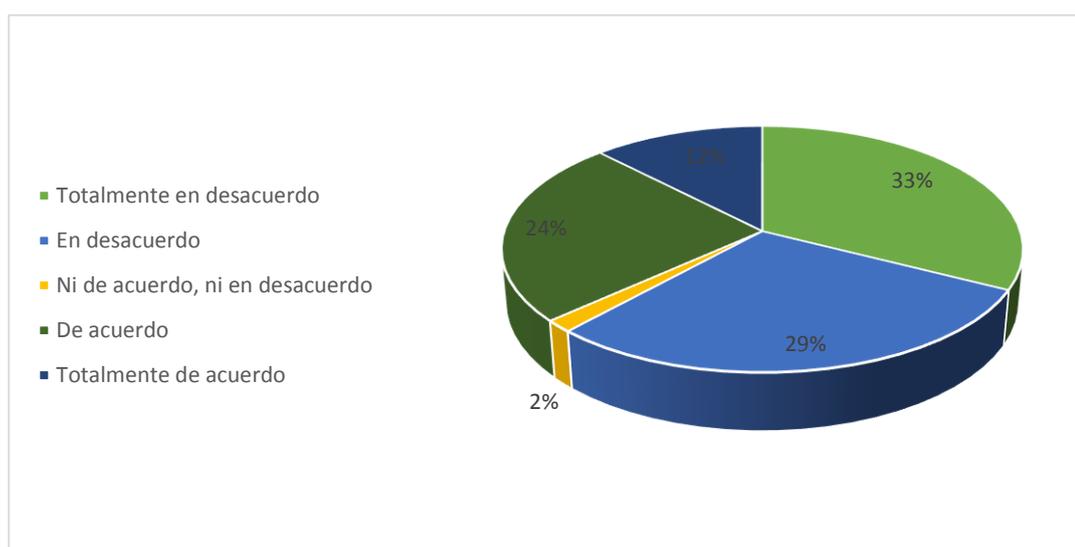


Figura. Adecuado conocimiento para responder a las preguntas.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se da a conocer que un 33% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con el adecuado conocimiento para responder a las preguntas hechas por los clientes, asimismo, un 29% están en desacuerdo, sin embargo, un 24% se encuentran de acuerdo, y el 12% totalmente de acuerdo, mientras que un 2% se encuentran indiferentes.

Tabla. Cortesía y amabilidad de los trabajadores.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	92	24%
<b>En desacuerdo</b>	108	28%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	34	9%
<b>De acuerdo</b>	61	16%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	89	23%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

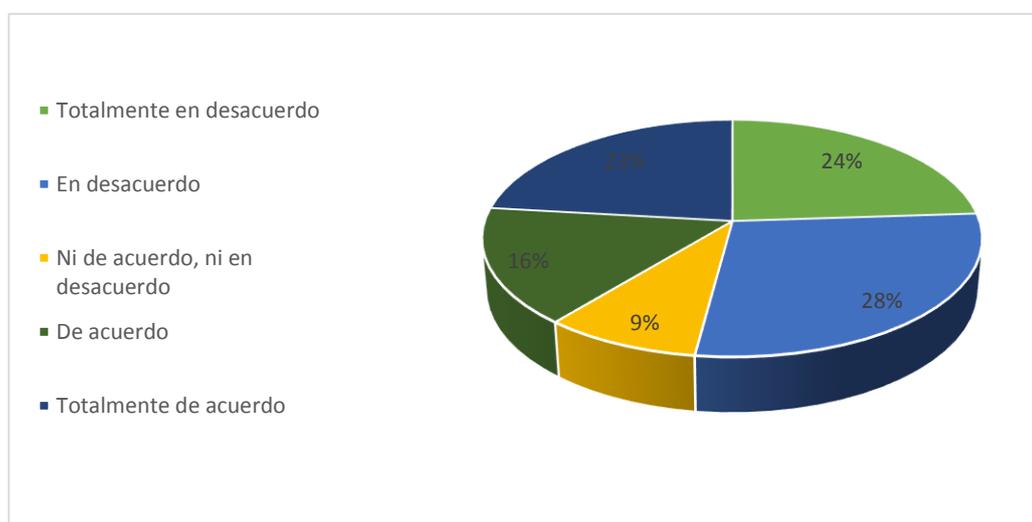


Figura. Cortesía y amabilidad de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se da a conocer que un 28% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo con la cortesía y amabilidad demostrada por los colaboradores, asimismo, un 24% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 16% se encuentran de acuerdo, y el 23% totalmente de acuerdo, mientras que un 9% se encuentran indiferentes.

## e) Empatía

Tabla. *Horario adecuado y conveniente.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	48	13%
En desacuerdo	59	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	7%
De acuerdo	116	30%
Totalmente de acuerdo	134	35%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

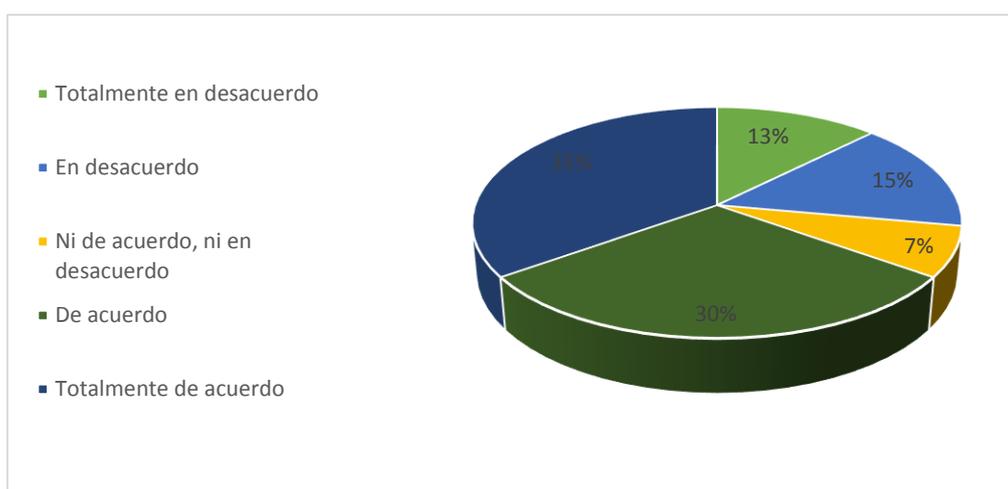


Figura. Horario adecuado y conveniente.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura anterior se da a conocer que un 30% de los usuarios de Aquapark se encuentran de acuerdo con el horario adecuado y conveniente del centro recreativo, asimismo, un 35% están totalmente de acuerdo, sin embargo, un 15% se encuentran en desacuerdo, y el 13% totalmente en desacuerdo, mientras que un 7% se encuentran indiferentes.

Tabla. Atención personalizada.

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	142	37%
En desacuerdo	123	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	7%
De acuerdo	47	12%
Totalmente de acuerdo	46	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

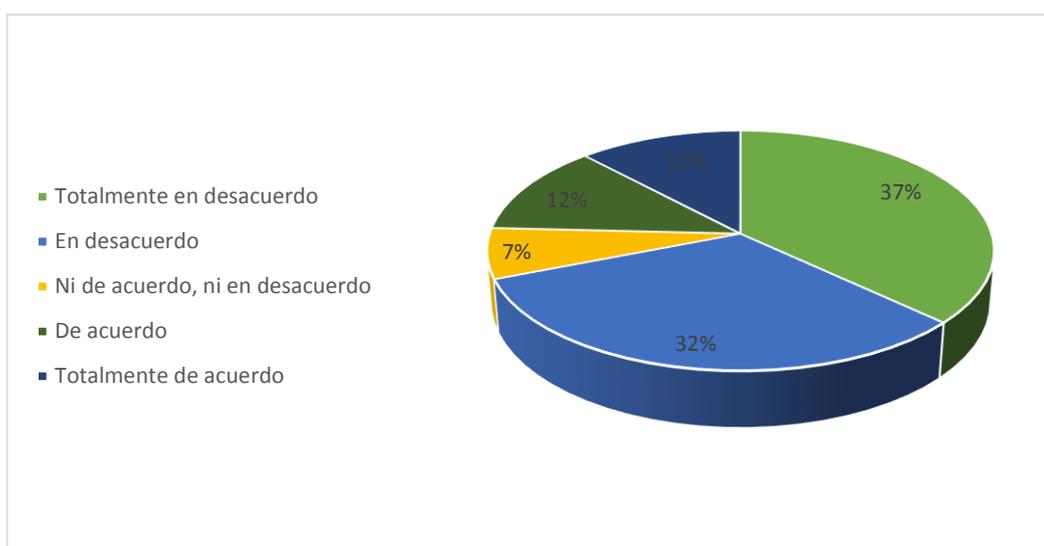


Figura. Atención personalizada.

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura anterior se da a conocer que un 37% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con la atención personalizada que tienen los colaboradores, asimismo, un 32% están en desacuerdo, sin embargo, un 12% se encuentran de acuerdo, y el 12% totalmente de acuerdo, mientras que un 7% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Interés por brindar un buen servicio.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	108	28%
En desacuerdo	125	33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	8%
De acuerdo	43	11%
Totalmente de acuerdo	78	20%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

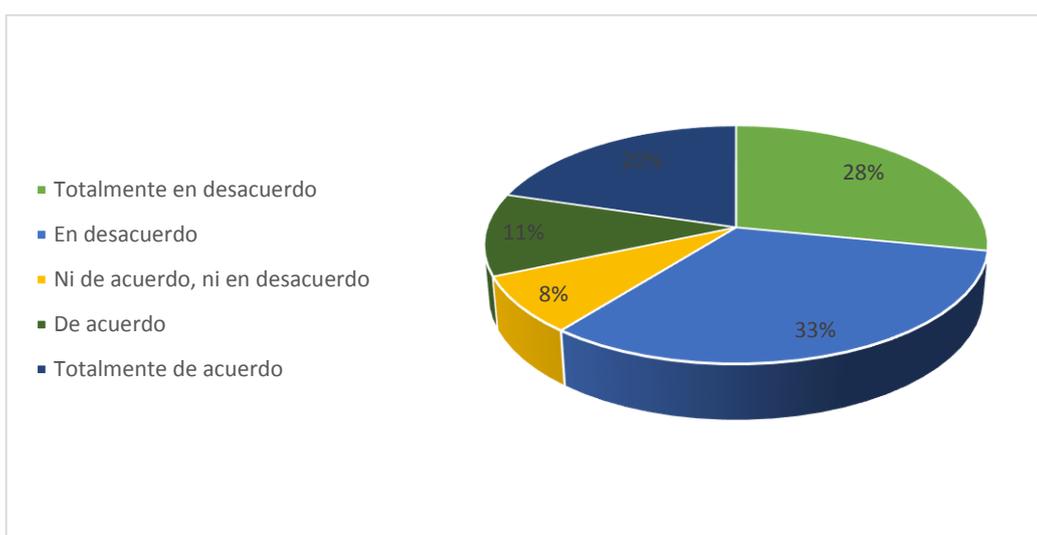


Figura. *Interés por brindar un buen servicio.*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** Con la figura anterior se da a conocer que un 33% de los usuarios de Aquapark se encuentran en desacuerdo por el interés brindado en el servicio por parte de los colaboradores, asimismo un 28% están totalmente en desacuerdo, sin embargo, un 11% se encuentran de acuerdo, y el 20% totalmente de acuerdo, mientras que un 8% se encuentran indiferentes.

Tabla. *Comprensión de las necesidades del cliente.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	139	36%
En desacuerdo	121	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	7%
De acuerdo	51	13%
Totalmente de acuerdo	45	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

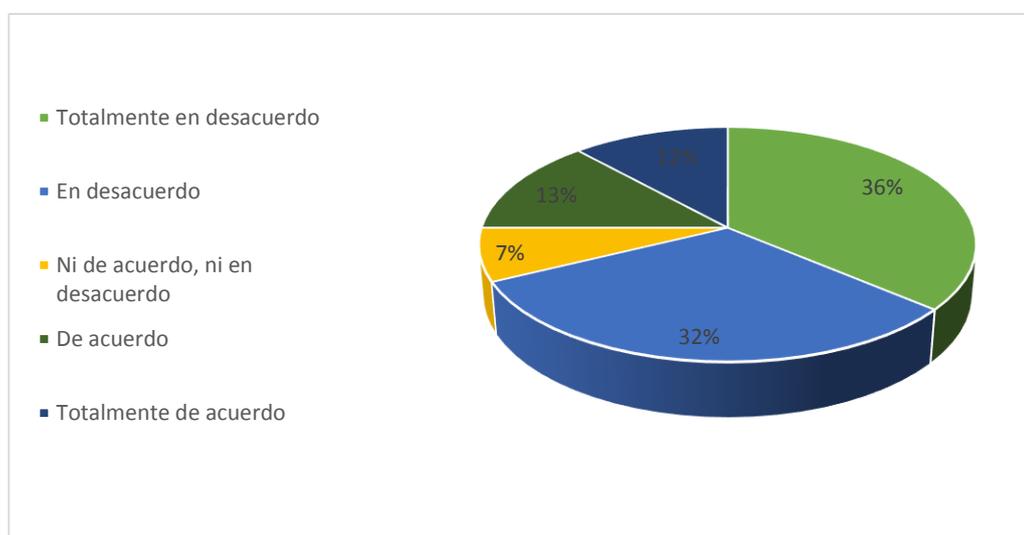


Figura. *Comprensión de las necesidades del cliente.*

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

**Interpretación:** En la figura anterior se da a conocer que un 36% de los usuarios de Aquapark se encuentran totalmente en desacuerdo con la comprensión por parte de los colaboradores por atender las necesidades del cliente, un 32% en desacuerdo, sin embargo, un 13% se encuentran de acuerdo, y el 12% totalmente de acuerdo, mientras que un 7% se encuentran indiferentes.

## Análisis de Confiabilidad

Los resultados obtenidos de la investigación se consideran adecuados por el porcentaje que se obtuvo en el Alfa de Cronbach del 0.864, lo que indica que las respuestas son buenas. López (2013) plantea la valoración de los rangos en que si los resultados se encuentran entre <8,9] se les considera buenos, así como se puede observar en las tablas. Es decir, las preguntas planteadas estuvieron estructuradas de manera coherente, según escala Likert para el análisis de la medición requerida y procesamiento; además fueron claras donde los datos obtenidos permitieron responder a la dimensión y realizar el cuestionamiento de la variable de estudio.

Tabla. *Confiabilidad de la prueba*

		N	%
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	384	100.0
	<b>Excluido<sup>a</sup></b>	0	.0
	<b>Total</b>	384	100.0

<sup>a</sup> La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>0.864</b>	22

Fuente: López (2013)

Tabla. *Puntajes de confiabilidad*

	<b>Coficiente alfa &lt;9-1]</b>	<b>Excelente</b>
	Coficiente alfa <8-9]	Bueno
Puntajes	Coficiente alfa <7-8]	Aceptable
	Coficiente alfa <6-7]	Es cuestionable
	Coficiente alfa <6	Inaceptable

Fuente: López (2013)

## PROPUESTA – PLAN ESTRATÉGICO

### I. Capítulo I: Análisis General

En este primer capítulo se desarrollará la situación actual del centro recreativo Aquapark, en donde se detalla claramente cómo está la organización y el país con respecto a este sector, con el propósito de plantear mejoras en la calidad del servicio y ser una empresa competitiva en el mercado que participa.

#### 1.1. Situación general

La ley de Fomento al Comercio Exterior de Servicios ayudará a sumar el listado de actividades turísticas y proponer precios más competitivos alcanzando el aumento del número de visitantes, teniendo proyectado a siete millones hacia el 2021. Por lo que se tiene en cuenta que el sector servicios está creciendo de manera importante beneficiando a la economía nacional, por ello es conveniente reforzarlo. Esta ley está dirigida a los emprendedores que ofrecen servicios a consumidores extranjeros, tanto en el país como en el exterior. El Peruano (2017).

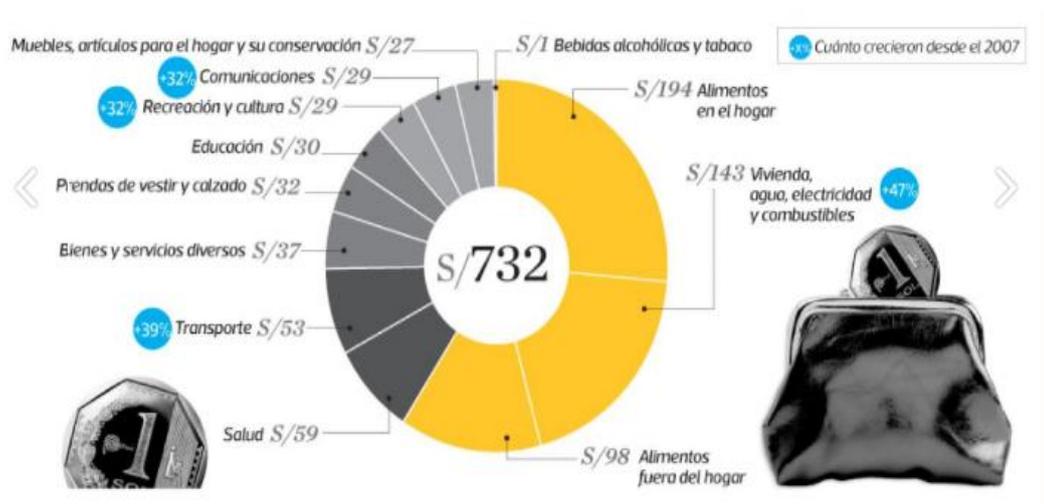


Figura. Gasto mensual de un peruano en promedio

Fuente: El Comercio (2018)

Es importante mencionar como está compuesto el gasto mensual de un peruano en promedio a la canasta de consumo, por lo que se puede observar que el gasto de un peruano con respecto a recreación y cultura es de S/ 29.00, teniendo en cuenta el gasto promedio mensual considerado es de S/ 732.00.

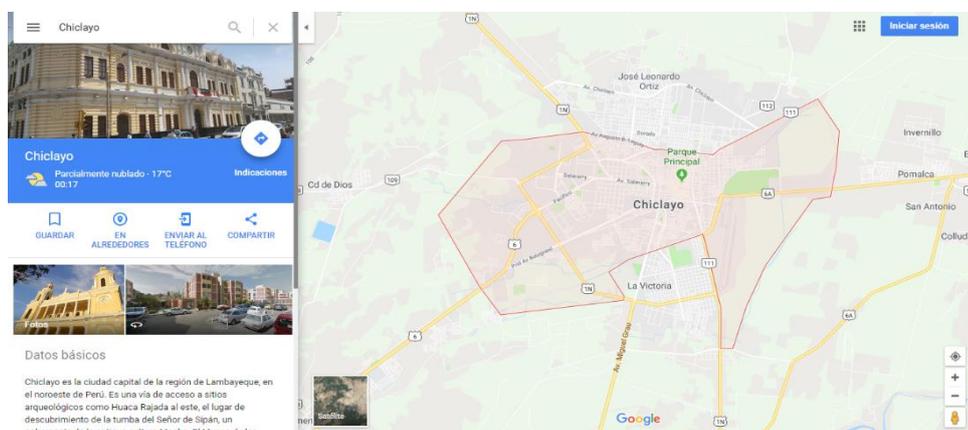
## 1.2. Situación actual

El centro recreativo Aquapark cuenta con tres sucursales en la actualidad, la primera ubicándose en la calle las Perdices con los tucanes en Huachipa, Lima desde el año 2007; la segunda en Piura ubicado en la Urb. Simbila camino a Catacaos desde el 2017 y la tercera sucursal en Chiclayo en la panamericana norte desde el año 2012, dicho estudio se desarrolla en ésta última sucursal.

Aquapark es un centro recreativo reconocido por brindar servicios de recreación y entretenimiento a la población visitante, contando con más de seis años al servicio de clientes internos considerando a la población local y externos como a la población nacional e internacional que visitan la región, por lo que es importante brindar un servicio de calidad. Puesto que existen empresas que brindan servicios similares que atienden la misma necesidad bajo una oferta diferente como: El Mirador que cuenta con once años, Las Pirkas con nueve años, restaurantes turísticos y los lugares turísticos.

### 1.2.1. Localización geográfica

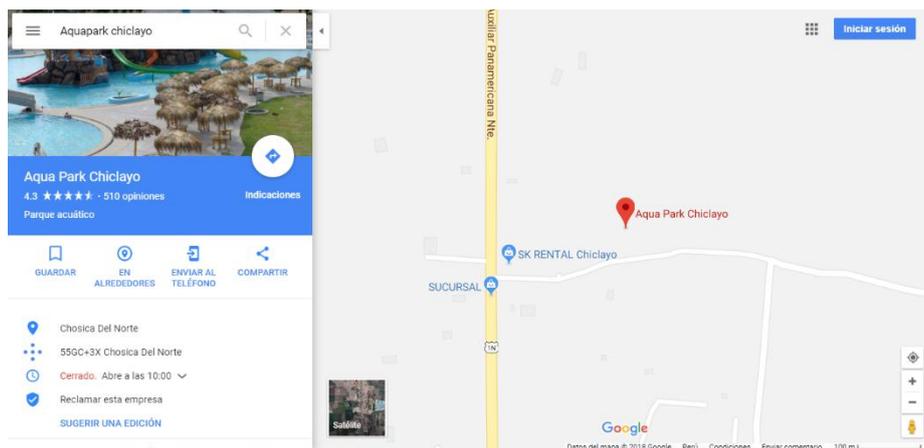
Aquapark Chiclayo con razón social Aquapark Chiclayo S.A.C., está ubicado en el predio San Carlos Nro. S/N (sector Chosica del Norte) en el departamento de Lambayeque, provincia Chiclayo y distrito La Victoria.



*Figura.* Ubicación geográfica Chiclayo

Fuente: Google Maps

Aquapark se encuentra a doce minutos aproximadamente de Chiclayo (6.9 km), pasando por la carretera Panamericana Norte, durante el transcurso del viaje pasa por la vía de evitamiento encontrándose con el distrito de La Victoria, teniendo facilidad de llegar por medio del sistema público y privado de transporte.



*Figura.* Ubicación Aquapark

Fuente: Google Maps

Como referencia de llegada al centro recreativo, está entre la Estación de servicio Repsol (dirección a Chiclayo) y la Institución Educativa Javier Pérez de Cuéllar (dirección a Reque), teniendo en cuenta que la entrada al centro es de corte agrícola y urbana.

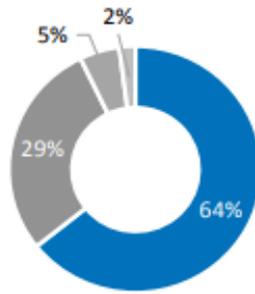
### **1.2.2. Alcance geográfico**

El centro recreativo brinda su servicio a toda la localidad de Lambayeque, así como también a la población local, nacional e internacional.

#### **1.2.2.1. Turismo**

Lambayeque es una región con grandes atractivos, por lo que recibió alrededor de 978,050 mil visitantes en el 2016 y con respecto al 2017 se registró un total de 950,000 turistas cifra menor debido al fenómeno de El Niño Costero que fueron aproximadamente tres meses de baja considerable, así como manifiesta diario El Correo (2018). Por otro lado RPP (2018) sustenta que hasta marzo del 2018 van ya más de 150 mil turistas, esperando que se pueda superar a la cifra de los años anteriores, por lo que están fortaleciendo el sector brindando una buena atención a los turistas, puesto que aún hay cosas por mejorar.

Este sector promete seguir creciendo por lo que uno de los motivos de visita, es un resultado que favorece a seguir brindando servicios que la región ofrece en la actualidad como: centros recreativos, lugares turísticos, entre otras.

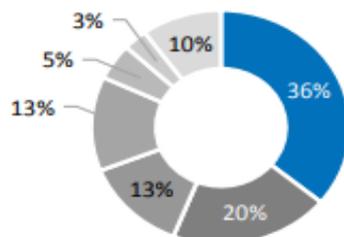


Motivo de visita	
Vacaciones/recreación	63%
Visita a amigos/familiares	28%
Negocios	5%
Estudios	2%
Otros	2%
Total 100%	

Figura. Motivos de visita

Fuente: PROMPERU (2018)

La llegada de muchos visitantes a nuestra región es por vacaciones o recreación obteniendo un 63%, siendo éste el motivo que destaca la participación de la población nacional.



Lugar de residencia	
Lima y Callao	36%
La Libertad	20%
Cajamarca	13%
Piura	13%
Áncash	5%
San Martín	3%
Otros	10%
Total 100%	

Figura. Lugar de residencia

Fuente: PROMPERU (2018)

Siendo Lima y Callao las ciudades que representan el 36% quienes llegan a Lambayeque, con la finalidad de pasar momentos de recreación, teniendo en cuenta también la participación de la misma población Lambayecana al centro recreativo.

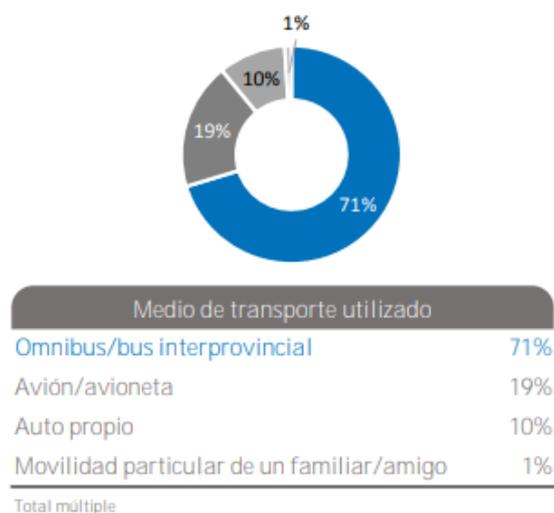


Figura. Transporte utilizado

Fuente: PROMPERU (2018)

La llegada de los visitantes a la región es por medio de ómnibus o bus interprovincial representando el 71%, quienes usan ese medio de transporte. Cabe resaltar que este medio de transporte pasa por el centro recreativo dirigiéndose hacia los terminales de bus interprovincial de la ciudad de Chiclayo, estando aproximadamente a doce minutos, por lo tanto los visitantes pueden acceder a Aquapark por medio del servicio público o privado que se ofrece en Chiclayo.



Figura. Permanencia y gastos de visita en la región

Fuente: PROMPERU (2018)

Los turistas encuestados llegan de visita por una permanencia promedio a tres noches e incurriendo a gastos por personas con un monto de S/ 524.00, por lo que es un factor muy importante para mejorar en brindar un buen servicio y accedan al centro recreativo por la atención adecuada que espera recibir.

### **1.2.3. Geografía, clima**

Lambayeque es un departamento que se encuentra situado al norte del Perú, como capital tiene a la ciudad de Chiclayo y posee una altitud de 29 m.s.n.m., limitando al norte con Piura, al este con Cajamarca, al sur con La Libertad y al oeste con el Océano Pacífico.

Es un clima semitropical con una alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en su costa sur. Entre los meses de enero y abril su temperatura máxima puede llegar a los 35°C y durante el mes de julio alcanza una temperatura mínima de 15°C.

### **1.2.4. Empresa, industrias**

El portal DePeru.com (2016), manifiesta que los centros recreativos que atiende la misma necesidad de los consumidores en la región de Lambayeque son: El Mirador, Las Pirkas, Aquapark, entre otros.

Así como a nivel nacional INEI informa que el número de empresas en el país aumentó 8.4% con respecto al cuarto trimestre del año 2017, mencionando así que la actividad económica de mayor concentración de empresas fue la de comercio al por menor (28.1%), comercio al por mayor (13.9%) y otros servicios como actividades inmobiliarias, salud, administración pública, enseñanza, actividades artísticas y de entretenimiento (12.3%); así como anuncia la revista América económica (2018).

### **1.2.5. Economía**

Andina (2018) comenta que la economía peruana se incrementó en un 2.86% con respecto al mes de febrero de 2018, al compararlo con el mes de 2017 (0.83%), teniendo 103 meses de crecimiento continuo, así como informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este resultado se manifiesta por la evolución positiva de la demanda externa de productos no tradicionales (25.79%) como: pesqueros, agropecuarios, químicos, textiles y la exportación del zinc, hierro, petróleo, azúcar y café. Contribuyendo también la recuperación de la demanda

interna como la importación de bienes de consumo no duradero (10.42%), ventas minoristas (2.66%) y créditos de consumo (5.18%).

Este incremento se presenta también por el resultado favorable de la mayoría de los sectores, teniendo como fuente INEI que la producción nacional según actividades económicas aumentó en servicios (3.61%).

Año / Trimestre	Servicios								
	Electricidad, gas y agua	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	Alojamiento y restaurantes	Telecomunicaciones y otros servicios de información	Servicios financieros, seguros y pensiones	Servicios prestados a empresas	Administración pública y defensa	Otros servicios
<b>2016</b>	9,332	53,386	27,370	16,001	20,820	22,588	24,483	25,149	67,849
Trimestre I	2,349	12,168	6,904	3,953	5,395	5,876	6,194	5,775	16,595
Trimestre II	2,307	13,226	6,809	4,060	5,083	5,802	6,413	5,879	16,698
Trimestre III	2,298	13,575	6,813	4,054	4,988	5,921	5,904	6,445	17,079
Trimestre IV	2,378	14,417	6,844	3,934	5,354	4,989	5,972	7,050	17,477
<b>2017</b>	9,432	53,989	28,174	16,209	22,492	22,850	24,755	26,072	70,449
Trimestre I	2,372	12,201	7,079	3,983	5,871	5,856	6,245	5,972	17,249
Trimestre II	2,343	13,364	7,012	4,113	5,418	5,830	6,428	6,093	17,357
Trimestre III	2,334	13,764	6,949	4,111	5,432	6,030	6,694	6,694	17,719
Trimestre IV	2,383	14,660	7,134	4,002	5,771	5,134	6,084	7,313	18,124
<b>2018</b>									
Trim. I	2,419	12,531	7,439	4,125	6,144	6,129	6,414	6,228	17,926
Trim. II	2,451	13,793	7,469	4,233	5,714	6,242	6,654	6,351	18,065

Figura. Producto bruto interno valorizado en soles 2016 - 2018

Fuente: INEI (2018)

Como se puede observar en la figura se muestra el producto bruto interno con respecto a servicios y teniendo detallado desde el año 2016 al segundo trimestre del año 2018, por lo que se obtuvo como resultado S/ 18,065.

Año / Trimestre	Servicios								
	Electricidad, gas y agua	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	Alojamiento y restaurantes	Telecomunicaciones y otros servicios de información	Servicios financieros, seguros y pensiones	Servicios prestados a empresas	Administración pública y defensa	Otros servicios
<b>2016</b>	7.7	2.8	3.8	2.8	8.8	5.4	2.5	4.3	4.2
Trimestre I	10.7	3.9	4.3	3.1	8.4	8.6	3.3	4.4	4.3
Trimestre II	7.5	3.4	3.5	2.8	11.4	6.6	2.4	4.4	4.4
Trimestre III	6.8	2.4	3.7	2.9	7.6	5.0	2.5	4.3	4.1
Trimestre IV	5.9	1.9	3.6	2.5	7.9	1.0	1.9	3.9	4.0
<b>2017</b>	1.1	1.1	2.9	1.3	8.0	1.2	1.1	3.7	3.8
Trimestre I	1.0	0.3	2.5	0.8	8.8	-0.3	0.8	3.4	3.9
Trimestre II	1.6	1.0	3.0	1.3	6.6	0.5	0.2	3.6	3.9
Trimestre III	1.6	1.4	2.0	1.4	8.9	1.8	1.6	3.9	3.7
Trimestre IV	0.2	1.7	4.2	1.7	7.8	2.9	1.9	3.7	3.7
<b>2018</b>									
Trim. I	2.0	2.7	5.1	3.6	4.6	4.7	2.7	4.3	3.9
Trim. II	4.6	3.2	6.5	2.9	5.5	7.1	3.5	4.2	4.1

Figura. Producto bruto interno en variación porcentual 2016 - 2018

Fuente: INEI (2018)

Se puede observar la variación porcentual de otros servicios que en el segundo trimestre del año 2018 está representando el 4.1%.

## **2. Capítulo II: Visión, misión, valores, código de ética.**

Toda organización sin importar al rubro que pertenece, debe poseer la seguridad de conocer o tener en claro a dónde quiere llegar, por lo que es fundamental que tenga la certeza al momento de plantear su visión y misión, valores y código de ética; y así cumplir con las expectativas de la empresa para su bien lucrativo, utilizando los recursos disponibles adecuadamente. Es importante mencionar que el centro recreativo no tiene establecido estos aspectos, por lo que va a plantear de acuerdo al servicio que viene brindando y siguiendo los criterios adecuados para su elaboración y proyección de la empresa, teniendo la aprobación del gerente de lo propuesto.

### **2.1. Visión**

Según D'Alessio (2015), manifiesta que para establecer la visión de la empresa es primordial definir la situación deseada de la organización y por lo tanto debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Que conlleva a una orientación a largo plazo basado en la evaluación de la realidad actual y futura de la empresa. Así que la visión debe cumplir con estas características:

Teniendo en cuenta las características y el giro de la empresa, se declara la siguiente visión:

“Lograr para el 2023 ser uno de los centros recreativos más entretenido, siendo reconocido a nivel nacional por su excelente calidad de servicio, comprometida a brindar alternativas divertidas y manteniendo un equilibrio financiero”

### **2.2. Misión**

D'Alessio (2015), hace referencia que la misión de la empresa se debe formular siguiendo las áreas de interés, sabiendo que se debe y no debe hacer, proporcionando a la gerencia una guía práctica para ayudar a administrar, por lo tanto debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y esto se debe realizar bien para su éxito.

Se considera las características para establecer la misión del centro recreativo:

“Somos una empresa dedicada en brindar servicios de recreación mediante una sana diversión, disfrutando de actividades recreativas con seguridad y confianza ofrecidos por nuestros colaboradores capacitados e incrementar el valor percibido de nuestros clientes”.

### **2.3. Valores**

Los valores establecidos de una empresa pueden ser considerados como las políticas que instruyan e indiquen el desempeño de los participantes de la organización, siendo un patrón que permita orientar al proceso de la toma de decisiones. Por ello representan la filosofía de la empresa al establecer claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad, como menciona D'Alessio (2015).

Los valores considerados son los siguientes:

a) **Compromiso**

Los colaboradores del centro recreativo se encargarán de brindar la debida importancia en las diferentes situaciones que se presente con el cliente para lograr la satisfacción.

b) **Responsabilidad**

El centro recreativo deberá actuar con responsabilidad en cada actividad que se realiza en el establecimiento, garantizando experiencia en cada uno de sus colaboradores.

c) **Respeto**

Los colaboradores deben mostrar comportamiento adecuado, cumpliendo con las políticas y normas establecidas; y respetando al medio ambiente para evitar incomodidad a nuestros clientes.

d) **Comunicación**

Los colaboradores deben estar en constante comunicación con los clientes y los altos mandos, para tener en cuenta como se está realizando el servicio.

e) **Confianza**

Los colaboradores deben transmitir confianza a los clientes, orientando adecuadamente como se realizará el servicio.

f) **Seguridad**

Los colaboradores deben estar capacitados para brindar primeros auxilios y contar con equipamiento en caso de presentar algún problema, debido a que los clientes están expuestos por la diversión que genera los servicios.

## **2.4. Código de ética**

El código de ética es imprescindible para la creación de una sólida cultura organizacional y un exitoso desarrollo estratégico, por ello es trascendental comunicar a los miembros de la empresa, así como también verificar su cumplimiento teniendo una revisión constante y actualizado. En ella se afirman los valores y enfatizan los principios de la organización, por lo tanto se establece los deberes y derechos que se debe cumplir estableciendo conductas deseadas y conductas indeseadas. D'Alessio (2015).

Para el centro recreativo se establecen los siguientes código de ética:

- a) Ser un centro recreativo con alto nivel de calidad del servicio, que consiga diferenciarse de las empresas que ofrecen servicios similares.
- b) Contar con un excelente equipo humano a quienes ayudamos y motivamos constantemente para su superación personal; y así mantener relaciones honestas y constructivas en el centro recreativo.
- c) Tener colaboradores comprometidos para lograr la satisfacción de los clientes y seguridad dentro del centro.
- d) Desarrollar las actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo del centro y bajo las leyes del país.

### **3. Capítulo III: Evaluación externa**

En un entorno tan competitivo, es necesario que cada organización realice un plan estratégico, permitiendo evaluar aspectos fundamentales para su crecimiento. La evaluación externa estudia el entorno industrial nacional y global, esto ayuda a tener una idea globalizada de lo que está ocurriendo externamente. Por lo tanto contribuirá a que el centro recreativo se oriente hacia el futuro e identifique las amenazas y oportunidades que el sector presenta, del mismo modo la situación de los competidores o empresas que ofrecen servicios similares.

#### **3.1. Análisis tridimensional de las relaciones entre naciones**

D'Alessio (2015) cita a Hartmann, que menciona la importancia de las relaciones entre las naciones que implica el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnologías, entre otros. Y evalúa tres dimensiones como: los intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales; generando impacto en las estrategias que se establezcan.

##### **3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Según Heredia (2016) “el interés nacional es ‘la razón de Estado’, el conjunto de objetivos y ambiciones que le dan rumbo a un Estado nacional y mueven a sus ciudadanos”.

Siguiendo este concepto es importante mencionar que en el Perú el ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Ceplan (2011) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), tiene la responsabilidad de elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) en la que establece los lineamientos de política, prioridades, objetivos, metas y acciones para el desarrollo armónico del país. Dicho plan presenta desafíos y cierre de brechas con respecto a seis ejes estratégicos:

##### **3.1.1.1. Derechos humanos e inclusión social**

Este eje se considera para potenciar el ejercicio de los derechos humanos, asimismo la inclusión en la participación política y ciudadana de toda la población, creando oportunidades para todos y consolidando un ambiente más justo y organizado mirando todos hacia una sola dirección.

Hoy en día se viene reduciendo las brechas de género, por ello Indecopi entidad pública está suscrito en el Pacto Somos Pares, teniendo como objetivo reducir brechas salariales entre hombres y mujeres en las organizaciones, reiterando su compromiso en seguir trabajando por y para la sociedad. Andina (2018).

Por otro lado el presidente Federico Arnillas de la Mesa de Concertación, impulsará la campaña de participación ciudadana para los acuerdos de gobernabilidad 2019 – 2022 en las regiones del país, teniendo como finalidad recoger opiniones de la población con respecto a las prioridades que se requieren atender y así lograr un desarrollo sostenible en sus zonas y regiones habitadas. El Peruano (2018).

Se viene desarrollando programas sociales que están inscritas en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, que están enfocados en permitir la participación de las personas que de cierta forma carecen de alguna necesidad con la finalidad de disminuir la pobreza en nuestro país.

#### 3.1.1.2. Oportunidades y acceso a los servicios

Este eje busca garantizar el acceso a toda la población de los servicios básicos y fundamentales como: salud, educación, luz, agua, seguridad ciudadana, vivienda, etc; consiguiendo el desarrollo de sus capacidades. Por lo que es importante reducir la brecha existente entre el analfabetismo, desnutrición, la inseguridad, desigualdad de oportunidades, entre otros.; que se presenta en nuestro país.

Diario El Correo (2017), menciona que a través del Bicentenario 2021, el Perú busca generar oportunidades y accesos a los servicios para todos los habitantes y así mantener una alta calidad de vida e igualdad de oportunidades, desarrollando su máximo potencial como seres humanos.

#### 3.1.1.3. Estado y gobernabilidad

El Estado debe promover a todas las instituciones y a la población desarrollar adecuadamente la función pública y las políticas establecidas, asegurando la cobertura del país. Por lo tanto se busca que éstas políticas den confianza a la soberanía nacional para un eficiente ejercicio de los procesos institucionales. El Comercio (2018) comenta que el Perú ha pasado por muchas autoridades y funcionarios públicos que se encontraban y se encuentran envueltos en casos de denuncias por abuso de poder y actos de corrupción, por lo tanto es un factor que implica en mejorar y tomar acciones con respecto a ello.

Pero lograr este objetivo no es fácil, pues el sistema de corrupción que enfrentamos es transnacional, siendo amenaza para la gobernabilidad de nuestro país, por ello es importante concertar acciones y medidas concretas para cooperar con mayor eficacia en nuestro país.

Pues la transparencia implica contar con el concurso de todos los poderes del Estado, la prensa, las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad en su conjunto, identificando y denunciando las modalidades en la que se manifiesta la corrupción.

#### 3.1.1.4. Economía diversificada, competitividad y empleo

Este eje contiene temas como la estabilidad macroeconómica y financiera, por lo que se espera garantizar la integración de mercados internacionales. Con ello se busca mantener una política económica establecida para el año 2021, sosteniéndose por la inversión pública y/o privada, mejorando la competitividad nacional y brindando oportunidades de trabajo.

Castillo (2018) comenta que el Ministerio de economía y Finanzas (MEF) plantea ocho ejes principales para impulsar la competitividad y productividad del país, que tiene como objetivo desarrollar la Política de Competitividad del país, pues es necesario que el gobierno ejecute reformas para asegurar el crecimiento de la economía en los próximos años.

#### 3.1.1.5. Desarrollo territorial e infraestructura política

Se enfoca en cerrar todas las brechas para la accesibilidad de la población rural a las zonas urbanas del país, buscando asegurar la integración y una infraestructura de calidad a los ciudadanos, de tal manera que se pueda disminuir la pobreza con el desarrollo de actividades productivas.

Según Perú21 (2018), manifiesta que FIDT (Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial), tiene como finalidad el financiamiento o cofinanciamiento de inversiones y de estudios de preinversión, así como estudios de perfil y fichas técnicas; pues estos financiamientos buscan reducir las brechas en la provisión de servicios e infraestructuras básicas, generando así un gran impacto con respecto a la reducción de la pobreza y la pobreza extrema que existe en nuestro país.

#### 3.1.1.6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos desastres

Este eje comprende la calidad ambiental y la salud de las personas, por ello se busca conservar y aprovechar la riqueza natural, para el consumo de la población, desarrollando bienes y servicios para el mercado interno y externo.

Perú21 (2018) publicó que los desastres producidos en nuestro país tienen causas socioculturales y de gestión, pues esto es causado por los fenómenos naturales, si bien el Estado cuenta con una Ley de Gestión de Riesgos y un plan nacional

enfocado a ello, pues falta un mecanismo que garantice la calidad en la reducción de estos riesgos y no solo sólo implica el presupuesto de inversión.

Así como se vivió en el 2017 el fenómeno del Niño Costero, que tuvo impacto económico y generó pérdidas de 3,124 millones de dólares, teniendo una pérdida de 1.6% del PBI nacional y redujo la proyección de 4.3% a 3.5% de crecimiento anual de la economía peruana.

Así mismo con respecto a la diversidad biológica el Perú ocupa el cuarto lugar en el mundo como poseedor de bosques tropicales, dado que más del 60% está compuesto por bosques. Es preciso señalar que el país alberga grandes ecosistemas que brindan una serie de beneficios y hacen posible la megabiodiversidad siendo necesario conservar y aprovechar sosteniblemente. Andina (2018).

Tabla. *Matriz del interés nacional del Perú*

INTERÉS NACIONAL (EJES ESTRATÉGICOS)	INTENSIDAD DEL INTERÉS			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
<b>Derechos humanos e inclusión social</b>	Paraguay El salvador Venezuela		Uruguay Brasil	
<b>Oportunidades y acceso a los servicios</b>		Brasil Chile		
<b>Estado y gobernabilidad</b>		Chile		
<b>Economía diversificada, competitividad y empleo</b>	Haití Venezuela Paraguay		Chile Costa Rica	
<b>Desarrollo territorial e infraestructura política</b>			Chile	
<b>Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres</b>	México		Costa Rica Argentina	

Fuente: Foro Económico Mundial y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017).

En base a los ejes estratégicos considerados en el Plan Bicentenario realizado por el CEPLAN, se analizó una Matriz de interés nacional del Perú, teniendo en cuenta el foro económico mundial (2017) y el ranking del programa de las naciones unidas para el desarrollo (2017).

### 3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) manifiesta que los factores del potencial nacional hace referencia a la fortaleza y debilidad del país; por lo tanto para medir el potencial nacional se analiza siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico / científico, histórico / psicológico / sociológico, organizacional/administrativo y militar.

#### 3.1.2.1. Demográfico

INEI (2018) dio a conocer que en el año 2017 el Perú alcanzó 31 millones 237 mil 385 habitantes, así como se observa en la figura N° 41, obtenidos de los primeros resultados de los Censos Nacionales 2017. Los hombres representan el 49.2% y las mujeres el 50.8%, siendo el quinto país más poblado en América del Sur. Durante el 2018 se estima 32 millones 162 mil 184 personas en Perú y 7,913,216 hogares; el 78.2% pertenece al área urbana del país, y el 32.2% a Lima Metropolitana. Perú21 (2018).

AÑO	TOTAL	INCREMENTO INTERCENSAL	INCREMENTO ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (%)
1940	7 023 111			
		3 397 246	161 774	1.9
1961	10 420 357			
		3 701 207	336 473	2.8
1972	14 121 564			
		3 640 667	404 519	2.6
1981	17 762 231			
		4 877 212	406 434	2.0
1993	22 639 443			
		5 581 321	398 666	1.6
2007	28 220 764			
		3 016 621	301 662	1.0
2017	31 237 385			

Figura. Población Total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017.

Fuente: INEI (2018) – Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Podemos observar en la figura el gran crecimiento de los habitantes en nuestro país, siendo la tasa de crecimiento promedio anual en el año 2017 de 1.0%. Es importante mencionar que el Perú es el sexto país con mayor población en América Latina y en lo que respecta al continente americano de 39 países, Perú ocupa el octavo lugar.

Departamento	Total	2007		Total	2017	
		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
<b>Total</b>	<b>27 412 157</b>	<b>49,7</b>	<b>50,3</b>	<b>29 381 884</b>	<b>49,2</b>	<b>50,8</b>
Amazonas	375 993	51,3	48,7	379 384	50,4	49,6
Áncash	1 063 459	49,8	50,2	1 083 519	49,3	50,7
Apurímac	404 190	49,7	50,3	405 759	49,5	50,5
Arequipa	1 152 303	49,2	50,8	1 382 730	49,0	51,0
Ayacucho	612 489	49,7	50,3	616 176	49,4	50,6
Cajamarca	1 387 809	49,9	50,1	1 341 012	49,0	51,0
Prov. Const. del Callao	879 679	49,1	50,9	994 494	48,8	51,2
Cusco	1 171 403	49,9	50,1	1 205 527	49,5	50,5
Huancavelica	454 797	49,5	50,5	347 639	48,6	51,4
Huánuco	762 223	50,4	49,6	721 047	49,5	50,5
Ica	711 932	49,6	50,4	850 765	49,3	50,7
Junín	1 225 474	49,8	50,2	1 246 038	48,9	51,1
La Libertad	1 617 050	49,4	50,6	1 778 080	48,8	51,2
Lambayeque	1 112 868	48,7	51,3	1 197 260	48,5	51,5
Lima	8 442 409	49,0	51,0	9 485 405	48,8	51,2
Loreto	891 732	51,2	48,8	883 510	50,2	49,8
Madre de Dios	109 555	54,3	45,7	141 070	52,3	47,7
Moquegua	161 533	51,3	48,7	174 863	50,4	49,6
Pasco	280 449	51,4	48,6	254 065	50,4	49,6
Piura	1 676 315	49,8	50,2	1 856 809	49,5	50,5
Puno	1 268 441	49,9	50,1	1 172 697	49,3	50,7
San Martín	728 808	52,5	47,5	813 381	51,0	49,0
Tacna	288 781	50,0	50,0	329 332	49,7	50,3
Tumbes	200 306	51,8	48,2	224 863	50,5	49,5
Ucayali	432 159	51,4	48,6	496 459	50,5	49,5
Provincia de Lima 1/	7 602 940	48,8	51,2	8 574 974	48,6	51,4
Región Lima 2/	839 469	50,8	49,2	910 431	50,2	49,8

*Figura.* Población censada según departamento 2017.  
Fuente: INEI (2018) – Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Como se puede observar en la figura, la distribución de la población con respecto a los departamentos, siendo Lima el que ocupa mayor habitantes, Lambayeque ocupando el noveno departamento con una población de 1 197 2600 personas, por lo que es beneficioso para el centro recreativo, puesto se sigue aumentando los habitantes en la región.

REGIÓN NATURAL	1940	1961	1972	1993	2007	2017
<b>Total</b>	<b>6 207 967</b>	<b>9 906 746</b>	<b>13 538 208</b>	<b>22 048 356</b>	<b>27 412 157</b>	<b>29 381 884</b>
Costa	1 759 573	3 859 443	6 242 993	11 547 743	14 973 264	17 037 297
Sierra	4 033 952	5 182 093	5 953 293	7 668 359	8 763 601	8 268 183
Selva	414 452	865 210	1 341 922	2 832 254	3 675 292	4 076 404

*Figura.* Evolución de la población censada, según región natural, 1940 – 2017.  
Fuente: INEI (2018) – Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Cómo se puede observar en la figura el crecimiento que ha tenido la región natural costa con una población de 1 759 573 en el año 1940 a 17 037 297 en el 2017, siendo ésta la región de mayor habitantes del país.



Figura. Índice de pobreza total (en %)

Fuente: INEI (2018)

Como se observa, la pobreza total en el país en el año 2017 aumentó a 21.7%, con respecto al 20.7% del 2016, pese ha que se había mantenido una curva considerable de descenso de la pobreza en los últimos años.

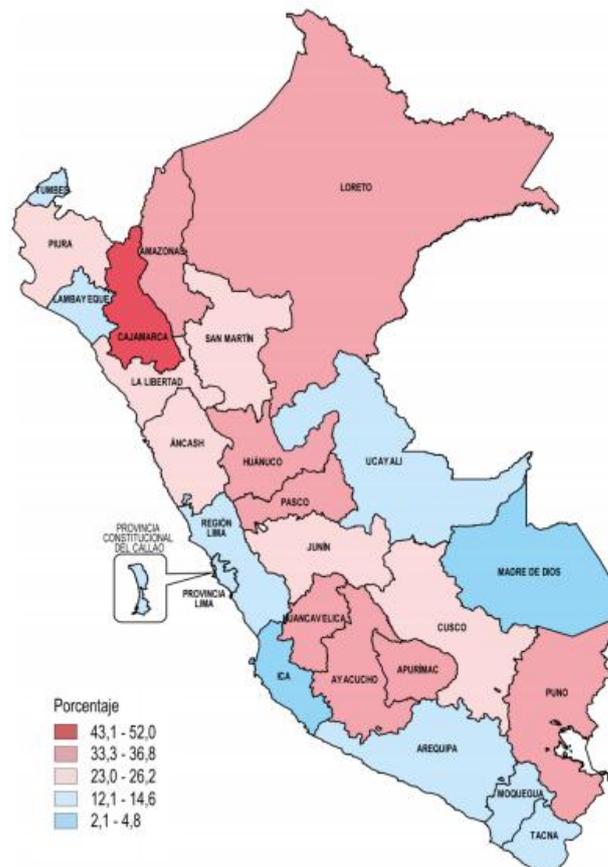


Figura. Nivel de pobreza por departamentos 2017.

Fuente: INEI (2017)

En el 2017 Cajamarca y Huncavelica representan el mayor porcentaje de la pobreza con una puntuación de 43.1%–52.0%, siendo Lambayeque el cuarto departamento junto con Junín y Tacna con un porcentaje de 12.1%-14.6%.

Indicadores demográficos	Departamento				
	Ica	Junin	La Libertad	Lambayeque	Lima
<b>Fecundidad</b>					
Nacimientos anuales: B	13,350	28,870	34,020	21,332	163,089
<b>Mortalidad</b>					
Muertes anuales: D	4,262	8,584	10,331	7,127	55,201
<b>Crecimiento Natural</b>					
Crecimiento anual: B-D	9,088	20,286	23,689	14,205	107,888
<b>Crecimiento Total</b>					
Crecimiento anual: B-D+(-)M	7,623	9,515	22,797	9,837	154,073

*Figura.* Indicadores demográficos por departamentos, 2015 - 2020.  
Fuente: INEI

El departamento de mayor fecundidad es Lima, asimismo representando una gran cantidad de mortalidad, con respecto a Lambayeque se observa un número reducido comparado con la capital en mortalidad.

Gestión (2018) redacta en una publicación que la población económicamente activa (PEA), esta conformada por las personas mayores de catorce años de edad. En el Perú existe más de 31 millones de habitantes y la mitad aproximadamente son los que pertenecen a la PEA, es decir un promedio de dieciseis millones de peruanos. De los cuales del dieciseis millones de habitantes, el 42% se encuentran subempleados por ingresos, quiere decir que el trabajador está laborando pero obteniendo al mes un promedio de ingreso mínimo referencial y éste ingreso ascendió a S/961 en enero del 2018.

Asimismo el desempleo en el Perú se acerca a 5% de la PEA, encontrándose personas que están dispuestos a trabajar pero no encuentran dónde.

### 3.1.2.2. Geográfico

Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur. Limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está muestra una soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno y doscientas millas marinas del Océano Pacífico, así como sesenta millones de hectáreas en la Antártida.



Figura. Ubicación de Perú y sus límites  
 Fuente: Embajada del Perú en Portugal (2017)

Se considera el tercer país mas grande de América del Sur, ostenta la soberanía sobre doscientas millas marinas. Cuenta con una Estación Científica llamada Machu Picchu.

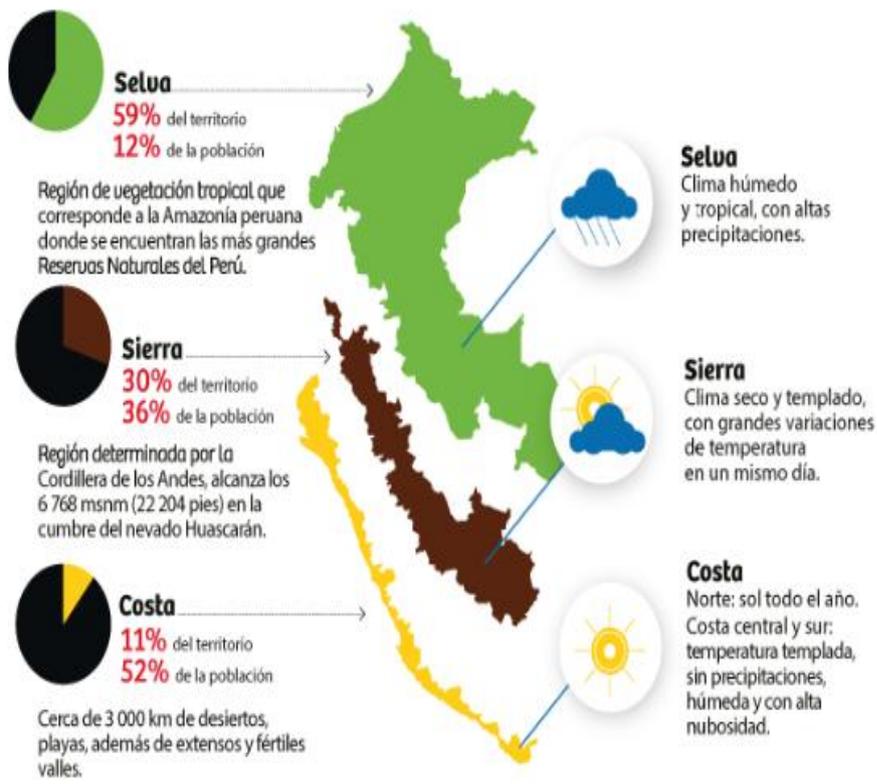


Figura. Geografía y clima del Perú  
 Fuente: Embajada del Perú en Portugal (2017)

En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa (cerca de 3000 km de desiertos, playas, además de extensos y fértiles valles), Sierra (determinada por la cordillera de los Andes, en la cumbre del nevado Huiacarán) y Selva (con vegetación tropical que corresponde a la Amazonía peruana, donde se encuentran la más grandes Reservas Naturales del Perú). Siendo un país megadiverso con once ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales.

### 3.1.2.3. Económico

El Banco Mundial (2018), manifiesta que el crecimiento de la economía mundial en el 2018 se acercará en 3.1%, después de un 2017 mejor de lo previsto alcanzando el 3.0%, porcentaje que representa una fuerte aceleración frente al exiguo 2.4% en el 2016, datos que constituyen la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde el 2011, por lo que continuará la recuperación de la inversión, manufactura y el comercio, así como las economías en desarrollo exportadoras de productos básicos.

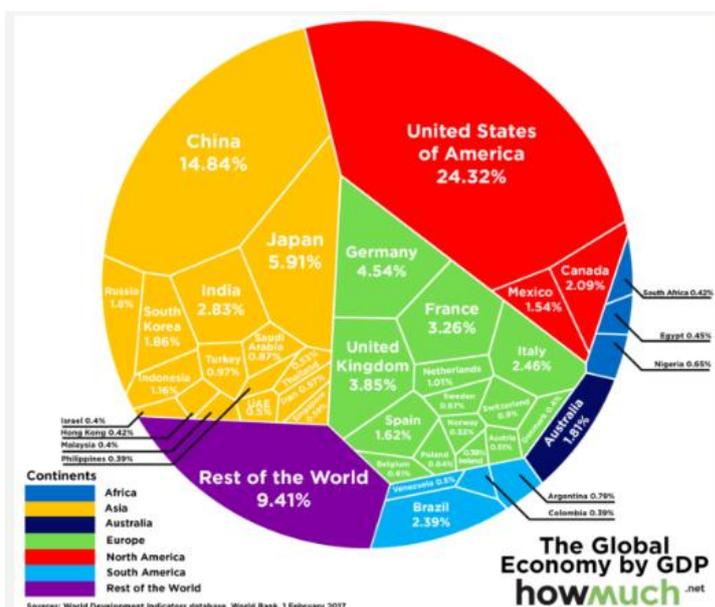


Figura. Economía a nivel mundial

Fuente: Banco Mundial

Como se puede apreciar en la figura, Estados Unidos representa la economía más grande del mundo, con un valor de 18 billones de dólares, que representa casi una cuarta parte de la economía mundial.

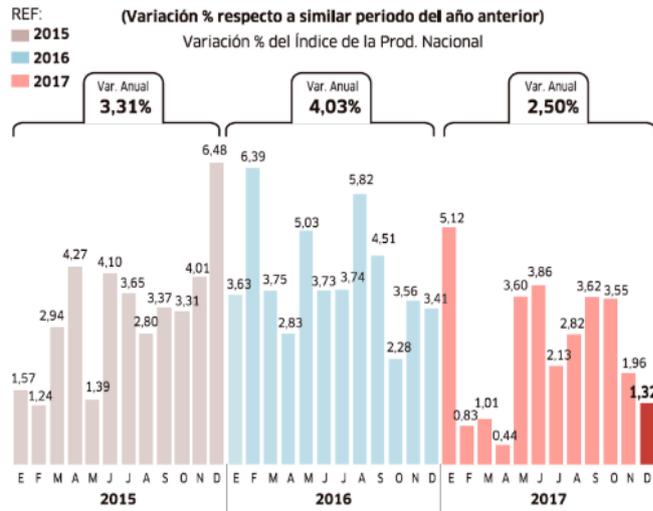


Figura. Economía peruana en los tres últimos años

Fuente: INEI (2018)

RPP (2018), informa que la economía peruana creció 2.5% en el 2017, siendo la proyección de 2.7% por el Ministerio de Economía y Finanzas, cifra que ésta por debajo, así como manifiesta diario La República (2018), que el Niño Costero y el caso Lava Jato tuvieron gran impacto en la economía, generando pérdida de al menos dos puntos porcentuales de crecimiento. Los sectores que promueven el aumento de la producción nacional estuvo alentado por el incremento del sector primario en 3.06% con lo que respecta a minería e hidrocarburos, agropecuario y pesca; y servicios en 2.4%.

Departamento	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y Servicios Conexos	Manufactura	Electricidad, Gas y Agua	Otros servicios
Amazonas	32,0				
San Martín	26,4				
Pasco		61,1			
Apurímac		60,9			
Cusco		49,2			
Áncash		47,5			
Madre de Dios		46,5			
Tacna		37,8			
Arequipa		36,9			
Junín		29,2			
Ayacucho		23,4			
Moquegua			43,4		
Ica			19,4		
Huancavelica				26,5	
Lima					33,6
Lambayeque					28,6
Loreto					25,8
Cajamarca					22,9
Puno					22,3
Ucayali					22,1
La Libertad					21,5
Tumbes					20,2
Piura					20,2
Huánuco					19,5

Figura. Porcentaje de valor agregado por departamento, según actividad económica 2016

Fuente: INEI (2017)

Se observa que son cinco las actividades económicas que predominan el PBI; siendo la actividad otros servicios que tuvo una mayor participación en los departamentos de Lima 33.6% y Lambayeque con 28.6%, con respecto al año 2016.

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Economía Total (PBI)</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>	<b>1,1</b>	<b>8,3</b>	<b>6,3</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,3	8,0	0,9	4,2	4,0	6,3	1,1	1,3	3,0	1,8
Pesca y acuicultura	9,3	3,0	-4,7	-27,8	61,7	-36,2	23,0	-28,7	15,9	-10,1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	8,1	0,6	1,4	0,3	1,8	5,1	-1,6	9,5	16,3
Manufactura	10,6	8,5	-6,5	10,1	8,3	1,3	5,2	-1,1	-1,7	-1,6
Electricidad, gas y agua	9,2	8,0	1,0	8,7	8,2	5,9	3,4	5,2	6,0	7,3
Construcción	16,6	16,9	6,5	17,0	3,6	15,9	9,4	1,8	-5,8	-3,1
Comercio	10,3	10,7	-0,8	11,9	8,6	8,5	4,9	1,9	4,0	1,8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10,2	9,0	-0,9	13,2	11,4	7,0	6,6	2,2	2,7	3,4
Alojamiento y restaurantes	9,1	10,3	0,6	7,4	11,1	10,8	6,8	5,2	3,0	2,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31,7	17,1	8,1	10,1	11,5	12,2	8,7	8,6	9,3	8,1
Servicios financieros, seguros y pensiones	12,8	6,4	8,1	10,0	10,8	9,6	9,7	12,8	9,7	5,4
Servicios prestados a empresas	15,0	12,3	2,5	11,6	9,3	7,2	7,3	4,6	4,6	2,2
Administración pública y defensa	1,8	7,7	18,2	8,1	4,3	8,1	3,9	5,3	3,9	4,6
Otros servicios	5,0	4,0	2,8	3,6	4,0	4,6	4,5	4,1	4,5	4,1
<b>Total Industrias (VAB)</b>	<b>8,6</b>	<b>8,7</b>	<b>1,2</b>	<b>7,7</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>2,3</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>
DM-Otros Impuestos a los Productos	7,5	13,5	0,3	14,9	4,8	9,5	7,9	2,8	0,4	2,4

Figura. PBI según sector económico 2007 - 2016  
Fuente: INEI (2017)

Se puede observar el porcentaje de PBI con respecto al sector económico, por lo que se puede detallar que el sector económico de extracción de petróleo, gas y minerales es de 16.3 % en el año 2016 que representa una buena puntuación.

#### 3.1.2.4. Tecnológico

Gestión (2016), manifiesta que el secreto de un país desarrollado tecnológicamente es por la innovación y Perú es uno de los países que presenta menores índices con respecto a la innovación. Perú está retrasado en cuanto a tecnología, debido a ello no aparecemos en el cuadro de tecnología e innovación del mundo, estando por encima Venezuela y Brasil.

Pero el reto de la economía peruana es la transformación digital, pues subsiste en difundir el impacto positivo que tiene la tecnología en la producción y competitividad empresarial, cabe resaltar que la inversión de tecnología en el país esta en un rango de 1% a 1.5% del PBI al año, incluyendo al sector privado como público. Andina (2017). Asimismo los resultados del primer censo nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en el Perú, revelan el atraso del país, teniendo el 0.08% del PBI que gasta en investigación y desarrollo, datos que han sido publicados en el diario La República (2017).

### 3.1.3. Principios cardinales

Se establece cuatro principios cardinales que permite identificar cuales son las oportunidades y amenazas para un país con respecto a su entorno, estos principios son los siguientes: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos.

#### 3.1.3.1. Influencia de terceras partes

La influencia de economías muy bien desarrolladas como Estados Unidos, La Unión Europea, India y China impactan en el comercio mundial, marcando la pauta de la economía mundial, por lo tanto el Perú debe estar pendiente del comportamiento de éstas economías y mantener buenas relaciones con esos países, para el mejor desarrollo y progreso en el país.

Las perspectivas de desarrollo de la sociedad del país hacia el 2021, se encuentran influenciadas por tendencias importantes que se genera a escala mundial en distintos ámbitos de la actividad humana, así como: la globalización, cambio climático, la democracia global, surgimiento de nuevas potencias económicas, entre otras; siendo éstas tendencias mundiales que representen oportunidades para el logro de determinadas metas económicas, sociales y culturales.

#### 3.1.3.2. Lazos pasados y presentes

Perú mantiene sus fronteras con Ecuador por el norte, Chile y Bolivia por el sur, por el este Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico.

Cabe mencionar que los problemas fronterizos con Chile ha marcado en nuestro país, que han debilitado la fortaleza de la nación peruana y que en la actualidad se viene superando. Las buenas relaciones bilaterales con los países de Colombia y Brasil deben fortalecerse buscando una mayor integración socio comercial.

#### 3.1.3.3. Contra balance de los intereses

Los conflictos anteriores entre Chile y Perú por la delimitación marítima, fue resuelto por la Corte Internacional de la Haya de manera imparcial, tomando en cuenta los argumentos de ambas partes. Tal caso se resolvió pacíficamente sin llegar a ataques, por lo que fue aceptado por ambos países, manteniendo hasta en la actualidad un desarrollo bilateral sostenido. RPP (2014).

Ferrer (2018) menciona que actualmente existen conflictos entre nuestros países vecinos como Chile y Bolivia, puesto que Bolivia busca conseguir una salida al mar, siendo La Corte Internacional de Justicia, sede en La Haya quién estuvo

evaluando esa petición. El primero de Octubre del 2018 el presidente del tribunal negó brindar acceso soberano al Océano Pacífico, pues Bolivia quería poner fin a la dependencia y sobrecostos logísticos que incurre para exportar e importar sus productos a través de los puertos chilenos. Sin embargo ambas partes aún siguen dialogando en busca de una solución.

Liencura (2018) menciona el interés que tiene el Perú por ceder salida a Bolivia, puesto que hay un antecedente que ellos tienen acceso al puerto de Ilo, dado por el ex presidente Alberto Fujimori hace mucho tiempo, pero los bolivianos no han construido nada. Siendo el de mayor interés acceder al mar pero por Chile.

#### 3.1.3.4. Conservación de los enemigos

Actualmente Perú y Chile mantienen una relación de competencia, con respecto a controversias en torno a la gastronomía, siendo el caso de diversas patentes del país sureño con productos bandera del Perú como: suspiro limeño, pisco, entre otros; esta situación hace que el Perú patente sus productos y sea más competitivo.

El Correo (2015). Con respecto al Pisco ambos países reclaman como propio a ésta bebida por lo que se reabierto la disputa entre ellos. El Concurso Mundial de Bruselas de Bebidas Espirituosas es un evento que se realizó en el año 2017 en Chile, y la condición para acoger el evento consistía que los productores de pisco peruano cambiaran su etiqueta por “aguardiente de uva peruano”, y así poder pasar las aduanas chilenas sin problemas, situación que ha indignado a los peruanos.

Barría (2018) hace referencia otra polémica que presentan estos dos países, pues son los principales productores de cobre en el mundo, considerando que cada uno tiene sus propios productos: Chile por ejemplo vende mayor cantidad de cobre refinado y Perú exporta concentrado de cobre siendo este menos procesado y cuyo precio es menos.



*Figura.* Exportaciones de concentrado de cobre a China  
Fuente: El mercurio, citando datos de Bloomberg

Cabe mencionar que Chile por décadas ha sido identificado como el rey del cobre a nivel mundial, pero en los ocho primeros meses del año 2017, Perú por primera vez superó a Chile como el proveedor principal de concertado de cobre de China, siendo éste un indicador importante del futuro y el motivo fue por el incremento en la producción de la mina de Las Bambas en Perú y la huelga en la mina privada chilena Escondida a comienzos del año. China actualmente es el país que consume cerca del 50% del cobre refinado en el mundo. Fajardo (2017).

### 3.1.4. Influencia del análisis en la organización

Actualmente para el centro recreativo Aquapark, se presencia un escenario conveniente para el desarrollo, Lambayeque es una región que viene en aumento de sus habitantes y la relación que existe entre regiones naturales, siendo la costa que viene en aumento, determinando que hay población para ofrecer los servicios recreativos y de entretenimiento.

Se proyecta años de crecimiento en la economía peruana, siendo un buen camino para el desarrollo de la actividad comercial en la que participa el centro recreativo, teniendo en cuenta que el sector servicios (2.4%) promueve la producción nacional y un porcentaje de 28.6% del valor agregado en el departamento de Lambayeque. Es importante generar innovación bajo el desarrollo tecnológico, pues con ello se busca generar ventajas competitivas y así mejorar su oferta de servicios.

### 3.2. Análisis competitivo del Perú

El Perú ha sufrido el mayor retroceso competitivo de cinco puestos en el año 2017, ubicándose en la posición 72 del ranking de competitividad a nivel mundial, presentándose desde el año 2013 donde se ubicaba en el puesto 61, por lo que se considera en los últimos cuatro años una pérdida de once posiciones.



Figura. Ubicación del Perú en el índice de competitividad mundial 2007 – 2017.  
Fuente: The World Economic Forum (2017)

Se puede observar el nivel de competitividad que ha tenido el Perú con respecto a los últimos once años, estando en el puesto número 72 en el 2017.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es el tercer país más grande de América del Sur, contando con doscientas millas de mar, siendo muy rico en recursos naturales con reservas minerales importantes.

Con respecto al PBI generado por sectores económicos se detalla un porcentaje de 16.3% en extracción de petróleo, gas y minerales en el 2016. También detalla cinco actividades económicas, analizando que departamentos obtienen un mayor porcentaje de participación.

Uso o destino económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Mar. 15	Mar. 16	Mar.16 / Mar.15	Ene-Mar16/ Ene-Mar15
<b>Total 1/</b>	<b>2 977,9</b>	<b>2 763,1</b>	<b>-7,2</b>	<b>-0,5</b>
<b>I Bienes de Consumo</b>	<b>651,3</b>	<b>648,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>1,1</b>
1. Bienes de Consumo no Duradero	340,7	345,6	1,4	6,9
2. Bienes de Consumo Duradero	310,6	303,3	-2,3	-5,6
<b>II Materias Primas y Productos Intermedios</b>	<b>1 328,2</b>	<b>1 280,2</b>	<b>-3,6</b>	<b>4,1</b>
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	457,1	386,1	-15,5	21,4
4. Materias Primas y Productos Intermedios para la Agricultura	66,0	74,3	12,6	-2,3
5. Materias Primas y Productos Intermedios para la Industria	805,2	819,7	1,8	-2,4
<b>III Bienes de Capital y Materiales de Construcción</b>	<b>994,7</b>	<b>832,4</b>	<b>-16,3</b>	<b>-7,5</b>
6. Materiales de Construcción	94,0	102,6	9,1	12,3
7. Bienes de Capital para la Agricultura	10,5	14,9	41,2	3,9
8. Bienes de Capital para la Industria	689,5	536,1	-22,2	-13,4
9. Equipos de Transporte	200,6	178,8	-10,9	3,2
<b>IV Diversos</b>	<b>2,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-90,0</b>	<b>-40,5</b>
Donaciones	1,5	1,5	0,0	-28,6

Figura. Importación FOB según uso o destino económico  
Fuente: INEI (2016)

En la figura representa que el mes de marzo del 2016 la importaciones disminuyeron en 7.2% con respecto a marzo 2015, considerando a bienes y consumo (-0.4%), materias primas y productos intermedios (-3.6%), bienes de capital y materiales de construcción (-7.5%).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

INEI informó que para el 2018 se espera el crecimiento del PBI, teniendo como valor de 2.5% en el 2017. En el 2016 el sector económico más favorable fue de extracción de petróleo, gas y minerales (16.3%), en telecomunicaciones y otros servicios de información (8.1%) y con respecto a electricidad, gas y agua (7.3%).

El BCRP indica que uno de los indicadores de mayor consumo es el sector inmobiliario, teniendo cambios positivos en los últimos años, siendo para la inversión extranjera un mercado atractivo.

Es preciso detallar que el sector de actividades de salud, administración pública, enseñanza, actividades artísticas y de entretenimiento también son atractivo para invertir, representando un 12.3% de mayor concentración de las empresas dedicadas a desarrollar esta actividad.

El sector dirigido a entretenimiento y recreación con respecto al producto bruto interno en el segundo trimestre del 2018 valorizado en soles, obtuvo como resultado S/18,065 y un 4.1% en variación porcentual.

Según PromPerú (2018), los visitantes que llegan a Lambayeque es con la finalidad de vacaciones o recreación, representando el 36%.

### 3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El ranking de competitividad a nivel mundial del 2017 ubica al Perú en el puesto 72, retrocediendo cinco posiciones con respecto al año anterior y once posiciones desde el 2013 en la que ocupó el puesto 61.

Es importante mencionar que hay mejoras en cuatro de los doce pilares establecida para medir la competitividad del país, teniendo como: infraestructura (89 a 86), salud y educación básica (98 a 93), preparación tecnológica (88 a 86) e innovación (119 a 113).

La globalización ha creado una economía de libre mercado con enfoque a la responsabilidad social, en otras palabras es que existe una libre competencia entre empresas de todas partes del mundo.

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Gestión (2018), algunos sectores han disminuido siendo uno de ellos la producción de Minería e Hidrocarburos, así como la electricidad, gas y agua, siendo éstos los que tenían mayor participación en el año 2016.

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual	
		Enero	Feb 2017-Ene 2018/
		2018/2017	Feb 2016-Ene 2017
<b>Economía Total</b>	<b>100,00</b>	<b>2,81</b>	<b>2,33</b>
<b>DI-Otros impuestos a los Productos</b>	<b>8,29</b>	<b>4,80</b>	<b>4,06</b>
<b>Total Industrias (Producción)</b>	<b>91,71</b>	<b>2,63</b>	<b>2,18</b>
Agropecuario	5,97	3,87	2,77
Pesca	0,74	12,42	2,18
Minería e Hidrocarburos	14,36	-1,52	1,98
Manufactura	16,52	0,23	-0,78
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-0,68	0,59
Construcción	5,10	7,84	3,07
Comercio	10,18	2,38	1,13
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	4,62	2,94
Alojamiento y Restaurantes	2,86	2,74	1,30
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	5,32	7,59
Financiero y Seguros	3,22	4,85	1,60
Servicios Prestados a Empresas	4,24	2,43	1,09
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,15	4,12
Otros Servicios 2/	14,89	3,65	3,66

Figura. Evolución del índice mensual de PBI: Enero 2018

Fuente: INEI (2018)

El crecimiento de enero del 2018, se obtiene un resultado favorable en la mayoría de los sectores, entre las que destacaron construcción (5.1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (4.97%), comercio (10.18%), y agropecuario (5.97%), representando casi el 50% del resultado del mes.

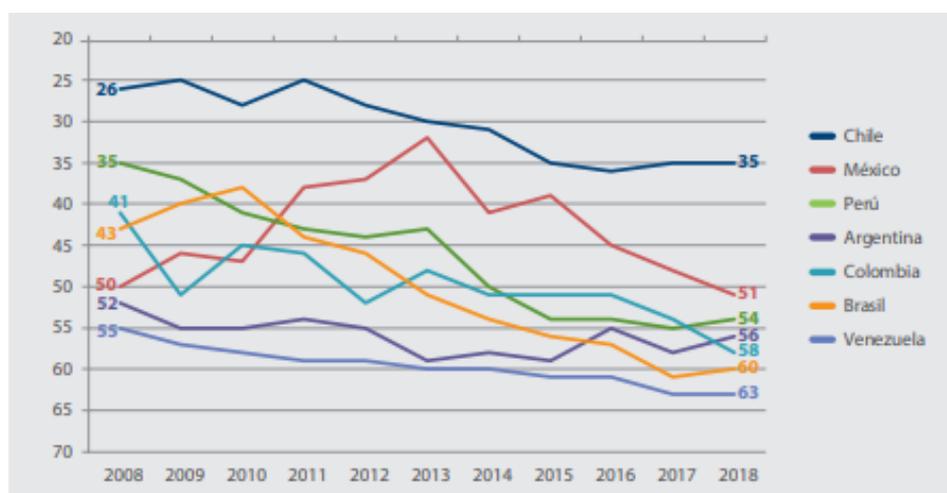


Figura. Evolución del ranking de competitividad mundial de los países latinoamericanos 2008-2018.

Fuente: CENTRUM (2018)

En Latinoamérica, Chile lidera el grupo (35), en segundo lugar México (51), luego Perú (54), Argentina (56), Colombia (58), Brasil (60) y por último Venezuela (63).

### 3.2.5. Influencia del análisis de la organización

El análisis competitivo del centro recreativo Aquapark, evidencia que existen factores que se puede aprovechar para darle competitividad a la empresa, bien se conoce que la economía del país no ha tenido datos favorables en el año 2013, pero ha ido recuperando poco a poco, en la que se proyecta terminar un año con datos favorables.

Asimismo otros servicios como actividades inmobiliarias, salud, administración pública, enseñanza, actividades artísticas y de entretenimiento, representa el 12.3% de empresas que se dedican a desarrollar estas actividades económicas.



Figura. Perú: Empresas de servicios, según actividad económica, 2016

Fuente: INEI (2016)

Empresas de servicios con respecto a las actividades artísticas, entretenimiento y recreación en el año 2016, reflejan el 1.8%; cabe mencionar que el país es muy atractivo para los turistas, destacando que Lambayeque es un departamento que recibe miles de visitantes, recibiendo en los tres primeros meses 150 mil turistas, favoreciendo al crecimiento de las empresas que brindan este servicio.

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis está relacionado con el estudio exterior y las distintas influencias que afectan de manera directa e indirecta en la competitividad del centro recreativo, tomando puntos claves para evaluar el crecimiento y participación adecuada de la empresa.

#### 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

D'Alessio (2015) manifiesta que son las fuerzas que determinan las reglas, bajo las cuales la organización debe operar. Perú es considerado uno de los países más

importantes de Latinoamérica, cuenta con una reciente e importante estabilidad económica.

Por lo tanto cabe mencionar que la finalidad de la ONPE es garantizar el respeto de la voluntad popular promoviendo a la ciudadanía la libre participación electoral. Las elecciones municipales se realizan cada cuatro años con el propósito de elegir al alcalde y a sus regidores respectivos, involucrando a diferentes partidos políticos quienes participan para ser elegidos por la población.

Gestión (2017) publicó que en el 2018 el Perú tras la culminación de la incertidumbre por la vacancia presidencial y el movimiento social que se ha generado por el rechazo a las corrientes en contra el indulto a Fujimori, surge la incertidumbre en mantener la estabilidad política y social, siendo esos problemas presentados en el país que podrían afectar a la reducción del PBI estimado para el 2018. Los mayores impactos se verán en la parte de la inversión pública y privada. Perú es uno de los países al que no se ha reducido la calificación crediticia, pues ello nos pone en una mejor situación. Sin embargo, la crisis política que se presenta nos podría poner en la situación de que el riesgo se eleve y cambie la calificación o que se modifique la tendencia a negativa.

El centro recreativo ofrece servicios de recreación y entretenimiento, en donde las piscinas con los toboganes son el mayor atractivo de los clientes, por ello se rige al D.S. N° 007-2003-SA, referido al Reglamento Sanitario de Piscinas, con el fin de proteger la salud de los usuarios y la comunidad en general, y éste debe cumplir con todos los criterios para el cumplimiento de la normatividad sanitaria y generar seguridad a todos los visitantes. MINSA (2011).

Con respecto al funcionamiento adecuado de centros recreacionales Conafovicer (2011) establece que se debe cumplir ciertos reglamentos, en lo que respecta al funcionamiento de los centros recreacionales como se indica en el capítulo II, se debe brindar atención dentro del horario establecido en el centro, el mismo que será exhibido en un lugar visible, como también se colocará un aviso si no estará en funcionamiento para el conocimiento de los visitantes, asimismo cumpliendo con el mantenimiento y limpieza de sus instalaciones.

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Perú ha logrado avances en su desempeño macroeconómico en los últimos años, teniendo un PBI muy dinámico, con tasas de cambio estables y baja inflación.

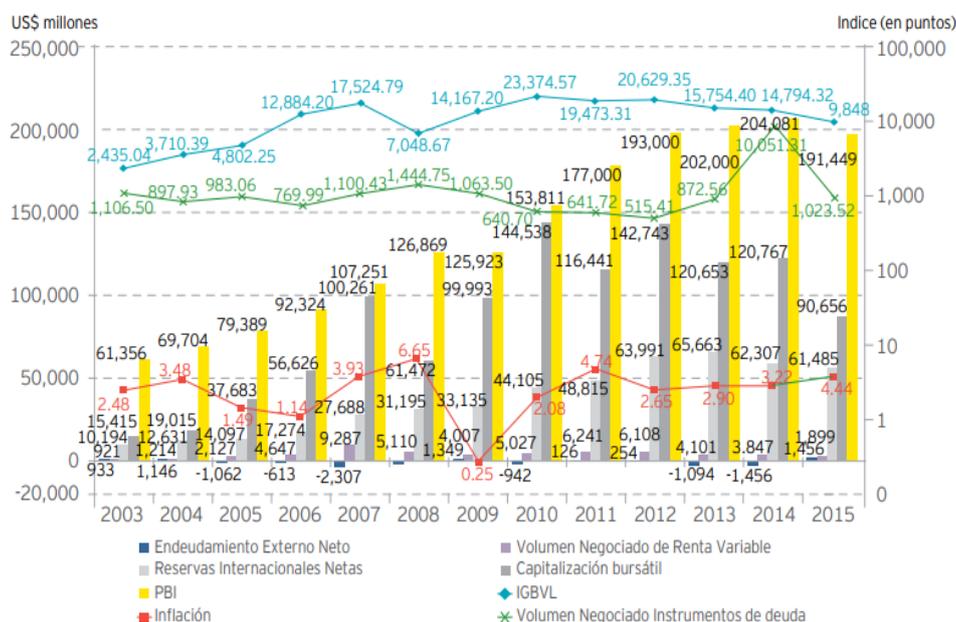


Figura. Evoluci3n de índices financieros

Fuente: BCRP

En la figura se observa el dinamismo y la evoluci3n de índices financieros en el Perú, proyectados desde el a3o 2003 al 2015, siendo éstos indicadores el PBI, la inflatión, IGV, entre otros.

Cuadro 1 PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO (Variaciones porcentuales reales)				
	2015	2016	2017	Promedio 2008-2017
<b>Demanda Interna</b>	<b>2,9</b>	<b>1,1</b>	<b>1,6</b>	<b>5,4</b>
a. Consumo privado	4,0	3,3	2,5	5,5
b. Consumo p3blico	9,8	-0,6	1,0	5,9
c. Inversi3n bruta fija	-5,2	-4,7	-0,3	5,9
- Privada	-4,2	-5,7	0,3	5,6
- P3blica	-9,5	-0,2	-2,3	7,2
Variaci3n de existencias (% del PBI nominal)	-0,4	-0,2	-0,2	-0,3
Exportaciones	4,0	9,5	7,2	3,8
Menos: Importaciones	2,4	-2,2	4,0	5,6
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>	<b>4,9</b>
Nota: Gasto p3blico total	3,6	-0,5	0,1	6,2

Figura. PBI por tipo de gasto (variaci3n porcentual)

Fuente: BCRP

Como se puede ver en la figura, la demanda interna en el año 2017 se vio atenuado por el impacto negativo del fenómeno del Niño Costero, en cuanto a gasto de consumo privado creció a 2.5%, la inversión privada registró una recuperación de 0.3%, después de registrar tasas negativas durante tres años consecutivos . El gasto público creció a 1.0%, siendo la inversión pública el registro de una caída de 2.3%. En cuanto a exportaciones creció a 7.2% y las importaciones a 4.0%.

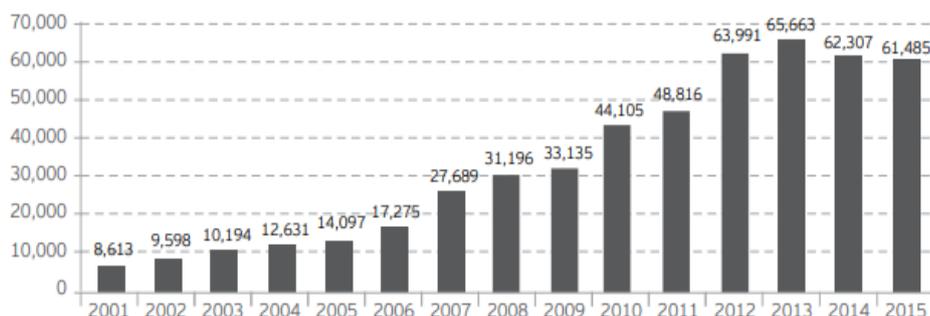


Figura. Reservas internacionales netas (en millones US\$)

Fuente: BCRP

Como se observa, el monto de reservas internacionales ha ido en aumento, viendo que desde el 2006 ha crecido a grandes millones, llegando a obtener en el año 2015, 61 485 millones de US\$. Éste nivel de reservas garantiza la solidez de la economía del Perú, antes posibles problemas financieros.



Figura. Reservas internacionales netas 2015 (en % del PBI)

Fuente: BCRP

El ratio de reservas internacionales netas con respecto al PBI, el Perú llega a 32% en el 2015, siendo un indicador para la fortaleza de la liquidez internacional del país, por lo que representa el doble de Colombia y México; y por último está Chile con 17%.



Figura. Inversión extranjera directa por sector (en millones de US\$)

Fuente: Proinversión

En la siguiente figura se muestra los sectores económicos con respecto a la inversión extranjera, siendo la minería de mayor puntuación con una inversión de 5 638 millones de US\$ (23%), en el año 2015, seguida de comunicaciones con 4 569 millones de US\$ representando el 19%.

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

INEI (2018) manifiesta que el Perú tiene una población de 31 millones 237 mil 385 habitantes en el año 2017, representando el 49.2% hombre y mujeres el 50.8%, datos obtenidos en los primeros resultados del censo nacional 2017, estimando para el año 2018 finalizar con una población de 32 millones 162 mil 184 habitantes. En lo que respecta el aspecto cultural, el Perú es un país megadiverso con once ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen a nivel mundial, posee multiplicidad de paisajes y una riqueza en recursos naturales, mencionando que tenemos una de las maravillas del mundo como lo es Machu Picchu, quién acoge a gran cantidad de turistas por su infraestructura impresionante.

Lambayeque cuenta con tres provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque; sumando un total de 38 distritos, desarrollando sus propios estilos de vida, cultura, costumbres y desarrollo. Mencionando que también presenta grandes atractivos turísticos como museos, playas e instalaciones muy impresionantes.

La inseguridad ciudadana sigue siendo uno de los problemas que más vidas cobran a nivel nacional, el jefe de la región policial de Lambayeque manifiesta que la delincuencia ha disminuido en un 10% a comparación del año pasado. El Correo (2018).

#### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2015), comenta que las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, puesto que modifican las reglas de competencia, las prácticas de gestión tradiciones se vuelven obsoletas, redefinen los diseños de la organización, generar nuevas oportunidades, entre otras.

Werofum (2016) menciona que el Perú en los últimos años ha continuado retrocediendo en el ranking mundial del índice de preparación y utilización de la interconectividad, ocupando la posición noventa en el año 2016 con respecto a 143 países, puesto que Perú no es un país reconocido en aspecto de tecnología.

Uno de los pilares que mide el nivel de competitividad de los países en la innovación, sin embargo aún existe empresas en el país que no toman la decisión de innovar y ser creativas para revolucionar el mercado.

Se ofrece un crecimiento con respecto a este factor, así como el Programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción, Produce (2018) está contribuyendo con más de dos millones de soles para la ejecución de proyectos enfocados con la innovación, emprendimiento y obtención de certificaciones de sistemas de gestión. Con proyectos de innovación tecnológica se otorgará un total de un 1 055 696 de soles para cofinanciar la ejecución de ello.

#### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D'Alessio este factor es impulsado por las instituciones que luchan en preservar el ecosistema en el planeta, debido a que ello afecta en las decisiones que la empresa en temas operacionales, legales, imagen, comercial y de la comunidad vinculada, dependiendo al tipo de industria.

En el país se regula por primera vez en la Constitución Política de 1979, artículo 123 los derechos que tienen los peruanos en habitar en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado, preservando la naturaleza y el desarrollo de la vida, siendo el Estado quien controle y evite la contaminación ambiental.

Por lo tanto el Ministerio del Ambiente del Perú ha fortalecido la legislación ambiental con la creación de leyes, evitando delitos ambientales, con la finalidad de crear una Política Nacional de Educación Ambiental, asimismo se establecen estándares ambientales para ser cumplidas por las organizaciones.

Gestión (2018) maniesta que en la actualidad el país está trabajando por mantener un crecimiento verde, a través del desarrollo de una estrategia nacional; teniendo

como finalidad el logro de un desarrollo amigable con nuestro medio ambiente, estando alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y llegar a formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Por lo tanto ya es un compromiso para el país reducir el 20% de gases de efecto invernadero hacia el 2030.

Asegura también que es fundamental cambiar los patrones de consumo y producción, de tal manera que el país viene impulsando a las organizaciones, sumándose en la campaña de disminuir el uso de bolsas plásticas, y formará parte de la iniciativa de ONU Ambiente sobre Mares Limpios.

### 3.4. Matriz de evaluaciones de factores externos (MEFE)

Tabla. *Matriz de evaluación de los factores externos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.Crecimiento sostenido del PBI	0.12	3	0.36
2. Sector en crecimiento. (act. recreativas y entretenimiento)	0.12	3	0.36
3.Aumento de visitantes en la región	0.12	3	0.36
4. Posibilidades de crecimiento (Alianzas estratégicas)	0.10	3	0.30
Sub total	<b>0.46</b>		<b>1.38</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Adaptación a tecnología futura.	0.15	2	0.30
2. Entrada de competidores directos.	0.12	3	0.36
3. Incertidumbre de la estabilidad política.	0.12	2	0.24
4. Nivel competitivo con otras empresas del rubro.	0.15	2	0.30
Sub total	<b>0.54</b>		<b>1.20</b>
Total	<b>1</b>		<b>2.48</b>

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Valor: 4. Responde muy bien

3. Responde bien

Peso relativo: 0.0 (no importante)

2. Responde promedio

1. Responde mal

1.0 (muy importante)

### **3.5. La organización y sus competidores**

D'Alessio (2015) hace mención que el punto de inicio es el análisis de las condiciones competitivas e industriales para evaluar la situación estratégica y posición de una empresa en el sector que se desarrolla y los mercados que lo componen.

Se analizará a las empresas que brindan servicios similares al centro recreativo Aquapark, por medio del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que implican en: negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenazas de los sustitutos, amenaza de los entrantes y rivalidad de los competidores.

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

El poder de negociación de los proveedores son adecuados, tenemos los supermercados para la adquisición de los mejores insumos para el mantenimiento de las piscinas, la producción del restaurant y el abastecimiento de las bodegas, el mercado moshoqueque es otro proveedor de la materia prima que se necesita para la producción del restaurant y confecciones Sandra para la elaboración de uniformes de los colaboradores de Aquapark.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los clientes del centro recreativo es adecuado, debido a que los visitantes acceden a las instalaciones como pasatiempo, ocio, distracción, relajamiento, etc.

Es importante mencionar que se ha identificado tipos de clientes que acceden al establecimiento como son: personas de la localidad, visitantes de otras regiones, personas extranjeras y entidades públicas o privadas que realizan reservaciones.

#### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los sustitutos es alta, siendo sector de entretenimiento y recreación, pues existen clubs, lugares turísticos y otras organizaciones que ofrecen servicios que atienden la misma necesidad bajo una oferta diferente, asimismo cabe resaltar el aumento de turistas en la región pasando momentos de recreación en los museos que existe en Lambayeque.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Este sector es muy atractivo para la población local y en los visitantes al departamento, debido a que se ha tenido un aumento considerado de personas que

vienen por vacaciones y recreación, por lo tanto se puede generar el ingreso de nuevos centros recreacionales, mejorando ciertos aspectos que han identificado. Pero es importante mencionar que aún no existe entrada de nuevos competidores, puesto que se debe realizar y cumplir diversas normas, incurriendo en una fuerte inversión para superar la infraestructura y temática de las empresas actuales.

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores actualmente es bajo, pero existen centros que ofrecen servicios similares, por lo tanto utilizan diferentes promociones para acceder al establecimiento, también hacen uso de los medios de comunicación para el conocimiento de los servicios que se ofrece y lograr posicionarse al público.

El portal DePerú menciona las empresas más destacadas que brindan servicios recreativos en la localidad de Lambayeque: El Mirador, Las Pirkas y Aquapark, siendo atractivos por los visitantes.

### 3.6. La organización y sus referentes

El centro recreativo Aquapark cuenta con el potencial para crecer, pero aún no se tiene establecido una ventaja competitiva frente a los otros establecimientos.

Periodo	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2017-09	12	0	4
2017-10	12	0	4
2017-11	11	0	4
2017-12	10	0	3
2018-01	10	0	4
2018-02	10	0	1
2018-03	10	0	1
2018-04	15	0	1
2018-05	15	0	2
2018-06	15	0	1
2018-07	15	0	1
2018-08	15	0	1

*Figura.* Información de trabajadores y/o prestadores de servicio “Aquapark”

Fuente: SUNAT (2018)

El centro recreativo Aquapark Chiclayo, presenta en la planilla electrónica un total de quince colaboradores hasta el mes de agosto del 2018.

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2017-09	19	0	1
2017-10	19	0	0
2017-11	19	0	0
2017-12	19	0	0
2018-01	19	0	0
2018-02	20	0	0
2018-03	20	0	0
2018-04	20	0	0
2018-05	24	0	0
2018-06	24	0	0
2018-07	24	0	0
2018-08	19	0	0

Figura. Información de trabajadores y/o prestadores de servicio "El Mirador"

Fuente: SUNAT (2018)

Con respecto al "El Mirador", según la SUNAT la información obtenida de la planilla electrónica hasta el mes de agosto del 2018 es de diecinueve trabajadores.

### 3.7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla. Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito	"Aquapark"			"El Mirador"		"Las Pirkas"	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad de los servicios a clientes	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Publicidad	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
3 Recursos Humanos	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
4 Participación de mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Ubicación del lugar	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
6 Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
7 Infraestructura	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
8 Seguridad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>		<b>2.47</b>		<b>2.87</b>

Fuente: Adaptado por D'Alessio (2015)

Valor: 4. Fortaleza mayor

2. Debilidad menor

3. Fortaleza menor

1. Debilidad mayor

En la matriz de perfil competitivo se ha tomado en cuenta realizar con las empresas que ofrecen servicios similares al centro, debido a que no existe competencia directa.

#### **4. Capítulo IV: Evaluación interna**

Esta evaluación es importante para determinar los factores que afectan a la organización sea directa o indirectamente, por lo que está enfocada en establecer estrategias que sirvan para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades con la finalidad de aumentar la competitividad comercial. Pues el éxito de ésta evaluación requiere que todos los miembros de las áreas funcionales de la empresa aporten sus ideas. D'Alessio (2015).

##### **4.1. Análisis interno AMOFHIT**

Es importante tener presente que la organización debe crear valor, siendo este el rol fundamental de los recursos, pues si la empresa no tiene la capacidad de hacerlo no existe razón de su existencia en el largo plazo. Por lo tanto el Análisis interno permitirá al centro recreativo Aquapark mostrar cual es la situación actual, basado en siete áreas funcionales siendo estas las siguientes: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones y Tecnología e investigación y desarrollo, así lo establece D'Alessio (2015).

##### **4.1.1. Administración y Gerencia (A)**

Esta área se encarga de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, como también definir el rumbo y las estrategias de la organización, pues el objetivo es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en sector que participe, así como también en los mercados globales.

El centro recreativo Aquapark ha definido su estructura organizacional de manera empírica, debido a que no se ha tenido un manual de organización y funciones.

Durante los últimos años del centro recreativo, el señor Alberto Balvin Vargas está a cargo de la administración, siendo hasta la actualidad, quien se encarga que guiar y tomar decisiones para la mejora de la empresa y así mantenerse en el sector que participa. Cabe resaltar que aún no se han establecido su:

1. Visión, misión, valores, códigos de ética que permita establecer estrategias adecuadas a corto, mediano o largo plazo y así mejorar la competitividad del centro recreativo.
2. Las estrategias no están establecidos y tampoco se generan para lograr los objetivos, debido a que hay un proceso de planeamiento formal.
3. No se obtiene ni monitorea el entorno, la demanda y la competencia.

Cabe mencionar que Fayol (1916) considerado padre de la administración moderna, establece catorce principios para la administración de una organización y que es importante emplear:

1. División del trabajo: Se basa en establecer a la organización en áreas o departamentos para aumentar la eficiencia y eficacia.

Como se mencionó Aquapark no tiene establecido formalmente su estructura organizacional, pero se cuenta con colaboradores distribuidos en el área que mejor se desenvuelvan.

2. Disciplina: Hace referencia a la importancia y el cumplimiento de las normas y políticas establecidos en la empresa.

Las normas y políticas del centro no se tienen establecidos de manera formal, pero los colaboradores cumplen con su labor y se toma acciones con los que faltan en el cumplimiento de su trabajo asignado.

3. Autoridad y responsabilidad: Debe existir un equilibrio entre el poder y las funciones que tiene el encargado de la organización.

La Gerente General de Aquapark asignó al sr. Alberto Balvin Vargas las funciones de administrar, quien debe cumplir en la orientación de los trabajadores y el establecimiento de estrategias.

4. Subordinación de interés individual al interés general: Existe dos tipos de interés, siendo de aspecto individual y general, por lo que es importante que el interés individual debe alinearse al plan general de la empresa para que no se presente problemas en un futuro.

Los colaboradores tienen asignados las funciones que deben cumplir, sin embargo el interés general es brindar un buen servicio a los clientes, por lo tanto todos los colaboradores deben trabajar en conjunto para que se cumpla con ello y así ayudar a cumplir las metas que la organización tiene establecido.

5. Remuneración: Se hace referencia a implementar políticas de remuneración que ayuden a los colaboradores ser más eficientes.

Con respecto a este principio todos los colaboradores del centro recreativo reciben una remuneración de acuerdo a su trabajo realizado en el establecimiento.

6. Centralización: Cómo se sabe, en toda organización la toma de decisiones son realizados por las personas claves de la empresa.

El centro recreativo realiza cada quince días reuniones con todos los colaboradores, con la finalidad de conocer las situaciones que se han presentado o alguna inquietud que presenten y así tomar decisiones de mejora.

7. Orden: Es importante mantener el orden en la organización tanto como las cosas a emplear y las personas en distribuir.

La distribución de sus colaboradores está asignados de la siguiente manera: dos personas en limpieza de baños, cuatro encargados de limpieza del patio y salón, una en cochera, tres encargados en ordenar mesas, sillas y flotadores; y cinco personas en el mantenimiento de piscinas, cabe mencionar que cumplen en su totalidad con las actividades y tampoco se desarrolla capacitaciones para mejorar su desempeño.

8. Equidad: Se debe tener un buen trato con los colaboradores, actuando siempre con justicia y bondad, generando lealtad.

El centro recreativo no tiene establecido sus valores, pero reconoce que es importante mantener el respeto de sus colaboradores, asimismo debe existir ciertos incentivos para las personas que destaquen en su trabajo.

9. Iniciativa: Los colaboradores son muy importantes para brindar el servicio apropiadamente, por lo tanto se debe alentar para responder de la mejor manera y asegurar así el éxito de la empresa.

Aquapark orienta a sus colaboradores desarrollarse de la mejor manera y tener iniciativas, con la finalidad que eso se refleje en la atención de calidad a sus clientes.

10. Espíritu de cuerpo: Este principio hace énfasis el trabajo en equipo, con la participación de todos los colaboradores.

En el centro recreativo falta trabajar aún mucho este principio, pues en los días que la demanda incrementa los colaboradores deben trabajar con sincronía con las diferentes áreas, para llegar a ofrecer un servicio de calidad que el cliente espera recibir.

11. Estabilidad del empleo: El colaborador necesita tiempo para adaptarse en el ámbito de trabajo para que sea eficiente y eficaz, teniendo una estabilidad laboral. Este principio no se desarrolla adecuadamente en el centro recreativo Aquapark, pues se contrata por un promedio de tres meses y después se evalúa si es

necesario renovar contrato o no, por lo tanto no se otorga la estabilidad laboral teniendo un contrato por más tiempo.

12. Unidad de dirección: Para alcanzar los objetivos que la organización se propone es importante que las actividades estén dirigidas por un gerente a través de su plan propuesto.

Aquapark no tiene establecido formalmente áreas funcionales, por lo tanto el administrador es el encargado de fijar objetivos para alcanzarlos, y monitorear las diferentes actividades que se han asignado a los colaboradores a fin de ser cumplidos correctamente.

13. Jerarquía: En este principio prevalece la comunicación constante entre directivos y colaboradores, respetando la posición de arriba hacia abajo sin tener que romperse el mando.

Las personas que laboran en el centro recreativo tienen conocimiento de quién es el encargado que delega funciones, pero eso no es suficiente, pues se presenta algunas inquietudes que el administrador no soluciona y por lo tanto pregunta a las personas que tienen mayor conocimiento con dicha función, esto ocurre por no tener áreas asignadas de acuerdo a la especialidad.

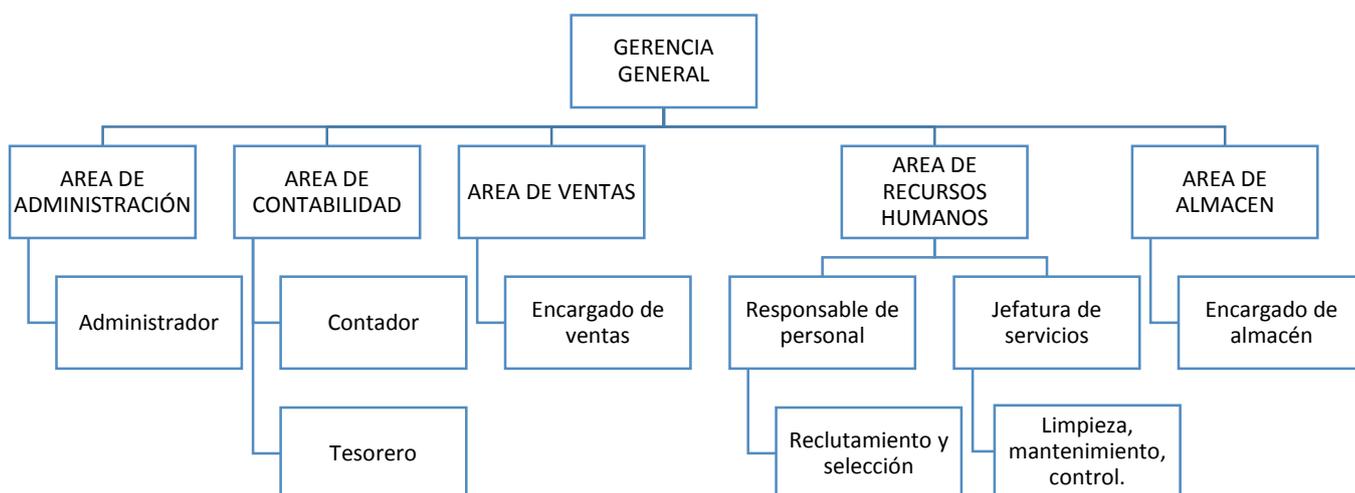


Figura. Organigrama propuesto del centro recreativo

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la parte de investigación el centro recreativo presenta 33.3% de formalidad de áreas funcionales, por lo tanto con información obtenida del Administrador, se ha establecido el siguiente organigrama con áreas que se ha identificado para su buen funcionamiento del centro recreativo, llegando al 100% de formalidad.

14. Unidad de mando: Este principio hace énfasis a que debe existir una persona quien dirige y de las órdenes necesarias, pues al tener muchas personas que de órdenes puede afectar a desarrollo de los colaboradores con sus funciones.

Como se mencionó en el principio anterior no se tiene una persona asignada formalmente por cada función, presentándose problemas en la toma de decisiones con respecto algunas situaciones que se presenta en el transcurso del desarrollo de las actividades. Por lo tanto se estableció un organigrama considerando a las áreas y las funciones que desarrolla cada una.

#### 4.1.2. Marketing y Ventas (M)

En el centro recreativo Aquapark aún no se ha llevado a cabo un proceso adecuado para apoyar a la difusión y promoción de los servicios que brinda, pues se sabe que la imagen de una organización es importante para la confiabilidad y atracción de los clientes.

Durante los últimos años el marketing que se ha empleado en el centro recreativo es de conocimiento por contactos, manteniendo las ventas por varios años pero con ciertas dificultades aún presentadas para brindar el buen servicio, pero esa forma no es suficiente debido a que el mercado es cada vez cambiante y existen empresas que brindan servicios similares bajo una oferta diferente.

Con respecto al año 2017 las ventas generadas por mes han ido variando, pues los meses de mayor ventas son: enero (S/194,000.00), febrero (175,000.00), marzo (110,000.00) y diciembre (95,500.00); y los otros meses las ventas han sido menores debido a la temporada, donde la afluencia del público se da mayormente los fines de semana. Generando un total de S/757,360.00 en ventas durante el año 2017.

Para realizar éste análisis se tomará como referencia las cuatro P del marketing mix: productos y servicios ofertados, precio, plaza y promoción, siendo estos factores importantes para aplicar estrategias. Kloter y otros (2012).

a) Producto y/o servicio

Aquapark ofrece servicios de recreación y entretenimiento como:

- Piscinas: Para niños y adultos con novedosos toboganes y temática atractiva.
- Campos: El centro recreativo cuenta con una cancha de fútbol, una cancha de vóleybol, juegos infantiles, pista de baile, salón para eventos.
- Platos del restaurant: Arroz con pollo, cabrito, arroz con pato, ceviche, entre otros.
- Puestos: Ofrecen picarones, helados, postres y se cuenta con una bodega, garantizando pasar un día relajado y con atención adecuada para la satisfacción.

b) Precio

Actualmente Aquapark tiene establecido precios de entradas al establecimiento (S/10.00) similares como al Mirador (S/10.00) y las Pirkas (S/10.00), y con lo que respecta a los otros servicios los precios están muy acorde al mercado como los helados (S/2.00 – S/5.00), picarones (S/3.00), postres (S/5.00) y restaurant entre S/12.00 a S/25.00 los platos personales.

c) Plaza

Aquapark cuenta con la magnitud del parque de diversiones y la capacidad de la infraestructura para 6 408 personas, teniendo un total de quince colaboradores para la atención en los servicios, los cuales están divididos en varias zonas calificadas en los siguientes roles:

- Área deportiva
- Área recreativa
- Área de descanso
- Área de parqueo

Tiene como principal vía de acceso la panamericana norte hacia Chiclayo (doce minutos) y hacia Reque (quince minutos), teniendo en cuenta que la zona es de corte agrícola y urbana.

d) Promoción

Durante temporada de verano (diciembre, enero y febrero) realiza anuncio televisivo (propagandas) ofreciendo acudir al establecimiento a pasar momentos de recreación.

En cuanto a temporadas de invierno se realiza descuentos a las empresas públicas o privadas que realizan algún tipo de reservaciones dentro del estableciendo, siendo éstas consideradas como el pago de entrada dos personas por S/15.00.

#### 4.1.3. Operaciones y Logística (O)

Se enfoca en ejecutar los procesos de producción tanto de bienes como servicios que abarca logística, producción, mantenimiento y calidad. En cuanto a los servicios de recreación que se brinda en el centro se realiza las siguientes operaciones:

- Mantenimiento de piscinas

##### a) Materiales

Los materiales para realizar el mantenimiento de las piscinas son:

Tabla. *Materiales para mantenimiento de piscinas*

<b>MATERIALES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Clorochoque en polvo</b>	Es imprescindible como antioxidante, para limpiar, desinfectar y acabar con la proliferación de microorganismos, amoníaco, bacterias y algas.
<b>Cloro</b>	Es un vector desinfectante, algicida, clarificante, que ayuda a estabilizar el nivel de cloro al tiempo que colabora actuando contra la proliferación de hongos.
<b>Floculante</b>	Permite reunir las partículas de suciedad más pequeñas que, por su tamaño, no pueden ser retenidas por el filtro.
<b>Kit test de PH</b>	Para conocer el nivel del ph del agua
<b>Aumentadores y disminuidores de PH</b>	Para aumentar el ph se necesita de una solución incrementadora, para reducir el ph de una solución aminoradora que hay que aplicar en ambos casos, según las indicaciones técnicas del fabricante.

Fuente: elaboración propia

##### b) Mano de obra

Para el mantenimiento de las piscinas se encuentran las personas encargadas de esta función: cinco piscineros que realizan limpieza y mantenimiento de las piscinas todos los días en horario de salida aproximadamente 5:30 pm, quedando listas para el siguiente día.

c) Maquinarias

Se utiliza:

Tabla. *Herramientas para el mantenimiento de piscinas*

HERRAMIENTAS	FUNCIÓN
<b>Manguera auto flotante</b>	Se trata de las tuberías flexibles y flotantes que se utilizan para extraer la suciedad recogida por la barredera de fondos.
<b>Barredera de fondos</b>	Se usa para recoger la tierra, el polvo o cualquier otra suciedad concentrada en el fondo de la piscina.
<b>Recoge hojas</b>	Se trata de una red con mango largo que se usa para recoger las hojas que se encuentran flotando en el agua y en la superficie de la piscina.

Fuente: elaboración propia

d) Métodos

Los procedimientos para realizar el mantenimiento de las piscinas están acorde con lo establecido por la Gerencia Regional de Salud en el D.S N° 007-2003-SA., siendo los criterios de evaluación la calidad microbiológica, calidad de equipamiento e instalaciones, calidad de limpieza, y el ordenamiento documentario. Quedando en condiciones adecuadas para el funcionamiento y acceso a los bañistas.

e) Medio Ambiente

No se realiza procedimientos para reducir la contaminación ambiental, como la selección de residuos orgánicos e inorgánicos, por lo que ello facilitaría al recolector de residuos sólidos de la municipalidad.

f) Mentalidad

El centro recreativo es una empresa familiar y debido a la competencia, se ha considerado realizar propuestas de mejora y la aplicación del plan estratégico, creando estrategias con el objetivo de incrementar su participación y generar ventaja competitiva.

g) Moneda

La moneda con la que trabaja el centro recreativo Aquapark para las transacciones, compras, pago a sus empleados, etc.; es con el sol peruano tanto para visitantes nacionales e internacionales.

- Mantenimiento de los ambientes y áreas del centro recreativo:

a) Materiales: Para el mantenimiento y limpieza son:

Tabla. *Materiales para mantenimiento de los ambientes*

N°	DESCRIPCIÓN
1	Detergente
2	Jabón líquido
3	Desinfectante
4	Lejía
5	Ambientadores
6	Recogedores
7	Escobas
8	Franelas
9	Trapeadores
10	Cestas de basura

Fuente: elaboración propia

b) Mano de obra

Los encargados del mantenimiento y limpieza de los ambientes se observa en la tabla, que están distribuidos con respecto a cada función que deben cumplir y el administrador que se encarga de realizar todas las gestiones y supervisar a los colaboradores.

c) Maquinarias

Tabla. *Maquinaria para mantenimiento de los ambientes*

MAQUINARIA	FUNCIÓN
<b>SportChamp 4HL</b>	Para el mantenimiento y limpieza de superficies de césped artificial y pavimentos deportivos
<b>Carritos de Basura</b>	Sirve para recolectar y distribuir a basura en el lugar destinado dentro del establecimiento.

Fuente: elaboración propia

- Producción del restaurant

a) Materiales: Entre los materiales directos tenemos a los insumos que se utiliza día a día en la preparación de los diferentes platos que ofrece:

Tabla. *Insumos para la preparación de los platos*

Nº	DESCRIPCIÓN
<b>1</b>	Arroz
<b>2</b>	Pollo, carnes, cabrito, pato, pescados y mariscos
<b>3</b>	Loche
<b>4</b>	Condimentos
<b>5</b>	Cebolla, ají amarillo
<b>6</b>	Tubérculos
<b>7</b>	Frejoles
<b>8</b>	Hojas verdes

Fuente: elaboración propia

Entre los materiales indirectos que son necesarios y utilizados en sus procesos diarios de los diferentes platillos son: agua, utensilios, ollas, electricidad, gas, etc.

b) Mano de Obra

Se encuentran tres personas encargadas distribuidas en las diferentes cocinas (sección de fritura, sección de platillos típicos, pescados y mariscos) y tres ayudantes de cocina.

c) Maquinarias

Cuenta con dos cocinas industriales de seis hornillas, con un frío bar de almacén de verduras, ollas de aluminio y sartenes; así como también dos mesas de acero inoxidable.

- Heladería y postres.

a) Materiales

Los materiales para el proceso de la heladería son: gelatina, leche, flan en polvo, canela, clavo de olor, vainilla, harina, levadura, entre otros.

b) Mano de obra

Se encuentran dos personas encargadas de la elaboración y ventas de los helados y postres.

c) Maquinarias

Cuentan con una licuadora, congeladora, batidora, recipientes de aluminio, horno, etc.

- Producción de picarones

a) Materiales

Los insumos para realizar los picarones son: harina de trigo, levadura fresca, zapallo, camote amarillo, anís, azúcar (blanca o morena), canela, clavo de olor, miel de chancaca.

b) Mano de obra

Se encargan tres personas para la preparación de los picarones y de la venta al mismo tiempo.

c) Maquinarias

Las maquinas que se emplean son: una cocina, perol, recipientes de aluminio.

#### 4.1.3.1. Modelado del proceso de atención al cliente.

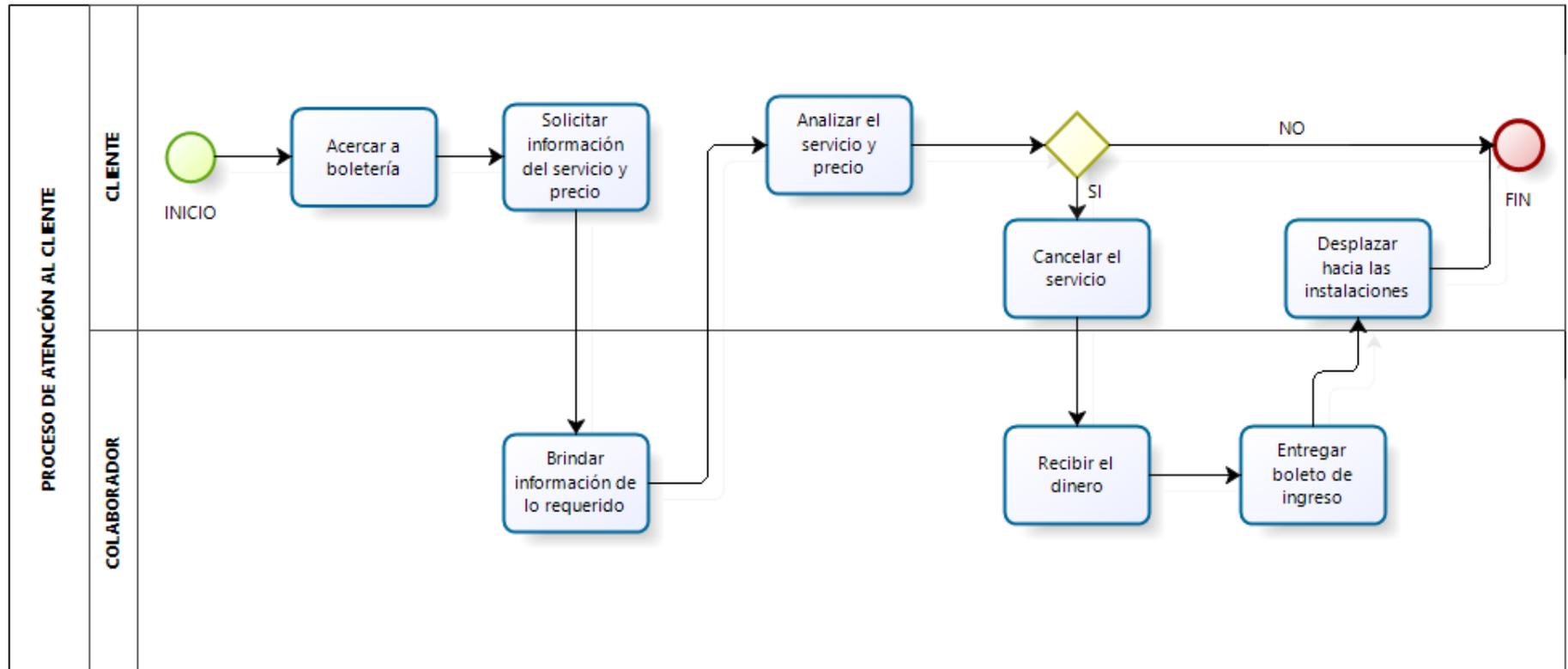


Figura. Proceso de atención al cliente

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Es el área encargado de evaluar la capacidad de financiar y obtener los recursos económicos que se necesita en la empresa, para que opere de forma sostenida en el tiempo. D'Alessio (2015).

Como se menciona en los puntos anteriores el centro recreativo no tiene asignado esta área, siendo el administrador encargado de realizar éstas funciones, donde se realiza el análisis de ganancias y pérdidas, como también realizar los pagos de impuestos.

Es conveniente realizar el análisis de la "4RO", que consiste en evaluar el ROS (Margen neto), ROA (rendimiento sobre los activos), ROI (rendimiento sobre la inversión) y ROE (rendimiento sobre el patrimonio).

Tabla. *Estado de ganancias y pérdidas Aquapark 2017*

DESCRIPCION	2017	%
<b>Ventas netas</b>	S/ 757,360.00	
<b>Otros ingresos operacionales</b>		
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>	<b>S/ 757,360.00</b>	<b>100%</b>
<b>(-) Inventario inicial</b>		
<b>(-) Compras o costos de producción</b>	S/ 407,500.00	54%
<b>Costo de ventas</b>		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 349,860.00</b>	<b>46%</b>
<b>Gastos de Administración</b>	S/ 190,500.00	25%
<b>Gastos de Venta</b>		
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/ 159,360.00</b>	<b>21%</b>
<b>Otros ingresos (gastos)</b>		
<b>(-) Gastos financieros</b>	S/ 8,000.00	
<b>(+) Otros ingresos</b>	S/ 1,200.00	
<b>(-) Otros gastos</b>	S/ 300.00	
<b>Utilidad Neta antes del IR</b>	S/ 152,260.00	20%
<b>Impuesto a la renta (29.5%)</b>	S/ 44,916.70	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/ 107,343.30</b>	<b>14%</b>

Fuente: elaboración propia

Analizando las "4RO" nos permitirá analizar el nivel de rentabilidad del centro recreativo Aquapark en el contexto de las ventas que posee.

## ROS

Conocido como el margen neto y se define como los ingresos menos los costos y gastos operativos, si el margen es positivo señala que la empresa está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir los costos, si éste es negativo indica que se no se está generando suficientes ingresos por lo tanto corre el riesgo de no perdurar en el tiempo.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{ROS (2017)} = \frac{107,343.30}{757,360.00}$$

$$\text{ROS (2017)} = 14\%$$

Interpretando se detalla que las ventas con respecto al año 2017 generó el 14%. Por lo que se puede manifestar que el centro recreativo está generando ingresos para para cubrir los costos.

## ROA

También conocido como el rendimiento sobre los activos, éste indicador de rentabilidad muestra el nivel de eficiencia con el cual se maneja los activos de la organización, comparando el nivel de utilidad o margen neto, contra los activos totales.

Para calcular el rendimiento sobre los activos debemos calcular la suma de los activos corrientes y no corrientes:

$$\text{Activos (2017)} = \text{Activos corrientes} + \text{activos no corrientes}$$

$$\text{Activos} = 396,000.00 + 4,520.00$$

$$\text{Activos} = 399,520.00$$

Para obtener las utilidades netas, debemos utilizar el margen neto por las ventas:

$$\text{Utilidad neta (2017)} = \text{Margen neto} \times \text{Ventas}$$

$$\text{Utilidad neta (2017)} = 14\% \times 757,360.00$$

$$\text{Utilidad neta (2017)} = 107,343.30$$

$$\text{ROA (2017)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales promedio}}$$

$$\text{ROA (2017)} = \frac{107,343.30}{399,520.00}$$

$$\text{ROA (2017)} = 26.8\%$$

Interpretando se puede decir que por cada vez que se invierte, se obtiene una rentabilidad de 26.8%.

## **ROI**

O rendimiento sobre la inversión que permite comparar la rentabilidad del negocio sobre la inversión.

$$\text{ROI (2017)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversiones realizadas o costos}}$$

$$\text{ROI (2017)} = \frac{107,343.30}{12,000.00}$$

$$\text{ROI (2017)} = 8.9\%$$

El resultado obtenido es de 8.9% quiere decir que el rendimiento sobre la inversión es aceptable.

### **4.1.5. Recursos Humanos (H)**

El activo más valioso de una empresa es el recurso humano, pues son los que hacen funcionar el ciclo operativo, en la que se establece relaciones que permite lograr los objetivos movilizandolos recursos de la empresa. D'Alessio (2015).

Aquapark cuenta con personal que se encargan de limpieza y mantenimiento del establecimiento; sin embargo, se ha visto en la necesidad de contratar más colaboradores por cada actividad de apoyo, debido a que no son cumplidas adecuadamente y realizar capacitaciones.

Los colaboradores del centro recreativo están distribuidos de la siguiente manera: dos personas en limpieza de baños y vestidores, cuatro encargados de limpieza del

patio y salón, una en cochera, tres personas en ordenar mesas, sillas y flotadores; y cinco personas en el mantenimiento de piscina.

Los recursos humanos del centro creativo tienen las siguientes variables:

- Competencia y calificaciones profesionales:

La empresa no cuenta con un manual o listado de características para el requerimiento del personal.

- Selección, capacitación y desarrollo del personal:

No se tienen establecido el proceso de selección y capacitación del personal, siendo la experiencia y el conocimiento por el momento fundamentales para sus contrataciones.

- Disponibilidad y calidad de la mano de obra:

Este punto es muy importante, pues el centro recreativo necesita tener disponibilidad de colaboradores para atender a la demanda en las temporadas altas, siendo un factor que aún se debe mejorar.

- Costos laborales en relación a la industria y los competidores:

Los costos laborales están en relación con los otros centros recreativos de Lambayeque, dependiendo de la actividad que realiza dentro del establecimiento.

- Nivel de remuneración y beneficios:

Las remuneraciones y beneficios son establecidos por el centro recreativo a todo el personal que está en planilla.

- Nivel de rotación y ausentismo:

El nivel de rotación y ausentismo de los colaboradores es mínimo.

- Políticas de tercerización:

El centro recreativo no tiene establecido políticas de tercerización.

- Calidad del clima laboral:

Existe un buen clima laboral por lo que se busca mejores resultados para el adecuado trabajo en equipo y brindar una atención de calidad a los clientes.

#### 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Aquapark es un centro recreativo que viene operando de manera empírica en la toma de sus decisiones, debido a que no cuenta con sistemas de información para agilizar y ser más efectivos en sus decisiones.

#### 4.1.7. Tecnología e Investigación y desarrollo (T)

El centro recreativo no ha invertido en investigación, siendo ésta vulnerable ante los otros centros. Ahora cuenta con posnet para el cobro del servicio con tarjetas de crédito.

#### 4.2. Matriz de Evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla. *Matriz de evaluación de factores internos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
<b>1. Cumplimiento de normas legales</b>	0.10	4	0.40
<b>2. Ubicación adecuada</b>	0.08	2	0.16
<b>3. Precios competitivos</b>	0.10	3	0.30
<b>4. Económicamente estable</b>	0.10	3	0.30
<b>5. Cuenta con equipamiento e infraestructura propia.</b>	0.12	3	0.36
Sub total	<b>0.50</b>		<b>1.52</b>
DEBILIDADES			
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>1. Gestión administrativa deficiente.</b>	0.09	3	0.27
<b>2. Falta de estrategias de gestión.</b>	0.10	2	0.20
<b>3. Estructura organizacional no definida.</b>	0.11	2	0.22
<b>4. Política de la empresa no difundida.</b>	0.12	2	0.24
<b>5. Poca organización para el manejo de la empresa y el personal en general.</b>	0.08	2	0.16
Sub total	<b>0.50</b>		<b>1.09</b>
Total	<b>1</b>		<b>2.61</b>

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## **5. Capítulo V: Intereses Organizacionales**

En este capítulo se detallará los principios de la organización, los intereses organizacionales, los objetivos a largo plazo y las estrategias que se desarrollará para la mejora de la competitividad del centro recreativo Aquapark.

### **5.1. Intereses del centro recreativo Aquapark**

Actualmente Lambayeque es un departamento muy atractivo, existiendo por ello lugares turísticos y centros recreativos que brinden servicio de recreación a población local y turistas, por lo que se obtuvo durante los tres primeros meses del año 2018 alrededor de 150 mil visitantes a la región, siendo el 63% el motivo de visita por vacaciones y/o recreación.

Por lo tanto, el centro recreativo debe encargarse de planificar y ejecutar objetivos estratégicos buscando mejorar su competitividad y así incrementar la rentabilidad; los intereses más importantes del centro recreativo son los siguientes:

1. Ser un centro recreativo reconocido a nivel nacional por su calidad de servicio.
2. Ser competitivo en el mercado.
3. Aumentar su rentabilidad.
4. Posicionamiento regional.

5.1.1. Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011 – 2021.

Se va alinear el plan estratégico al eje estratégico II del plan, siendo este correspondiente a “Competitividad económico-productivo e innovación”.

Por ello se tiene en cuenta el objetivo N°3, “El nivel de competitividad regional se ha incrementado sostenidamente, posicionando al departamento de Lambayeque dentro de los cinco departamentos con mejores índices a nivel nacional”.

Como también el objetivo N°4 hace referencia; “El sistema productivo regional de Lambayeque es diversificado en base al impulso de sus corredores económicos, el desarrollo económico local y sustentado principalmente en la sostenibilidad de la agroindustria, turismo, comercio y gastronomía”.



Figura. Ranking del índice de competitividad regional  
Fuente: INEI – Incore 2018

Actualmente la competitividad del departamento de Lambayeque ocupa el séptimo lugar, teniendo en cuenta con respecto al año 2017 bajo una posición, siendo Lima quien lidera; así como se puede observar en la figura, por los resultados obtenidos del Incore 2018. El Comercio (2018).

## 5.2. Potencial del centro recreativo Aquapark

Se encuentra ubicado en Lambayeque, lugar estratégico para el centro recreativo y zona turística; pues presenta museos e historias que son el atractivo para la población local y nacional, participando también visitantes extranjeros. Para el potencial en base a fortalezas y debilidades analizaremos los siguientes dominios:

### 5.2.1. Demográfico

Lambayeque ocupa el noveno departamento con mayor población, teniendo 1 197 300 habitantes en la región, datos obtenidos del Censo 2017, la posición de los departamentos con la cantidad de población que habita.

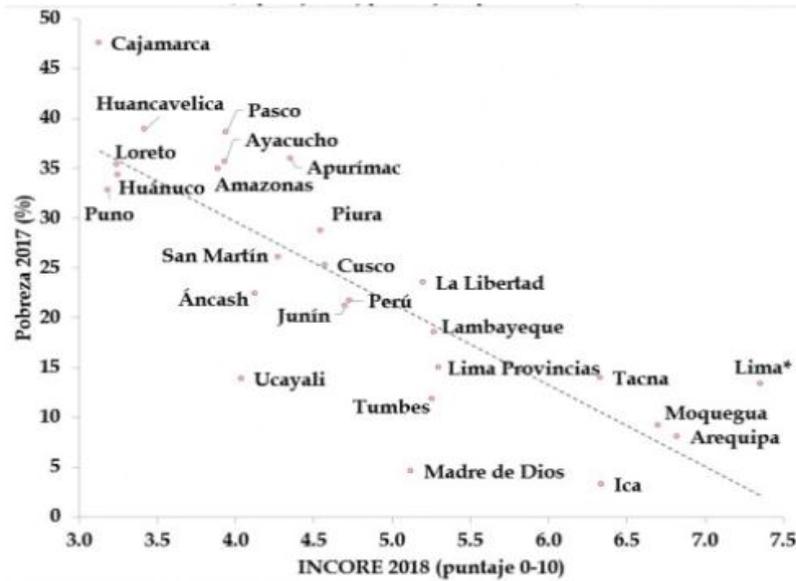


Figura. INCORE 2018 vs Pobreza 2017

Fuente: INEI

Estos resultados corroboran la relación entre competitividad y desarrollo económico social, cabe mencionar que a mayor competitividad corresponde menor incidencia de la pobreza. Se puede observar de las ocho regiones más pobres durante el 2017, siete aparecen en el grupo de las menos competitivas en el 2018, así como se observa en la figura. La pobreza en Lambayeque cuenta con un 20.8% de pobreza y 2.7% de pobreza extrema. INEI (2017).

### 5.2.2. Geográfico:

Lambayeque se ubica en la costa norte del territorio peruano. Teniendo como límites por el norte con Piura, al sur con La Libertad, al este con Cajamarca y al oeste con el Océano Pacífico. La costa comprende la mayor parte de su territorio. Se caracteriza por extensos desiertos y tablazos vecinos al mar.



Figura. Ubicación de Lambayeque y sus límites

Fuente: Google imágenes

La organización política administrativa de Lambayeque está conformada por tres provincias Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, como se observa en la figura; y 38 distritos. La capital de la región es la ciudad de Chiclayo.

### 5.2.3. Económico:

La economía del Perú con respecto al año 2017 creció a 2.5%, aunque se proyectaba alcanzar en 2.7% según el Ministerio de Economía y Finanzas.

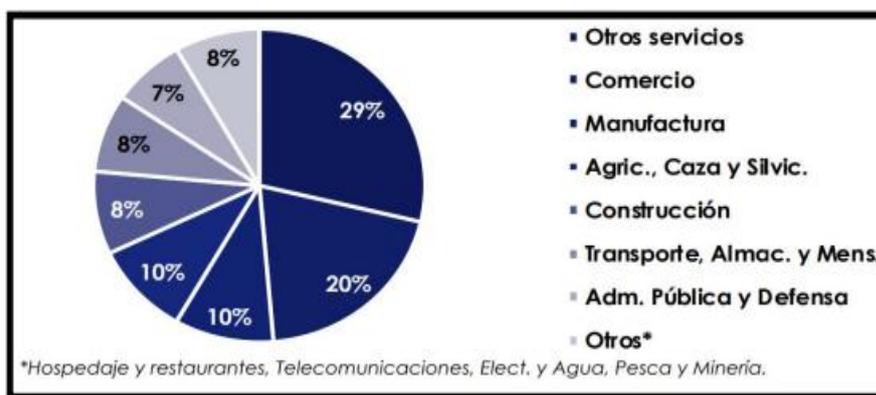


Figura. Principales actividades económicas de Lambayeque  
Fuente: Instituto Peruano de Economía (2017)

En la figura se aprecia las principales actividades económicas de Lambayeque. De acuerdo al de mayor porcentaje se encuentra otros servicios como principal actividad con un 29%, seguido comercio con 20%, manufactura 10%, agricultura 10%, construcción y transporte 8% cada uno. Estas actividades generan la mayoría de empleos en la región y un impacto en la economía de las familias.

### 5.2.4. Tecnológico científico

En los resultados del primer censo nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) reflejan el atraso del país, pues cuenta con el 0.08% del PBI que gasta en investigación y desarrollo.

Así mismo la inversión tecnológica está en un rango de 1% a 1.5% del PBI al año. Aquapark no es ajeno a esta realidad, pues las empresas que brindan este servicio en Lambayeque no cuentan con tecnologías que permitan aumentar su rentabilidad y tener una ventaja competitiva frente a las demás.

### 5.2.5. Organizacional – Administrativo

Las empresas de Lambayeque como centros recreativos, lugares turísticos y restaurantes turísticos, nacieron por la demanda que existe en este sector y el

incremento de turistas que nuestra región ha tenido, por lo tanto cabe mencionar que la estructura organizacional de las empresas son familiares. Como se ha mencionado al principio de este capítulo, Aquapark no tiene diseñado su estructura organizacional.

### **5.3. Principios cardinales del centro recreativo**

Los principios cardinales son muy importantes, pues hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de la empresa referente a su entorno.

#### **5.3.1. Influencia de las terceras partes**

Actualmente el centro recreativo se rige por los reglamentos que emite la Gerencia Regional de Salud, que supervisa el mantenimiento de las piscinas para su buen funcionamiento y en condiciones saludables para los clientes y el cumplimiento del pago de impuestos a la Sunat.

Asimismo es importante mencionar que Lambayeque es una región que con gran atractivo para los turistas, tomando en cuenta que en el primer trimestre del 2018 se obtuvo 150 mil visitantes, quienes acudieron para pasar momentos de recreación.

#### **5.3.2. Lazos pasados y presentes**

Con respecto a las empresas que brindan servicios similares, Aquapark es uno de los primeros centros recreativos con temática de un parque acuático que ha ingresado al sector, ofreciendo pasar momentos de recreación y entretenimiento. Se cuenta con la relación de empresas privadas y públicas, pues realizan reservaciones para acceder al centro y pasar momentos de celebración con todos los miembros pertenecientes, estableciendo un descuento considerable. Así como también las iglesias evangélicas realizan congresos reservando los ambientes del restaurant para llevar a cabo.

#### **5.3.3. Contra balance de los intereses**

En la actualidad la población de Lambayeque se encuentra en crecimiento, por lo tanto existe un crecimiento económico, siendo una de las causas la migración de lugares del oriente. INEI (2015), teniendo la PEA ocupada de 95.8%.

Por lo tanto el incremento de turistas a la región y el crecimiento de la población, son indicadores importantes para establecer estrategias adecuadas que permita crear ventajas competitivas, brindando un servicio de calidad, siendo elección principal el centro recreativo.

#### 5.3.4. Conservación de los enemigos

En la actualidad Lambayeque tiene como rival a la región de Piura, donde tiene diversos lugares de entretenimiento y recreación, así como también playas muy atractivas como Los Órganos, Mancora, Punta Sal.

Respecto a Aquapark en la localidad con el Mirador y las Pirkas, pues ofrecen servicios que atienden la misma necesidad bajo una oferta diferente.

#### 5.4. Matriz de Intereses del centro recreativo (MIO)

Tabla. *Matriz de interés organizacional*

INTERES ORGANIZACIONAL	INTENSIDAD DEL INTERES		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Reconocimiento a nivel nacional		Las Pirkas	La Estancia La Granja
Competitivo en el mercado regional		Mirador	
Incrementar la rentabilidad		Las Pirkas El Mirador	
Posicionamiento regional	Las Pirkas El Mirador		

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

#### 5.5. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que la empresa espera alcanzar, por ello se debe tener anticipadamente en la mente los posibles cursos de acción, iniciándose por la estrategia genérica y luego las estrategias alternativas posibles. D'Alessio (2015).

OLP1: Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.

OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.

OLP3: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios.

OLP4: Contar con personal capacitado de alto nivel competitivo.

## 6. Capítulo VI: Proceso estratégico

### 6.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fue creado por Wehrich (1982) y se utiliza como una herramienta de análisis situacional, que requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias con beneficios hacia la empresa, siendo los cuadrantes considerados en la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Tabla. *Matriz FODA*

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
Análisis interno	F.1 Cumplimiento de normas legales.	D.1. Gestión administrativa deficiente.
	F.2. Ubicación adecuada	D.2.Falta de estrategias de gestión.
	F.3. Precios competitivos	D.3. Estructura organizacional no definida.
Análisis externo	F.4. Económicamente estable	D.4. Política de la empresa no difundida.
	F.5. Cuenta con equipamiento e infraestructura propia.	D.5. Poca organización para el manejo de la empresa y el personal en general.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO (Explota)	ESTRATEGIAS DO (Busque)
<b>O.1 Crecimiento sostenido del PBI</b>		E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio. (O1, O2, O3, O4, FD1, D2, D5).
<b>O.2.Sector en crecimiento (act. recreativas y entretenimiento).</b>	E.1. Formar y establecer las capacidades y habilidades del personal. (O2, O3, F1, F4)	E.6. Instruir al personal que labora en cada área sobre su perfil y funciones a cargo. (O2, O4, D3, D5)
<b>O.3.Aumento de visitantes en la región.</b>	E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo. (O1, O2, O4, F2, F3, F5)	E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo. (O4, D3, D5)
<b>O.4. Posibilidades de crecimiento (Alianzas estratégicas).</b>		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA (Confronte)	ESTRATEGIAS DA (Evite)
<b>A.1. Adaptación a tecnología futura.</b>	E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios. (A1, A2, A4, F1)	E.8. Fomentar la cultura de identificación e integración empresarial. (A1, D4, D5)
<b>A.2. Entrada de competidores directos.</b>	E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos. (A2, A3, A4, F2, F3, F4, F5)	
<b>A.3.Incertidumbre de la estabilidad política.</b>		
<b>A.4. Nivel competitivo con otras empresas del rubro.</b>		

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## 6.2. Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla. *Matriz PEYEA*

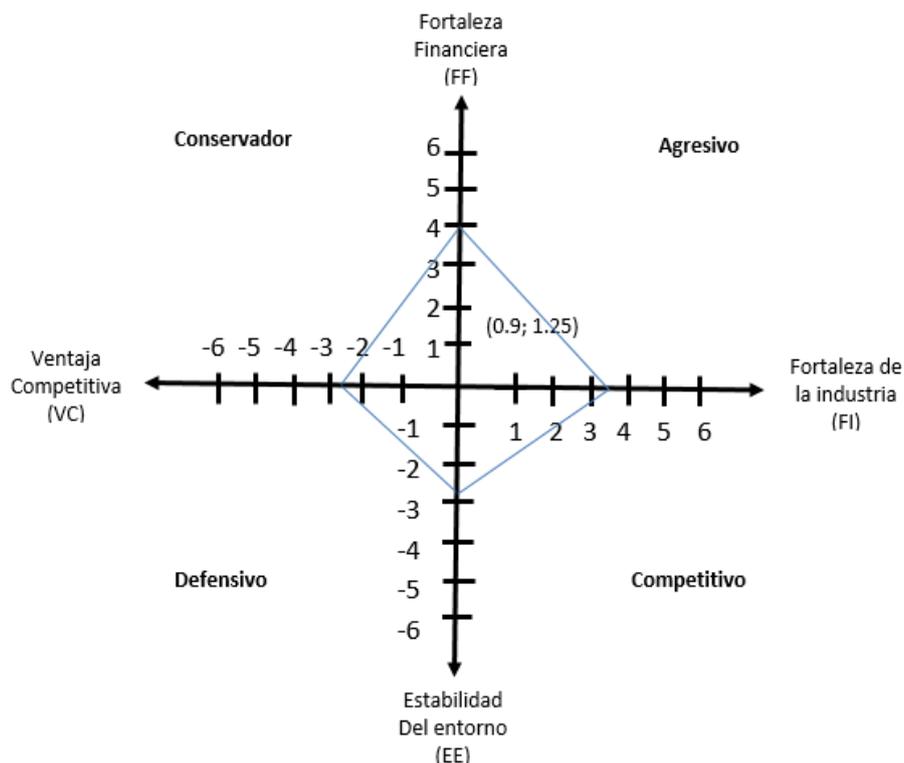
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno de la inversión	5	1. Cambios tecnológicos	4
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	2
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido vs capital disponible	4	4. Rango de precios competitivos	3
5. Flujo de caja	3	5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Facilidad de salida del mercado	4	6. Rivalidad / Presión competitiva	3
7. Riesgo involucrado del negocio	5	7. Elasticidad de los precios de la demanda	2
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	3		
<b>Total</b>	36	<b>Total</b>	-22
<b>Promedio</b>	4	<b>Promedio</b>	-2.75
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado		1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad del servicio	3	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del servicio	2	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de reemplazo del servicio	2	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	3	5. Utilización de recursos	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	6. Intensidad de capital	4
7. Conocimiento tecnológico	3	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Integración vertical	3	8. Productividad / Utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de integración de nuevos servicios.	2	9. Poder de negociación de los productos	4
<b>Total</b>	- 24	<b>Total</b>	32
<b>Promedio</b>	-2.6	<b>Promedio</b>	3.5

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

### Vector direccional

$$\text{Eje X (VC - FI)} = 0.9$$

$$\text{Eje Y (FF - EE)} = 1.25$$



*Figura.* Matriz PEYEA del centro recreativo

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

En el gráfico se muestra el vector  $(0.9; 1.25)$ , el cual se encuentra en el cuadrante de estrategias agresivas.

Estrategias propuestas

E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.

E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.

E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos.

E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.

E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y optimización del mismo.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz presenta gráficamente la posición competitiva y provee una foto global de la organización en un momento dado.

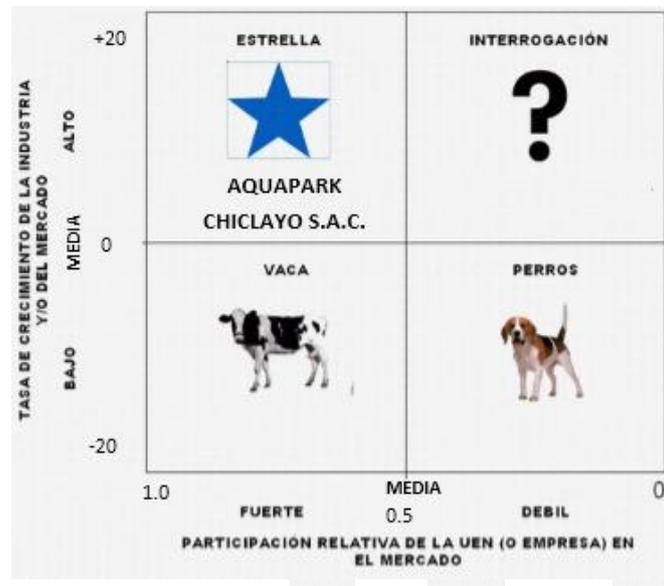


Figura. Matriz BCG del centro recreativo  
Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

El centro recreativo se encuentra en el cuadrante II (estrella), debido a que se mantiene una participación medio-alto, con una utilidad neta del 14%. Se recomienda estrategias de integración, alianzas con los principales proveedores, por lo que las estrategias propuestas de la matriz FODA son:

- E.1. Formar y establecer las capacidades y habilidades del personal.
- E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.
- E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.
- E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos.
- E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.
- E.8. Fomentar la cultura de identificación e integración empresarial.

## 6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

D'Alessio (2015), al tener como ejes los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, se ofrece tener una mayor amplitud para reflejar y hacer la evaluación de la complejidad del negocio de una organización, pues los factores internos y externos son determinantes para el éxito evaluados para llegar a esos puntajes.

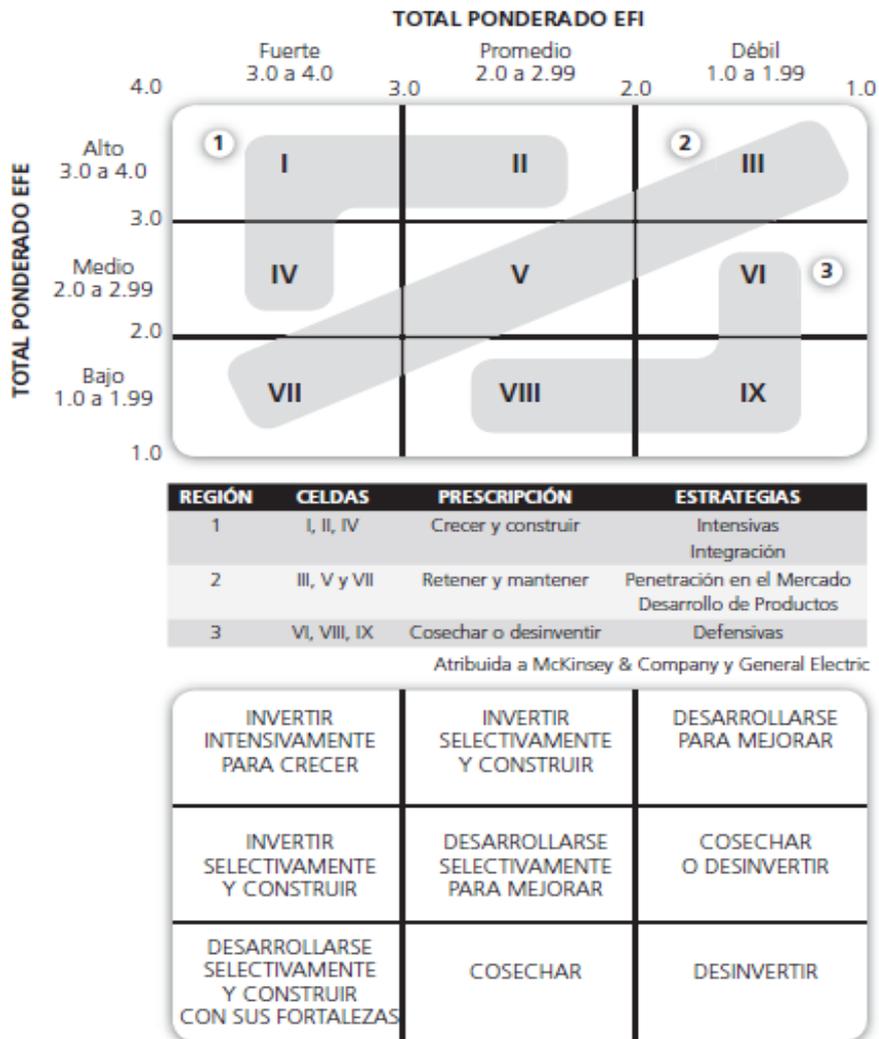


Figura. Regiones y celdas en la matriz IE

Fuente: D'Alessio (2015)

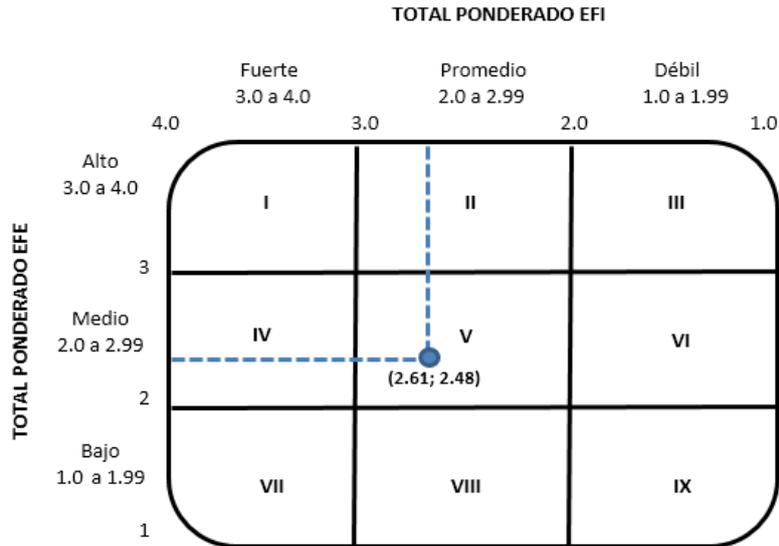


Figura. *Matriz IE del centro recreativo*  
 Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Como se puede observar, las regiones y las celdas en la matriz IE y la descripción de las mismas. Vemos que luego de las ponderaciones de la matriz EFE y EFI los resultados se encuentran en la celda V, por lo que se recomienda seguir estrategias de retener y mantener, debido a que necesita tener una mayor penetración en el mercado. Por ello las estrategias seleccionadas son:

- E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.
- E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.
- E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.
- E.6. Instruir al personal que labora en cada área sobre su perfil y funciones a cargo.
- E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y optimización del mismo.

### 6.5. Matriz de la gran estrategia (GE)

Es una herramienta útil para poder evaluar y afinar la elección adecuada de las estrategias para la organización. Por lo tanto el fundamento está tener idea de la situación de un negocio definida en términos de crecimiento del mercado, siendo rápido o lento y la posición competitiva de la organización en el mercado que se desarrolla, fuerte o débil. D'Alessio (2015).

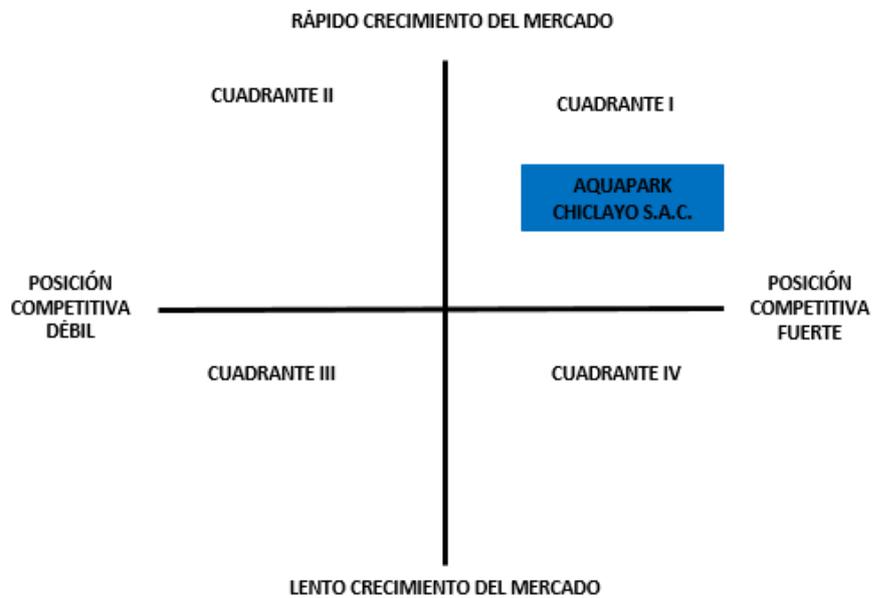


Figura. *Matriz GE del centro recreativo*  
Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Estrategias seleccionadas:

- E.1. Formar y establecer las capacidades y habilidades del personal.
- E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.
- E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de los servicios.
- E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos.
- E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.
- E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabaja y la optimización del mismo.

## 6.6. Matriz de decisión de estrategias (MDE)

Tabla. *Matriz de decisión de estrategias*

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
<b>E.1. Formar y establecer las capacidades y habilidades del personal</b>	x		x		x	3
<b>E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.</b>	x	x	x	x	x	5
<b>E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.</b>	x	x	x	x	x	5
<b>E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos.</b>	x	x	x		x	4
<b>E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.</b>	x	x		x	x	4
<b>E.6. Instruir al personal que labora en cada área sobre su perfil y funciones a cargo.</b>	x			x		2
<b>E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.</b>	x	x	x	x	x	5
<b>E.8. Fomentar la cultura de identificación e integración empresarial</b>	x		x			2

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

De las estrategias propuestas se han elegido las que más se repiten, priorizándose tres estrategias:

E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.

E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.

E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.

## 6.7. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Tabla. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

ESTRATEGIA	Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.			Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.		Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.		
	Factores clave	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>								
1. Crecimiento sostenido del PBI	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
2. Sector en crecimiento (act. recreativas y entretenimiento.)	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	
3. Aumento de visitantes en la región.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
4. Posibilidades de crecimiento.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
<b>Amenazas</b>								
1. Adaptación a tecnología futura	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	
2. Entrada de competidores directos.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	
3. Incertidumbre de la estabilidad política	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	
4. Nivel competitivo con otras empresas del rubro.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	
<b>Fortalezas</b>								
1. Cumplimiento de normas legales.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
2. Ubicación adecuada	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
3. Precios competitivos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
4. Económicamente estable	0.10	4	0.30	3	0.30	3	0.30	
5. Cuenta con equipamiento e infraestructura propia.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	
<b>Debilidades</b>								
1. Gestión administrativa deficiente.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	
2. Falta de estrategias de gestión.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
3. Estructura organizacional no definida.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	
4. Política de la empresa no definida.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.24	
5. Poca organización para el manejo de la empresa y el personal en general.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.79</b>		<b>5.98</b>		<b>5.27</b>	

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

4. Muy atractiva  
3. Atractiva

2. Algo atractivo  
1. Sin atractivo

## 6.8. Matriz Rumelt (MR)

Luego de realizar la calificación de las estrategias seleccionadas por atractivo, es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión, siguiendo cuatro criterios:



Figura. Criterios de evaluación de estrategias  
Fuente: D'Alessio (2015)

Tabla. Matriz de Rumelt

ESTRATEGIAS	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## 6.9. Matriz de ética (ME)

Esta matriz tiene como fin verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos con relación a los derechos y jurídicos.

Tabla. *Matriz de ética*

ESTRATEGIAS	Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.			Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.			Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.			Decisión	
	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve		Si / No
DERECHOS	1		x			x				X	SI
	2		x			x			x		SI
	3		x			x			x		SI
	4		x			x			x		SI
	5		x				x			X	SI
	6		x			x			x		SI
	7		x				x			X	SI
JUSTICIA		justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	injusto	Justo	neutro	Injusto	
	8		x			x			x		SI
	9		x			x			x		SI
10		x			x			x		SI	
UTILITARISMO		excelente	Neutro	Perjudicial	excelente	Neutro	perjudicial	Excelente	neutro	perjudicial	
	11	x			x			x			SI
12	x			x			x			SI	

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## 6.10. Estrategias retenidas y de contingencia

Tabla. *Estrategias retenidas y estrategias de contingencia*

<b>E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.</b>	
ESTRATEGIAS RETENIDAS	E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.
	E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.
	E.1. Formar y establecer las capacidades y habilidades del personal
ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS	E.4. Promover alianzas y acuerdos estratégicos.
	E.5. Fortalecer el sistema de gestión, implantando mecanismos para mejorar los procesos y asegurar la calidad del servicio.
	E.6. Instruir al personal que labora en cada área sobre su perfil y funciones a cargo.
	E.8. Fomentar la cultura de identificación e integración empresarial

Fuente: elaboración propia

## 6.11. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Tabla. *Estrategias vs objetivos de largo plazo*

“Lograr para el 2023 ser uno de los centros recreativos más entretenido, siendo reconocido a nivel nacional por su excelente calidad de servicio, comprometida a brindar alternativas divertidas y manteniendo un equilibrio financiero”				
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
ESTRATEGIAS	Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.	Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.	Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios.	Contar con personal capacitado de alto nivel competitivo.
<b>E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.</b>	x	x	-	x
<b>E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.</b>	x	x	x	x
<b>E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.</b>	x	-	-	x

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## 6.12. Matriz de posibilidades de los competidores

Tabla. *Matriz de posibilidades de los competidores*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDADES COMPETIDOR 1 LAS PIRKAS	POSIBILIDADES COMPETIDOR 2 EL MIRADOR	POSIBILIDADES SUSTITUTO 2 LA ESTANCIA
<b>E.2. Difusión y</b>			
<b>promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.</b>	Implementar estrategias de marketing	Difundir sus servicios por diversos canales	Mantener canales de publicidad
<b>E.3. Desarrollar</b>			
<b>metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.</b>	Potenciar la relación	Mantener buenas relaciones	Imitar estrategia
<b>E.7. Evaluar la</b>			
<b>distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.</b>	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

## **7. Capítulo VII: Implementación estratégica**

### **7.1. Objetivos a corto plazo**

Los objetivos de corto plazo deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la empresa y el uso adecuado de los recursos por parte de la administración, siendo éstos hitos por el cual se alcanza con cada estrategia retenida los objetivos de largo plazo. D'Alessio (2015).

OLP1: Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.

OCP1.1: Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado.

OCP1.2: Difundir en diversos medios y canales de comunicación la potencialidad del centro recreativo.

OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.

OCP2.1: Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector.

OCP2.2: Disminuir los costos de producción.

OCP2.3: Nuevos servicios en temporada baja.

OLP3: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios.

OCP3.1: Cumplir con las necesidades del cliente.

OLP4: Contar con un equipo capacitado de alto nivel competitivo en el sector.

OCP4.1: Desarrollar programas de capacitación.

OCP4.2: Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.

OCP4.3: Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades asignadas.

### **7.2. Recursos asignados a los objetivos a corto plazo**

Recursos humanos: El centro recreativo cumple una función importante, pues será quien asignará la cantidad de personal necesario para cumplir cada objetivo planteado. En cuanto al fortalecimiento institucional debe contar con un especialista de negocio (administrador, Ing. Empresarial o a fines), así como también para

establecer ampliar el portafolio de servicios, y se requerirá capacitar al 100 % a los colaboradores según la función que desempeña.

Recursos financieros:

Aquapark está en la capacidad de implementar las diversas estrategias que se plantean, dependiendo de lo decida la gerencia, debido a que se encuentra a un nivel económico estable. Por lo tanto la parte gerencial está de acuerdo con implementar mejoras significativas para crear ventaja competitiva y el posicionamiento, por lo tanto de análisis de cada estrategia es importante para asignar correctamente los precios.

### 7.3. Plan de acción de los objetivos a corto plazo, de acuerdo a las perspectivas:

En el plan de acción de cada uno de los objetivos propuestos a corto plazo se establece el indicador, acciones, el tiempo, la meta, el responsable, los recursos y las posibles dificultades que se puede presentar.

A continuación se detalla cada uno de los aspectos mencionados, enfocados con cada perspectiva:

#### Perspectiva Financiera

Tabla. Plan de acción PF 01

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Nuevos servicios en temporada baja</b>			Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.			
			<b>INDICADOR</b>			
			Ventas de nuevos servicios			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Investigar oferta de servicios que favorezca en la temporada.</b>	Ene-19	Dic-19	Representar el 35% de ventas en temporada baja con los nuevos servicios	Estratega	Recurso tecnológico, financiero, capital propio, RR.HH.	Poca aceptación del público.

Fuente: elaboración propia

Tabla. Plan de acción PF2

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector.</b>			Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.			
<b>INDICADOR</b>						
Rentabilidad						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Diseñar estrategias para mantener un crecimiento rentable.</b>	Ene-19	Dic-19	Aumentar la rentabilidad en un 2%.	Estratega	Recursos financiero, capital propio, RR.HH.	No llevar un control adecuado de los gastos.

Fuente: elaboración propia

Tabla. Plan de acción PF 03

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Disminuir los costos de producción.</b>			Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.			
<b>INDICADOR</b>						
Costo variable año actual/costo variable año base y su medición será en porcentaje.						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Establecer buenas relaciones con los proveedores.</b>	Ene-19	Dic-19	Reducción del 2% de los costos de producción en un año.	Estratega	Recurso tecnológico, financiero, capital propio, RR.HH.	No acepten las negociaciones

Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Cliente

Tabla. Plan de acción PC 01

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Cumplir con las necesidades del cliente</b>			Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios.			
<b>INDICADOR</b>						
Satisfacción del cliente						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Identificar las deficiencias en el proceso de atención</b>	Ene-19	Dic-19	Lograr el 80% de nivel de satisfacción del cliente.	Estratega	Recursos financieros, capital propio, RR.HH.	Personal poco comprometido para brindar buen servicio

Fuente: elaboración propia

Tabla. Plan de acción PC 02

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Difundir en diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa.</b>			Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.			
<b>INDICADOR</b>						
Medios de comunicación						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Identificar los medios con mayor audiencia para la difusión.</b>	Ene – 19	Dic – 19	Al mes de diciembre identificar 3 medios de comunicación y la difusión respectiva	Estratega	Recursos financieros, capital propio.	Sobre costos de los medios y espacio público restringido

Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Procesos Internos

Tabla. Plan de acción PPI 01

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado como el mejor centro recreativo.</b>			Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.			
<b>INDICADOR</b>						
Incremento de la capacidad instalada						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Identificar procesos y mejorar el nivel de calidad del servicio.</b>	Ene – 19	Dic – 19	Lograr el 15% del crecimiento de equipamiento e infraestructura	Estratega	Recurso tecnológico, financiero, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	No abastecer con el equipo adecuado

Fuente: elaboración propia

Tabla. Plan de acción PPI 02

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades.</b>			Contar con un equipo capacitado de alto nivel competitivo en el sector.			
<b>INDICADOR</b>						
Productividad de actividades						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Asignar actividades adecuadamente a los colaboradores</b>	Ene- 19	Dic- 19	Cumplir con el 90% a más con las actividades asignadas	Estratega	Recurso tecnológico, financiero, capital propio, RR.HH.	Que los colaboradores no culminen en su totalidad con sus labores

Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla. Plan de acción PAC 01

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Desarrollar programas de capacitación</b>			Contar con un equipo capacitado de alto nivel competitivo en el sector.			
<b>INDICADOR</b>						
Personal capacitado						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Organizar capacitaciones</b>	Ene-19	Dic-19	Lograr capacitar al 80% de trabajadores.	Estratega	Recurso, financiero, capital propio, RR.HH.	Personal poco comprometido

Fuente: elaboración propia

Tabla. Plan de acción PAC 02

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A LARGO PLAZO			
<b>Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.</b>			Contar con un equipo capacitado de alto nivel competitivo en el sector.			
<b>INDICADOR</b>						
Mejorar el ambiente laboral						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recurso?	Posibles dificultades
Acciones para lograr la promesa	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios	Limitación
	Inicio	Fin				
<b>Realizar actividades de motivación.</b>	Ene-19	Dic-19	Desarrollar 2 actividades de motivación o talleres al año	Estratega	Recurso tecnológico, financiero, capital propio, RR.HH.	Personal no cumpla las expectativas del centro recreativo.

Fuente: elaboración propia

### 7.3.1. Ficha indicador

Los indicadores son el medio por el cual visualizamos si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. Por lo tanto los objetivos son el fin, mientras que los indicadores son el medio que tenemos que medirlos.

Se ha efectuado una ficha donde se detalla cada uno de los objetivos a corto plazo con las principales características del indicador. A continuación se muestra los respectivos indicadores clasificados de acuerdo a las perspectivas estratégicas:

### Perspectiva Financiera

Tabla. *Ficha de indicador PF 01*

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Nuevos servicios en temporada baja</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Ventas de nuevos servicios		01
META	Lim. Inf 25%	Promedio 30%	Lim. Sup 35%
FÓRMULA	Ventas de nuevos servicios en los meses menor auge/ventas totales al año x 100	<b>FRECUENCIA</b>	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS	Ingresos por nuevos servicios		
INTERPRETACIÓN	La temporada baja está representado por ocho meses, por lo que se espera alcanzar que el porcentaje de las ventas represente el 35% de ventas con respecto a las ventas totales al año.		

Fuente: elaboración propia

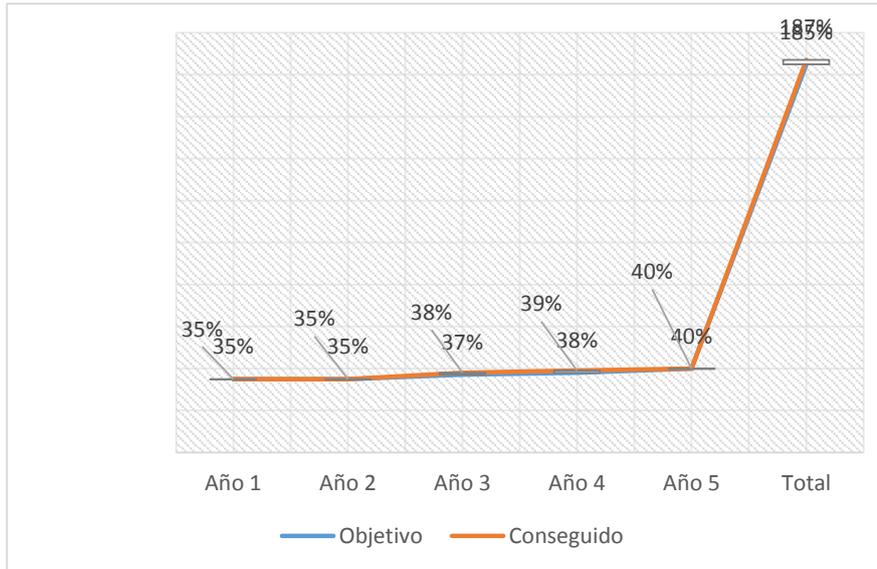


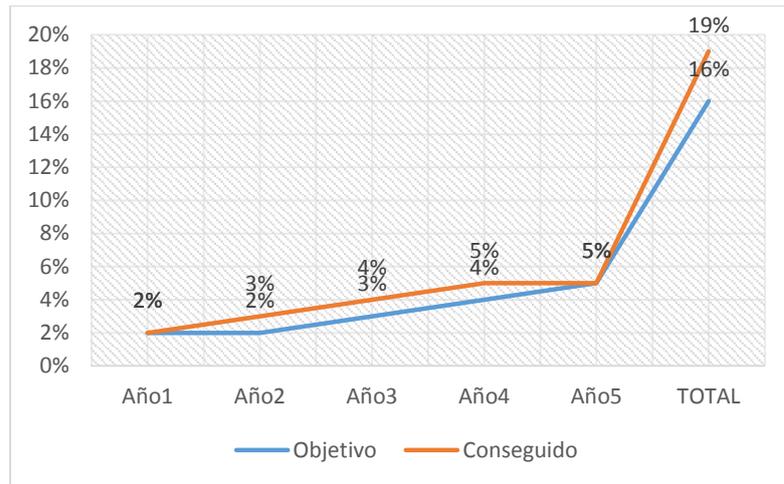
Figura. Ventas de nuevos servicios

Fuente: elaboración propia

Tabla. Ficha de indicador PF02

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector.</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Ventas de nuevos servicios		02
META	2%		
FÓRMULA	% de rentabilidad	<b>FRECUENCIA</b>	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS	Estados financieros		
INTERPRETACIÓN	Al ampliar el portafolio de servicios se espera que la rentabilidad aumente 2%, por lo tanto es importante diseñar estrategias para mantener un crecimiento rentable.		

Fuente: elaboración propia



*Figura. Rentabilidad*  
Fuente: elaboración propia

*Tabla. Ficha de indicador PF 02*

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Disminuir los costos de producción.</b>	CÓDIGO
INDICADOR	Reducción de costos	03
META	2%	
FÓRMULA	Costos del año actual/costo variable del año base	<b>FRECUENCIA</b>
		Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
RESPONSABLE	Administrador	
FUENTE DE DATOS	Balance de estados y resultados	
INTERPRETACIÓN	Alcanzando el % considerado existe mejoría en la estructura de costos, por ello es necesario establecer medidas preventivas que permitan continuar con esa mejora.	

Fuente: elaboración propia

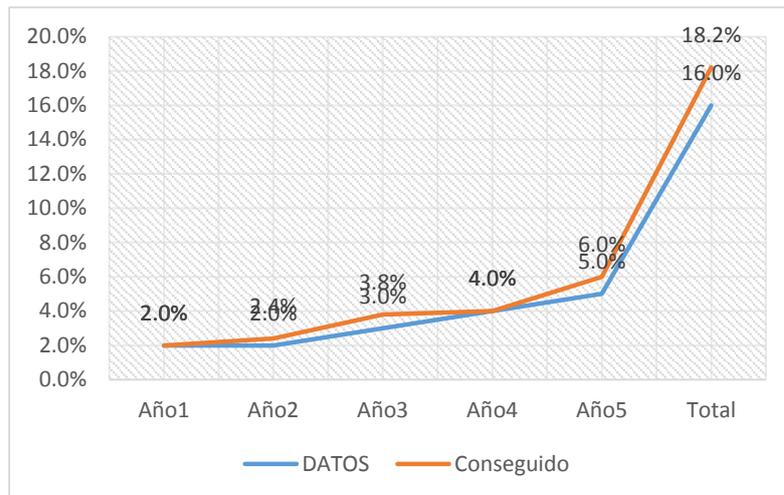


Figura. Costos de producción

Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Cliente

Tabla. Ficha de indicador PC 01

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Cumplir con las necesidades del cliente</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Satisfacción del cliente		04
META	Lim. Inf	Promedio	Lim. Sup
	40%	60%	80%
FÓRMULA	Encuestas satisfactorias / N° de encuestas * 100	<b>FRECUENCIA</b>	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Puntaje		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS	Encuesta a los clientes sobre la calidad del servicio		
INTERPRETACIÓN	Se espera obtener un puntaje del 80% para determinar que el porcentaje representa que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio brindado.		

Fuente: elaboración propia



Figura. Satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia

Tabla. Ficha de indicador PC 02

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Difundir en diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa.</b>	CÓDIGO
INDICADOR	Medios de comunicación	05
META	3	
FÓRMULA	$\Sigma$ medios de comunicación realizadas por año	<b>FRECUENCIA</b> Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad	
RESPONSABLE	Administrador	
FUENTE DE DATOS		
INTERPRETACIÓN	0 no se realiza ni un tipo de difusión en los medios de comunicación de la potencialidad del centro, por lo tanto la meta es llegar al cabo del año difundir en 3 medios de comunicación.	

Fuente: elaboración propia

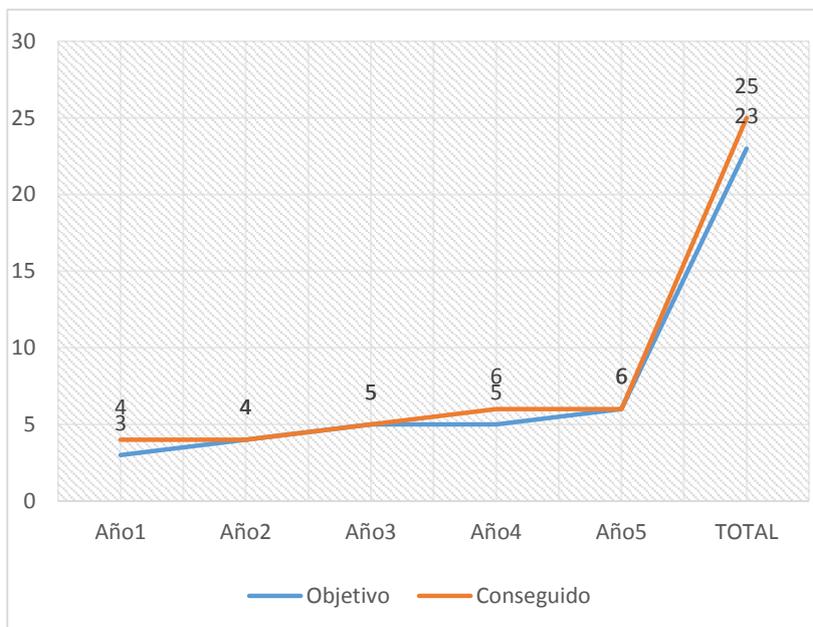


Figura. Medios de comunicación

Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Procesos Internos

Tabla. Ficha de indicador PPI 01

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado.</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Incremento de la capacidad instalada		06
META	Lim. Inf	Promedio	Lim. Sup
	05%	10%	15%
FÓRMULA	% de crecimiento de equipamiento e infraestructura.	<b>FRECUENCIA</b>	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS	Registro de adquisición de equipos, maquinarias por año.		
INTERPRETACIÓN	15% representa el crecimiento del equipamiento que el centro recreativo, debido al incremento de clientes que acceden al establecimiento.		

Fuente: elaboración propia

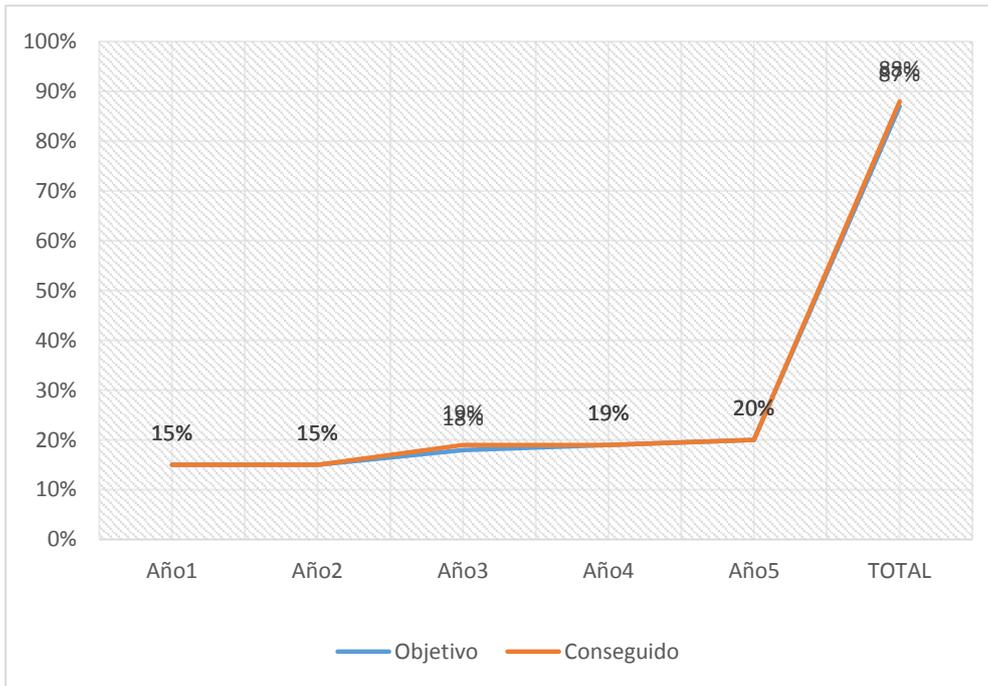


Figura. Capacidad Instalada  
Fuente: elaboración propia

Tabla. Ficha de indicador PPI 02

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades.</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Productividad de actividades		07
META	Lim. Inf	Promedio	Lim. Sup
	80%	85%	90%
FÓRMULA	% productividad de actividades	<b>FRECUENCIA</b>	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS	Actividades programadas		
INTERPRETACIÓN	80% representa que se debe tomar acciones para llegar a cumplir en mayor porcentaje sus actividades, por ello si representa entre el 90% a más, se está cumpliendo con el objetivo.		

Fuente: elaboración propia

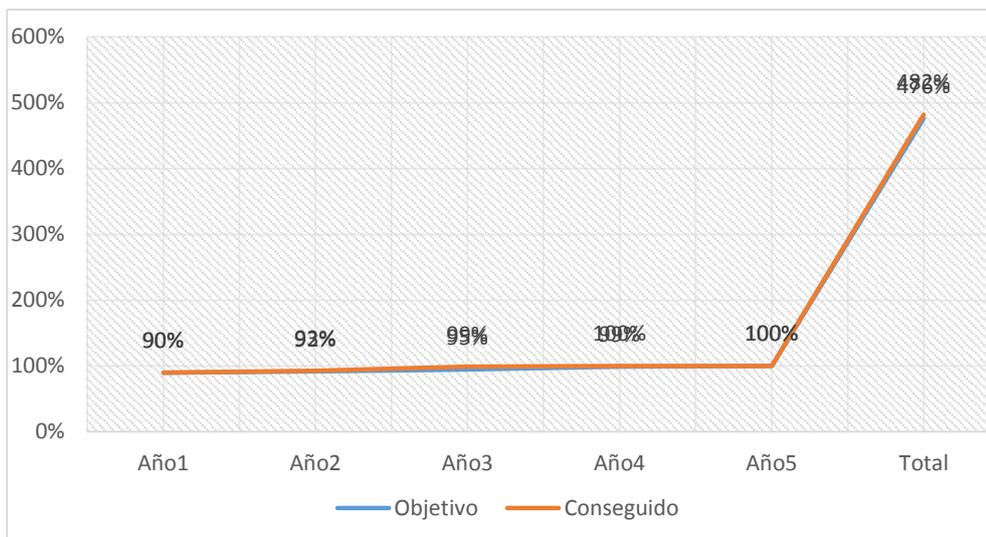


Figura. Productividad de actividades  
Fuente: elaboración propia

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla. Ficha de indicador PAC 01

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Desarrollar programas de capacitación.</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Personal Capacitado		08
META	Lim. Inf	Promedio	Lim. Sup
	40%	60%	80%
FÓRMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$		<b>FRECUENCIA</b> Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
RESPONSABLE	Administración		
FUENTE DE DATOS	Programa de capacitaciones		
INTERPRETACIÓN	Se espera lograr capacitar al 80% del personal al finalizar el año, para el cumplimiento adecuado de sus funciones e incrementar la calidad del servicio.		

Fuente: elaboración propia

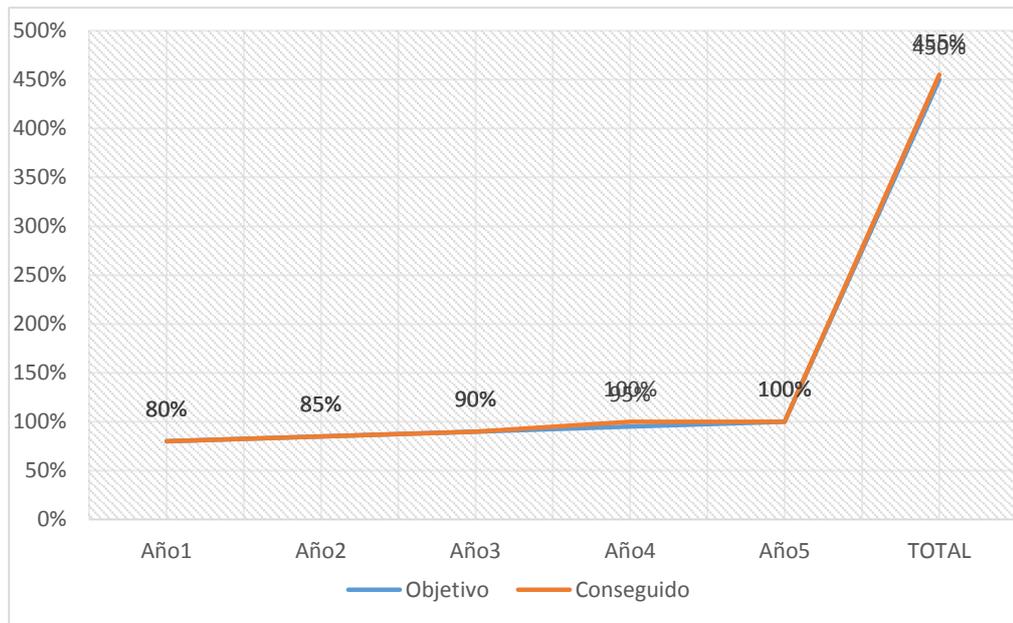


Figura. Personal capacitado  
Fuente: elaboración propia

Tabla. Ficha de indicador PAC 02

OBJETIVO DEL INDICADOR	<b>Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.</b>		CÓDIGO
INDICADOR	Mejorar el ambiente laboral		09
META	Lim. Inf	Promedio	Lim. Sup
	0	1	2
FÓRMULA	$\sum$ actividades de motivación y comunicación.	<b>FRECUENCIA</b>	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad		
RESPONSABLE	Administrador		
FUENTE DE DATOS			
INTERPRETACIÓN	0 situación crítica, por ello es necesario establecer acciones correctivas; se cumple satisfactoriamente si se realiza 2 actividades.		

Fuente: elaboración propia

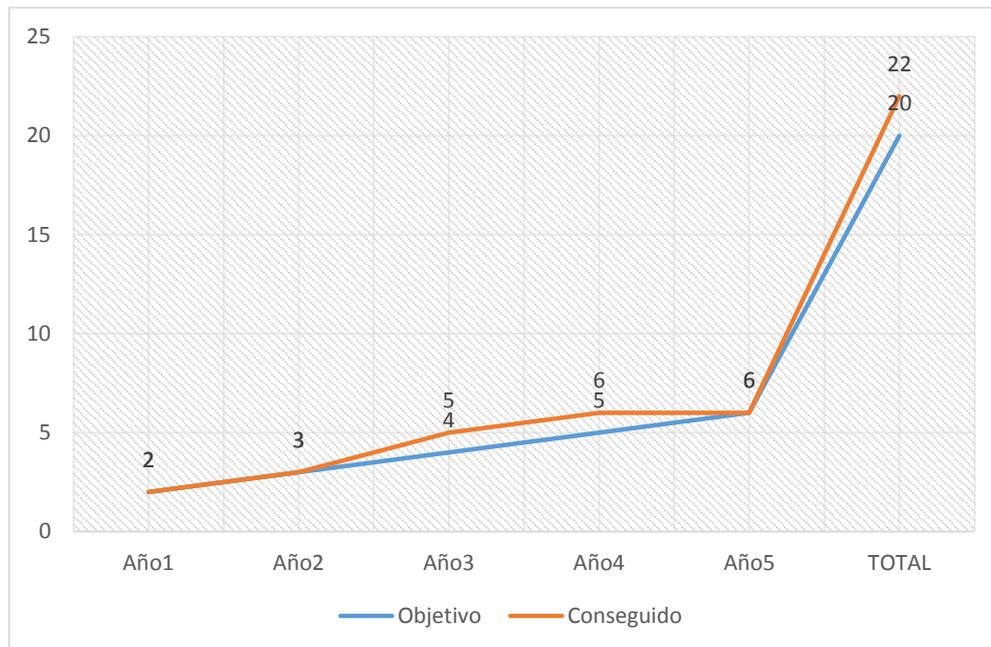


Figura. Mejorar el ambiente laboral  
Fuente: elaboración propia

#### 7.4. Políticas para cada estrategia

Tabla. Políticas por cada estrategia

ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<b>E.2. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.</b>	Mantener la difusión de los servicios que brinda el centro recreativo. Proveer recursos para desarrollar el proceso de marketing.
<b>E.3. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.</b>	Desarrollar constantemente programas de planeación estratégica. Aseguramiento del rendimiento del servicio y la satisfacción del cliente.
<b>E.7. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.</b>	Realizar evaluación y monitoreo de las actividades que se realizan en el centro. Mantener constantemente capacitados a los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

### **7.5. Estructura de la organización**

Actualmente el administrador junto al gerente general son los encargados de dirigir el rumbo del centro recreativo Aquapark. Sin embargo, cabe mencionar que es necesario establecer una estructura organizacional, de manera que esto facilite en la implementación de las estrategias que se han planteado. Por lo tanto el administrador y un profesional a fines se encargarán del planeamiento y el proceso de marketing para poder alcanzar la visión deseada.

### **7.6. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social**

D'Alessio (2015) manifiesta que las estrategias retenidas de algunas organizaciones toman actividades que puede afectar al medio ambiente y la ecología durante su puesta en marcha. Por ello las estrategias retenidas seleccionadas como: difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo, desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios, evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo; no son contradictorias a la responsabilidad social y del medio ambiente.

### **7.7. Recursos y motivación**

Entre los recursos que se necesitará para desarrollar las diferentes estrategias propuestas al centro recreativo son: Recursos humanos, asimismo recursos financieros, entre otros.

### **7.8. Gestión del cambio**

Si el plan estratégico se ejecuta, es posible que exista un lapso de tiempo para la adecuación de las estrategias planteadas. Esta situación podría generar un poco de rechazo ya que se tomaría como un gasto, debido a su gerencia empírica. Por lo tanto la mejor manera de que el centro recreativo se adecue al cambio es mediante la comunicación de los objetivos que el presente plan busca desarrollar, por lo tanto requiere de la aceptación y compromiso de todos los stakeholders.

## 8. Capítulo VIII: Evaluación y control

### 8.1. Perspectivas del cuadro de mando integral

#### 8.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Entre los objetivos a largo plazo está “Contar con un equipo capacitado de alto nivel competitivo en el sector” y para alcanzar este objetivo se ha establecido sus respectivos objetivos a corto plazo, por lo que se tiene que trabajar progresivamente en el personal, participando en capacitaciones y mantener una adecuada comunicación entre todos los colaboradores. De esta manera se promueve la gestión administrativa y por ende la competitividad del centro recreativo.

Simulación en Balanced ScoreCard

Se toma como ejemplo cierta cantidad de datos para medir el grado de avance de los objetivos planteados que permitan a la simulación del balanced scorecard, teniendo en cuenta el semáforo óptimo, medio y bajo.

Ejemplo:



Figura. Aprendizaje y crecimiento

Fuente: elaboración propia

Se manifiesta en la figura la simulación del objetivo a corto plazo con respecto al alcance esperado, teniendo datos óptimos.

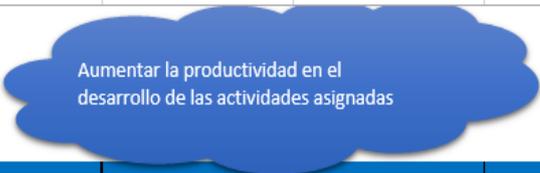
### 8.1.2. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva viene de la mano con la innovación, siendo este tipo de estudio que genera competitividad, por ello debe ser considerado y desarrollado constantemente por los funcionarios del centro recreativo y ser conocida por todos los colaboradores.

#### Simulación en Balanced ScoreCard

Se tomaron en cuenta datos objetivos para la simulación del balanced scorecard.

Ejemplo:



	Año	Objetivo	Conseguido	Lisvia
				Porcentaje
<b>ALCANCE ESPERADO</b>	Año1	95%	98%	
	Año2	95%	99%	
<b>ALCANCE MEDIO</b>	Año3	96%	100%	
	Año4	97%	100%	
	Año5	98%	100%	
<b>ALCANCE BAJO</b>	Total	481%	497%	

Figura. Proceso interno  
Fuente: elaboración propia

Con respecto al objetivo de corto plazo “aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades asignadas” los datos obtenidos en la simulación dinámica del semáforo son óptimos.

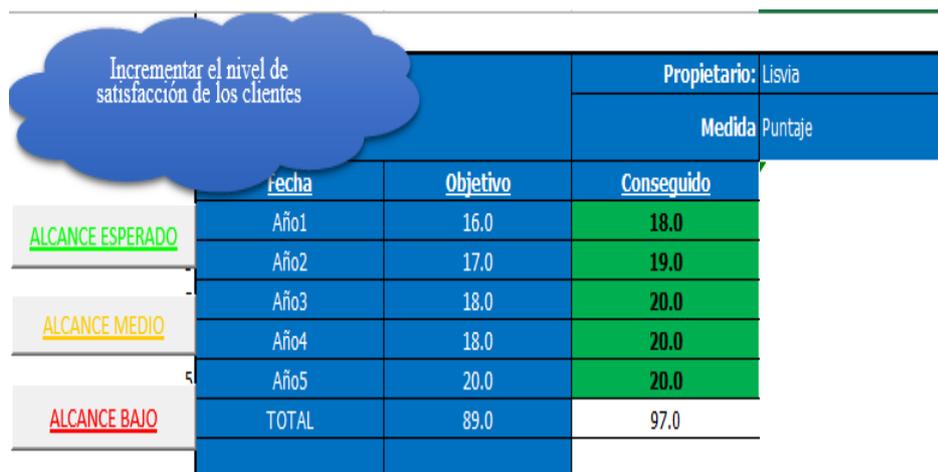
### 8.1.3. Perspectiva de clientes

Esta perspectiva es muy importante, Por lo tanto para que la empresa brinde un servicio de calidad se ha considerado mantener de manera eficiente con los proveedores para la obtención de los productos a tiempo y con la calidad deseada, también con los clientes debido a que depende de ellos el éxito del centro recreativo.

#### Simulación en Balanced ScoreCard

Se tomaran en cuenta datos para saber el nivel de avance de las promociones y la cantidad de convenios con proveedores del sector, siendo medido a través del semáforo.

Ejemplo:



			Propietario: Lisvia	
			Medida	Puntaje
	Fecha	Objetivo	Conseguido	
ALCANCE ESPERADO	Año1	16.0	18.0	
	Año2	17.0	19.0	
ALCANCE MEDIO	Año3	18.0	20.0	
	Año4	18.0	20.0	
ALCANCE BAJO	Año5	20.0	20.0	
	TOTAL	89.0	97.0	

Figura. Clientes  
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar con respecto al objetivo de corto plazo “incrementar el nivel de satisfacción de los clientes”, teniendo datos óptimos para el alcance esperado.

#### 8.1.4. Perspectiva financiera

Los objetivos considerados para esta perspectiva se encargan de los siguientes aspectos: ingresos, rentabilidad, entre otros.

Por lo tanto para esta perspectiva se ha tomado en cuenta las propuestas comerciales en los meses de temporada baja para maximizar las cuentas del centro recreativo y se va a medir anualmente para conocer en qué porcentaje representa las ventas totales al año.

#### Simulación en Balanced ScoreCard

Para medir el grado de los objetivos se considera los datos de ingreso anual para saber el nivel de avance de las ventas en temporada baja, para la simulación del semáforo.

Ejemplo:

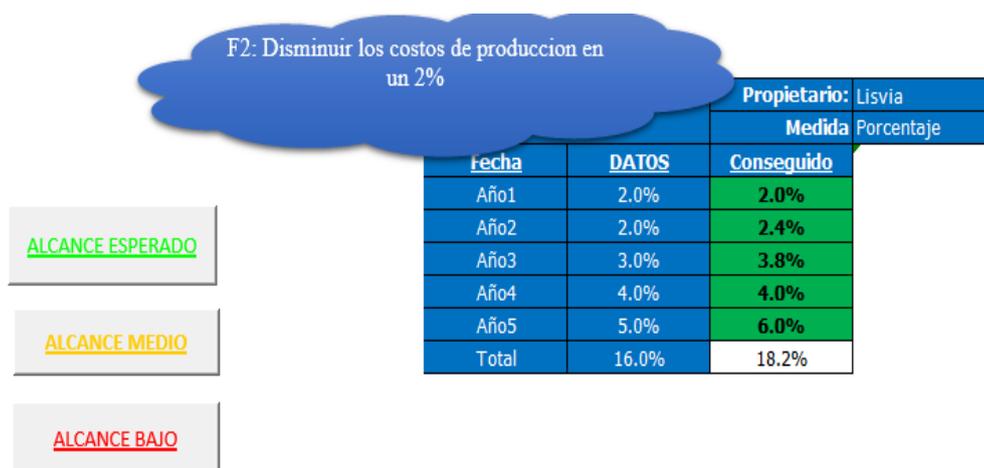


Figura. Financiera  
Fuente: elaboración propia

En la figura se detalla el objetivo a corto plazo “disminuir los costos de producción en un 2%, manifestando datos óptimos en el alcance esperado.

### 8.1.5. Mapa estratégico

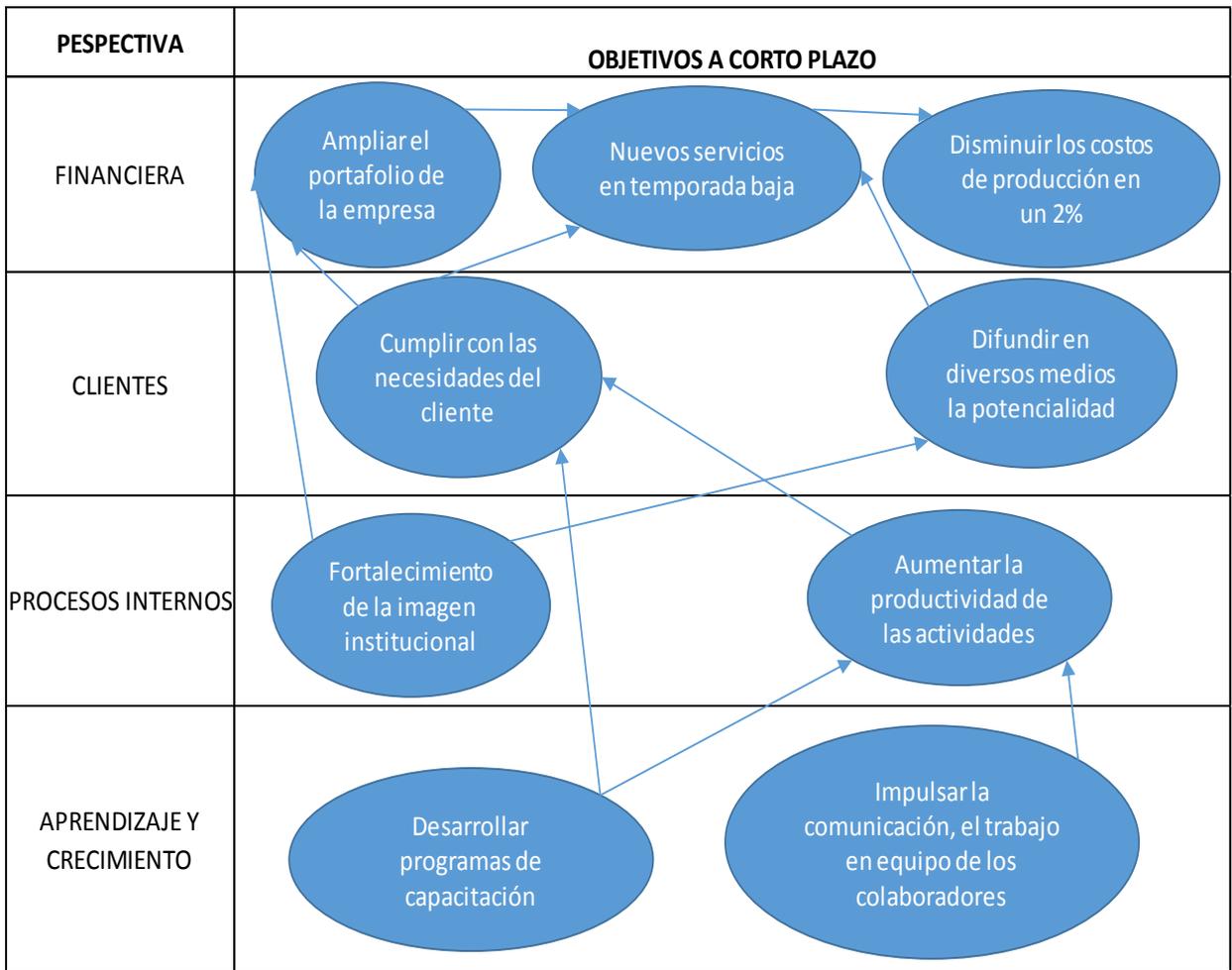


Figura. Mapa estratégico  
Fuente: elaboración propia

## 8.2. Tablero de control

Tabla. *Tablero de control balanceado*

Objetivos	Indicadores	Unidades
PERSPECTIVA FINANCIERA		
<b>Nuevos servicios en temporada baja</b>	Ventas de nuevos servicios	Porcentaje
<b>Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector</b>	Rentabilidad	Porcentaje
<b>Disminuir los costos de producción</b>	Reducción de costos	Porcentaje
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
<b>Cumplir con las necesidades del cliente</b>	Satisfacción del cliente	Porcentaje
<b>Difundir en diversos medios de comunicación la potencialidad de la empresa</b>	Medios de comunicación	Cantidad
PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS		
<b>Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado</b>	Incremento de la capacidad instalada	Porcentaje
<b>Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades</b>	Productividad de actividades	Porcentaje
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE INTERNO		
<b>Desarrollar programas de capacitación</b>	Personal capacitado	Porcentaje
<b>Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento</b>	Mejorar el ambiente laboral	Cantidad

Fuente: elaboración propia

### 8.3. Resultados de la investigación

A continuación se puede observar las siguientes tablas que hacen referencia a los indicadores de la situación actual de la problemática que presenta el centro recreativo y el resultado de mejora con la implementación de la propuesta y las acciones que debe desarrollarse para lograr su cumplimiento.

Tabla. *Ventas por temporada*

Indicadores de la investigación	Situación actual	Situación con la propuesta	Acciones a desarrollar	Interpretación
<b>Ventas por temporada</b>	Ventas temporada baja = 24% Ventas temporada alta = 76%	Ventas temporada baja = 35% Ventas temporada alta = 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir en diversos medios de comunicación los servicios.</li> <li>• Identificar oferta de servicios que favorezca en la temporada.</li> <li>• Desarrollar nuevos servicios en temporada baja.</li> </ul>	Las ventas de temporada baja representan el 24% de las ventas totales al año, por ello con los nuevos servicios desarrollados en temporada baja se incrementará a 35% de ventas totales al año.

Fuente: elaboración propia

Tabla. *Productividad de actividades*

Indicadores de la investigación	Situación actual	Situación con la propuesta	Acciones a desarrollar	Interpretación
<b>Productividad de actividades</b>	53.5%	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto.</li> <li>• Desarrollar un manual de instrucciones con las que el personal tenga clara las tareas urgentes e importantes y pueda diferenciarlas fácilmente.</li> <li>• Evaluar el desempeño de los colaboradores.</li> </ul>	La productividad de las actividades programadas en el centro recreativo se llegaba a cumplir el 53.5%, por lo tanto con las acciones identificadas y la cantidad adecuada de los trabajadores se cumplirá el 90%.

Fuente: elaboración propia

Tabla. *Formalidad*

Indicadores de la investigación	Situación actual	Situación con la propuesta	Acciones a desarrollar	Interpretación
<b>Formalidad</b>	33.3%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del organigrama con las áreas que han sido identificados por el administrador, asimismo describiendo las funciones que debe cumplir cada una.</li> </ul>	Actualmente se encuentra en un porcentaje de 33.3% de formalidad de sus áreas, por esta razón al desarrollar las acciones propuestas se cumplirá el 100% de formalidad en cuanto a sus áreas.

Fuente: elaboración propia

Tabla. *Calidad de servicio*

Indicadores de la investigación	Situación actual	Situación con la propuesta	Acciones a desarrollar	Interpretación
<b>Calidad de servicio</b>	<20% - 40%] 36.5% Insatisfecho	<60% - 80%] 80% Satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar talleres de capacitación al personal.</li> <li>• Aplicar encuestas para conocer la calidad del servicio.</li> <li>• Realizar reuniones para conocer las mejoras con respecto a las sugerencias de los clientes.</li> </ul>	El porcentaje actual del 36.5% representa que el cliente está insatisfecho con el servicio, debido a ello se establece acciones para la mejora que ayudará a tener un 80% indicando que el cliente se encuentra satisfecho.

Fuente: elaboración propia

## **9. Capítulo IX: Competitividad de la organización**

### **9.1. Identificación de las ventajas competitivas de la organización**

Aquapark es el primer centro recreativo que cuenta con una temática de parque acuático en la región de Lambayeque, brindando sus servicios de recreación y entretenimiento desde el año 2012, donde su principal objetivo es la satisfacción del cliente.

Entre otras ventajas que posee la empresa es que en temporada de verano, hay una buena participación de los clientes que acceden al establecimiento, teniendo en cuenta que existen empresas que brindan servicios similares que atienden la misma necesidad bajo una oferta diferente.

Cabe señalar que estas empresas se dedican en tener colaboradores de alto nivel competitivo y una planeación estratégica para mantener el ritmo de ventas, pero el centro recreativo de estudio cuenta con un personal de bajo desempeño siendo una desventaja para brindar atención adecuada a sus clientes. Por ello el plan estratégico busca mejorar la eficiencia y eficacia mediante estrategias que ayuden al crecimiento competitivo del centro recreativo.

Por otro lado la estabilidad del entorno con respecto al PBI sigue siendo positivo y este es una ventaja para el centro recreativo debido a que se encuentran estables algunos sectores económicos, por lo tanto otros servicios (sector de recreación y entretenimiento), es uno de las actividades económicas principales en el departamento de Lambayeque representando el 29%.

### **9.2. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la organización**

Con respecto al clúster hace referencia a una concentración geográfica de empresas, perteneciente a un campo concreto, junto a suministradores especializados, proveedores, empresas de sectores afines que cooperan y compiten. Por lo tanto los clústeres relacionados al centro recreativo se encuentran: El mirador, Las Pirkas, La Estancia, El Tambo, entre otros.

Asimismo Mercado Moshoqueque de José Leonardo Ortiz, Makro en el centro de Chiclayo son los que proveen los insumos o materia prima para que el centro recreativo pueda desarrollar sus actividades diarias.

### **9.3. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres**

El centro recreativo Aquapark puede establecer convenios estratégicos con los potenciales clústeres como son los proveedores de la materia prima, con la finalidad de mantener un servicio de calidad, así como también con empresas dedicadas a ofrecer servicios turísticos y ofrecerles promociones.

Otro clúster considerado son las entidades bancarias que brindan el financiamiento y nos dan facilidades a la hora de financiar cualquier proyecto y el gobierno que juega un papel importante para promover el desarrollo turístico del país siendo un indicador muy importante en el sector de recreación.

## **10. Capítulo X: Plan estratégico integral**

### **10.1. Plan estratégico integral**

Este es el capítulo final que presenta el Plan Estratégico Integral del centro recreativo Aquapark Chiclayo S.A.C, que consta en el resumen del proceso estratégico de D'Alessio (2015) desde la formulación, implementación, evaluación y control; como también se hace referencia de las conclusiones y respectivas recomendaciones.

El plan estratégico integral permitirá al centro recreativo que las personas claves den seguimiento constante y controlen si se está llevando a cabo conforme lo planeado, con ello también se espera identificar las brechas que se encuentran en el transcurso del desarrollo y así establecer acciones correctivas adecuadamente en el momento preciso.

Este capítulo detalla el modelo secuencial del proceso estratégico, en la que se retuvieron tres estrategias que han sido determinadas bajo la evaluación de las diferentes matrices, que estarán normadas por seis políticas que se alinean a los valores adoptados por el centro recreativo que son el compromiso, responsabilidad, respeto, comunicación, confianza y seguridad.

Las estrategias propuestas se lograrán a través de nueve objetivos a corto plazo, para alcanzar los cuatro objetivos a largo plazo y como resultado alcanzar la visión deseada del centro recreativo. Como también contiene las cuatro perspectivas del BSC: financiera, cliente, procesos y aprendizaje; que evaluarán el cumplimiento de los objetivos establecidos a largo plazo tomando acciones correctivas de acuerdo a lo identificado.

VISIÓN

MISIÓN "Lograr para el 2023 ser uno de los centros recreativos más entretenido, siendo reconocido a nivel nacional por su excelente calidad de servicio, comprometida a brindar alternativas divertidas y manteniendo un equilibrio financiero."

Somos una empresa dedicada en brindar servicios de recreación mediante una sana diversión, disfrutando de actividades recreativas con seguridad y confianza ofrecidos por nuestros colaboradores capacitados e incrementar el valor percibido de nuestros clientes".	OBJETIVOS A LARGO PLAZO						Valores: Compromiso Responsabilidad Respeto Comunicación Confianza Seguridad
	ESTRATEGIAS	Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional.	Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual.	Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios.	Contar con personal capacitado de alto nivel de competitivo.	POLÍTICAS	
Difusión y promoción de los servicios que presta el centro recreativo.	x	x	-	x	Mantener la difusión de los servicios que brinda el centro recreativo.	Proveer recursos para desarrollar el proceso marketero.	Ser un centro recreativo con un alto nivel de calidad del servicio, que consiga diferenciarse de las empresas que ofrecen servicios similares.
Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.	x	x	x	x	Desarrollar constantemente programas de planeación estratégica.	Aseguramiento del rendimiento del servicio y la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un excelente equipo humano a quienes ayudamos y motivamos constantemente para su superación personal; y así mantener relaciones honestas y constructivas en el centro recreativo.</li> </ul>
Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.	x	-	-	x	Realizar evaluación y monitoreo de las actividades que se realizan en el centro.	Mantener constantemente capacitados a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener colaboradores comprometidos con brindar la satisfacción de los clientes y seguridad.</li> <li>Desarrollar las actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo del centro y bajo las leyes del país.</li> </ul>
	Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado	Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector.		Desarrollar programas de capacitación			
	Difundir en diversos medios y canales de comunicación la potencialidad del centro recreativo.	Disminuir los costos de producción.	Cumplir con las necesidades del cliente.	Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.			
		Nuevos servicios en temporada baja.		Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades.			

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

## **10.2. Análisis del costo del plan estratégico**

Este capítulo evalúa la viabilidad económica y financiera del plan estratégico para el centro recreativo Aquapark, teniendo en cuenta las inversiones, ingresos y egresos, como consecuencia de las estrategias retenidas propuestas, que han sido seleccionadas a través de un proceso de análisis por medio de matrices establecidas.

### 10.2.1. Análisis económico

La implementación de este proyecto será beneficiosa en medida que satisfaga los requerimientos planteados en la fase de análisis del proceso estratégico, que sirva como base para que la organización y sus miembros busquen el éxito en integridad, por lo tanto se necesitará la participación de todos los colaboradores.

El centro recreativo Aquapark se encuentra en la capacidad adecuada de inversión por lo que el proyecto busca la aceptabilidad necesaria, llegando a cumplir con la mejora de la competitividad de la empresa.

### 10.2.2. Propuesto preliminar

Dentro de la propuesta preliminar se toma en cuenta el estudio de inversión a realizar para la puesta en marcha del plan estratégico, de acuerdo con las estrategias retenidas que se ha considerado, por lo que se ha tomado en cuenta el estudio económico en donde se demuestra la viabilidad y los beneficios que involucra cada una de ellas.

Cálculo de costos

Costos de implementación de las estrategias retenidas:

E.1. Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo.

Tabla. Costo de difusión y promoción de los servicios

ESTRATEGIA 01		INDICADORES	
<b>Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo</b>			
		• Incremento de clientes al centro recreativo	
Explicación: <b>Esta estrategia va encaminada a incrementar el reconocimiento del centro recreativo a través de la aplicación de marketing, y un sistema virtual que brinde información de los servicios (Página en redes sociales, publicidad en medios).</b>			
Acciones	Responsable	Cargo y/o área	Presupuesto en S/.
<b>Fanpage y publicidad en redes sociales</b>			S/ 1,920.00
<b>Realizar estudio de mercado</b>			S/ 1,500.00
<b>Elaborar y distribuir catálogos, folletos y tarjetas de presentación de los servicios</b>			S/ 3,500.00
<b>Auspiciar eventos y reuniones con instituciones públicas y privadas con la finalidad de hacer conocida la empresa y divulgar los servicios que ella realiza.</b>	Alberto Balvin Vargas	Área de Administración	S/ 1,000.00
<b>Radio</b>			S/ 16,800.00
<b>Panel publicitario</b>			S/ 6,000.00
<b>TOTAL</b>			S/ 30,720.00

Fuente: elaboración propia

E.2. Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.

Tabla. *Lograr la conformidad de sus servicios*

ESTRATEGIA 02		INDICADORES	
<b>Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la satisfacción del cliente</li> </ul>	
Explicación: <b>Esta estrategia busca asegurar la calidad de los servicios, para mantener el nivel competitivo del centro recreativo</b>			
Acciones			Presupuesto en S/.
<b>Organizar cada fin de mes reuniones para dar a conocer las mejoras con respecto a las sugerencias de los clientes</b>	Responsable	Cargo y/o área	S/ 1,800.00
<b>Realizar auditorías internas</b>			S/ 2,000.00
<b>Aplicar encuestas para conocer la calidad del servicio prestado</b>			S/ 1,000.00
TOTAL			S/ 4,800.00

Fuente: elaboración propia

E.3. Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.

Tabla. *Distribución de actividades de trabajo*

ESTRATEGIA 03		INDICADORES	
<b>Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.</b>		• Incrementar la productividad de las actividades	
Explicación: <b>Esta estrategia busca incrementar la productividad de las actividades que se desarrolla en el centro recreativo.</b>			
Acciones	Responsable	Cargo y/o área	Presupuesto en S/.
<b>Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto, definiendo el perfil del mismo</b>			S/ 500.00
<b>Organizar talleres de capacitación al personal</b>			S/ 2,500.00
<b>Desarrollar un manual de instrucciones con las que el personal tenga claras las tareas urgentes e importantes y pueda diferenciarlas fácilmente.</b>	Benjamín Sandoval	Área de RR.HH	S/ 1,800.00
<b>Evaluar el desempeño de los colaboradores.</b>			S/ 1,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 5,800.00</b>

Fuente: elaboración propia

10.2.2.1. Resumen de los costos de implementación de las estrategias retenidas

Tabla. *Costo de implementación de estrategias*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	MONTO
<b>E.1</b>	S/ 30,720.00
<b>E.2</b>	S/ 4,800.00
<b>E.3</b>	S/ 5,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 41,320.00</b>

Fuente: elaboración propia

El costo para la implementación de las estrategias retenidas propuestas es de S/ 41, 320.00.

#### 10.2.2.2. Costo de personal

Se incluyen los costos que incurren directamente en la realización del plan estratégico. De acuerdo al personal involucrado en el desarrollo del plan estratégico se contó con:

Planeador (1): Su función es detallar la dirección de éxito del centro recreativo, tomando en cuenta las actividades realizadas interna y externa, las estrategias y el control respectivo.

Diseñador (1): Encargado de realizar el Balance Scorecard.

Tabla. *Costo de personal*

Descripción	Cantidad	Semanas	Monto
Planeador	1	16	S/ 4,000.00
Diseñador	1	1	S/ 3,000.00
<b>Total</b>			S/ 7,000.00

Fuente: elaboración propia

La estimación en cuanto a horas/persona y el costo está con respecto de consulta a profesionales con experiencia en el ámbito. Por lo tanto se obtiene el resultado del costo general del personal en la planificación, siendo estos el planeador y el diseñador sumando un total de S/ 7,000.00.

Tabla. *Actividad del personal*

	Actividad	Tiempo	Total
Planeador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de la situación actual.</li><li>• Análisis interno y externo.</li><li>• Objetivos organizacionales.</li><li>• Proceso estratégico.</li><li>• Análisis competitivo.</li><li>• Plan estratégico integral.</li></ul>	4 meses	S/ 4,000.00
Diseñador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del Balanced Scorecard.</li><li>• Diseño técnico en Excel.</li></ul>	1 semana	S/ 3,000.00
	<b>Total</b>		S/ 7,000.00

Fuente: elaboración propia

#### 10.2.2.3. Costo de servicios

Tabla. *Costo de servicios*

Descripción	Costo
<b>Equipo computacional</b>	S/ 250.00
<b>Luz</b>	S/ 250.00
<b>Internet</b>	S/ 150.00
<b>Telefonía móvil</b>	S/ 100.00
<b>Gastos de movilidad</b>	S/ 1,000.00
<b>Impresiones y anillados</b>	S/ 300.00
Total	S/ 2,050.00

Fuente: elaboración propia

En la tabla se detalla los costos de los servicios empleados para el desarrollo del plan siendo: equipo computacional, luz, internet, telefonía móvil, gastos de movilidad, impresiones y anillados.

#### 10.2.2.4. Costo de suministros

Tabla. *Costo de suministros*

Descripción	Costo
<b>Papelería, útiles y materiales de oficina</b>	S/ 350.00
<b>Textos, libros, otros materiales impresos</b>	S/ 200.00
<b>Otros bienes (perforador, engrapador, etc.)</b>	S/ 50.00
Total	S/ 600.00

Fuente: elaboración propia

Se detalla los suministros empleados y sus costos asignados para el desarrollo del plan estratégico, como se muestra en la tabla.

#### 10.2.3. Resumen de los costos totales de elaboración del Plan Estratégico.

Tabla. *Costo de elaboración del plan estratégico*

Descripción	Costo
<b>Costo personal</b>	S/ 7,000.00
<b>Costo servicios</b>	S/ 2,050.00
<b>Costo suministros</b>	S/ 600.00
Total	S/ 9,650.00

Fuente: elaboración propia

10.2.4. Flujo de caja real del centro recreativo Aquapark

Tabla. *Flujo de caja del centro recreativo Aquapark*

CUENTAS	SUBCUENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Total ingresos</b>		<b>180000</b>	<b>154500</b>	<b>85600</b>	<b>34060</b>	<b>28000</b>	<b>26800</b>	<b>27000</b>	<b>30560</b>	<b>36630</b>	<b>26460</b>	<b>29300</b>	<b>98450</b>
Ingresos	Ventas al contado	110000	90000	47000	14000	9000	9300	10000	12000	20000	12400	15500	45000
	Cobros a deudores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Otros ingresos	70000	64500	38600	20060	19000	17500	17000	18560	16630	14060	13800	53450
<b>Total egresos</b>		<b>143818</b>	<b>128528</b>	<b>69489</b>	<b>30928</b>	<b>26928</b>	<b>25178</b>	<b>25678</b>	<b>28428</b>	<b>35228</b>	<b>25127</b>	<b>27928</b>	<b>80478</b>
Egresos	Compras	124390	109100	50061	11500	7500	5750	6250	9000	15800	5699	8500	61050
	Gastos administrativos y operativos	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875	15875
	Pago de proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Costos fijos	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743	3743
<b>Flujo del mes</b>		<b>35992</b>	<b>25782</b>	<b>15921</b>	<b>2942</b>	<b>882</b>	<b>1432</b>	<b>1322</b>	<b>1942</b>	<b>1212</b>	<b>1143</b>	<b>1182</b>	<b>17782</b>
<b>Flujo acumulado</b>		<b>35992</b>	<b>61774</b>	<b>77695</b>	<b>80637</b>	<b>81519</b>	<b>82951</b>	<b>84083</b>	<b>86025</b>	<b>87237</b>	<b>88380</b>	<b>89562</b>	<b>107344</b>

Fuente: elaboración propia

## 10.2.5. Flujo de caja proyectado

### Estructura del financiamiento de las estrategias retenidas

	Monto	%
<b>Aporte propio</b>	S/ 35,970.00	70.57%
<b>Institución financiera</b>	S/ 15,000.00	29.43%
<b>Total inversión inicial</b>	S/ 50,970.00	100.00%

VAN	<b>S/ 19,194.76</b>
TIR	30%
Costo/Beneficio	1.10

ITEM	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ventas</b>		198000.0	169950.0	94160.0	37466.0	30800.0	29480.0	29700.0	33616.0	40293.0	29106.0	32230.0	108295.0
<b>Inversión inicial</b>	-50970.0												
<b>Costo de producción</b>		145536.3	127647.0	58571.4	13455.0	8775.0	6727.5	7312.5	10530.0	18486.0	6667.8	9945.0	71428.5
<b>Gasto administrativo</b>		15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0	15875.0
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>161411.3</b>	<b>143522.0</b>	<b>74446.4</b>	<b>29330.0</b>	<b>24650.0</b>	<b>22602.5</b>	<b>23187.5</b>	<b>26405.0</b>	<b>34361.0</b>	<b>22542.8</b>	<b>25820.0</b>	<b>87303.5</b>
Utilidad antes de impuestos		<b>36588.7</b>	<b>26428.0</b>	<b>19713.6</b>	<b>8136.0</b>	<b>6150.0</b>	<b>6877.5</b>	<b>6512.5</b>	<b>7211.0</b>	<b>5932.0</b>	<b>6563.2</b>	<b>6410.0</b>	<b>20991.5</b>
<b>Impuesto a la renta</b>		10793.7	7796.3	5815.5	2400.1	1814.3	2028.9	1921.2	2127.2	1749.9	1936.1	1891.0	6192.5
Utilidad después de impuestos	<b>-50970.0</b>	<b>25795.0</b>	<b>18631.7</b>	<b>13898.1</b>	<b>5735.9</b>	<b>4335.8</b>	<b>4848.6</b>	<b>4591.3</b>	<b>5083.8</b>	<b>4182.1</b>	<b>4627.0</b>	<b>4519.1</b>	<b>14799.0</b>
<b>Préstamo</b>	15000.0												
<b>Amortización</b>		550.0	627.05	714.83	814.91	929.00	1059.05	1207.32	1376.35	1569.04	1788.70	2039.12	2324.60
<b>Intereses</b>		2100.0	2022.99	1935.21	1835.13	1721.04	1590.99	1442.72	1273.69	1081.00	861.34	610.92	325.44
<b>Flujo financiero</b>	<b>-35970</b>	<b>23145.0</b>	<b>15981.7</b>	<b>11248.1</b>	<b>3085.8</b>	<b>1685.7</b>	<b>2198.6</b>	<b>1941.3</b>	<b>2433.7</b>	<b>1532.0</b>	<b>1977.0</b>	<b>1869.0</b>	<b>12149.0</b>

## Estructura del financiamiento

	Monto	%
<b>Aporte propio</b>	179850	70.57%
<b>Institución financiera</b>	75000	29.43%
<b>Total inversión inicial</b>	254950	100.00%

ITEM	0	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>		833096.0	833096.0	833096.0	833096.0	833096.0
<b>Inversión inicial</b>	-254850.0					
<b>Costo de producción</b>		485082.0	485082.0	485082.0	485082.0	485082.0
<b>Gasto administrativo</b>		190500.0	190500.0	190500.0	190500.0	190500.0
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>675582.0</b>	<b>675582.0</b>	<b>675582.0</b>	<b>675582.0</b>	<b>675582.0</b>
Utilidad antes de impuestos		<b>157514.0</b>	<b>157514.0</b>	<b>157514.0</b>	<b>157514.0</b>	<b>157514.0</b>
<b>Impuesto a la renta</b>		46466.6	46466.6	46466.6	46466.6	46466.6
Utilidad despues de impuestos	<b>-254850.0</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>
<b>Prestamo</b>	75000.0					
<b>Amortización</b>		15000.0				
<b>Intereses</b>		16800.5				
Flujo financiero	<b>-179850</b>	<b>79246.9</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>	<b>111047.4</b>

VAN	<b>S/212,197.37</b>
TIR	47%
C/B	1.12

### **10.3. Conclusiones**

En la presente investigación, se ha obtenido una serie de conclusiones con respecto sobre el panorama actual con respecto al rubro en que se desarrolla el centro recreativo, las cuales fueron:

En el capítulo I se concluye:

- a). El centro recreativo Aquapark Chiclayo S.A.C., se encuentra ubicado en el predio San Carlos Nro. S/N (sector Chosica del norte) en el distrito de la victoria, en la panamericana norte a doce minutos aproximadamente de la ciudad de Chiclayo, siendo el bus interprovincial el medio de transporte de mayor acceso de los visitantes para llegar a la región, como se observa en la figura N° 34. Y para llegar al centro recreativo se realiza a través del servicio de transporte público o privado. Los centros recreacionales que atienden la misma necesidad bajo una oferta diferente en el departamento son El Mirador, Las Pirkas y Aquapark, entre otros.
- b). El sector servicios viene creciendo de manera importante, con un porcentaje de 3.61% del PBI permitiendo que la economía del país tenga resultados positivos, por lo mismo que el departamento de Lambayeque es un lugar atractivo contando hasta el mes de marzo del 2018 con 150 mil turistas que han arribado al departamento, por lo que se presenta que el 63% del motivo de llegada es por vacaciones o recreación, así como se puede observar en la figura N° 34, por ello el sector de otros servicios representa el 12.3% de las empresas a nivel nacional.

En el capítulo II, se llega a las conclusiones que el centro recreativo se siente identificado con la visión y misión establecidos, que fueron elaborados bajo las características propuestas por D'Alessio que ayudan a realizar estos dos ejes de proyección de la empresa.

Los valores creados están dirigidos para cumplir adecuadamente el servicio, por lo que se espera que el cliente tenga una alta percepción del servicio brindado y posicionarnos como un centro competitivo en Lambayeque; así mismo el código de ética se realizó en base a calidad del servicio, bienestar de los colaboradores y el ambiente laboral.

En el capítulo III, al analizar los factores externos que involucra al centro recreativo, así como su entorno y análisis de la industria se concluyó lo siguiente:

- a). Los intereses nacionales están dados por objetivos estratégicos establecidos hacia el bicentenario del Perú por CEPLAN, siendo uno de los estudios más importantes la economía, empleo y competitividad que a través de la inversión realizada aumentará la competitividad del Perú. Por ello se debe mantener una estabilidad política de lo contrario esta afectaría a la economía del país.
- b). Actualmente el país cuenta con aproximadamente 32 millones de habitantes, por ello somos el sexto país con mayor población en América Latina, representando el 4.7% de pobreza extrema en 2014 que disminuyó en (0.6%) con respecto al año anterior. Por otro lado Lambayeque es el noveno departamento con mayor población y en el 2016 se encuentra en el cuarto nivel de pobreza de 14.0%.
- c). Los tratados que lleva a cabo el Perú con los demás países son de grandes oportunidades para los sectores más importantes, siendo éstas atracción para la inversión internacional, y con ello se va construyendo un mercado más atractivo para todos.
- d). Mencionando que aún se mantiene ciertas controversias con el país chileno con respecto al pisco, puesto que quieren que se denomine como aguardiente de uva peruano y ellos denominarlo como pisco; así como también en la producción del cobre, sacando ventaja en el 2017 el Perú por la mayor cantidad de producción dirigida a China.
- e). La economía del Perú ha ido creciendo, pero la proyección del 2017 no cumplió las expectativas debido al Fenómeno del Niño, que ocasionó pérdidas considerables en el país, finalizando 2.5%. Cabe mencionar que el sector primario que promueve el aumento de la producción nacional en 3.06% con lo que respecta a minería e hidrocarburos, agropecuario y pesca; y servicios en 2.4%.
- f). El sector de servicios de actividades artísticas y de entretenimiento, promete tener un crecimiento constante, representando el 12.3% de empresas que desarrollan estas actividades, siendo el 63% el motivo de llegada al departamento es para pasar vacaciones y recrearse con la familia.
- g). Teniendo en cuenta que el Perú retrocedió cinco posiciones en el ranking de competitividad a nivel mundial, ubicándose en el puesto 72 y en Latinoamérica ocupa el tercer lugar.

En cuanto al análisis interno desarrollado en el capítulo IV, se concluye en:

a). El centro recreativo está actualmente a cargo del administrador Alberto Balvin Vargas quien establece las funciones que debe realizar los colaboradores, pues no se tiene el diseño de su estructura organizacional de la empresa que ayude en el mejor desarrollo de la empresa, por ello con la participación del administrador se estableció un organigrama con las áreas identificadas.

b). No se ha desarrollado un plan de marketing, por ello no se desarrolla de manera efectiva la publicidad del centro recreativo siendo esto una desventaja ante las empresas que brindan servicios similares, en cuanto a los precios establecidos están acorde al del mercado.

c). Actualmente el centro recreativo dispone de materiales y herramientas necesarias para el proceso del mantenimiento de piscina, mantenimiento de los ambientes y áreas, producción del restaurant, producción de picarones, heladería y postres.

d). Financieramente Aquapark se encuentra estable, siendo beneficioso por lo que se cuenta con capital que ayude a financiar los proyectos que desee realizar para mejorar su competitividad y posicionamiento. Actualmente no se invierte en innovación ni desarrollo, teniendo una clara desventaja en el mercado.

Los intereses organizacionales desarrollados en el capítulo V para alcanzar el éxito del centro, concluyó lo siguiente:

a). Entre los intereses organizacionales del centro recreativo Aquapark se considera: Ser uno de los centros recreativos más destacados de la región y reconocido a nivel nacional, ser competitivo en el mercado, aumentar su rentabilidad y conseguir el posicionamiento regional.

b). El potencial del centro recreativo se analizó mediante su ubicación geográfica, debido a que se encuentra a doce minutos de la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque, económicamente estable, pero no invierte en investigación y desarrollo.

c). Los objetivos propuestos a largo plazo son: OLP1: Ser uno de los centros recreativos más reconocidos a nivel nacional, OLP2: Incrementar en un 5% los niveles de ingreso anual, OLP3: Mantener de manera eficiente la relación con los clientes, brindando calidad en sus servicios; OLP4: Contar con personal capacitado de alto nivel competitivo.

En este capítulo VI, se desarrolla el proceso estratégico que combina a las diversas auditorías internas como externas, donde se realiza un estudio y a través de una serie de diversas matrices ayudarán a generar las estrategias que requiere el centro recreativo, siendo éstas: MFOFA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, pasando también por matrices de aspectos éticos y una matriz frente a los objetivos a largo plazo, permitiendo obtener estrategias retenidas para que el centro recreativo alcance la visión deseada.

Las estrategias retenidas son: Difusión y promoción adecuada de los servicios que presta el centro recreativo, Desarrollar metodologías de calidad que permitan mantenerse en el nivel competitivo, logrando la conformidad de sus servicios y Evaluar la distribución de las actividades de trabajo y la optimización del mismo.

Los objetivos a corto plazo planteados en el capítulo VII para alcanzar los objetivos a largo plazo son: OCP1.1: Fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado. OCP1.2: Difundir en diversos medios y canales de comunicación la potencialidad del centro recreativo. OCP2.1: Ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector. OCP2.2: Disminuir los costos de producción. OCP2.3: Nuevos servicios en temporada baja. OCP3.1: Cumplir con las necesidades del cliente. OCP4.1: Desarrollar programas de capacitación. OCP4.2: Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión de comunicación. OCP4.3: Aumentar la productividad en el desarrollo de las actividades asignadas.

En el capítulo VIII para el desarrollo del Balanced ScoreCard se tomó en cuenta la medición de los respectivos objetivos a corto plazo y como se logra alcanzar, definiendo indicadores de control que ayuda a dividir dichos objetivos dentro de cada estrategia que nos permite controlar sus resultados a través de los indicadores establecidos. El centro recreativo Aquapark muestra en su Balanced ScoreCard una mayor cantidad de objetivos orientados a la perspectiva financiera.

Para conseguir el éxito del planeamiento estratégico del centro recreativo se debe trabajar arduamente para ampliar el portafolio de la empresa en servicios relacionados con el sector, fortalecimiento de la imagen institucional para posicionarse en el mercado, aumentar la productividad en el desarrollo de las

actividades asignadas e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio brindado.

A través del BSC con las perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje interno; deben ser controlados constantemente en sus diferentes aspectos por el centro recreativo Aquapark.

En cuanto a los resultados con respecto a los indicadores de la investigación se logrará mejorar con la implementación de la propuesta y el desarrollo de las acciones consideradas por cada uno.

Por otro lado la competitividad con respecto al centro recreativo en el capítulo IX se concluye:

a). Se identificó las principales ventajas del centro recreativo, pues se encuentra en el departamento de Lambayeque, representando otros servicios como una actividad económica de mayor participación en la región, beneficiando al centro recreativo y con el aumento de turistas quienes llegan para pasar momentos de recreación.

b). Entre los clústeres de la organización se encuentran todos los centros recreativos que brindan servicios, enfocados atender la misma necesidad bajo una oferta diferente, asimismo los proveedores, las entidades financieras y el gobierno central.

Por último en el capítulo X se involucra el plan estratégico integral, donde todo el análisis del proceso estratégico se plasma, así mismo se obtiene resultados con respecto al costo para la implementación de las estrategias retenidas siendo un total de S/50, 970.00, con un VAN de S/ 19,194.76 y TIR de 30%; con un costo beneficio de 1.10 lo que significa que es rentable para el centro recreativo implementar este plan estratégico.

## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Mendoza Zuta Jannie Caroll, docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Escuela Profesional de Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo – Chiclayo, asesora de la Tesis titulada: “Plan estratégico para la mejora de la competitividad en el centro recreativo Aquapark, Chiclayo 2018”, de la autora Amaya Noriega Lisvia Margot, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de investigación / tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 02 de Septiembre de 2021

Apellidos y Nombres del Asesor: Mendoza Zuta, Jannie Caroll.	
DNI 40598040	Firma 
ORCID 0000-0002-6976-4872	