



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ENFOCADO EN VENTAS EN LA EMPRESA CENTRO
RECREACIONAL AMACHITO'S**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

JOHNABEL AMADEO COLLADO VILLENA

(0000-0002-8780-6378)

Asesor:

Juan Pablo Gil Córdova

(0000-0002-6416-5803)

Lima-Perú

2020

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios,
por ser el inspirador y darme la fortaleza en aquellos
momentos de dificultad y debilidad para continuar en este
proceso de obtener uno de mis objetivos más deseados.

A mis padres que de distintas formas hicieron posible
el desarrollo de mi carrera, por confiar y creer en mí, por sus
consejos, valores y principios que me han inculcado, y sobre todo
por darme el apoyo moral que necesitaba a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi asesor por la motivación y paciencia en el desarrollo de este documento.

Esto es para ustedes.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional realizado se orienta al sector recreativo turístico, y su estudio es específicamente sobre la empresa Centro Recreacional Amachito's. El mismo que ofrece a la fecha servicios de recreación, distracción, entretenimiento, alquiler de instalaciones, centro de convenciones y hospedaje, en un ambiente campestre en contacto con la naturaleza fuera del bullicio y el estrés cotidiano de la ciudad.

Para el estudio inicialmente se profundizo en encontrar las causas del problema empleando herramientas de calidad como Pareto e Ishikawa para luego aplicar herramientas en gestión de planificación estratégica, Balanced Scorecard para la formulación del Plan Estratégico, así mismo se aplicaron otras herramientas de estadística y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias.

Se siguió las etapas de planificación estratégica según el autor Sainz de Vicuña, J. M. Logrando proponer un adecuado Plan Estratégico que permita la sostenibilidad a corto y mediano plazo y mejorar el desarrollo de la empresa Centro Recreacional Amachito's.

Así mismo, mediante el análisis de la evaluación interna y externa se encontró diversas falencias por ser una empresa nueva sin mucha experiencia en el sector. No cuenta con planes, objetivos claros, procesos y procedimientos comerciales que permitan que la empresa pueda competir adecuadamente en el mercado.

Por tal se propone un plan estratégico que permitirá crear sinergia entre sus áreas, su personal y clientes logrando mediante las adecuadas estrategias la captación, fidelización y recomendación de nuevos clientes.

Abstract

The present work of professional sufficiency carried out is oriented to the tourism recreational sector, and its study is specifically about the company Amachito's Recreational Center. The same one that offers to date services of recreation, distraction, entertainment, rental of facilities for events and lodging, in a country environment in contact with nature outside the hustle and bustle of the city.

For the study, it was first deepened in finding the causes of the problem using quality tools such as Pareto and Ishikawa to then apply tools in strategic planning management, Balanced Scorecard for the formulation of the Strategic Plan, as well as other statistical and collection tools were applied of data by primary and secondary sources.

The strategic planning stages were followed according to the author Sainz of Vicuña, J. M. Achieving an appropriate Strategic Plan that allows sustainability in the short and medium term and improve the development of the Amachito's Recreation Center.

Likewise, through the analysis of the internal and external evaluation, several shortcomings were found that as a new company and without much experience in the sector, it does not have plans, clear objectives, processes and commercial procedures that allow the company to compete adequately in the market.

For this reason, a strategic plan is proposed that will create synergy between its areas, its staff and clients, achieving through the appropriate strategies the acquisition, loyalty and recommendation of new clients.

Tabla de contenidos

Capítulo 1.....	3
Generalidades de la empresa.....	3
1.1. Datos Generales.....	3
1.2. Nombre o razón social.....	5
1.3. Ubicación de la Empresa.....	5
1.4. Giro de la Empresa.....	6
1.5. Tamaño de la Empresa.....	6
1.6. Breve Reseña Histórica.....	6
1.7. Organigrama de la empresa.....	9
1.8. Misión, visión y política.....	9
1.8.1. Misión.....	9
1.8.2. Visión.....	10
1.8.3. Políticas.....	10
1.9. Productos y Clientes.....	11
1.9.1. Servicio de hospedaje.....	11
1.9.2. Servicio de eventos.....	14
1.9.3. Servicio Full Day.....	15
1.9.4. Clientes.....	15
1.10. Relación de la empresa con la sociedad.....	16
Capítulo 2.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
2.1. Caracterización del área.....	17
2.1.1. Rol del bachiller.....	19
2.1.2. Funciones Específicas del Bachiller.....	20
2.2. Contextualización y definición del problema.....	21
2.2.1. Situación actual – síntomas.....	22
2.2.2. Situación actual – causas.....	29
2.2.3. Pronóstico.....	35
2.2.4. Control de pronóstico.....	36
2.3. Formulación del Problema.....	36
2.4. Objetivos.....	38
2.4.1. Objetivo General.....	38

2.4.2. Objetivos Específicos.....	38
2.5. Justificación.....	38
2.6. Alcances y limitaciones.....	40
2.6.1 Alcances.....	40
2.6.2. Limitaciones.	40
Capítulo 3.....	42
Marco teórico.....	42
3.1. Plan estratégico	42
3.1.1. Teoría de la Administración Estratégica.	44
3.2. Estrategia.....	45
3.3. Fidelización y retención de clientes.	47
3.4. Captación de clientes.....	48
3.5. Planificación del futuro de su empresa	49
3.6. Beneficios de porque realizar un plan estratégico.....	51
3.7. Errores o fracasos en el plan estratégico	51
3.8. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....	52
3.9. Análisis de la situación externa.....	52
3.10. Análisis del entorno (PEST).....	52
3.11. Análisis del sector (PORTER)	54
3.12. Análisis de la situación interna.....	55
3.13. Cadena de valor.....	56
3.13.1. Actividades primarias	56
3.13.2. Actividades de apoyo.....	57
3.14. Diagnóstico de la situación	57
3.14.1. Análisis DAFO	58
3.14.2. Misión.....	58
3.14.3. Visión.....	59
3.14.4. Valores.....	59
3.15. Plan de Marketing	59
3.16. Estructura del Plan de Marketing	59
3.16.1. PRIMERA FASE: Análisis y diagnóstico de la situación	60
3.16.2. SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing	62
3.16.3. TERCERA FASE: Decisiones operativas de marketing.....	63

3.17. Diagrama de Causa - Efecto o Ishikawa	64
3.18. Diagrama de Pareto	65
3.19. Matriz de Evaluación de factores internos (Matriz EFI).....	66
3.20. Matriz de Evaluación de factores externos (Matriz EFE).....	67
Capítulo 4.....	70
Desarrollo del Proyecto.....	70
4.1. Metodología Utilizada.....	70
4.2. Elaboración del plan estratégico	70
4.2.1. Primera etapa: Análisis de la situación.....	71
4.2.2. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.	106
4.2.3. Tercera etapa: Sistemas de objetivos corporativos.....	110
4.3. Evaluación económica.....	164
4.4. Alternativas de solución	165
4.4.1. Alternativa de solución N° 1.	165
4.4.2. Alternativa de solución N° 2.	168
4.5. Evaluación de alternativas de solución	169
4.6. Cuarta etapa: Elección y viabilidad de la solución escogida	172
Capítulo 5.....	173
Implementación de la propuesta	173
5.1. Quinta etapa: Implementación de la propuesta de solución	173
5.2. Cronograma.....	174
5.3. Presupuesto.....	176
Conclusiones	177
Recomendaciones	179
Referencias.....	181
Anexos	184

Índice de Tablas

Tabla 1	6
<i>Tamaño de la empresa Centro Recreacional Amachito's</i>	6
Tabla 2	28
<i>Empresas top del rubro y nivel de satisfacción según Booking.com</i>	28
Tabla 3	31
<i>Ponderación por importancia</i>	31
Tabla 4	32
<i>Elaboración de Pareto</i>	32
Tabla 5	72
<i>Valoraciones de internautas según atributos</i>	72
Tabla 6	94
<i>Principales competidores - Zona del Valle Chillón</i>	94
Tabla 7	95
<i>Principales competidores de Lima</i>	95
Tabla 8	97
<i>Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación externa</i>	97
Tabla 9	97
<i>Matriz de factores externos</i>	97
Tabla 10	103
<i>Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación interna</i>	103
Tabla 11	103
<i>Matriz de factores internos</i>	103
Tabla 12	106
<i>Matriz FODA</i>	106
Tabla 13	110
<i>Matriz de la visión propuesta</i>	110
Tabla 14	111
<i>Componentes de misión</i>	111
Tabla 15	112
<i>Elementos de los valores propuestos</i>	112
Tabla 16	113
<i>Valores Propuestos para el Centro Recreacional Amachito's</i>	113
Tabla 17	114
<i>Alineación de la visión y misión con los valores propuestos</i>	114
Tabla 18	121
<i>Actividades, responsables y fecha de ejecución de la estrategia 1</i>	121
Tabla 19	121
<i>Costo estrategia 1</i>	121
Tabla 20	128
<i>Costo total de publicidad para captación de nuevos clientes de la estrategia 2</i>	128
Tabla 21	132
<i>Costo mensual para la implementación de la estrategia 3</i>	132

Tabla 22	133
<i>Costos únicos de compra de materiales y equipos para la estrategia 3</i>	133
Tabla 23	136
<i>Actividades, responsables y fecha de ejecución de la estrategia 4</i>	136
Tabla 24	136
<i>Presupuesto estimado de la estrategia 4</i>	136
Tabla 25	138
<i>Resumen de alternativa 1</i>	138
Tabla 26	147
<i>Elección y costos de CRM a implementar</i>	147
Tabla 27	148
<i>Costo de la estrategia 1</i>	148
Tabla 28	152
<i>Resumen y costo total de la estrategia 2</i>	152
Tabla 29	156
<i>Resumen y responsables de la actividad</i>	156
Tabla 30	156
<i>Presupuesto estimado de la estrategia</i>	156
Tabla 31	159
<i>Costo mensual para la implementación de la estrategia 4</i>	159
Tabla 32	160
<i>Costos únicos de compra de materiales y equipos para la estrategia 4</i>	160
Tabla 33	161
<i>Resumen y costo total de alternativa 2</i>	161
Tabla 34	164
<i>Flujo de caja proyectado</i>	164
Tabla 35	171
<i>Flujo de caja proyectado de alternativas 1 y 2 VAN Y TIR</i>	171
Tabla 36	176
<i>Presupuesto de la alternativa elegida</i>	176

Índice de Figuras

Figura 1	5
<i>Ubicación geográfica de la empresa Centro Recreacional Amachito 's.</i>	5
Figura 2	9
<i>Organigrama de la Empresa.</i>	9
Figura 3	23
<i>Porcentaje de ingresos por tipos de servicios Dic- 2016 Dic- 2019.</i>	23
Figura 4	24
<i>Demanda estacional, ingresos en soles Dic- 2016 Ene- 2020.</i>	24
Figura 5	25
<i>Data trimestral número de clientes Ene - 2017 al Dic – 2019.</i>	25
Figura 6	25
<i>Porcentaje de clientes fidelizados.</i>	25
Figura 7	26
<i>Nivel de satisfacción trimestral por encuesta.</i>	26
Figura 8	27
<i>Marcas top y nivel de satisfacción según estudio internacional ForeSee</i>	27
<i>Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito 's</i>	32
Figura 9	32
<i>Diagrama de Pareto</i>	32
Figura 10	34
<i>Diagrama de Ishikawa de acuerdo a los problemas existentes en la empresa</i>	34
Figura 11	48
<i>Proceso de formación de la fidelidad del cliente.</i>	48
Figura 12	50
<i>Hoja de ruta de planificación del futuro de la empresa.</i>	50
Figura 13	55
<i>Análisis de la estructura competitiva del sector</i>	55
Figura 14	57
<i>Estructura de cadena de valor</i>	57
Figura 15	77
<i>PBI por sectores.</i>	77
Figura 16	78
<i>PBI Per Cápita 2018.</i>	78
Figura 17	80
<i>Llegada de Turistas al Perú (En millones y var. % anual)</i>	80
Figura 18	82
<i>El turismo interno por vacaciones en el Perú</i>	82
Figura 19	83
<i>Población censada, por área urbana y rural</i>	83
Figura 20	84

<i>Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, según grupos de gasto, 2007-2018.</i>	84
Figura 21	85
<i>Reporte vacacionista nacional Lima.</i>	85
Figura 22	87
<i>Evolución del porcentaje de hogares con al menos un miembro con teléfono celular (eje izquierdo) y con acceso internet (eje derecho).</i>	87
Figura 23	90
<i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	90
Figura 24	115
<i>Logo de la Empresa</i>	115
Figura 25	116
<i>Fases de un proceso de alianza estratégica</i>	116
Figura 26	120
<i>Tarjeta virtual promocional</i>	120
Figura 27	120
<i>Tarjeta de lealtad</i>	120
Figura 28	124
<i>Costo y pack's de publicidad página matrimonios.com.pe</i>	124
Figura 29	124
<i>Costo de publicidad en fan page en página Facebook</i>	124
Figura 30	125
<i>Publicidad en Fan Page</i>	125
Figura 31	126
<i>Hoja volante publicidad tradicional</i>	126
Figura 32	141
<i>Facetas de un sistema CRM</i>	141
Figura 33	175
<i>Diagrama de Gantt para la alternativa elegida</i>	175

Introducción

En el mundo actual, los continuos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, que afectan a hombres y mujeres, los hacen presa fácil de diversas presiones, que en poco tiempo, los llevan a contraer enfermedades psico-sociales como: estrés, estados depresivos, cansancio y desánimo. Por esto, las personas han buscado modos de escapar de las presiones del día a día y optar por espacios en los que puedan relajarse, descansar y disfrutar.

A medida que crecen las ciudades y a pesar que se construyen más lugares de recreación y de diversión, las personas buscan espacios donde se puedan relacionar más con la naturaleza, alejarse del ruido y el estrés diario que se genera en la ciudad.

Según estudios de tendencia el turista limeño está dispuesto a viajar o salir de la ciudad cada vez más, buscando climas cálidos lo hacen en pareja, con amistades o en familia, además están dispuestos a gastar más en hoteles que tengan contacto con la naturaleza, playa, piscina y con servicios “todo incluido”.

Teniendo en cuenta estos factores la empresa Centro Recreacional Amachito's la cual se creó con la finalidad de promocionar un sano entretenimiento bajo la modalidad de varios servicios integrados en un ambiente campestre en contacto con la naturaleza fuera del bullicio y el estrés cotidiano de la ciudad, está dispuesta a rediseñar su estructura organizacional, procesos y objetivos para lograr la una mejor competitividad en este mercado demandado.

De modo que se realizó el presente trabajo de investigación a dicha empresa en la cual vengo laborando, con la finalidad de solucionar los problemas encontrados y de esta forma poner en práctica mis conocimientos adquiridos a lo largo de mis años de estudio.

Siendo los problemas más relevantes encontrados en el presente trabajo de suficiencia profesional, el estancamiento de ingresos que sufre la empresa en el presente año y el bajo índice de satisfacción y fidelización de sus clientes, por tal los objetivos del presente estudio se alinearan con las estrategias, tácticas y servicios que se propondrán en el nuevo Plan Estratégico y al trabajo coordinado con las todas las áreas del Centro Recreacional.

En resumen, la empresa atraviesa por un problema integral a consecuencia de una mala organización inicial e inexperiencia del rubro y de no tomar las medidas correctivas en corto plazo podría llegar más rápido al declive en su ciclo de vida.

Capítulo 1

Generalidades de la empresa

1.1. Datos Generales

Centro Recreacional Amachito's es una empresa familiar constituida con el propósito de brindar esparcimiento, diversión, deporte, educación, entre otros, teniendo en cuenta el equilibrio hombre naturaleza, pues dicho centro se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Lima.

El proyecto se inició el 28 de Julio del año 2011 con capital familiar nacional y apoyo financiero, desde ese entonces gradualmente se viene dando forma al Centro Recreacional Amachito's en sus diversas infraestructuras e instalaciones que hasta la fecha vienen ejecutándose poco a poco. El capital humano que integra CRA está capacitado para brindar un servicio hospitalario y de calidad a todos sus clientes, y se esfuerza por dar un inmobiliario acogedor y cálido.

El Centro Recreacional Amachito's brinda alojamiento a turistas nacionales y extranjeros quienes son captados por publicidad en diversas páginas de internet donde se detalla los servicios que se ofrecen, disponibilidad de fechas para habitaciones y bungalows, precios entre otros. Además mediante sus redes sociales informa a sus seguidores sobre las actividades lúdicas, recreativas, deportivas y culturales que se realizan en distintas fechas como son: campeonatos relámpago de futbol, vóley, natación con premios, charlas informativas y visita guiada por el docente de la UNMSM Mg.Q.F Amadeo Collado Pacheco a cerca de la biodiversidad renovable, conciertos de bandas en vivo, eventos y festivales, retiros, promociones y más.

Cabe mencionar que sus instalaciones están diseñadas para todo tipo de eventos ya que cuenta con diversas áreas y ambientes ideales para estas ocasiones.

Las opiniones, comentarios y valoraciones de los clientes ha sido un factor que le ha servido de mucho al CRA ya que gracias a estos se han detectado problemáticas en sus procesos y servicios, tomándolas como un indicador principal para corregir las mismas, cabe mencionar que hoy en día se toma muy en cuenta estos factores. Según el estudio “La gran decisión”, realizado por el departamento de investigación del grupo Expedia para entender el comportamiento de los viajeros a la hora de reservar alojamiento, un hotel tiene un 72% de posibilidades de que un huésped conceda más importancia a las valoraciones de los huéspedes que a la marca de una cadena hotelera. Por tal la empresa trata de responder siempre las críticas y comentarios de sus clientes de una buena manera demostrando que le interesan sus opiniones, logrando retomar la confianza y credibilidad de sus clientes.

En la actualidad cuenta con 6 colaboradores entre personal administrativo y operativo, profesionales y técnicos calificados para la ejecución de los servicios logísticos. Nuestro servicio se diferencia de la competencia local por brindar una atención privada casi personalizada porque su atención se efectúa por medio de reservas anticipadas, asegurando seguridad y confianza a sus clientes, el funcionamiento es bajo la modalidad puertas cerradas a no ser que se efectúe un evento programado que conlleve a la captación de público zonal.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa peruana que ha venido construyendo su nombre y creciendo gradualmente a nivel local por medio de la recomendación y del buen resultado obtenido gracias a las experiencias vividas de nuestros clientes en su visitas al centro recreacional.

Por esta razón estamos comprometidos a seguir trabajando con integridad y profesionalismo, buscando desarrollar nuevas estrategias para así optimizar el desarrollo integral y la sostenibilidad del CRA. Todo ello en conjunto nos permitirá alcanzar un liderazgo de servicio recreacional al nivel local.

1.2. Nombre o razón social

Razón social: Centro Recreacional Amachito's

RUC: 10475390208

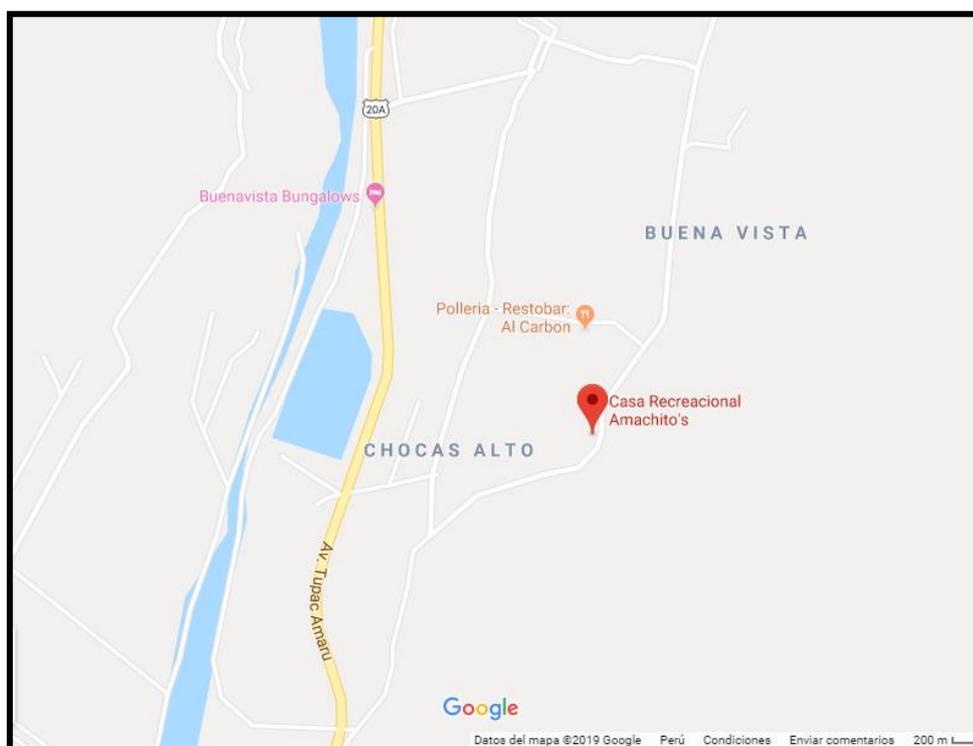
1.3. Ubicación de la Empresa

Dirección legal: Centro Poblado Chocas alto Mz.K Lot.09 (Alt. Km 36 carretera Túpac Amaru) Centro poblado Chocas Alto, Carabayllo – Lima – Perú

Teléfonos: Fijo: 01-523-0700, Cel.: 977616151 – 986390870

Figura 1

Ubicación geográfica de la empresa Centro Recreacional Amachito's.



Nota: Adaptado de Google Maps.

1.4. Giro de la Empresa

El Centro Recreacional Campestre, se encuentra en el giro de servicios recreativo, turístico y de hospedaje. Según (Martín Peña, 2016) define al sector servicios como aquel que no produce bienes materiales, si no que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades.

1.5. Tamaño de la Empresa

El CRA se encuentra catalogado como una Micro empresa, en vista que cuenta con seis colaboradores y las ventas no superan las 150 UIT de ventas al año, según lo establece el Decreto Supremo N° 298-2018-EF.

Tabla 1

Tamaño de la empresa Centro Recreacional Amachito's

Pequeña Empresa	
Número de Trabajadores	de uno (1) hasta diez (10) trabajadores
Ventas Anuales	Hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT) (*)

Nota: Monto de la UIT para el 2019 es de S/. 4,200 nuevos soles establecidas por el MEF.

Adaptado de “Aprueban valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2019” por Diario Oficial El Peruano, 2019, Decreto Supremo N° 298-2018-EF, párr. 2-4.

1.6. Breve Reseña Histórica

Parte de su historia se inicia con el deseo común de los fundadores el Mg. Q.F Amadeo Collado Pacheco y su esposa la Sra. Nery Rossana Villena Olivera, quienes fueron los gestores del ahora “Centro Recreacional Amachito's. La idea nace porque ambos esposos estuvieron motivados desde la infancia por sus padres y maestros de escuela quienes les enseñaron a amar la naturaleza y sus relacionados.

Según entrevista al Mg Q.F. Amadeo Collado Pacheco relata que a sus 06 años nació su amor a la naturaleza, pues vivió en un anexo llamado Salinas de la Provincia de Andahuaylas del Departamento de Apurímac (Sierra Centro Sur),

Juntos a sus hermanos ayudaban en algunas tareas domésticas y de campo a sus padres ambos profesores de educación primaria quienes tenían un huerto dentro y a las afuera de su casa donde a muy temprana edad aprendió amar el campo y la naturaleza.

Esto marco en su persona un fuerte deseo de tener una casa de campo donde pudiera interactuar y disfrutar de la naturaleza, y en conversación con su esposa decidieron buscar un terreno a las afueras de la ciudad urbana de Lima. Tenía que ser fuera del bullicio y contaminación de la ciudad, tal es así que ya era costumbre salir los sábado, domingo y días no laborables bien temprano en su cometido y gracias a Dios en la antigua carretera de la Túpac Amaru, km. 36, Centro Poblado de Chocas Alto, Distrito de Carabaylo, encontraron lo que años después vendría a ser el “Centro recreacional Amachito’s”; que en sus inicios no se tenía idea que llegaría ser un gran atractivo del lugar, relata el fundador.

El terreno comprado tiene una área de 5,000 mt², en ese entonces su demografía era muy accidentada y el lugar era agreste y desolado, el terreno tenía inclinación, es decir, no era plano ya que está casi a las faldas del cerro y ofrecía un aspecto desértico, Pero sin embargo no desistieron en cumplir sus objetivos.

Erase el 28 de Julio del año 2011, cuando se inició el cercado perimétrico del terreno, para esto se mandó hacer una casita de madera prefabricada tal es así que los pobladores aledaños le pusieron el apelativo de la “casita de la pradera” por su semejanza con la serie

televisiva de “La Familia Ingalls” desde ese entonces hasta ahora se viene haciendo distintos con planos arquitectónicos.

Cabe señalar que en la zona al inicio no había agua, luz ni desagüe, por lo mismo fue difícil llevar a cabo la construcción, fue entonces que primero se tuvo que pagar a la Asociación de la comunidad de agua potable para pertenecer y tener el preciado líquido vital que viene desde el “Centro Recreacional Palmeras” (a unos 5 km aproximadamente) y la luz llegó después de 5 años aproximadamente gracias al convenio con el Banco Mundial que celebró con el gobierno.

Luego de ser construida la casa de campo deseada en un inicio con huertos y árboles frutales que la rodeaba se dieron cuenta por el lugar y los recursos que se podía diseñar algo más grande, fue así que nació la idea de hacer un centro campestre que podía ofrecer a los pobladores del lugar y de la ciudad urbana, distintos servicios lúdicos y recreativos como piscinas, canchas deportivas y juegos para niños, fue con los años que se hicieron edificaciones para hospedaje, amplias áreas verdes y salón de recepción para eventos de todo tipo en el campo y otros más.

El nombre de “Amachito’s” se debe al Mg. Q.F Amadeo Collado Pacheco en honor a su fundador.

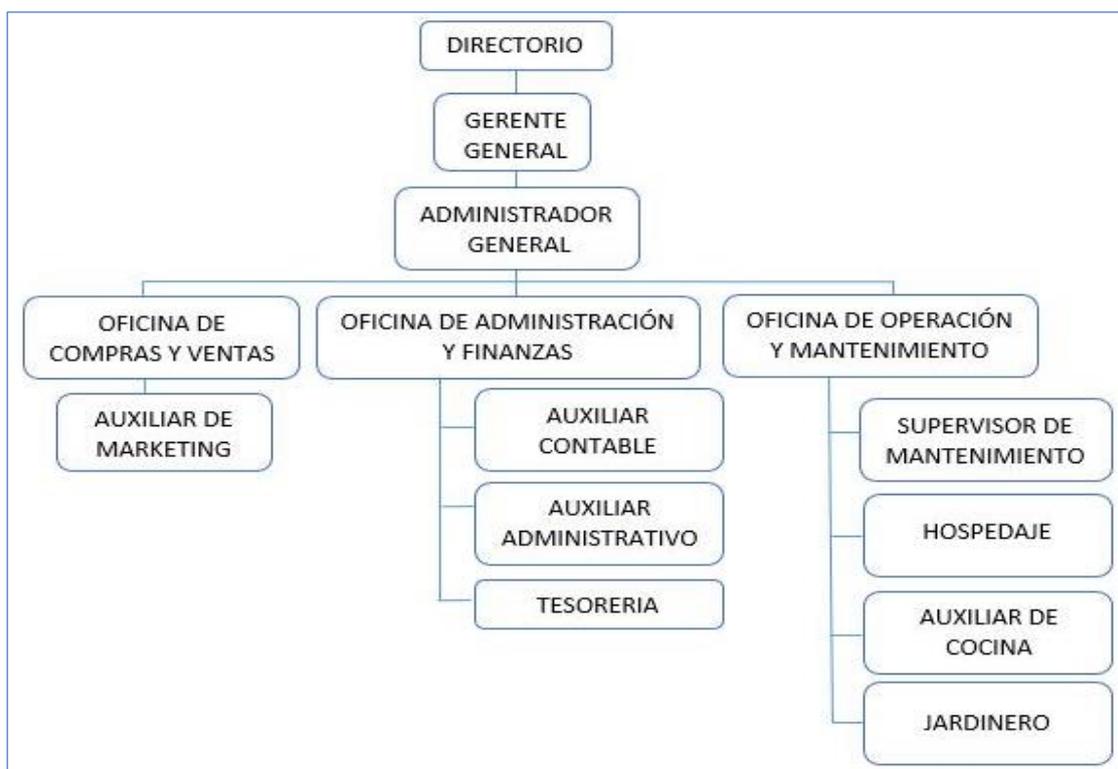
Hoy en día Centro Recreacional Amachito’s brinda a sus clientes un servicio de calidad, con diversas actividades lúdicas, culturales, recreativas y deportivas, una buena atención y tarifas al alcance de todos. Se encuentra operando y brindando servicios recreativos a sus clientes desde el 26 de abril del año 2016.

En la actualidad por ser una Empresa Familiar quien elabora el trabajo de investigación es el mismo Administrador de la Empresa, quien rinde cuentas y planea sus actividades con un directorio.

1.7. Organigrama de la empresa

Figura 2

Organigrama de la Empresa.



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

1.8. Misión, visión y política

1.8.1. Misión.

La Empresa no cuenta con una misión, la cual se implementará en el desarrollo del planeamiento estratégico establecido.

1.8.2. Visión.

La Empresa no cuenta con una visión, la cual se implementará en el desarrollo del planeamiento estratégico establecido.

1.8.3. Políticas.

CRA con el fin de establecer sus lineamientos de trabajo, cuenta con políticas de atención y servicio al cliente y de calidad.

1.8.3.1. Política de atención y servicio al cliente.

El propósito de esta política es estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración se asegurará de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, desde el momento de la reserva hasta el momento de su salida (chek- out), reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.
- La Administración buscara el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada; acciones que deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

- Toda queja o reclamo presentadas, durante o después del servicio brindado; deberá procurar su solución en forma inmediata o ser correctamente registradas dependiendo y en caso requiera de un análisis para poder brindar una solución futura.

1.8.3.2. Política de calidad.

- Lograr el compromiso con la Calidad por parte de todo nuestro personal, brindando capacitación y entrenamiento necesario para el desempeño eficaz de sus funciones; logrando de esta manera, desarrollar un equipo de colaboradores con alta vocación de servicio al cliente, compromiso y responsabilidad, en un clima que estimule el trabajo en equipo y la mejora continua.
- Innovación
- Integridad de nuestro personal
- Productividad
- Calidad en el trato con los clientes

1.9. Productos y Clientes

El CRA ofrece a la fecha 3 variedades de servicio:

1.9.1. Servicio de hospedaje.

Consta de 5 Bungalows, 5 habitaciones, 1 cabaña y espacio para camping.

1. Bungalow familiar N°1 Y N°2 que incluyen:

- a) 3 dormitorios (6 camas)
- b) Baño completo
- c) Sala amoblada con TV cable, frigobar, wifi.
- d) Parrilla.

Capacidad para 7 personas.

2. Bungalow familiar N°3 y N°4 que incluyen:

- a) 2 dormitorios (5 camas)
- b) Baño completo
- c) Sala amoblada con TV cable, frigobar, wifi.
- d) Cocina equipada con menaje.
- e) Parrilla

Capacidad para 6 personas.

3. Bungalow familiar N°5 (cabaña) que incluye:

- a) 5 dormitorios (8 camas)
- b) Baño completo
- c) Sala amoblada con TV cable, frigobar, wifi.
- d) Parrilla

Capacidad para 8 personas.

4. Habitación matrimonial que incluye:

- a) Cama matrimonial (2 plazas)
- b) Armario
- c) Baño completo
- d) TV cable, frigobar, wifi

Capacidad para 2 personas

5. Habitación doble que incluye:

- a) 2 camas individuales
- b) Armario

- c) Baño completo
 - d) TV cable, frigobar, wifi
- Capacidad para 2 personas

6. Habitación triple que incluye:

- a) 3 camas individuales
 - b) Armario
 - c) TV cable, frigobar, wifi
 - d) Baño completo
- Capacidad para 3 personas.

Los bungalows cuentan con ropa de cama, toallas de baño, sala con muebles, comedor y cocina (algunos), refrigeradora, TV con cable, balón de gas, menaje, parrilla, estacionamiento privado en el parking, y productos de aseo personal.

Los cuartos cuentan con; un ambiente, baño privado, ropa de cama, toallas de baño, frigobar, TV con cable, parilla, mesa con sillas, estacionamiento privado en el parking, y productos de aseo personal.

Espacio para camping como alternativa diferente para quienes deseen escapar de lo cotidiano y disfrutar de la naturaleza al aire libre, son permitidas las tiendas de campaña o carpas familiares, o personales para pasar la noche.

Las tarifas están indicadas en las páginas en internet y varían dependiendo fechas, temporadas y por paquetes de días y noches.

Cual sea el servicio de hospedaje tomado por el cliente, incluye el acceso a todas las áreas recreativas, piscinas, juegos, canchas deportivas y parqueo privado.

Las reservas a la fecha se realizan por medio de las páginas Booking y Airbnb ó poniéndose en contacto directamente con la administración por medio de las páginas en Facebook (Fanpage, Marketplace, Messenger) e Instagram.

1.9.2. Servicio de eventos.

En este servicio el CRA ofrece sus instalaciones dependiendo las necesidades y finalidad del cliente. Como eventos empresariales, institucionales y sociales, así como actividades de esparcimiento y sana diversión. Teniendo para ofrecer las distintas áreas como una alternativa completa de servicios de entretenimiento, recreación y amplios espacios multifuncionales. A la fecha el CRA cuenta con áreas como:

1. Piscinas para adultos y niños.
2. Áreas verdes para toldear y decorar.
3. Baños con duchas para varones y mujeres.
4. Cafetín y bar.
5. Rotonda y pérgolas.
6. Salón de Eventos con capacidad para 150 personas.
7. Mini granja.
8. Canchas de gras multideportivas.
9. Zona de camping.
10. Zona de parrillas.
11. Zona de juegos para niños.

12. Juegos tradicionales (billar, ping pong, sapo, fulbito de mano).
13. Parqueo de autos con capacidad para 30 autos.

1.9.3. Servicio Full Day.

El CRA brinda el servicio full Day que consiste en ofrecer paquetes u ofertas de un solo día ofreciendo servicio recreativo de las instalaciones, venta de alimentos, bebida y otros, mayormente son eventos corporativos, charlas académicas, eventos culturales-deportivos, entre otros.

La captación de clientes y reservas al igual que en los demás servicios, a la fecha se realizan por medio de agencias de viaje y páginas web de turismo, grupos en Facebook (Fanpage, Marketplace, Messenger), Instagram y por clientes recomendados, nos contactan por nuestros números telefónicos mencionados en las publicidades lanzadas, de tal manera el cliente puede rápidamente pedir una cotización o información dependiendo su necesidades para disfrutar de las instalaciones y áreas que brinda el CRA.

1.9.4. Clientes.

Con relación a nuestros clientes son mayormente personas de 18 a 64 años de NSE A, B y C, interesadas en tener una alternativa diferente en fines de semana, feriados, vacaciones, etc. Con intención de pasar su tiempo libre en lugares como hoteles y recreos campestres, recreativos y exclusivos donde encuentren tranquilidad privacidad y armonía fuera de la ciudad, motivados por conocer lugares y atractivos turísticos nuevos, diversión, salir de la rutina, descansar y relajarse. Mayormente grupos familiares y de amigos.

Según la base de datos de clientes atendidos podemos concertar que el 90% son captados por publicidad en web y páginas que ofrecen nuestro servicio.

1.10. Relación de la empresa con la sociedad

Eventualmente se contrata personal del centro poblado (lugareños) para hacer trabajos de agricultura y regadillo ya que se cuenta con un área de chacra donde crecen árboles frutales.

Además se brinda el ingreso a las instalaciones recreativas a un precio módico a los pobladores del centro poblado.

La empresa aporta en la biodiversidad gracias a que viene implementando un proyecto llamado biodigestor que es una fuente de energía renovable que produce gas para, cocinar, iluminación y nutrientes de abono para árboles frutales, siendo responsables con la sociedad y mejorando el medioambiente de la empresa sus clientes y personal.

Capítulo 2

Planteamiento del Problema

2.1. Caracterización del área

La presente investigación tiene como finalidad incrementar los ingresos, captación y fidelización de clientes, por medio de estrategias que se ejecutaran con la implementación de un nuevo plan estratégico enfocado en ventas, que a su vez será respaldado bajo el mando y supervisión del administrador quien coordinara con el directorio y la gerencia la aprobación de dichos cambios. Es así que la planificación estratégica se convierte para el CRA en un instrumento eficaz para dar respuesta a situaciones de cambio y problemas que le acarren.

Actualmente la empresa sigue sus actividades sin un adecuado plan organizacional no cuenta con manual de funciones (MOF), pero si un organigrama que se fue construyendo conforme la empresa tomaba más forma.

Se define las respectivas áreas y funciones actuales en el CRA.

- **Directorio:** Está conformado por un Presidente, Secretaria General, Vocal I y Vocal II, quienes son los encargados de gestionar los recursos y deliberar nuevas propuestas para el desarrollo de la empresa, quienes a su vez son el mismo grupo familiar el más alto grado jerárquico de la organización.
- **Gerente General:** Encargado del adecuado funcionamiento de la empresa, controla las necesidades y coordina con el administrador el desarrollo de actividades, se centra en los más estratégicos e importantes proyectos de crecimiento de la empresa, problemáticas y soluciones.

- **Administrador General:** Quien a su vez es miembro del directorio como Vocal I se encarga del manejo y organización de la empresa, el mismo quien ejecuta el trabajo de investigación, teniendo bajo su responsabilidad las subáreas del organigrama.
- **Oficina de compras y ventas:** El jefe del área es el encargado y responsable de velar por los bienes y el inventario de la organización, como también controlar los costos y el manejo de proveedores, se lleva un control mensual del almacén y de los insumos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. En la práctica estas funciones suelen ser desempeñadas por una sola persona que representa la fuerza de ventas de la empresa y parte de sus funciones son; velar por el funcionamiento y correcta gestión de ventas, captación de nuevos clientes, realizar informes de ventas, contacto con clientes (llamadas, correos, etc.), seguimiento de las cotizaciones, atención de dudas y consultas, lograr el cierre de ventas.
- **Oficina de administración y finanzas:** En esta área se ejecutan los procesos técnicos administrativos contables y de tesorería con el fin de mantener la operatividad y funcionamiento óptimo de la organización. Los encargados de que se cumplan dichos procesos son el Administrador y Contadora quienes a su vez son del grupo familiar del directorio.
- **Oficina de operación y mantenimiento:** Esta área se formó con el fin de organizar y dirigir el adecuado funcionamiento de la parte operativa del CRA, el supervisor se encarga de coordinar con la administración la ejecución de trabajos y labores de mantenimiento dentro del Centro Recreacional como; reparación, instalación y automatización entre otros, con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento y

estado de las distintas fallas en infraestructura, equipos, instalaciones, y más, dando solución según la necesidad que se requiera, cabe mencionar que el supervisor está en constante comunicación con todo el personal operativo. Se contrata personal externo como jardinero, técnico de piscina, redes y comunicaciones, albañil, cocineros, soldadores, entre otros si amerita una solución inmediata

2.1.1. Rol del bachiller

La investigación es realizada por el Administrador del CRA, encargado de planificar, organizar y coordinar el funcionamiento (incluyendo la gestión del personal, los servicios al cliente, y la administración general del Centro recreacional).

Actualmente forma parte del personal de la organización y del directorio, su área de mayor desenvolvimiento es la oficina administrativa y finanzas. Atiende a clientes y proveedores consultas, quejas, cotizaciones, contratos, entre otros.

Se sabe que el “Centro Recreacional Amachito’s” es una empresa familiar donde los miembros se apoyan mutuamente al margen de las funciones que realizan por su encargatura en la organización. Por tanto, como bachiller desarrollando la función de “Administrador” estoy inmerso y comprometido con este trabajo de investigación hacia con mi familia y mi centro de estudios para demostrarles los conocimientos y destrezas aprendidas a lo largo de mi carrera.

Mi rol de Administrador me permite dar soporte y apoyar a todas las áreas del organigrama como son; la oficina de compras y ventas, contactándome con proveedores y socios estratégicos, apoyando el reciente marketing que se viene realizando, en la oficina de operación y mantenimiento desde donde se monitorea por medio de una constante comunicación con el personal encargado.

Los objetivos a corto plazo trazados como administrador están relacionados directamente con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, los cuales principalmente son incrementar el nivel de ingresos, combatir la estacionalidad con diversas estrategias y aumentar la captación y fidelización de clientes.

2.1.2. Funciones Específicas del Bachiller

Rutinarias:

- Los fines de semana que son los días en donde se tiene más afluencia de clientes, se encuentra presente en el CRA para dirigir y supervisar al personal, como también trata directamente con los clientes coordina las actividades de recepción, recibe y da la bienvenida.
- Durante días de semana coordina y colabora en las actividades con las oficinas de marketing, compras y mantenimiento (trato con proveedores).
- Gestiona y se mantiene al tanto de las reservas, responde solicitudes de cotizaciones, preguntas frecuentes de reserva y manejo de redes sociales.
- Gestiona y coordina la contabilidad, los presupuestos y establece las tarifas y promociones para los productos y servicios que se ofrece según temporadas.
- Ejecuta, coordina y supervisa la gestión administrativa del centro recreacional.
- Apoyo en la gestión de logística, traslada y abastece al CRA con requerimientos e insumos que se necesiten.
- Coordinación del calendario con marketing, promociones, descuentos según fechas.

No rutinarias:

- Responde preguntas y consultas con respecto a las políticas y servicios del CRA, se ocupa de las quejas y los comentarios de los clientes.
- Coordina con las distintas áreas la capacitación del personal en concordancia con los requerimientos de desarrollo institucional.
- Formular y ejecutar los diagnósticos situacionales de los procesos a su cargo.
- Realización y mantenimiento del control de stock de los bienes necesarios para la operatividad de los servicios administrativos y actividades realizadas por las demás áreas.
- establece programas de trabajo con metas e indicadores a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a planes estratégicos de la unidad de negocio.
- Planificar organizar dirigir y controlar la ejecución de las acciones y medidas de seguridad.

2.2. Contextualización y definición del problema

En la actualidad vivimos en un sistema muy competitivo, los negocios nuevos obtienen una respuesta positiva o negativa rápida de sus clientes, las personas se han vuelto más exigentes y críticas, la calidad de atención a los clientes, el servicio ofrecido, la satisfacción entre otros factores, son hoy indicadores claves para una empresa que ofrece servicios. Si bien es cierto las empresas buscan el incremento de sus utilidades y ello solo se logra garantizando su permanencia en el mercado por lo que esto a su vez, implica que se deben construir relaciones sólidas con los clientes.

En el sector turístico y de hospedaje las personas solían estar más interesadas en el precio, ahora les preocupa más los criterios de calidad y servicio, por ello las empresas toman más en cuenta la fidelización del cliente.

La competencia y globalización logran que el cliente tenga cada vez más herramientas, variedad de opciones por lo que les resulta más fácil escoger un servicio o producto final, siempre buscaran la mejor opción según sus criterios.

Es por ello que el problema que se relaciona con el Centro Recreacional Amachito's parte de los criterios mencionados, sus procesos no han considerado indicadores como la satisfacción del cliente, la retención y fidelización de clientes que está ligada directamente con el estancamiento de ingresos (VENTAS).

A continuación se pasara a mencionar los síntomas, causas y pronósticos encontrados que dan origen al problema.

2.2.1. Situación actual – síntomas.

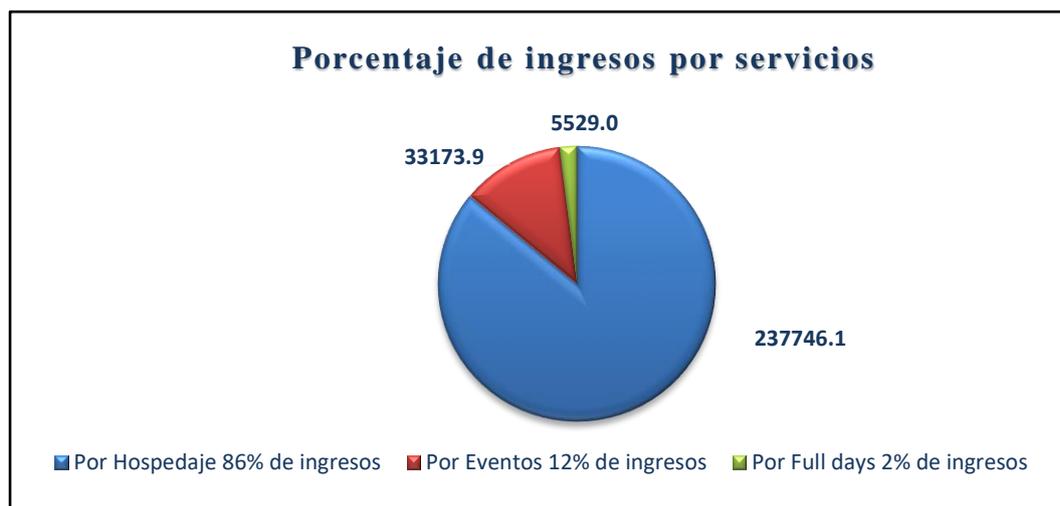
El Centro Recreacional Amachito's viene ofreciendo tres tipos de servicios los cuales son a la fecha su única entrada de ingresos para su subsistencia en el mercado.

El 86% de los ingresos del CRA proviene del servicio de hospedaje (habitaciones y Bungalows), mayormente familias dispuestas a alquilar un fin de semana y hacer uso de las instalaciones recreativas que se brinda. El 2% proviene del servicio de "Full Day"; paquete u oferta de un solo día ofreciendo servicio recreativo de las instalaciones, venta de alimentos, bebida y otros, mayormente son eventos corporativos, charlas académicas, eventos culturales-deportivos, entre otros. El 12% restante son ingresos por concepto de eventos de tipo matrimonios, retiros, cumpleaños, entre otros con aforo de hasta 250 personas.

Ala fecha los servicios: paquetes “Full Day” y “Eventos” no obtienen el crecimiento esperado. La empresa espera que estos servicios aumenten sus porcentajes (ventas) porque serían los de mayor rentabilidad. Véase la figura 3.

Figura 3

Porcentaje de ingresos por tipos de servicios Dic- 2016 Dic- 2019.

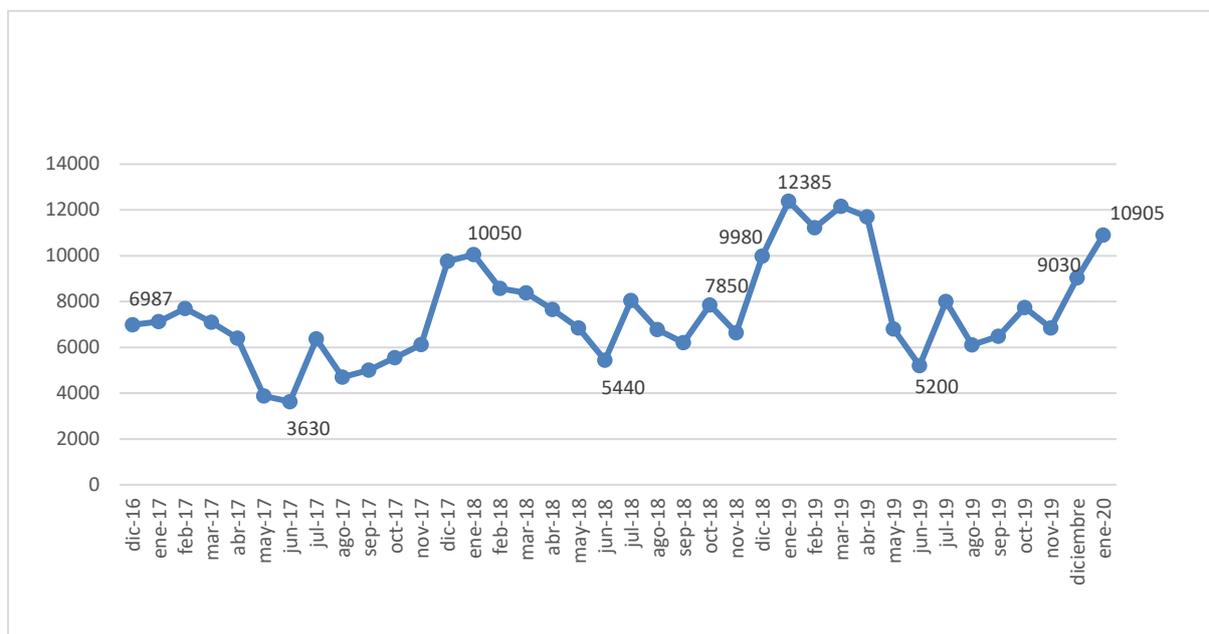


Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

La estacionalidad juega un rol fundamental para la empresa y está relacionada con las utilidades, como se puede apreciar en la figura 4 los ingresos son fluctuantes en las distintas temporadas del año, entre los meses de enero a marzo se mantiene una variación estable, en el segundo y tercer trimestre se experimenta una caída porcentual teniendo algunos picos por algunos eventos, feriados y fechas festivas, hasta el mes de diciembre donde nuevamente debido a la demanda estacional la empresa percibe mayores ingresos, lo que genera una inestabilidad que afecta en la temporada de demanda baja al reducirse de manera estrepitosa los ingresos.

Figura 4

Demanda estacional, ingresos en soles Dic- 2016 Ene- 2020.



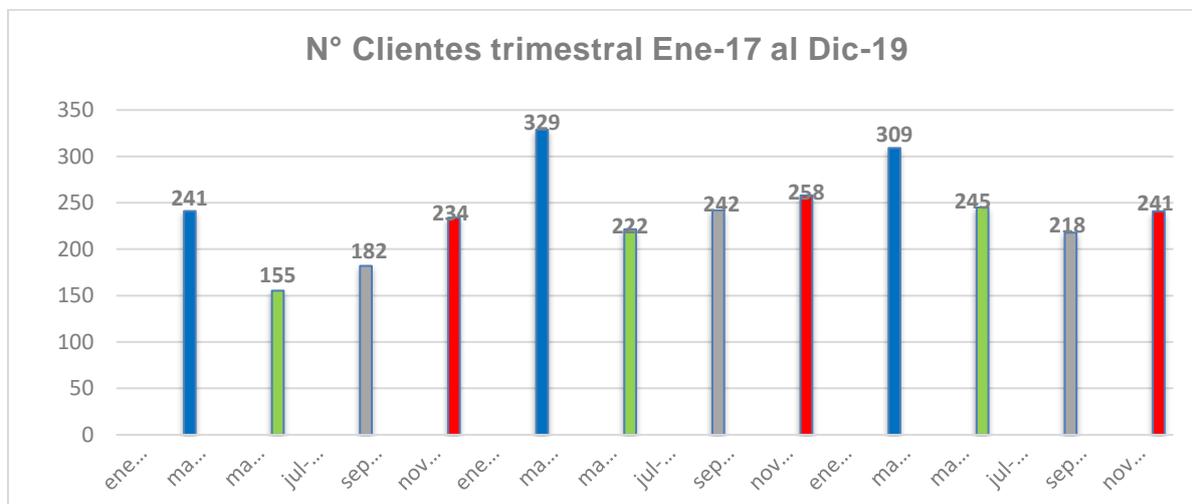
Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

En la figura 4 los números representan los picos más significativos de ingresos en soles percibidos por sus tres tipos de servicios que ofrece, también se puede ver la demanda estacional a lo largo del tiempo y su estancamiento de ingresos a partir del año 2019.

En la figura 5 se aprecia el número de clientes por trimestre que han visitado el CRA en la modalidad de full Day y hospedaje por reserva, reflejándose algunos picos por temporadas altas y demanda estacional, evidenciando que el último periodo no fue el esperado ya que se notó un estancamiento y disminución de los mismos según data actualizada a diciembre del 2019.

Figura 5

Data trimestral número de clientes Ene - 2017 al Dic – 2019.



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Según la data de satisfacción que se obtuvo por las encuestas realizadas en el primer trimestre de los años 2018 y 2019 se halló el porcentaje de clientes fidelizados que asciende a 9.6% en el 2018 y 8.2% en el 2019.

Figura 6

Porcentaje de clientes fidelizados.



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

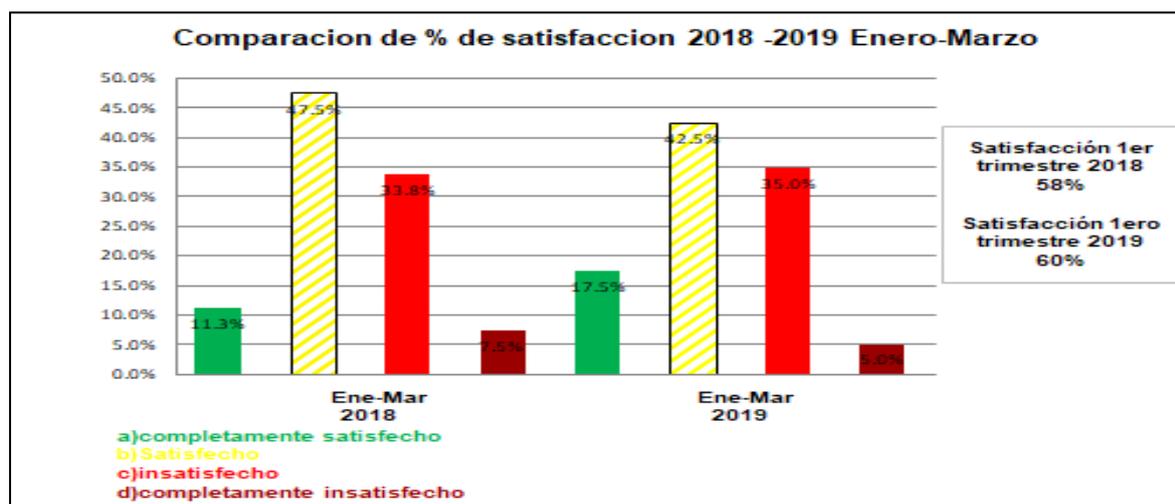
Como se aprecia en la figura 6, se muestra el promedio de personas, grupos de amigos, familias, parejas, que visitaron el CRA en los últimos dos años, del cual se extrajo el porcentaje de fidelización que está relacionado con el porcentaje de satisfacción y retorno de clientes.

A continuación se muestra la satisfacción de los clientes según sus criterios personales de su visita al CRA, por tal la administración realizó una encuesta breve que fue repartida aleatoriamente a un total de 80 clientes en el transcurso del primer trimestre de los años 2018 y 2019, temporada con mayor demanda.

Se puede observar en la figura 7 el resultado del comparativo realizado.

Figura 7

Nivel de satisfacción trimestral por encuesta.



Nota: Adaptado por el centro recreacional Amachito's.

Dichas encuestas se encuentran descritas en el apartado de ANEXOS (ANEXO "A" modelo de encuesta y ANEXO "B" tabulación y graficas resultado de las opiniones).

Cabe mencionar que las opiniones fueron de los clientes que estuvieron por lo menos un full Day o pernoctaron en el Centro Recreacional.

Según los resultados obtenidos en el año 2019 se hizo el comparativo respectivo para ver la variación de porcentual de satisfacción de los clientes, resultado no esperado para la empresa, reflejándose en las respuestas completamente insatisfecho e insatisfecho un porcentaje de insatisfacción en los clientes encuestados de 40% los mismos que disfrutaron por lo menos una vez de los servicios e instalaciones que ofrece el CRA, por tal motivo principal síntoma e indicador de cliente no fidelizado y perdida del mismo.

Tomando como referencia el nivel de satisfacción según diversos estudios, clientes con un índice de satisfacción del 80% tan solo repiten sus compras en un 40% de las ocasiones, además el 68% de los clientes que cambian de proveedor, se pueden considerar como satisfechos. En consecuencia la satisfacción no implica obligatoriamente la fidelización. Basándonos en esta premisa si existe un promedio del 60% de satisfacción en los clientes en el primer trimestre del año, da la posibilidad que solo 30% retornen reflejándose en niveles bajos de fidelización, principal síntoma de que algo no está bien.

Como ejemplo un estudio según ForeSee un top de marcas reconocidas y su nivel de satisfacción con base de 1 a 100, se puede observar en la figura 8 que para una empresa top un porcentaje de satisfacción mayor a 80% es un índice muy bueno y puede competir sin problemas con su competencia.

Figura 8

Marcas top y nivel de satisfacción según estudio internacional ForeSee

Brand	Satisfaction
Aggregate	80
1. Amazon	87
2. Avon	86
3. Nordstrom	86

Nota: Marcas top y nivel de satisfacción según estudio internacional ForeSee. Adaptado de “Empresas con mayor índice de satisfacción”, por Mesa Editorial Merca2.0, 2013, párr. 6

Y como ejemplo en el rubro del sector en el que el CRA compite en la tabla N° 2 se muestra un top de empresas en Lima-Provincias, que ofrecen los mismos servicios y su nivel de satisfacción de clientes según la página Booking.com una de las OTA'S (Online Travel Agency) más usadas por los clientes en donde buscan este tipo de servicios.

Tabla 2

Empresas top del rubro y nivel de satisfacción según Booking.com

Empresas top rubro recreación	
Empresa	% de satisfacción del cliente
Club Santa Rosa de Quives	80.05%
Centro campestre Qawisqa	70.80%
Kankay Hotel & Centro de Convenciones	70.80%
Hotel Rustica Pachacamac	70.40%
Sparza club	70.30%

Nota: Se muestra un Top de empresas del rubro recreacional, campestre, hotelero con sus % níveles de satisfacción del cliente según la agencia de viaje online Booking.com

Acotando a lo expuesto anteriormente, se encontraron varios autores que afirmaron que la satisfacción influye positiva y directamente en la fidelidad del consumidor (Parasuraman et al., 1988; Rust & Zahorik, 1993; Oliver, 1999). Los autores Barroso y Martín (1999b), Reichheld y Sasser (1990) destacaron que, con una alta calidad de servicio, se obtienen consumidores satisfechos y, consecuentemente, se alcanza su fidelidad, que implica mayores beneficios.

Cronin y Taylor (1992), Szymanski y Henard (2001) señalaron que los clientes satisfechos con determinada marca o compañía tienen mayor probabilidad de recomendar y repetir su uso.

Por lo detallado y en comparación de lo mencionado se concluye como principales síntoma el bajo índice de satisfacción de los clientes, la cual está relacionada con la experiencia turística que si es satisfactoria será el resultado de una buena impresión según la percepción de cada cliente para cada servicio o producto y puede estar sujeta a diversos factores cómo; la atención brindada, el servicio, la infraestructura, el clima, la ubicación entre otros, ya que la satisfacción del cliente se encuentra en relación directa con sus expectativas, por consiguiente el índice bajo de fidelización y el no retorno de sus clientes trae consigo el estancamiento económico o de ingresos.

2.2.2. Situación actual – causas.

Considerando que el Core del negocio son los servicios de hospedaje, eventos y de recreación se analiza las posibles causas del estancamiento de ingresos y bajo índice de fidelización.

La falta de acción para alcanzar las metas trazadas, la carencia de una misión, visión y valores que formen parte fundamental del personal para mejorar la organización, son resultados de una inadecuada planificación.

Cabe mencionar que parte de la situación actual de la empresa respecto a los síntomas hallados se debe a la inexperiencia en el giro del negocio, es decir la idea de ser un Centro Recreacional surgió dada a que los fundadores vieron la oportunidad y se dieron las posibilidades de hacerse, por tal no se realizó un adecuado plan de negocio, y así fue tomando forma con el pasar de los años generando utilidades gracias a los servicios que hoy brinda.

Como ya se mencionó la estacionalidad es un aspecto importante característico del turismo en muchas partes del mundo y es vista como uno de los principales problemas que enfrenta este rubro, este fenómeno que se registra en los destinos turísticos cuando la oferta

está sujeta a demanda irregular, produciendo lapsos de demandas baja y alta, coincidiendo la demanda alta en el CRA los periodos vacacionales, clima adecuado (estación de verano), fechas festivas y feriados largos, y la baja demanda afecta a su economía debido a la variación en los ingresos, en los precios y en oportunidades de atraer inversiones y para tal problema encontrado, la empresa aún no tiene un plan de acción.

La tendencia por consultar e informarse sobre distintos lugares y ubicaciones, hoteles turísticos, hospedajes y centros de recreación vía internet-online crece cada vez más, El 75% de las búsquedas de viajes y turismo se realizan en buscadores online, como Google, el 70% de las reservas de hotel se hacen online y el 67% de los viajes realizados se "inspiraron" digitalmente, según el estudio Minerva Travel 2017, el hecho de no prestar atención, vigilar y cuidar la imagen online del establecimiento puede deteriorar el negocio, la falta de actualización y actividad en redes sociales y paginas donde se ofrece el servicio hace que el cliente busque en la competencia los mismos servicios gracias a su publicidad activa y formas de captar la atención, perdiendo a un posible y futuro cliente fidelizado.

Adicionalmente la mala calificación y baja valoración de los servicios ofrecidos es sin duda indicador de que algo está andando mal. Como ejemplo según la página Booking.com el Centro Recreacional Amachito's tiene una puntuación de 6.0 de 10 puntos.

Sin embargo en el fanpage de Facebook la puntuación es de 4.5 de 5 puntos lo que lleva a la conclusión que los clientes pueden opinar según sus propios criterios y estándares que perciben de un servicio o producto y la expectativa del mismo está relacionada a ello.

Otra de las causas encontradas es que la empresa no cuenta con un adecuado plan de marketing, se viene trabajando con un marketing tradicional y solo hace uso de las redes

sociales y páginas de agencia online pero no tienen un segmento adecuado para llegar a su público objetivo, adicionalmente el bajo nivel de interacción es indicador clave de pérdida de clientes.

Cabe mencionar que el aumento de nuevos centros recreativos, hoteles campestres, restaurantes turísticos y sustitutos que han ingresado en los últimos años en la zona, vendrían a ser una amenaza para la empresa reflejándose en pérdida de clientes en el último periodo.

Se concluye que las mencionadas causas generan un problema general en la organización viéndose afectada la sostenibilidad financiera.

Diagrama de Pareto

Herramienta de análisis objetiva que consiste en la representación gráfica de barras ordenadas de mayor a menor, donde cada barra representa el peso que tiene cada uno de los factores a analizar. Se determina un nivel de importancia por ponderación como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3

Ponderación por importancia

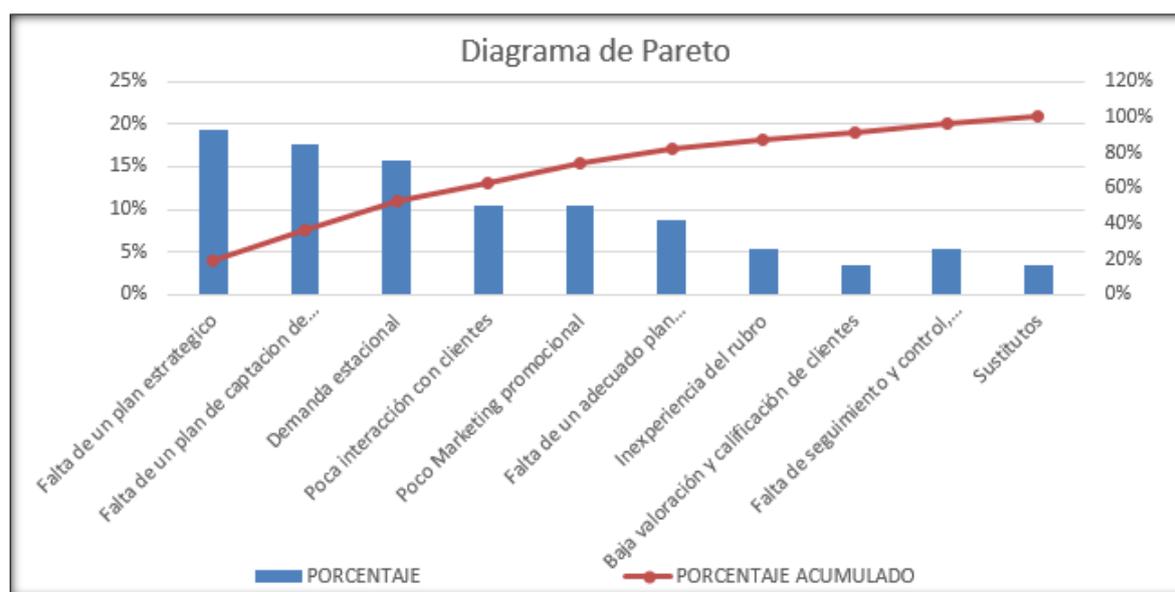
GRADO DE IMPORTANCIA	VALOR
Muy importante	9-11
Importante	6-8
Regular	2-5
No es relevante	1

Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Tabla 4*Elaboración de Pareto*

CAUSAS		GRADO DE IMPORTANCIA	%	% ACUMULADO
C 1	Falta de un plan estratégico	11	19%	19%
C 2	Falta de un plan de captación de nuevos clientes	10	18%	37%
C 3	Demanda estacional	9	16%	53%
C 4	Poca interacción con clientes	6	11%	63%
C 5	Poco Marketing promocional	6	11%	74%
C 6	Falta de un adecuado plan organizacional	5	9%	82%
C 7	Inexperiencia del rubro	3	5%	88%
C 8	Baja valoración y calificación de clientes	2	4%	91%
C 9	Falta de seguimiento y control, programación de las actividades	3	5%	96%
C10	Sustitutos	2	4%	100%
TOTAL		57	100%	

Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Figura 9*Diagrama de Pareto*

Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Como resultado de las herramientas de análisis, podemos señalar que debemos centrarnos en las siguientes causas:

C1 Falta de un plan estratégico.

C2 Falta de un plan de captación de nuevos clientes.

C3 Demanda estacional.

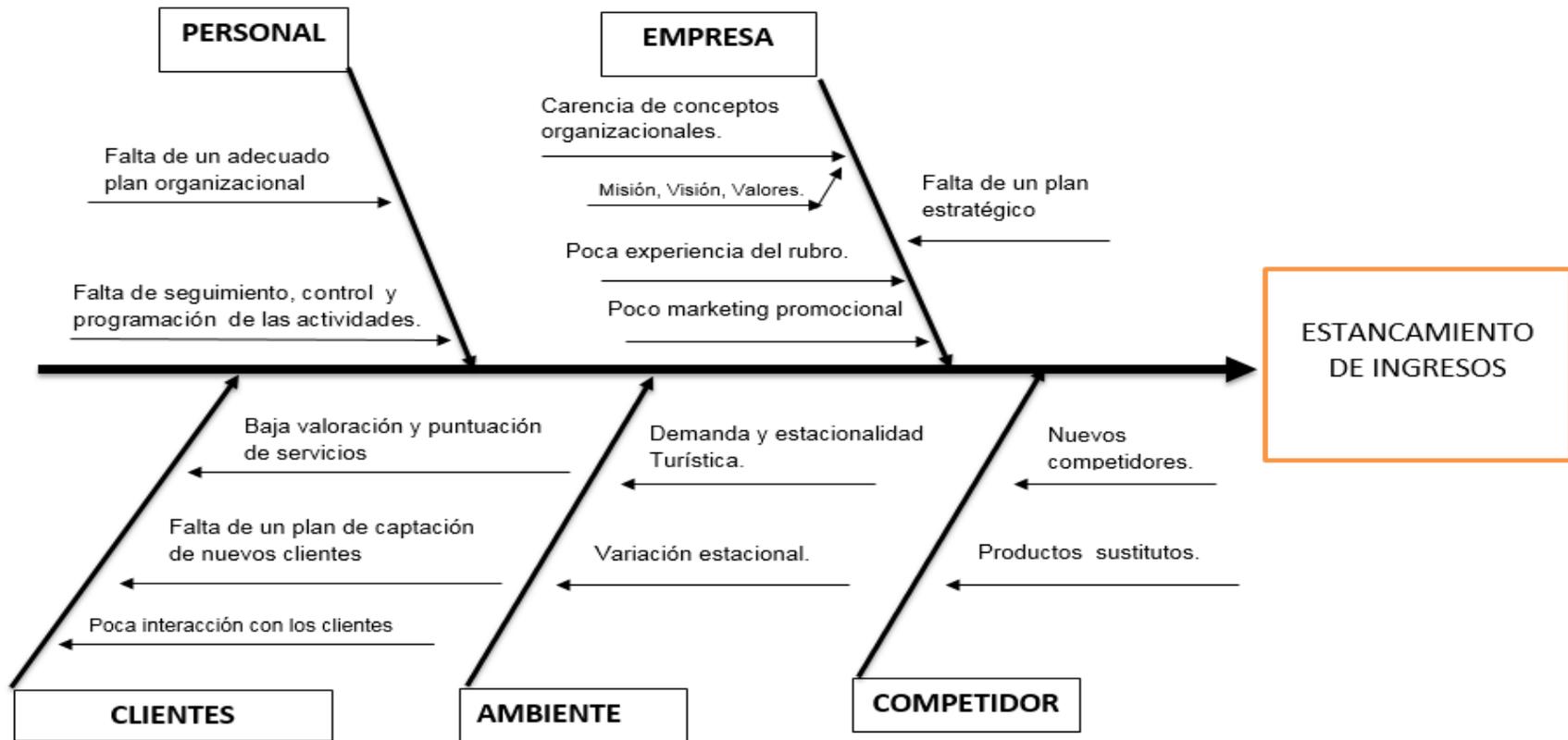
C4 Poca interacción con los clientes.

C5 Poco marketing promocional.

Con la información obtenida se pasara a elaborar el diagrama de Ishikawa o causa efecto para una mayor claridad del problema y sus causas.

Figura 10

Diagrama de Ishikawa de acuerdo a los problemas existentes en la empresa



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

2.2.3. Pronóstico

Las circunstancias y causas anteriores pueden llevar al CRA a desaprovechar sus fortalezas y oportunidades de crecimiento como nueva empresa del sector. De forma que podría llegar a limitarse a obtener ingresos solo para cumplir sus costos y con su personal, por consiguiente de no accionar a corto plazo con las causas encontradas el pronóstico de ingresos continuara igual y decreciendo.

Haciendo referencia a la satisfacción del cliente, sabemos que un cliente satisfecho se convertirá en una posible segunda oportunidad de hacer negocio, es así que puede referirnos nuevos clientes sin que la empresa tenga que hacer un esfuerzo de poder captar nuevos clientes, es decir se convertirá en un marketing boca a boca.

Una buena recomendación fluye en promedio de 1 a 20 personas, mientras que una mala recomendación fluye de 1 a 100 lo que trae consigo que ni siquiera le dé la oportunidad a este producto o servicio de poder ser escuchado y lo que tiene por ofrecer, más aun si dicha recomendación es de alguien cercano.

Por tal las circunstancias anteriores se convierten en amenazas para la empresa ya que se condiciona a ser un negocio estacional, lo cual afecta significativamente a su crecimiento y obligaciones que tiene la empresa.

Se pronostica que los ingresos para el 2020 seguirán siendo fluctuantes si no se hace un plan de acción, de lo contrario la empresa seguirá experimentando la misma variación de caída de ingresos por temporadas y podría llegar al declive en un corto tiempo.

2.2.4. Control de pronóstico.

Resulta necesario plantear una propuesta de mejora la cual incluya revertir el problema principal, los síntomas y causas que la generan, por tal se ha considerado como la más adecuada solución realizar la implementación de un plan estratégico en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos, además se considera que las estrategias que se desarrollaran como parte del plan maestro podrán dar solución a cada una de las principales causas encontradas.

Es necesario poner en marcha el plan identificando las causas a solucionar y quienes son los responsables de que se ejecute dicho plan de la mejor forma posible involucrando a todos los miembros del personal.

De esta forma se desarrollara estrategias que permita generar ingresos adicionales con la ayuda de distintos canales de marketing, centrándose en la innovación diversificación y diferenciación.

La propuesta se relaciona con los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los miembros de la organización en el cumplimiento de tareas, en el logro de dichos objetivos y en favor de la empresa.

2.3. Formulación del Problema

Analizando la información mencionada se puede fundamentar que estos síntomas y causas encontrados dan como resultado un problema generalizado; El estancamiento económico en la empresa se ve reflejado en sus cifras, la poca demanda en su servicios Full Day y Eventos por falta de una adecuado marketing digital, el porcentaje de satisfacción de

clientes se ha visto reducido un 2% al 2019, además la estacionalidad turística en este rubro es muy fluctuante.

En el último año el nivel de ingresos de la empresa Centro Recreacional Amachitos's no ha registrado el crecimiento esperado, en la actualidad aproximadamente un 80% de los clientes no han retornado por lo que se desea realizar propuestas de mejora en los procesos por medio de estrategias, logrando poder recuperar clientes, mejorar el nivel de satisfacción y fidelización y como principal finalidad incrementar los ingresos.

Al no tener un plan estratégico se estaría desarrollando una organización sin objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además al carecer de una visión, misión y valores la empresa estaría operando sin un propósito específico por consiguiente el ciclo de vida de la empresa llegaría al declive mucho antes de lo esperado.

Por lo anterior, se pretende desarrollar y aplicar un adecuado planeamiento, que permita generar estrategias aprovechando sus recursos, riquezas, fortalezas y oportunidades haciendo uso del cien por ciento de su capacidad instalada, logrando consigo la satisfacción deseada y recomendación de sus clientes, atrayendo a todo público interesado y de esta forma la empresa pueda desarrollarse económicamente, y no depender de la demanda estacional.

Por lo expuesto anteriormente se formula el problema de la siguiente manera: La empresa no cuenta con un plan estratégico para hacerle frente a las diversas variables que le afectan, generándose un estancamiento en el crecimiento a nivel organizacional.

2.4. Objetivos

Basándonos en el detalle del problema es necesario generar y evaluar ideas para el desarrollo de nuevas estrategias, de tal manera se plantea los objetivos específicos que dan origen al objetivo general de la empresa.

2.4.1. Objetivo General.

Plantear un plan estratégico enfocado en ventas en la empresa Centro Recreacional Amachito's que permita tomar acciones para fidelizar y captar clientes nuevos con el fin de generar más ingresos.

2.4.2. Objetivos Específicos.

1. Definir la Visión, Misión y valores de la empresa Centro Recreacional Amachito's que le permita tener un rumbo claro en el mediano y largo plazo, dándole solidez en el tiempo.
2. Proponer un plan de fidelización de clientes con el fin de mantener los ingresos de la empresa y generar recomendación de nuevos clientes.
3. Proponer un plan de captación de clientes nuevos para lograr un crecimiento en los ingresos de forma sostenible.

2.5. Justificación

Como Bachiller de la carrera de Administración de Empresas, soy consciente de la misión social que tiene la Universidad San Ignacio de Loyola, como es formar profesionales probos, para resolver los problemas vigentes en las empresas e instituciones por causa de los constantes cambios del entorno que afectan a las empresas, los diversos factores socio-económicos y políticos que se han visto últimamente en nuestro país la alta competitividad del

mercado, entre otros. Considero que a través de la aplicación de conocimientos teóricos prácticos y con la ayuda de este trabajo de suficiencia profesional se podrá lograr los objetivos trazados para beneficio de la empresa aportando al desarrollo y sostenibilidad.

Con la implementación del plan estratégico se espera lograr un nivel de competitividad mucho mayor al actual, logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de sus clientes, los beneficios que adquirirá la empresa se verán reflejados organizacionalmente y financieramente, así mismo, se espera obtener impactos positivos en términos de clientes como en su relación directa que tendrá con cada uno de ellos incrementando las tasa de fidelización y recomendación. Por otro lado, parte de las estrategias consideran importante implementar planes de captación de nuevos clientes por medio de la oferta de servicios nuevos y diferenciados.

A su vez se buscara poder revertir la demanda estacional, implementando e integrando nuevos canales de venta, estrategias y planes de acciones que surgirán del estudio realizado.

También se espera utilizar su infraestructura al 100% para crear una diversificación recreativa en todo el centro recreacional mejorando la experiencia de los usuarios con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

Esto otorgará beneficios tanto en la capacidad operativa como en el posicionamiento de la marca como también beneficios cuantitativos y cualitativos que obtendrá al aplicar adecuadamente las estrategias. Así mismo los resultados obtenidos se reflejarán en el incremento de clientes y en el nivel de satisfacción que está directamente relacionado con la fidelización y la recomendación del mismo, mejorando la rentabilidad de la empresa, además

el plan considera muy importante aprovechar todas las fortalezas y oportunidades de los factores internos y externos de la empresa utilizando los recursos existentes.

Puesto en marcha dicho estudio se llevara a la práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje universitario en temas como, estrategias de liderazgo, costos, diferenciación, segmentación, crecimiento, mercadeo, servicio al cliente; entre otros logrando un mayor conocimiento de capacidad investigativa y de análisis

Se espera que estas acciones fortalezcan el perfil competitivo de la organización tanto en el mediano como en el largo plazo.

2.6. Alcances y limitaciones

2.6.1 Alcances.

Si bien se encontró un problema organizacional, la investigación involucrará las áreas de marketing y ventas desde la operatividad de sus procesos hasta un adecuado feedback de sus clientes, de tal forma se relacionara con todos los objetivos de la investigación del proyecto.

Las demás áreas también se verán inmersas con la implementación de cambios en sus actividades primarias y secundarias de la cadena de valor, por lo que el presente trabajo busca la unificación organizacional.

Se espera que este plan constituya una base de apoyo para los proyectos y planes a realizar en los próximos años alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización.

2.6.2. Limitaciones.

El período de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir de marzo de 2019.

La información base, es la proporcionada por la empresa, a la fecha de inicio del proyecto, y sus proyecciones están en base a la misma, cualquier cambio o tiempo, modificaría las cifras financieras.

Carencia de recursos para una investigación profundizada para contratar una empresa externa, consultoría o asesor externo.

La ejecución de las estrategias planteadas en este estudio se llevaran a cabo según cronograma establecido y se limitara solo si no se logra el financiamiento esperado.

Capítulo 3

Marco teórico

En el presente capítulo se definirá los conceptos que abarcan planeamiento estratégico y plan de marketing desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema, la misma que se desarrollara en el presente trabajo haciendo una comparación y optando por el que más se ajuste a la necesidad que requiere a la empresa.

3.1. Plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010). El Plan estratégico es, no cabe duda, uno de esos términos “mágicos” de los que los directivos echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. Pues hablar del Plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010). La elaboración de un Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. La decisión de elaborar uno es el primero y principal aspecto que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcar nos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

David (2013), señala que el plan estratégico es en esencia el plan de juego de la empresa, y resalta que una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Un plan estratégico es la consecuencia de elegir buenas alternativas, y a la vez delimita un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos, y operaciones específicas. En la actualidad, los márgenes de utilidad de gran parte de empresas son tan pequeños que contar sin un buen plan es considerado una desventaja.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos

estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

3.1.1. Teoría de la Administración Estratégica.

De acuerdo con David (2013), la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones integrales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos. La administración estratégica integra las diversas áreas de la empresa, tales como marketing, finanzas, operaciones, administración, tecnologías de información, entre otros. El objetivo de la administración estratégica es crear y aprovechar las oportunidades nuevas y diferentes que posee la organización para su crecimiento futuro.

Hoy en día las empresas son consideradas como sistemas independientes que están bajo la influencia de factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones. Esta nueva dinámica mundial lleva a enfrentarse a nuevos retos en la administración de los negocios que cada día deben ser más competitivos.

Cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor y que otras organizaciones son incapaces de imitar o considerar porque es demasiado costoso hacerlo, se puede decir que esa empresa logró una ventaja competitiva (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004)

De acuerdo a lo sostenido por D' Alessio, indica que: El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental

del estratega, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él responsabilidad de desarrollo y administrarlo. (2013, p. 3).

Sin embargo, también debemos tomar en cuenta la definición puntual de Estrategia según algunos autores.

3.2. Estrategia

En la actualidad se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Como ejemplo se pueden encontrar en la literatura, muchos artículos de conceptos acerca de la estrategia, de sus temas relacionados, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir ó definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han perjudicado y las han llevado a cometer errores

graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Por lo anterior se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso.

Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61).

De igual forma Casanova, Linares, Costa, Lurillo y Hertel (2010). Hasta aquí hemos entrado en un tema en el que por lo ambiguo cualquiera es capaz de aportar algo. Sin embargo, existe un problema añadido respecto a las estrategias. Su elevada tasa de fallo: en torno al 70% de los casos el verdadero problema no es la mala formulación de la Estrategia sino una deficiente ejecución y su implantación en todos los estamentos de la Empresa. Este hecho pone de manifiesto la importancia no sólo de los procesos de definición de la estrategia, sino también, y esto es casi más importante, la forma de implantar y llevar dicha estrategia a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización. Los ejes fundamentales de la Estrategia han de ser fáciles de sintetizar, transmitir y comunicar para que toda la Empresa pueda sentirse partícipe de ella. Una estrategia impuesta es una garantía de fracaso. Decía Jack Trout “Si le entregan un plan estratégico que le dice lo que hay que hacer, pero no le ayudan a ponerlo en marcha entonces devuélvalo”.

3.3. Fidelización y retención de clientes.

Según afirma Sainz de Vicuña J.M (2007) El cliente se convierte en un factor escaso que hay que saber gestionar bien. Mientras que hace pocos años en la cultura de las organizaciones, departamentos comerciales y de marketing los verbos que habían imperado eran crecer, captar y conseguir nuevos clientes, ahora empiezan a conjugarse con mayor insistencia otros como satisfacer, cuidar minar o fidelizar a los clientes actuales. En otras palabras, cada vez más empresas están dejando de hacer tanto hincapié en el crecimiento y se están planteando opciones más defensivas como retener a los clientes/consumidores/usuarios actuales, recuperar los perdidos o fidelizarlos a partir de directrices como:

- Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción y lealtad, para retenerlos.
- Estimular la repetición de compra o implicarla, para favorecer la reposición.
- Reducir las posibilidades de cambio o incrementar los costes de cambio.

Además menciona sus ventajas que traen los clientes fieles como:

- Un cliente fiel tiende a hacer sus compras en nuestra empresa mucha más que el cliente no fidelizado.
- La cantidad de media comparad suele ser superior, con los consiguientes menores costes de transacción.
- Menores costes de marketing para nosotros y mayores para nuestros competidores (la lealtad es una “barrera” en las mentes de nuestros clientes fieles).
- Oferta comercial cada vez más adecuada, gracias a conocer cada vez mejor al cliente. Los clientes de toda la vida son una fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad de nuestro servicio.
- Menor sensibilidad del cliente a los precios altos, lo que permite obtener mayores márgenes y no verse tan afectado por las ofertas de determinados competidores.

- Publicidad Boca-oído gratuita, con la ventaja adicional de que un cliente fiel es un medio de comunicación mucha más barato y creíble que la publicidad general.
- Aumento de la satisfacción y el rendimiento del personal de la empresa.

Según el autor se muestra en el figura 11 el proceso de formación de la fidelidad del cliente:

Figura 11

Proceso de formación de la fidelidad del cliente.



Nota: Adaptado de "Plan de marketing en la práctica" por el Centro Recreacional Amachito's

3.4. Captación de clientes.

Es fundamental para la empresa comprender que es menos costoso mantener y conservar una clientela fiel que pretender captar clientes nuevos.

Para Sainz de Vicuña J.M (2007). Es necesario definir un plan comercial en el que se identifiquen los clientes potenciales y se plasme el correspondiente plan de visitas para su captación. También es necesario desarrollar nuevos canales de distribución, como dar soporte a las ventas online que ya que como tendencia se aprovechara para no quedarse atrás en respecto a los competidores (ni en ventas ni en imagen), además es muy importante estimular, fomentar y desarrollar el trade marketing, responsabilizándose de ello alguien de la

organización, ya que esta buscara la dinamización de las relaciones de colaboración a largo plazo entre la empresa y el cliente.

Conocer mejor a nuestros clientes, creando procedimientos para descubrir que es lo importante a sus ojos y no solo desde el punto de vista del negocio. Se puede utilizar diversas herramientas: el panel de clientes, las mesas redondas entre clientes, la personalización de la comunicación comercial mediante herramientas como el marketing directo, la técnica del cliente oculto, el análisis de las reclamaciones, las encuestas de clientes o la técnica del incidente crítico. El objetivo es que la pyme se acerque más a lo que desea el cliente logrando su captación.

En resumen, el marketing relacional se centra en dos grandes áreas: gestionar la cartera de clientes (captar, fidelizar y recuperar clientes) y gestionar su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, etc. Para que pase de cliente potencial a usuario, luego a cliente preferente y finalmente a cliente exclusivo).

3.5. Planificación del futuro de su empresa

Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010). La respuesta no es sencilla, pero probablemente cualquier directivo al que se le planteé actuará como si le estuvieras pidiendo una respuesta obvia. Por supuesto que sí. Reconocer que no se dispone de una estrategia o el hecho de no darle importancia a la función de planificación se asocia rápidamente a conceptos como improvisado o poco profesional.

El adecuado planteamiento de estas cuatro reflexiones marcará la estrategia, es decir, el camino a seguir desde el punto actual hasta la visión objetivo. A partir de esta reflexión podremos alcanzar de forma coherente visiones más operativas como qué productos vamos a

ofrecer, en qué mercados, a qué tipo de clientes, con qué capacidades, etc. Como vemos en el gráfico adjunto, la estrategia es a la empresa lo que el mapa al explorador: la hoja de ruta que le permitirá llegar de un punto (el actual) a otro (el futuro) optimizando los recursos disponibles, alcanzando los objetivos previstos y teniendo en cuenta las dificultades del espacio (mercado) en el que se mueva. Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. mencionan que es necesario realizarse las preguntas tales como:

- ¿Qué es actualmente la empresa?
- ¿Qué quiere ser en el futuro?
- ¿Qué se quiere conseguir?
- ¿Y finalmente cómo lo va a hacer?

Figura 12

Hoja de ruta de planificación del futuro de la empresa.



Nota: Adaptado de "Plan estratégico en la práctica" por el Centro Recreacional Amachito's

El horizonte de la planificación; es el Plan Estratégico de una empresa no deja de ser la plasmación de un plan maestro en el que la Alta Dirección recoge las decisiones corporativas que adopta hoy y que pondrá en marcha en un horizonte temporal dado. Es lo que llamamos horizonte de planificación, que por lo habitual, suele ser de tres años.

3.6. Beneficios de porque realizar un plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010). Menciona los beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y la preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

3.7. Errores o fracasos en el plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010):

- Cuando las personas de la empresa no están totalmente implicadas en el proceso.
- Cuando las ambiciones y expectativas son demasiado elevadas.
- Cuando no existe (o es reducido) el seguimiento y control de los resultados de la planificación.
- Cuando esta se convierte en una rutina (en una tareas más dentro del proceso e gestión) o en un juego intelectual “para la galería”.
- Cuando se concede una excesiva atención (en tiempo y recursos) a algún aspecto de la planificación (frecuentemente a la elaboración de los objetivos), o cuando no se le dedica el tiempo, la participación y los recursos adecuados.

3.8. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010):

- Primera etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación.
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del “DAFO” (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos años.
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias.
- Quinta etapa: Decisiones operativas, planes de acción, priorización de los mismos, seguimiento y control.

3.9. Análisis de la situación externa

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010). La finalidad del análisis de la situación externa es conocer el entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave del éxito en el mercado en el que está inmersa.

3.10. Análisis del entorno (PEST)

Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010). Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad.

Factores económicos: Evolución del PIB, tipos de interés, la inflación, las exportaciones, tasa de desempleo, etc.

Factores tecnológicos: Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.

Factores políticos: Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental, Legislación antimonopolio, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo.

Factores sociales: Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, nuevas tendencias, etc.

A esto el análisis PEST es el instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores mencionados y en algunos casos se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica.

3.11. Análisis del sector (PORTER)

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) dice que este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores.

El poder de negociación de los clientes: Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad y diferenciación constante entre los competidores.

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector.

La amenaza de nuevos competidores o entrantes: La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios, el mercado, la rentabilidad, etc., de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

Productos sustitutos: Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características

más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Figura 13

Análisis de la estructura competitiva del sector



Nota: Adaptado de "Plan estratégico en la práctica" por el Centro Recreacional Amachito's.

3.12. Análisis de la situación interna

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) dice que el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa. Así se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas.

Fred (2003), en su libro Concepto de Administración Estratégica – Naucalpan de Juárez 2003, señala que En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Este es un gran

beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa.

La realización de un diagnóstico interno es de vital importancia para la salud de la organización. Aún muchas empresas prefieren ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero, sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan el diagnóstico interno para lograr ventajas competitivas sobre sus empresas rivales.

3.13. Cadena de valor

Casanova, V. J., Linares, J.M., Costa, A., Lurillo, M. y Hertel, E. (2010) da a conocer que la cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter.

3.13.1. Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la manufactura del producto, su venta y el servicio posventa. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: Comprende operaciones desde la recepción, el almacenamiento y distribución al área de producción de las materias primas.
- Producción: transformación de las materias primas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de producto terminado y distribución del producto al consumidor final.
- Marketing y Ventas: actividades de promoción, dotación de precio y canal del producto.

- Servicio post-venta: agrupa las actividades para dar un valor final al producto en su mantenimiento o utilización, mediante la aplicación de garantías.

3.13.2. Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura: actividades que prestan apoyo a toda la empresa (planificación, contabilidad, las finanzas, calidad, etc.).
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.
- Abastecimiento: proceso de compra de los materiales.

Figura 14

Estructura de cadena de valor



Nota: Adaptado de "Plan estratégico en la práctica"

3.14. Diagnóstico de la situación

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) comenta que es la segunda etapa del proceso de elaboración de un plan estratégico. El diagnóstico en todo los ámbitos profesionales, es siempre

la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta.

3.14.1. Análisis DAFO

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- **Objetivo:** Convertir Debilidades en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades.
- **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorece o pueden favorecer en cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.
- **Amenazas:** aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas metas y objetivos trazados.
- **Fortalezas:** son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.
- **Debilidades:** son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar en cumplimiento de nuestros objetivos.

3.14.2. Misión

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) no dice que es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, se responde a la pregunta ¿Por qué existimos? La misión constituye en objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.

3.14.3. Visión

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) menciona que la visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica (“que un hombre ponga sus pies en la luna...”) que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, es un objetivo ambicioso a perseguir.

3.14.4. Valores

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010) dice que sin los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad en el grupo). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responde ¿En que creemos? Dado que los valores definen el carácter de una empresa y que describen aquello que la empresa representa.

3.15. Plan de Marketing

El autor Sainz de Vicuña (2012) define al plan de marketing como un “documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción, que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

3.16. Estructura del Plan de Marketing

El plan de marketing se divide en una serie de fases y etapas consecutivas, las cuales se presentan a continuación:

PRIMERA FASE: Análisis y diagnóstico de la situación.

1° etapa: Análisis de la situación.

2° etapa Diagnostico de la situación.

SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing.

3° etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4° etapa: Elaboración d y elección de las estrategias de marketing.

TERCERA FASE: Decisiones operativas de marketing.

5° etapa: Acciones y planes de acción.

6° etapa: Determinación del presupuesto de marketing.

En los siguientes apartados se explicará con mayor detalle cada una de las fases mencionadas anteriormente.

3.16.1. PRIMERA FASE: Análisis y diagnóstico de la situación

Requiere de un acopio de información tanto externa como interna, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

Primera Etapa: Análisis de la situación.

Análisis de situación externa.

El primer punto de referencia, al momento de analizar la situación externa, es el marcado por aquellos elementos no controlables de la empresa que determinan el entorno e influyen de modo importante en la situación de la empresa. Es necesario examinar el macro entorno, el micro entorno (sector), el mercado y los competidores.

El análisis del macro entorno, propuesto por Kotler y Keller (2012), se considera muy conveniente para analizar las variables que de una forma u otra, generan oportunidades y presentan amenazas a la empresa bajo estudio. La herramienta utilizada para realizar dicho análisis es el denominado “Análisis PESTEL” (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

Luego, se realiza un análisis del micro entorno (sector) en el cual la empresa desarrolla sus actividades, debido a que este determina el funcionamiento interno de la empresa y, por tanto, incide directamente en su resultado. En este caso, se utiliza el “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter” para analizar y diagnosticar las principales presiones del mercado en el que se encuentra inmersa la empresa.

Análisis de situación interna.

Consiste en recabar información con respecto a la propia realidad empresarial. Se hará especial hincapié en la estructura organizacional, oferta, clientes, estrategias, nivel de ventas, entre otros datos. El objetivo es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y detectar sus fortalezas y debilidades bajo una mirada comercial y de marketing.

Segunda Etapa: Diagnostico de la situación.

Para establecer el diagnóstico de la situación, se utilizará la herramienta de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Los conceptos de oportunidad y amenaza “son la consecuencia de la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan la situación observada – no controlable– que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos”. Por otro lado, los conceptos de fortaleza y debilidad “son la consecuencia y la síntesis del análisis interno

realizado en la primer etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada – necesariamente controlable dado que es la situación de nuestra propia empresa–, que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores”.

En conclusión, “de lo que se trata es de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que este presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que podamos, nuestros puntos débiles”. (Sainz de Vicuña, A., 2000).

3.16.2. SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing

Tercera Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

Un principio básico de formulación de estos objetivos es que los objetivos de marketing deberán estar supeditados a los objetivos corporativos de la empresa en estudio. Distinguiremos dos tipos de objetivos de marketing: cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros medibles expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles. “Por supuesto, unos y otros objetivos pueden estar interrelacionados, de forma que la consecución de uno puede ayudar a la obtención de otro y a la inversa”. (Sainz de Vicuña, A., 2000).

Cuarta etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing

“La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados” (Sainz de Vicuña, A., 2000).

Es conveniente analizar qué estrategias competitivas está llevando a cabo la empresa, ya que estas tienen una influencia muy directa en las estrategias de marketing. Considerando

el modelo que plantea Sainz de Vicuña Ancín, se analizarán tres estrategias genéricas de Michael Porter, con el fin de identificar cuál está implementando la organización. Estas pueden ser:

- Estrategia de liderazgo en costes: es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder de este.
- Estrategia de diferenciación: supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia.
- Estrategia de concentración: supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado.

Una vez identificadas las estrategias genéricas, se procede a definir las diferentes estrategias de marketing: estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de fidelización y estrategia funcional.

3.16.3. TERCERA FASE: Decisiones operativas de marketing

Quinta etapa: Acciones y planes de acción

Describen las acciones concretas que van a desarrollarse para cumplir con los objetivos planteados.

Para que un programa sea efectivo y pueda lograrse su correcto seguimiento y medición, es recomendable detallar las siguientes categorías:

- Nombre
- Introducción

- Objetivo general del plan de marketing
- Objetivo específico del programa
- Metodología
- Responsables
- Presupuesto asignado
- Plazo de realización
- Metodología de control

Sexta etapa: Determinación del presupuesto de marketing

Se debe detallar el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan que la empresa deberá disponer para llevarlas a cabo.

3.17. Diagrama de Causa - Efecto o Ishikawa

De acuerdo con Dhanasekar Dhandapani (2004), en cualquier organización, el análisis de problemas y las herramientas para hacerlo son vitales, para ello hace mención a herramientas ampliamente utilizadas en diferentes industrias, en este caso el diagrama de Ishikawa o espina de pescado indica es utilizado para determinar las causas raíz de un problema, a través de un planteamiento de causas y efecto. En términos sencillos se indica que el diagrama funciona como una tormenta de ideas en un formato estructurado, que asemeja la forma de un pescado.

D'Alessio (2015), señala que: “Es una importante y completa herramienta, que permite identificar las causas y posibles soluciones de un problema específico”. Se puede comprender

como un mecanismo sustancial que hace posible reconocer las causas y posibles remedios de una cuestión particular. Se ayuda en el principio de Kaoru Ishikawa.

3.18. Diagrama de Pareto

El Principio de Pareto es también conocido como la Regla de 80/20 y es uno de los conceptos más útiles para la productividad personal y el éxito. Se llama así por su descubridor, Vilfredo Pareto, un economista Italiano, quien lo formuló en 1895. No obstante, el principio de Pareto permite utilizar herramientas de gestión de la calidad, como el diagrama de Pareto, que se usa ampliamente en temas de control de calidad (el 80% de los defectos radican en el 20% de los procesos). Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores. (Valdivia, 2011).

El diagrama de Pareto es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. Los pasos para realizarlo son: (Domenech, R., 2011).

1. Determinar el problema o efecto a estudiar
2. Investigar los factores o causas que provocan ese problema y cómo recoger los datos referentes a ellos
3. Recolectar datos (anotando magnitudes de cada factor)
4. Ordenar los factores de mayor a menor en función de la magnitud de cada uno de ellos
5. Calcular la magnitud total del conjunto de factores
6. Calcular el porcentaje total que representa cada factor, así como el porcentaje acumulado
7. Graficar

3.19. Matriz de Evaluación de factores internos (Matriz EFI)

Según David (2013), la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1) Desarrollar una lista de factores internos clave identificados (fortalezas y debilidades). Primero mencionar las fortalezas y después las debilidades siendo tan específico como sea posible.

2) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuántos factores se incluyan en una

matriz EFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Si un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad se le debe incluir dos veces, cada uno con su respectiva ponderación y clasificación. Luego del análisis de la situación actual, se continuará con los correspondientes objetivos y estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

3.20. Matriz de Evaluación de factores externos (Matriz EFE)

Fred R. David (2013) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* expresa que la matriz EFE es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización.

Esta matriz puede desarrollarse en cinco pasos:

1) Elaborar una lista de los factores externos clave identificados (oportunidades y amenazas que afectan a la empresa). Enumerar primero las oportunidades y luego las amenazas siendo tan específico como sea posible.

2) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. (4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente). Una calificación depende de la respuesta de la empresa a las estrategias

mientras que una ponderación (paso 2) corresponde a la industria. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada total más alta posible de 4.0 indica que la organización responde sorprendentemente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Un 2.5 es una puntuación ponderada total promedio. Y la puntuación ponderada total más baja posible de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no están ayudando a evitar amenazas externas ni a capitalizar oportunidades.

El propósito del presente marco teórico es seleccionar modelos y autores que le den a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, teniendo en cuenta que su elección sea apropiada para el proceso de armado.

Se tomó como referencia el libro de José María Sainz de Vicuña Ancín, titulado “El plan de marketing en la práctica” (2007) para la definición de la estructura del plan de marketing.

Se comparó con la estructura del planeamiento estratégico según el libro “El Plan estratégico en la práctica” también del autor José María Sainz de Vicuña Ancín, (2010), y se agregó definiciones de herramientas para del planeamiento estratégico según varios autores.

Se comprende que un plan estratégico se involucra más con las carencias organizacionales que tiene la empresa.

Llegando a la conclusión que se tomara como referencia la estructura de plan estratégico según el autor nombrado.

Capítulo 4

Desarrollo del Proyecto

4.1. Metodología Utilizada

Para el desarrollo del proyecto seguiremos las etapas de planeamiento estratégico que propone el autor Sainz de Vicuña, J. M. (2010).

El presente capítulo desarrolla las etapas del plan estratégico donde se realizará el análisis externo e interno de la empresa con la finalidad de identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; a partir de ello se realizará la formulación de la misión, visión y valores, así como la generación y selección de estrategias que sostengan la propuesta.

Luego se desarrollara las alternativas de solución priorizando el costo beneficio para la empresa teniendo en cuenta los objetivos de la elaboración del proyecto, dichas alternativas se evaluarán y medirán según los planes de inversión que cumplan los objetivos del presente trabajo.

4.2. Elaboración del plan estratégico

Se cita al autor; Sainz de Vicuña (2010) quien menciona para que es útil realizar un plan estratégico organizacional.

1. Define un proyecto empresarial de futuro, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
3. Toma hoy las decisiones en un marco de actuación futuro.
4. Dota a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.

5. Identifica y define claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elabora un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionaliza más la gestión de la dirección.
8. Define funciones y responsabilidades a niveles clave.
9. Aseguraremos nuestra competitividad como empresa.

4.2.1. Primera etapa: Análisis de la situación.

Hoy en día el mercado cada vez es más exigente en cuanto a la calidad de servicio que esperan obtener, por tal las empresas han tratado de sobresalir aplicando diversas tendencias con el objetivo de ser más competitivas en un mundo tan globalizado como lo es ahora.

Dicha globalización, avance tecnológico y la competencia son causantes en todos los negocios a nivel mundial enfocarse en la calidad de servicio y demás atributos que los usuarios hoy por hoy tienen claro exigir siempre lo mejor.

Por ello se hace un pequeño análisis referente al factor que influye de forma decisiva en la satisfacción de los consumidores estos son los atributos que conforman dichos productos o servicios. Estos datos hoy en día es información crucial para la toma de decisión de muchos usuarios online, al basarse por los comentarios y valoraciones que los huéspedes proporcionan por su propia iniciativa, pueden ser más fiables y dar lugar a resultados más realistas que aquellos obtenidos mediante encuestas.

Se ha considerado las valoraciones a los atributos dados a los negocios y empresas con las mismas características que el CRA para poder obtener un perfil de usuario.

Se determina que la ubicación, limpieza, confort, relación calidad-precio, servicios y personal son los atributos más valorados en las OTA'S (agencias de viaje online),

Siendo calidad-precio la valoración con más influencia para los usuarios que buscan este tipo de servicio seguido por servicio personal, limpieza y confort, según un recuento de las puntuaciones de los más visitados lugares del mismo rubro en la página booking.com

También se ha utilizado las valoraciones de internautas en la página www.tripadvisor.com, la cual recoge opiniones y valoraciones de usuarios de todo el mundo. En esta página, los usuarios valoran separadamente la calidad de la comida, del servicio, la relación calidad/precio y el ambiente con una puntuación entre 0 y 5. Además la página ofrece un ránking, de cómo está posicionado el hotel o empresa del servicio que ofrece entre todos los de la ciudad.

Tabla 5

Valoraciones de internautas según atributos

	Comida	Servicio	Calidad/pre cio	Ambien te	Tota l
Centro Vacacional Huampani	4.5	4.5	4	4.5	4.4
Centro Recreacional Sarapampa	4	4	4	4.5	4.1
Restaurant Hotel Turístico El Tinajon	4	3.3	4.5	4	4.0
Centro Campestre Kankay	4.5	3	3.5	4.5	3.9
Centro Recreacional Demacer	3.5	3.5	3.5	4.5	3.8

Nota: Se muestra un Top de empresas del rubro recreacional, campestre, hotelero y sus valoraciones correspondientes según la agencia de viaje online tripadvisor.

Cabe resaltar que según un estudio en los beneficios percibidos por los usuarios a través de su experiencia en redes sociales del rubro hotelero, Fernández, Mier-Terán y Sánchez (2019), concluyen que los hoteles y sustitutos que ofrecen este tipo de servicio deben centrarse en crear una experiencia positiva y satisfactoria para los usuarios en las redes sociales. Ya no solo basta con estar presente en las diferentes redes sociales, los directivos de estos servicios

deben crear y gestionar páginas de redes sociales útiles, valiosas y centradas en el consumidor, hay muchos usuarios que no solo quieren ver o comprobar una determinada información o contenido, sino quieren divertirse y entretenerse mientras navegan en las redes sociales y buscan detalles, predominando así una experiencia tanto informativa como placentera.

Por último a los usuarios hoy en día les gusta participar en la co-creación de contenido detallando sus opiniones y experiencias en las redes, tomando en consideración las experiencias de otros. De esta manera, pretenden obtener una interacción social, tanto con los otros usuarios como con mismo hotel o empresa que ofrece el servicio.

Según estos factores y entre otros, se tienen rasgos del público objetivo que el CRA, debe tener en cuenta para ofrecer sus servicios y dirigir sus futuras campañas logrando llegar realmente a las personas interesadas, aquellas que están buscando este tipo de servicios.

Según variable geográfica el mayor porcentaje de clientes se encuentra en Lima

Según variable demográfica son personas de edades entre 18 a 64 años.

Sexo: Indiferente

Situación familiar: grupos de familias, grupos de amigos, soltero/a sin hijos, soltero/a con hijos, en pareja con hijos, en pareja, sin hijos.

Situación laboral: desocupado/a, ocupado/a, jubilado/a.

Nivel de estudios: Indiferente.

Nivel de ingresos: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio-Bajo.

Nivel Socioeconómico: A-B-C

Usuarios cibernautas buscando pasar de 1 a 3 días fuera de la ciudad motivados por buscar un ambiente tranquilo, relajado de recreación en contacto con la naturaleza.

4.2.1.1. Análisis de la situación externa.

Tendencias de las variables del entorno.

A continuación, se detallará las tendencias de las variables del entorno que podrían afectar a la empresa Centro Recreacional Amachito's, algunas de ellas influenciadas por el cambio en la política de gobierno de nuestro nuevo presidente de la República Martín Alberto Vizcarra Cornejo quien sucedió el cargo el 23 de marzo del 2018 al ex presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard, luego de casi 20 meses de gobierno. El presidente Martín Vizcarra señaló en su discurso de juramentación al cargo las siguientes prioridades en su gobierno: Lucha contra la corrupción, la educación, la estabilidad institucional y la recuperación de la gobernabilidad.

Análisis PESTE.

Herramienta estratégica, que evalúa y analiza los factores externos; su nombre proviene se deriva de Las iniciales de sus nombres en inglés, estos factores son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales o Ecológico

La importancia de este análisis es que permite saber y conocer el entorno en el que se desenvolverá la organización o el objeto de estudio y ver qué factores pueden afectar el desarrollo de sus actividades y el grado en el que lo harán.

Factores Políticos.

En lo que respecta a las políticas tomadas por el gobierno en los últimos meses con la finalidad de fomentar la reactivación económica nacional, podemos hacer mención a las siguientes noticias:

Al respecto, la Presidencia del Consejo de Ministros, sostiene que:

El presidente del Consejo de Ministros, César Villanueva Arévalo, junto con el titular del Ministerio de Economía y Finanzas, David Tuesta, recibió hoy a la misión para Perú del Fondo Monetario Internacional (FMI), la cual expresó su respaldo a las recientes medidas fiscales adoptadas por el Gobierno, como la modificación de las tasas del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y la mejora en la administración del gasto (2018, párr.. 3)

El fracaso de la gobernanza nacional. Este riesgo se centró en la corrupción en el Perú, detallando el caso “Lava Jato”, y el caso de los “Cuellos Blancos del Puerto”. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019) este tipo de actos de corrupción no solo se traducen en pérdidas monetarias, sino que también aumenta la desconfianza de la población en las instituciones, así como el crimen organizado.

La opinión pública desempeña un rol fundamental en todo esto. Hasta febrero del 2019, la aprobación del gobierno actual, del Congreso y del Poder Judicial no llegó a pasar el 50%. Por lo pronto, el presidente Vizcarra tiene una mayor aprobación que su gobierno. En ese sentido, Alcázar (2019), afirma que tal vez haga falta abordar de manera más coherente los temas que la población considera prioritarios: combatir la corrupción, mejorar la calidad de la educación y mejorar la calidad de la salud pública (párr. 8).

El presidente de la República, Martín Vizcarra, presentará este jueves 6 de junio al Congreso de la República una cuestión de confianza respecto de las políticas de estado de fortalecimiento institucional y lucha contra la corrupción, materializada en la aprobación de seis proyectos de ley. Las iniciativas, según dijo, deben aprobarse sin vulnerar la esencia con la cual fueron planteadas.

Para Pat (2019), dichos proyectos de ley están referidos a los siguientes temas:

- Que la inmunidad parlamentaria no se convierta en impunidad.
- Que las personas condenadas no puedan ser candidatos.
- Que cualquier ciudadano y ciudadana pueda participar en la selección de candidatos de las organizaciones políticas, a través de elecciones internas.
- Eliminar el voto preferencial y que sea la población la que lo defina en esa previa selección.
- Garantizar la participación política de las mujeres con paridad y alternancia.
- Prohibir el uso de dinero sucio en las campañas electorales (párr.. 3).

Económico.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) estimó que la inversión privada crecerá 5.5% el 2019, su mayor nivel de expansión en seis años. Cabe anotar que en el 2018 la inversión privada creció en 4.4% (Diario de Gestión, 2019, párr. 2). Entre los principales proyectos de inversión que empujarán a este sector figuran la ampliación de Toromocho (Junín), el puerto General San Martín (Ica), las obras para los Juegos Panamericanos (Lima), entre otros.

Por otro lado Agentes del sistema financiero elevaron su proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) del país de 3.8% a 3.9% para este año, reportó el Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

Según la última Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del BCR, las empresas no financieras mantuvieron su proyección de crecimiento para el 2019 en 4%. En tanto, analistas económicos ajustaron a la baja sus estimados y esperan una expansión de 3.8% (Diario Oficial El Peruano, 2019, párr. 3).

“El rango de crecimiento económico esperado para el 2019 fluctuará entre 3.8% y 4%; mientras que para el 2020 se espera una expansión de 4%, refirió el ente emisor; en cuanto al sector servicios según la Figura 15 del PBI por sectores se espera un crecimiento del 0.6 puntos, según lo menciona la agencia peruana de noticias Andina.

Figura 15

PBI por sectores

	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	Prom 2020 -2022
Agropecuario	6,0	2,6	5,5	4,3	4,0
Agrícola	3,8	2,3	5,9	4,4	4,0
Pecuario	2,2	3,1	4,9	4,0	4,0
Pesca	0,7	4,7	29,3	-3,1	1,9
Minería e hidrocarburos	14,4	3,4	0,9	3,1	3,1
Minería metálica	12,1	4,2	1,2	3,0	3,7
Hidrocarburos	2,2	-2,4	-1,2	3,4	1,4
Manufactura	16,5	-0,2	4,2	3,6	4,4
Primaria	4,1	1,9	8,2	3,0	4,1
No primaria	12,4	-0,9	3,2	3,8	4,5
Electricidad y agua	1,7	1,1	3,3	3,8	4,8
Construcción	5,1	2,1	8,5	7,0	7,5
Comercio	10,2	1,0	3,2	4,0	4,5
Servicios	37,1	3,2	4,0	4,8	5,4
PBI	100,0	2,5	4,0	4,2	4,8
PBI primario	25,2	3,1	3,4	3,2	3,4
PBI no primario²	66,5	2,3	4,1	4,7	5,2

Nota: Adaptado de “Perú crecerá 4% en 2018 por pesca, construcción y manufactura primaria” por Andina – Agencia Peruana de Noticias, 2018, párr. 11.

Más peruanos viven mejor. En los últimos 10 años, la clase media creció 26.6% en nuestro país, según el Instituto Peruano de Economía (IPE).

El economista Augusto Peralta, de la Universidad de Ciencias y Humanidades, aseguró que se ha visto un incremento de los ingresos de las personas, tanto de los que trabajan de

manera formal como informal. “A pesar de que siguen viviendo en el mismo lugar, ahora tienen una mejor casa, un auto, un televisor de gama alta, prefieren ir a centros comerciales o supermercados y cuentan con tarjetas de créditos”, precisó. Añadió que los distritos donde más aumentó la clase media (integrada por la población cuyo sueldo está entre los 1200 y 3500 soles al mes) son San Juan de Miraflores y Comas.

En los últimos 10 años este sector también ha cambiado la forma de realizar sus compras y sus expectativas. Invierten más en alimentos para dentro del hogar (26%), alimentos fuera del hogar (15%), esparcimiento o enseñanza (10%) y transporte (10%) (Instituto Peruano de Economía, 2018, párr. 3).

Siguiendo con el aprovechamiento de la información publicada hace pocos días por el FMI en su más reciente World Economic Outlook (WEO), se tiene data latinoamericana referida al producto bruto interno per cápita (por habitante) que se aprecia en la Figura 16.

Figura 16

PBI Per Cápita 2018

América Latina PBI PER CÁPITA 2018 US\$				
	País	2017	2018	2019 ^e
1	Uruguay	16,942	17,165	17,118
2	Chile	15,128	16,079	15,778
3	Panamá	15,198	15,679	16,629
4	Costa Rica	11,810	11,744	11,895
5	Argentina	14,588	11,627	10,604
6	México	9,377	9,807	9,858
7	Brasil	9,928	8,968	9,344
8	Rep. Dom.	7,482	7,881	8,178
9	Perú	6,728	7,002	7,142
10	Colombia	6,325	6,684	6,681
11	Ecuador	6,217	6,316	6,155
12	Paraguay	5,610	5,899	5,921
13	Guatemala	4,469	4,575	4,675
14	El Salvador	3,787	3,924	4,027
15	Bolivia	3,438	3,682	3,823
16	Venezuela	4,718	3,374	2,724
17	Honduras	2,491	2,521	2,569
18	Nicaragua	2,222	2,108	1,983

e: Estimado
Fuente: FMI (WEO Abr 2019)
Elaboración: Desarrollo Peruano

Nota: Adaptado de “El Perú en el Ranking Latinoamericano: PBI Per Cápita 2017 (en Dólares y PPA)”, por Desarrollo Peruano, 2018, párr. 4.

Los datos en dólares nos dicen que Uruguay, Chile y Panamá son los países más ricos de la región, en tanto que Nicaragua es el más pobre. El Perú, con una cifra de US\$ 7,002, se

sitúa en la novena posición, por debajo de República Dominicana y por encima de Colombia, y este año alcanzaría una de US\$ 7,142. Como se aprecia, según la Revista Digital Desarrollo Peruano (2018) no hay mayores cambios en el cuadro, pues los países mantienen sus ubicaciones del año 2017. El único cambio, y dramático, es el de Venezuela, sumida en una catástrofe económica que la está convirtiendo en uno de los países más pobres del subcontinente, apenas por encima de Honduras y Nicaragua

El banco Scotiabank proyectó que la llegada de turistas internacionales al Perú se incrementaría en 10% durante el 2019, en comparación con el 2018. Se recibiría aproximadamente 4.8 millones de visitantes. El crecimiento proyectado sería mayor al 8% registrado durante los últimos años y estaría explicada por la realización de varios eventos puntuales durante el presente año y se aprecia en la Figura 17.

Los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 atraerían cerca de 75,000 visitantes. El impulso también sería influenciado por el desarrollo de la Copa Mundial de Fútbol Sub-17 que se realizará en octubre.

Asimismo, el Rally Dakar realizado durante los primeros días del año habría generado un impacto económico local de US\$ 60 millones y una exposición de la marca Perú al mundo valorizado en US\$ 200 millones, según estimados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

Figura 17

Llegada de Turistas al Perú (En millones y var. % anual)



Nota: Adaptado de "Estudios Económicos – Scotiabank", por Perú 21, 2019, párr. 6)

En cuanto al turismo interno unos 1,4 millones de peruanos se movilizarían en el feriado largo de Semana Santa de 18 al 21 de abril, lo cual generará un impacto económico de US\$182 millones.

Esto representaría un crecimiento del 7% en relación al impacto económico generado en dicho feriado del año anterior, sostuvo hoy el ministro de Comercio Exterior y Turismo, Edgar Vásquez.

El titular del Mincetur señaló que, en cuanto a las regiones emisoras de turistas, Lima generaría el 57% del flujo de viajes a nivel nacional, siendo los lugares preferidos para visitar: la misma región de Lima (17%), Junín (15%), Ica (13%), Ayacucho (12%) y Lambayeque (12%).

Según el estudio del Mincetur, el 51% de los viajes se realizarían por motivos de recreación, mientras que un 37% para visitar a familiares y amigos, un 6% por negocios, 5% por motivos religiosos/peregrinación y 1% por otros motivos.

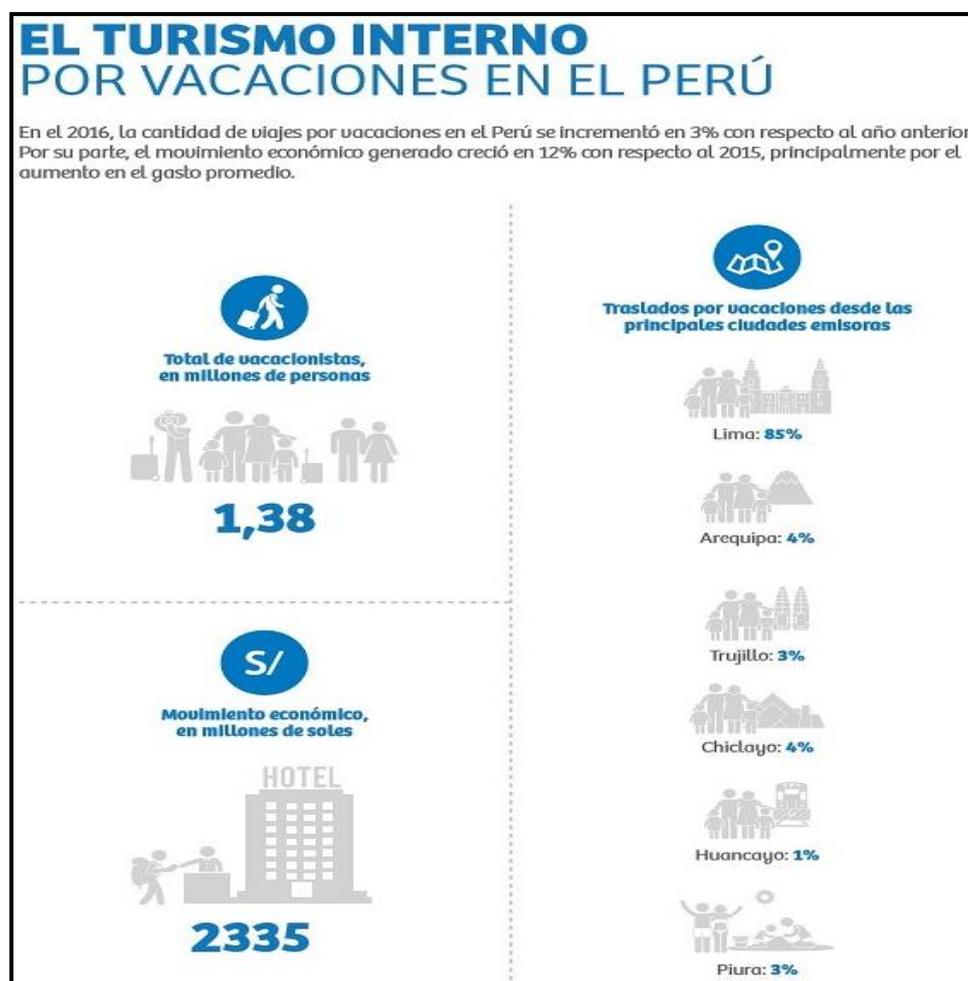
En relación al tipo de viaje, alrededor de la mitad (48%) viajaría en grupo familiar directo (padres e hijos), un 17% en grupo de familiares/amigos, un 16% sin compañía y un 9% con su pareja, siendo esto los principales.

En cuanto a los niveles de gasto, los visitantes nacionales realizarían un gasto promedio personal de S/452. Este monto será destinado principalmente a transporte, alimentación, alojamiento y actividades recreativas (El Comercio, 2019, párr.. 13).

En la Figura 18 se aprecia que el turismo interno es uno de los principales sectores que genera mayores beneficios económicos en el país. En el año 2016, se realizaron alrededor de 4,78 millones de viajes por vacaciones o recreación dentro del Perú, lo que significó un incremento de 3% con respecto al año anterior (4,64 millones de viajes); Además, el movimiento económico generado por los viajeros peruanos aumentó de S/. 2093 millones en 2015 a S/. 2335 en 2016, representando un crecimiento anual de 12%, sustentado principalmente por el mayor gasto promedio.

Figura 18

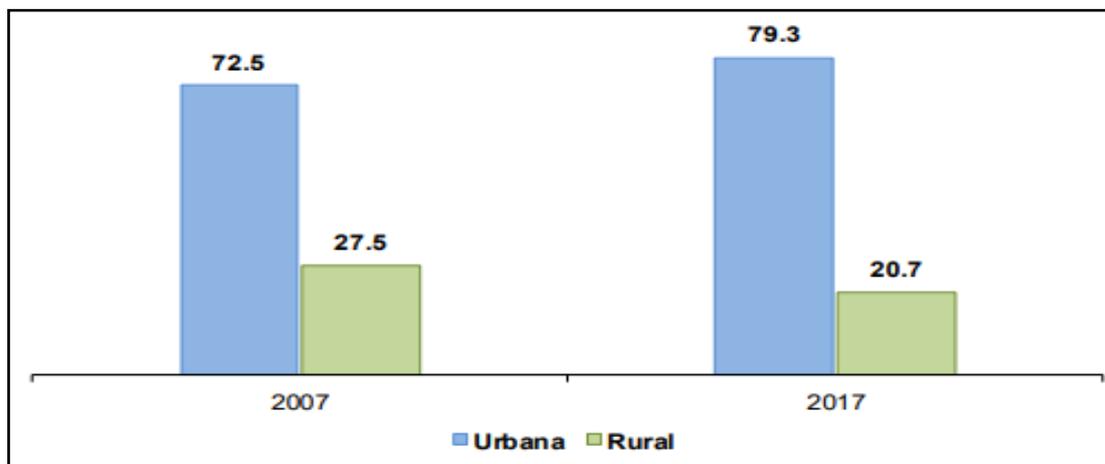
El turismo interno por vacaciones en el Perú



Nota: Adaptado de "Turismo In", por Prom Perú, 2016, párr. 4.

Social.

Según el INEI La población censada en los centros poblados urbanos del país es de 23 millones 311 mil 893 habitantes, la misma que representa el 79,3% de la población nacional. La población empadronada en los centros poblados rurales es de 6 millones 69 mil 991 personas que representa el 20,7% de la población censada del país, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19*Población censada, por área urbana y rural*

Nota: Censos 2007 y 2017, adaptado de “Perú: Perfil sociodemográfico”, por INEI, 2018, p. 65

En cuanto a la distribución de NSE a nivel nacional los peruanos en los niveles socioeconómicos A, B y C suman un total de 37.6% aproximadamente; esta cifra se duplica en la proporción correspondiente a Lima Metropolitana. Al respecto, en Lima, el 61.1% de la población pertenece a los sectores B y C, además estos sectores se caracterizan por tener capacidad económica para realizar viajes dentro del país, lo cual les permite ser parte fundamental del incremento del turismo interno del país. (APEIM, 2018). Adicionalmente, según el informe “Evolución de pobreza monetaria 2007-2018” el gasto per cápita en recreación y cultura aumentó en un 24.4% entre los años 2007 y 2018 (INEI, 2018), como se muestra en la Figura 20.

Figura 20

Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, según grupos de gasto, 2007-2018.

PERÚ: EVOLUCIÓN DEL GASTO REAL PROMEDIO PER CÁPITA MENSUAL, SEGÚN GRUPOS DE GASTO, 2007 – 2018 (Soles constantes base=2018 a precios de Lima Metropolitana)														
Grupos de gastos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variación Porcentual	
													2018 / 2017	2018 / 2007
Nacional	603	619	643	663	683	710	724	727	732	747	746	758	1,7	25,8
Alimentos consumidos dentro del hogar	187	188	186	188	195	197	199	197	200	199	195	198	1,9	6,2
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,5	-14,4
Prendas de vestir y calzado	22	24	27	29	28	31	32	32	32	31	32	32	0,4	47,5
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	102	102	109	110	119	128	134	138	142	145	149	150	0,8	47,6
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	21	22	24	25	24	27	25	27	28	28	28	28	2,0	33,3
Salud	47	53	52	57	59	60	58	58	57	60	59	64	7,9	34,9
Transporte	39	40	44	42	46	49	53	50	50	52	54	55	1,7	41,2
Comunicaciones	26	25	26	26	25	26	26	27	27	29	29	29	-0,5	11,5
Recreación y Cultura	23	24	25	26	26	27	28	29	28	27	30	28	-5,2	24,4
Educación	23	22	24	25	28	28	30	32	29	33	32	33	4,2	40,4
Restaurantes y hoteles	82	86	89	95	95	97	101	100	100	103	99	100	0,9	22,3
Alimentos consumidos fuera del hogar	81	86	89	95	95	97	100	99	100	102	98	99	0,9	22,1
Servicios de alojamiento	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	9,4	96,4
Bienes y servicios diversos	30	32	36	38	36	39	37	38	37	38	38	39	2,8	31,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2007-2018.

Nota: Adaptado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018”, por el INEI, 2019, p. 15.

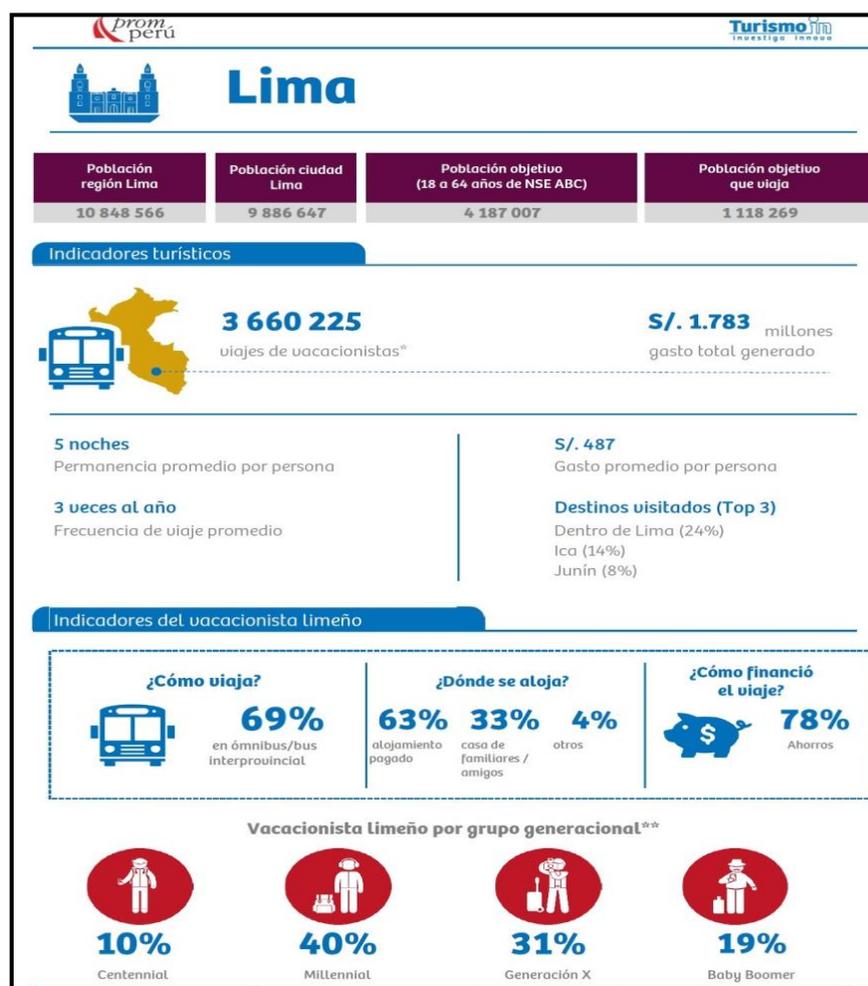
A la fecha, en el Perú hay 660 mil venezolanos, de los cuales 495 mil ya se han registrado para obtener su Permiso Temporal de Permanencia (PTP), precisó la Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones).

Con respecto al vacacionista nacional, según último reporte de Prom Perú y se puede apreciar en la Figura 21, Lima fue la principal ciudad emisora de viajes por recreación o vacaciones durante el 2017. En dicho año se registraron 3 660 225 viajes de limeños por turismo interno, representando el 84% del total de viajes reportados a nivel nacional. El vacacionista limeño tuvo una permanencia promedio de 5 noches y un gasto de 487 soles en el lugar visitado, frecuencia de viaje promedio 3 veces al año con un 24% en destino dentro de

lima, 69% en ómnibus bus interprovincial, 63% alojamiento pagado, 33% casa de familiares, amigos y 4% otros, además con un financiamiento de ahorros el 78%.

Figura 21

Reporte vacacionista nacional Lima.



Nota: Adaptado de "Reporte de Lima", por Prom Perú, 2017, párr. 2.

Tecnológico.

Respecto a las oportunidades se observa una amplia relación entre todas las oportunidades (en especial las tecnológicas) con las mega-tendencias, de las cuales destaca la convergencia tecnológica, la ciberdependencia, la inestabilidad de la gobernanza global, el cambio climático, la degradación del ambiente y el empoderamiento del ciudadano (CEPLAN,

2019). Esto muestra que la tecnología es percibida con mayor énfasis como una oportunidad, más que como un riesgo. Por lo tanto, se abren las posibilidades para aprovechar las oportunidades que esta podría generar para los próximos 12 años.

Actualmente los viajeros y el mundo en general se encuentran más relacionados con la tecnología y las facilidades derivadas de la misma. Como por ejemplo el aspecto tecnológico útil en la actualidad son las agencias de viaje online como Trip Advisor, Booking, Trivago entre otras que ofrecen distintos tipos de hoteles y sitios para hospedarse de acuerdo al requerimiento del cliente.

Iñaki Gonzales Arnejo, Director de AADESA, señala lo siguiente con respecto al uso de las OTA's, Su sigla en inglés significa "Online Travel Agencies" ("Agencias de viaje en línea") por parte de los clientes al momento de escoger un hotel: "Está comprobado que los huéspedes no googlean tampoco ingresan a todas las páginas web de los hoteles, prefieren que un sitio les consolide fotos, estrellas, calificaciones y precio. Es mucho más fácil buscar en una OTA" (Diario TI, 2013).

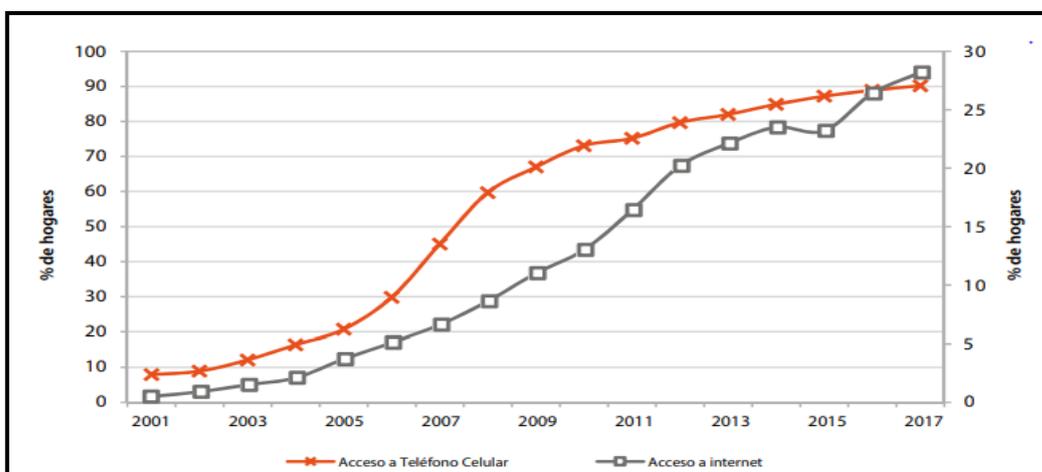
En la actualidad la oportunidad priorizada de tecnología móvil e internet alude a los beneficios potenciales que puede traer el uso de estos servicios para la población.

Asimismo, esta oportunidad responde a una mega tendencia de convergencia tecnológica, de acuerdo a lo que informa el Diario Gestión (2016), como se muestra en la Figura 22, en la actualidad las personas latinoamericanas pasan un promedio de 11,1 horas semanales conectadas a internet a través de sus dispositivos móviles (párr.. 8). Respecto a las cifras de la población peruana, 9 de cada 10 personas con internet tiene un smartphone y en promedio navegan el internet por 9,2 horas a la semana desde su dispositivo. Estos datos se confirman al observar la evolución del porcentaje de hogares que tienen acceso a internet o a un teléfono celular, los cuales han aumentado considerablemente desde el año 2001 al 2017, de 0,5% a

28,2% y de 7,9% a 90,2% respectivamente. La misma tendencia se observa en el número total de líneas móviles que acceden a internet, las cuales casi se han duplicado desde el inicio del año 2014 hasta el final del año 2017, de acuerdo a los datos del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).

Figura 22

Evolución del porcentaje de hogares con al menos un miembro con teléfono celular (eje izquierdo) y con acceso internet (eje derecho).



Nota: Adaptado de "Datos del INE" por CEPLAN, 2018.

En otro factor el desarrollo de aplicativos móviles hoy en día permite al turista conocer las mejores rutas como también tener información sobre el destino turístico al que se dirigen además la tecnología para mejorar el transporte. La modalidad de transporte de taxis mediante aplicativos móviles resulta “una inteligente manera de cómo la tecnología puede garantizarle al usuario la posibilidad de contar con un servicio seguro, cómodo y rápido”, y que; a diferencia del sistema clásico, evidencia valor agregado en la atención preferencial de sus conductores, pulcritud y modernidad del vehículo (Bravo, 2016).

Una amenaza en este factor que viene incrementándose es la inseguridad digital y el cibercrimen tema que ha tomado gran relevancia en el mundo, y que se ha intensificado durante el último trimestre del año en el que cientos de usuarios y organizaciones experimentaron dos ataques de gran escala. Según un reciente estudio de Forbes, para el 2019 la ola del cibercrimen en el mundo alcanzará los US\$ 2.1 billones.

Perú se encuentra en el séptimo lugar entre los países más afectados por el cibercrimen en la región, registrando pérdidas que alcanzarían los US\$ 4,782 millones para el cierre del 2017 (Diario Gestión, 2017, párr.. 4).

Ecológico.

En mayo del año 2008, se creó el Ministerio del Ambiente, marcando un hito importante en la institucionalidad del país. De esta manera la estructura del estado se empezó a alinear a los desafíos nacionales e internacionales, lo que le permitiría en adelante lograr un desarrollo sostenible y sobre todo, convertirse en un país atractivo para las empresas del mundo, que en la actualidad se encuentran comprometidas con el cuidado del medio ambiente. Y “mediante Resolución Ministerial N° 026-2013- MINAM, en enero del 2013 se aprobó la Agenda Nacional de Acción Ambiental, la cual ha sido objeto de seguimiento para verificar los niveles de avance en función a los resultados previstos” (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 115).

El Perú es un país con una gran riqueza cultural y natural, que lo convierten en un destino turístico privilegiado y atractivo mundialmente. El crecimiento sostenido del sector, en los últimos años ha contribuido al desarrollo sostenible tanto a través del aporte económico como la generación de empleo y el cuidado del ambiente, lo cual incide favorablemente al crecimiento económico del país. Asimismo, PENTUR (2016), nos refiere que “El año 2006 se aprueba la Política Ambiental del Sector Turismo como instrumento que define los propósitos

y principios que regirán el desempeño ambiental y además establece el marco de referencia para la definición y el logro de los objetivos y metas ambientales (...) (p. 25)”

La fuerza ecológica abarca factores como la creciente contaminación ambiental en el país a raíz de la falta de conocimiento sobre responsabilidad ambiental y la baja concientización ambiental por parte de los turistas, así como también cambios climatológicos o desastres naturales propios de la zona.

Por otro lado, CEPLAN (2019) indica que:

En el país se vienen viendo eventos climáticos extremos, en este riesgo se analizó particularmente el Fenómeno El Niño, especialmente el ocurrido en el año 2017 que generó grandes consecuencias en la costa, centro y norte de Perú, como la destrucción de la infraestructura productiva y vías de comunicación, y entre otros desastres naturales como recientes derrumbes por causa de terremotos y temblores, alertas de tsunami, erupción volcánica entre otros. Además, daños al ambiente causado por derrames de petróleo, contaminación radiactiva o deforestación (p. 28).

Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación donde el Centro recreacional Amachito's está situado, geográficamente se encuentra dentro del valle del río Chillón donde podemos apreciar una variedad de flora y fauna como también diversos eventos climáticos que pueden afectar positiva y negativamente como en el pasado año entre enero y abril del 2017 el Perú fue terriblemente azotado por el fenómeno de El Niño costero, el cual dejó varias personas fallecidas así como graves daños y pérdidas económicas a nivel regional, siendo los más afectados los pequeños y medianos agricultores (as) de nuestro país, quienes perdieron sus viviendas, cultivos y animales.

Esta situación la vivieron también los agricultores del valle Chillón, valle agrario que resultó inundado y arrasado por efectos de los huaycos e inundaciones y que produjo la destrucción de sus casas, pérdida de sus sembríos y criaderos de animales (Confederación Nacional Agraria – CNA, s/f, parr. 3).

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

La posición competitiva de Centro Recreacional Amachito's es determinada por la situación del sector recreativo turístico actual. Para este análisis se va a seguir el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, a fin de determinar la rentabilidad del negocio y la posterior formulación de estrategias.

Según el modelo Figura 23, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Figura 23

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia" por Porter, M. (2014).

Amenaza de nuevos competidores (Nivel Medio).

El Centro Recreacional Amachito's actualmente si presenta amenazas nuevas debido a que la oferta turística que existe en la actualidad en nuestras distintas regiones es creciente. Es por ello que grandes inversionistas han apostado por edificar nuevos complejos, centros y espacios atractivos para la recreación y hospedaje del vacacionista nacional y extranjero, la demanda turística existente en el valle del rio Chillón es un claro ejemplo, ya que en la actualidad el centro cuenta con una inversión de capital familiar quedando en desventaja a la entra de nuevos competidores con inversiones millonarias, que puedan satisfacer más las necesidades de los nuevos clientes.

Por otro lado el ingreso de nuevos competidores en la zona del valle del rio Chillón generara más oportunidad para captar nuevos clientes ya que por medio de la competencia aumentara el marketing y por tal la recomendación del sector recreación y cultura en Lima Norte para los vacacionistas nacionales, ya que según estudios de PROMPERU los lugares más visitados en fines de semana y feriados por los vacacionistas nacionales se realizan en Chosica, Huachipa, playas del sur, Lunahuaná, Cañete, Cieneguilla, Chaclacayo, Pachacamac que pertenecen en su mayoría a Lima sur.

B. Poder de negociación de los clientes (Nivel Medio).

La cantidad de empresas que demandan el servicio recreativo presentan una mediana-alta concentración. Se encuentran dispersas tanto en número, como por zonas según el NSE donde se encuentren. La decisión tiene muchas variables y se consideran como principales, el tipo de servicio, el precio asociado al servicio, la ubicación, infraestructura, los más de veinte recreos, restaurantes, hoteles y clubes campestres ubicados cerca al CRA a la fecha, valoración

en web y la recomendación. Las principales razones que llevan a requerir el tipo de servicio son:

- Precios igual-menor que la competencia.
- Privacidad y exclusividad (no abierto al público en general) como la mayoría de la competencia.
- Buena valoración y comentarios en redes y OTA'S (agencias de viajes online)
- Seguridad y confianza.

Todos nuestros clientes inician con una cotización dependiendo el tipo de servicio de su elección donde se especifican todos los alcances del servicio, es donde ellos tienen el poder de negociación directamente con la empresa y son libres de la elección de su preferencia según sus propios criterios. De aprobar la propuesta ofrecida para el servicio elegido, se procederá a tomar su reserva para hospedaje o acordar una cita para firmar un contrato en caso de eventos.

C. Amenaza de productos o servicios sustitutos (Nivel Medio)

El principal producto sustituto del Centro recreacional Amachito's son los otros establecimientos campestres, recreativos y hospedajes que se encuentran en la región del valle Chillón que en su mayoría son abiertos al público en general con un precio bajo.

Nuestra diferenciación y valor agregado frente a esta competencia es brindar algunos servicios que no tienen los sustitutos como la mini granja vivencial, se enseña la biodiversidad de la energía renovable en el campo, el biodigestor el cual genera biol, biogás y biosol, elementos ecológicos que sirven de abono para el biohuerto orgánico y alimento para los árboles frutales dichos elementos son naturales y amigables sirven para el desarrollo de un mejor ecosistema, además se brinda una exclusividad a nuestros clientes por medio de una

atención cálida y semi-personalizada, esto hace vivir a nuestros clientes una experiencia inolvidable y diferenciada dándonos un valor diferencial a lo acostumbrado.

D. Poder de negociación de los proveedores (Nivel bajo)

En este punto se analiza a los proveedores del Centro recreacional Amachito's que abastecen de los principales recursos e insumos para su funcionamiento. La mayor cantidad de costos son fijos, que son servicios (luz, agua, teléfono, internet) y pago de personal. Con respecto a los insumos con rotación (insumo para las habitaciones del hospedaje y el funcionamiento de los servicios varios) en Lima podemos encontrar distintos puntos de ventas cercanos que nos brinden los productos necesarios con descuentos y promociones además poseen una alta rivalidad entre proveedores lo que nos beneficia para poder escoger la mejor opción aplicando el concurso de precios y calidad, adjudicando a los mejores postores que cumplen las expectativas deseadas. Por ello es que el poder de negociación por parte de los proveedores es calificado bajo.

E. Rivalidad entre competidores (Nivel Medio)

Se sabe que mientras más competencia exista, menor será la posibilidad de tener rentabilidad por lo que resulta ser indispensable garantizar una diversificación del producto o servicio ofrecido con mayor valor competitivo al de nuestros actuales y futuros rivales. Sin embargo este factor es relevante ya que la competencia no es mala en todos sus aspectos para nuestro sector, como ya se mencionó el ámbito recreativo turístico en la región Lima norte se está haciendo más conocido año tras año por el reconocimiento de ser un clima cálido y propicio para el esparcimiento gracias al ecosistema que brinda el valle Chillón, atrayendo y

creando más expectativa a los vacacionistas, turistas nacionales y extranjeros, lo que trae consigo la recomendación del sector en la zona que está relativamente en crecimiento.

Por otro lado, hay gran número de opciones en Lima para todos los clientes y con variedad de servicios ofrecidos, sin embargo, la demanda del sector lo exige superando a la oferta, gracias a diversas organizaciones impulsoras del turismo nacional y la tendencia de vacacionistas que viajan para conocer lugares recreativos y nuevos sigue creciendo lo cual es benéfico para la empresa.

Por ello esta amenaza es considerada media considerando que la empresa puede hacerle frente a sus competidores por medio de la diferenciación de sus servicios en la región y por tener una propuesta diferente al incluir la cultura como parte de uno de sus atractivos.

A continuación, se muestra los principales competidores para el Centro recreacional Amachito's en la zona del valle chillón Tabla 6 y a nivel de Lima Tabla 7.

Tabla 6

Principales competidores - Zona del Valle Chillón

Competidores	Dirección
Club resort 33 - Tumi	Carretera Lima - Canta - Km 33.1 Carabayllo - Lima
Buenavista Bungalows	Av. Túpac Amaru, carretera antigua km 37, Carabayllo
Restaurant Hospedaje Campestre Soffa	Carretera lima- canta km.38
Centro de esparcimiento Trapiche	Av. Túpac Amaru 450, Carabayllo 15335
Pinos y Eucaliptos Posada Real	20A, Carabayllo 15335
Las Retamas	Av. Túpac Amaru, Carabayllo 15335
Restaurante Campestre EL Cóndor	Km. 40 Carretera Lima Canta (31,26 km) Santa Rosa De Quives, Lima, Perú

Recreo Los Moyes	Mz. C L 9 Asoc. Valle Hermoza - Huanchipuerto (Alt. Km 40 carretera Lima
Los Gansos casa de eventos y hospedaje	Bonda Santa Marta 20A 220, 15335
Yangas Campo Club	Yangas Km. 47,32 Santa Rosa De Quives, Lima
El recreo de Morgana	Km.33.4 Carretera Canta - Yangas - Lima, 01 Lima
Hotel Magdalena Campestre	Km 56 carretera canta fundo magdalena Mz. A lote 12 santa rosa de Quives
Real Club Santa Rosa de Quives	Km 58.5 Carretera a Canta, 15335 Santa Rosa De Quives, Lima
Centro recreacional Sol de Santa Rosa	Km. 65.3 Carretera Lima - Canta
Country Club Santa Rosa de Quives	Km. 65 de la carretera Lima - Canta.
Sunsol Quives Vacation Club (Complejo)	Km. 65.5 de la carretera Lima - Canta
Club Hans Manantial Recreo Campestre	C.P Santa Rosa de Quives- Huanchuy Sub lote 9D canta

Nota: Tabla matriz sobre los principales competidores de la Zona del Valle Chillón

Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

Tabla 7

Principales competidores de Lima

Competidores	Dirección
Centro Recreacional Sarapampa	Km 108.5 antigua panamericana sur, Lima
Complejo Turístico Recreacional Kochawasi	Av. trapiche Lote 4, Lima, Perú
Centro Vacacional Huampani	Carretera Central Km. 24.5 Chaclacayo, Lima
Hotel Rustica Pachacamac	Urb. Rinconada de Puruhuay, Lurín 15823, Perú
Casa de Campo Bungalows & Suites	Av. Nueva Toledo 218 E, Cieneguilla 15593, Perú
Killawasi Casa De La Luna	AV. Nueva Toledo MZ. R Lote 09 II Etapa KM. 24.8 Cieneguilla 15593, Perú
Hotel Restaurant Turístico El Tinajon	Av. San Martín 2410 / 2412 - Santa Eulalia Chosica, Lima 051,
Mirador de Uchupampa	Carretera Cañete Yauyos km 43, Uchupampa, Lunahuaná, Cañete - Perú 15727, Perú

Casa Verde Hotel Ecológico

Ex Fundo Arica, La Rinconada de La Ciudad de
Mala | Cañete Altura del KM 85.5 de la Panamericana
Sur, San Vicente de Cañete, Perú

Nota: Tabla matriz sobre los principales competidores de Lima

Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

Matriz EFE.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), nos permite hacer un resumen y evaluación de las fuerzas políticas legales, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa.

Para la elaborar la matriz, se ha procedido a seleccionar entre los factores externos analizados, aquellos que puedan considerarse importante por el impacto y relevancia en la organización y en la industria.

En la tabla 8 se muestra el peso, significado y equivalencias de los factores externos, asignando desde 0.0 el peso a 1.0 el grado de relevancia de los factores, el total de los pesos debe sumar 1.0 ó 100%, luego se pasa a asignar las calificaciones a cada una, la cual se han dividido en 4 valores según la tabla 6 (se adjudica la calificación a lo que refiere a la industria), se pondera multiplicando el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Por último se pasara a sumar los valores finales de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5.

Se presenta la tabla 7 para el análisis de las oportunidades y amenazas de cada aspecto de análisis de la situación externa de la empresa.

Tabla 8*Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación externa*

Peso	Significado	Equivalencias
1	Amenaza Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación externa muy riesgosa que no podemos controlar
2	Amenaza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación externa que podemos controlar con contingencias
3	Oportunidad Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una rentabilidad media • Es una decisión adecuada
4	Oportunidad Mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una rentabilidad alta • Es una decisión muy acertada

Nota: Tabla para el análisis de amenazas y oportunidades del Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia

Tabla 9*Matriz de factores externos*

	Factores externos clave	Peso	valor	Total ponderado
Oportunidades				
O1	Crecimiento del (PBI) del país de 3.8% a 3.9% para este año y estabilidad económica.	0.08	3	0.24
O2	Existencia de un Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).	0.10	4	0.4
O3	Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales, desarrollo de aplicativos móviles.	0.08	3	0.24
O4	Tendencia a realizar viajes internos y cortos en búsqueda de experiencias y lugares no conocidos.	0.11	4	0.44
O5	Crecimiento de personas interesadas por asistir a las actividades de esparcimiento y recreación, el gasto per cápita en recreación y cultura aumento en un 24.4% desde el 2007 al 2018.	0.10	4	0.4
O6	El Perú es un país que está ubicado en una zona privilegiada y cuenta con una gran riqueza cultural y natural, que lo convierten en un destino turístico privilegiado y atractivo mundialmente.	0.08	4	0.32

	SUBTOTAL	0.55		0
Amenazas				
A1	Entrada de nuevos competidores, ubicados dentro del sector del valle chillón.	0.10	1	0.1
A2	Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental.	0.05	1	0.05
A3	El fracaso de la gobernanza nacional, la corrupción en el Perú no solo se traducen en pérdidas monetarias sino que también aumenta la desconfianza de la población en las instituciones, así como el crimen organizado.	0.05	1	0.05
A4	La presencia de nuevos sustitutos es elevada, hay gran número de opciones para todos los clientes y con variedad de servicios ofrecidos.	0.10	2	0.2
A5	El fenómeno del Niño, el cual dejó varias personas fallecidas así como graves daños y pérdidas económicas a nivel regional, esta situación la vivieron también los agricultores y familias del valle Chillón el último año.	0.10	1	0.1
A6	El Perú ocupa el séptimo lugar de Latinoamérica afectado por el cibercrimen.	0.05	1	0.05
	SUBTOTAL	0.45		
Total		100%		2.59

Nota: Tabla matriz de factores internos del Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia

En la matriz de factores externos obtenemos como resultado total de la ponderación 2.59; lo que significa que la empresa compite en una industria donde sus oportunidades están ligeramente por encima de sus amenazas, lo que nos da una mayor claridad al momento de armar las estrategias, ya que el entorno es favorable y se podrá direccionar el enfoque a mejorar las ventas.

4.2.1.2. Análisis de la situación Interna.

En este capítulo se hará un análisis interno de la empresa, para ello se usará la herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, la cadena de valor. Según este modelo las actividades generadoras de valor de una empresa se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo.

Cadena de Valor.

Según el modelo teórico propuesto por Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*, la Cadena de Valor de las operaciones del negocio del Centro Recreacional Amachito's, se dividen en dos tipos de actividades:

- Actividades primarias, las cuales están relacionadas directamente, con el negocio de la empresa, es decir la fabricación del producto o la prestación del servicio.

Logística Interna.

Se gestiona la entrada del cliente desde el momento que se recibe una reserva o se comunican con la empresa para tener información de los servicios ofrecidos hasta el día solicitado que se recibe al cliente y se realiza el check-in.

Además, esta área se encargará de la recepción y el buen almacenamiento de los insumos, productos y compras realizadas, y de tal forma se pueda evitar las pérdidas o descomposición de dichos productos. Esta área es importante para nosotros ya que cuanto más cuidado tengamos y se aproveche eficientemente nuestros productos o insumos, no tendremos pérdidas de costos, sino que más bien esto se traduce en ahorro.

Operaciones.

Se encargará de manejar, controlar y llevar a cabo todo lo establecido en el área de abastecimiento estratégico verificando que se cumpla todo lo planificado y brindar a nuestros clientes el servicio óptimo que se espera.

En el caso de los servicios de hospedaje se velará por dar a los clientes los que necesiten y lo ofrecido mediante acuerdo antes del chek-in. De la misma forma para los servicios de eventos y restaurant.

Logística Externa.

Se hace el control e inspección al momento de la salida del cliente (chek-out) además el encargado que este en constante contacto con nuestros clientes estará al tanto de cualquier contingencia.

Ventas y Marketing.

Se Buscará el posicionamiento de nuestros servicios en el mercado por medio de promociones y campañas de publicidad dando a conocer así todo lo que ofrece el Centro Recreacional resaltando la diferenciación y valor agregado que brindamos.

Servicio y post-venta.

Como ya se mencionó Se brindará diversos tipos de servicios dependiendo las necesidades del cliente, dicho servicios son de ámbito recreativo, cultural, de hospedaje y diversos.

Adicionalmente esta área cubrirá las garantías del servicio ofrecido como también Se verá la retroalimentación del cliente por medio de análisis de satisfacción.

Actividades de apoyo, de estas actividades depende el buen desarrollo de las actividades primarias. El desarrollo óptimo y la integración de todas las actividades, brindan a la empresa un alto grado de competitividad.

Infraestructura.

Se cuenta con un amplio espacio campestre con distintas áreas recreativas con el fin de poder satisfacer la necesidad de los distintos clientes, se tienen planeadas la construcción de más áreas para poder cumplir con la demanda insatisfecha de clientes que se ha venido observando a la fecha.

Además, la infraestructura de la organización son también las actividades que prestan apoyo a toda la empresa como son las actividades de contabilidad, Finanzas, Planificación y Gestión de la Calidad.

Gestión de RRHH.

Se seleccionará al personal mejor capacitado para desarrollarse en el área que se requiere y pueda entregar a los usuarios su buen desempeño.

Además, esta área se encargará de las constantes capacitaciones al personal para reforzar la visión, misión y valores de la empresa. De esta manera el personal podrá resolver cualquier posible situación que se le presente. Otra de sus actividades será la creación de incentivos para el aumento de la productividad de los trabajadores, tales como bonos por cumplimiento de metas.

Desarrollo de tecnologías.

Se consideran las actividades de Redes y Comunicaciones y Sistemas de Información, que constituyen la base del servicio que presta la empresa. En este caso nos apoyamos por medio de OTA'S quienes ofrecen nuestros servicios y brindan distintas opciones a los clientes dependiendo sus necesidades, hábitos, distancia, precio entre otros, al paralelo se cuenta con un Fanpage en Facebook donde se publican las actividades recientes, servicios que ofrecemos, horarios de atención, números de contactos y comentarios después de su experiencia. También podrán hacer sus citas y consultas en caso de dudas con referente a los distintos servicios que se ofrecen.

Abastecimiento.

Consiste en la planificación, organización y el control de procesos desde la compra hasta el servicio final que se le da al cliente. En esta área se abastece a la empresa de lo necesario para el buen funcionamiento de todas las áreas y poder cubrir las necesidades de los clientes, por ejemplo, para el uso óptimo de la piscina se ha hecho una evaluación a distintos proveedores haciendo una diferenciación de costo y calidad que abastezca a la empresa de los químicos necesarios para el buen funcionamiento de la misma y así con las demás áreas. Por otro lado, se preverá las compras conforme conozcamos cada vez más la demanda de nuestros clientes y así será más fácil prever la compra de todo aquello que se le posibilitará dar esos servicios. Es importante no confundir almacenar o aprovisionar con comprar; la función de compra tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), es una herramienta para la formulación de la estrategia y permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización (David, 2008). Esta matriz se ha preparado a partir de la lista de fortalezas y debilidades más importantes que se han identificado por medio de la cadena de valor y el FODA que constituyen los factores internos claves para la organización.

Se presenta la siguiente tabla para el análisis de las fortalezas y debilidades de cada aspecto del análisis de la situación interna de la empresa.

Tabla 10

Equivalencias, significados y pesos para el análisis de la situación interna.

Peso	Significado	Equivalencias
1	Debilidad Mayor	• Es una situación que tomara más de un año solucionarlo
2	Debilidad Menor	• Es una situación que se puede superar en menos de un año
3	Fortaleza Menor	• Es igualable en el mercado • Superable en el corto plazo
4	Fortaleza Mayor	• Contamos con una ventaja competitiva • Somos únicos en el mercado

Nota: Tabla para el análisis de debilidades y Fortalezas del Centro Recreacional Amachito 's. Elaboración propia

Tabla 11

Matriz de factores internos

	Factores Internos clave	Peso	valor	Total ponderado
Fortalezas				
F1	Atención personalizada y de calidad por parte de nuestros colaboradores.	0.04	3	0.12
F2	Infraestructura y terreno propio de los dueños.	0.03	3	0.09

F3	Se cuenta con personal dispuesto a recibir clientes todos los días del año.	0.07	3	0.21
F4	Todo el centro recreativo cuenta con zona WIFI.	0.06	3	0.18
F5	Suelo altamente cultivable, variedad de flora y fauna.	0.04	3	0.12
F6	Área cultural, se enseña la biodiversidad en el campo (servicio diferenciador).	0.07	4	0.28
F7	Capital e inversión privada por parte de los dueños.	0.04	3	0.12
F8	Se cuenta con un amplio espacio campestre con distintas alternativas de áreas recreativas con el fin de poder satisfacer la necesidad de los distintos clientes	0.07	3	0.21
F9	Los dueños reciben constantes créditos y financiamientos por parte de diferentes entidades bancarias, (Buena imagen crediticia).	0.02	3	0.06
F10	Cuenta con el reglamento de seguridad según lo exige defensa civil.	0.04	3	0.12
SUBTOTAL		0.48		
Debilidades				
D1	Falta de promoción, publicidad e información de los diferentes servicios que ofrece el CRA hacia el público.	0.06	2	0.12
D2	Áreas dentro del centro que no se encuentran en funcionamiento, por falta de coordinación de las oficinas y el personal competente.	0.03	1	0.03
D3	La afluencia de los usuarios se limita mayormente los fines de semana.	0.05	2	0.1
D4	Descuido de la imagen del centro por falta de mantenimiento preventivo y correctivo.	0.05	2	0.1
D5	Falta de capacitación en temas relacionados con la calidad y servicio al cliente.	0.04	2	0.08
D6	Falta de flujogramas de tareas detallado que sirvan de procedimientos de pasos a seguir por parte del trabajador. (MOF)	0.04	2	0.08
D7	El personal no cumple adecuadamente sus labores determinadas diariamente.	0.04	2	0.08
D8	Curva de experiencia reciente en la organización.	0.04	1	0.04

	Molestia de los clientes por no contar con POS para uso			
D9	de tarjetas de crédito y débito y mala cobertura telefónica.	0.06	2	0.12
D10	El índice del retorno de clientes es bajo y falta de fidelización.	0.07	1	0.07
D11	Presencia de mosquitos y otros insectos durante el año por ser una zona campestre.	0.04	1	0.04
	SUBTOTAL	0.52		
Total		100%		2.37

Nota: Tabla matriz de factores internos del Centro Recreacional Amachito 's.

Elaboración propia

En la matriz de factores internos obtenemos como resultado total de la ponderación 2.37; lo que significa que en la empresa predominan ligeramente las debilidades sobre las fortalezas.

4.2.2. Segunda etapa: Diagnóstico de la situación.

4.2.2.1 Matriz FODA.

Tabla 12

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personalizada y de calidad por parte de nuestros colaboradores. 2. Infraestructura y capital privada por parte de los dueños. 3. Se cuenta con personal dispuesto a recibir clientes todos los días del año. 4. Acceso a WIFI gratuito en todo el CRA. 5. Suelo altamente cultivable, variedad de flora y fauna. 6. Área cultural, se enseña la biodiversidad en el campo (servicio diferenciador). 7. Diversificación de servicios, alternativas según necesidad del cliente. 8. Buena imagen con las entidades bancarias. 9. Cuenta con el reglamento de seguridad según lo exige defensa civil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de promoción, publicidad e información de los diferentes servicios que ofrece el CRA 2. La afluencia de los usuarios se limita mayormente los fines de semana. 3. Descuido de la imagen del centro. Por falta de mantenimiento preventivo y correctivo. 4. Falta de capacitación en temas relacionados con la calidad y servicio al cliente. 5. Falta de un MOF adecuado para el personal. 6. Incumplimiento de tareas inherentes al mantenimiento del CRA. 7. Curva de experiencia reciente en la organización. 8. Poca presencia y reconocimiento en redes sociales y páginas relacionadas para captación de clientes 9. Bajo índice de fidelización y retorno de clientes
<p>FACTORES EXTERNOS</p>		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Tendencia a realizar viajes internos y cortos en búsqueda de experiencias y lugares no conocidos.	F1, F7, O1, O3, O6. Fortalecer el crecimiento de clientes aprovechando el interés y la tendencia de viajes cortos a nuevos lugares lúdicos, recreativos	O1, O2, O3, O6, D1, D2. Planes Promocionales e informativos sobre los servicios que ofrece el Centro recreacional por medio de volantes, redes sociales, banners, afiches para así posibles clientes tengan conocimiento de lo que se ofrece.
2. Existencia de un Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).	y en contacto con la naturaleza, que ofrezcan variedad y diferenciación de servicios por medio	
3. Crecimiento de personas interesadas por asistir a las actividades de esparcimiento y recreación, el gasto per cápita en recreación y cultura aumento en un 24.4% desde el 2007 al 2018.	de campañas informativas vía internet, redes sociales y agencias de turismo en Lima.	O2, O3, O7, D1, D2. Convenios estratégicos, con agencias de viajes y colegios cercanos para que puedan disfrutar del servicio cultural y recreacional para los días de menos afluencia en el CRA, además de distintas promociones para dichos días.
4. Crecimiento del (PBI) del país de 3.8% a 3.9% para este año y estabilidad económica.		
5. El Perú es un país que está ubicado en una zona privilegiada y cuenta con una gran riqueza cultural y natural, que lo convierten en un destino turístico privilegiado y atractivo mundialmente.	F3, F6, F5, O5, O7 Aprovechar el clima (cálido todo el año) para diversos fines dentro del Centro recreacional, logrando revertir la demanda turística estacional por medio de planes de acción para captar clientes.	O1, O4, D4, D5, D6. Implementación de una adecuada planificación de trabajo de cada área, que servirá como guía para todo el personal, fomentando un clima laboral positivo y una mayor comunicación entre los miembros de la organización.
6. Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales, desarrollo de aplicativos móviles.		
7. El clima que rodea al valle del rio chillón (cálido todo el año) convence e ínsita a los clientes a visitarnos.		O1, O2, D3, D5, D8, D9. Implementación de herramientas de gestión como: ERP, CRM entre otras aprovechando las nuevas tecnologías e implementarlas dentro del Centro recreacional para aumentar la satisfacción y fidelización de clientes, controlar personal y mejorar procesos de la organización

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Entrada de nuevos competidores, ubicados dentro del sector del valle chillón.	F1, F3, A1, A2. Implementación de planes de fidelización, recomendación y captación de nuevos clientes, (paquetes promocionales de descuento a nuestros clientes recurrentes en diversos servicios), Segmentación por tipo de clientes, marketing dirigido y personalizado	D3, D7, D9, A1, A2, A4, A5. Planteamiento de estudio sobre el sector y el rubro para superar la falta de experiencia en el plazo más corto posible, para así no ser sorprendido por los competidores y los problemas sociales y/o económicos que puedan presentarse. Estrategias basadas en recolección de datos y feedback del cliente.
2. La presencia de nuevos sustitutos es elevada, hay gran número de opciones para todos los clientes y con variedad de servicios ofrecidos.		
3. La demanda estacional turística dicho fenómeno que afecta los ingresos de la empresa por criterios del cliente debido a factores como el clima y fechas especiales.	F2, F6, F7, A1, A2, A3. Incrementar mercado por medio de planes de acción para diversificar e innovar, masificando clientes por medio de la oferta (estudio de factibilidad para implementar diversos servicios según prioridad de criterios en los clientes, mayor satisfacción). Estrategias según estudio más a fondo de la competencia, tomando en cuenta la demanda estacional.	D6, D3, A3, A4, A5, A6. Crear un plan de contingencia involucrando los miembros de la organización en caso de algún incidente externo o interno.
4. El fenómeno del Niño, el cual dejó varias personas fallecidas así como graves daños y pérdidas económicas a nivel regional.		
5. El fracaso de la gobernanza nacional, la corrupción en el Perú no solo se traducen en pérdidas monetarias sino que también aumenta la desconfianza de la población en las instituciones, así como el crimen organizado.		
6. Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental.		
7. El Perú ocupa el séptimo lugar de Latinoamérica afectado por el cibercrimen.		

Nota: Tabla matriz FODA cruzado ó estrategias según FODA del Centro Recreacional Amachito's. Elaboración propia

La matriz FODA nos permitirá desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, y con el apoyo de la realización de la cadena de valor con el fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible y los resultados de la matriz EFE Y EFI, producto del análisis de estas herramientas podemos enfocarnos en este grupo de estrategias.

- Estrategias FO: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA: Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

4.2.3. Tercera etapa: Sistemas de objetivos corporativos.

4.2.3.1. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa.

Matriz de la Visión propuesta para la empresa.

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. (Gutiérrez 2005).

En la siguiente Tabla, se muestra la Matriz de la visión propuesta que comprende los siguientes elementos:

Tabla 13

Matriz de la visión propuesta

Elementos	Análisis
Objetivo fundamental	El objetivo fundamental de la empresa Centro Recreacional Amachito's es ser: "el Centro recreacional más reconocido y preferido en el sector"
Fuentes de ventaja competitiva	Las fuentes de ventajas competitivas de la empresa Centro Recreacional Amachito's es: "exclusividad y variedad de alternativas de entretenimiento, recreación campestre y hospedaje "
Marco competitivo	El marco competitivo de la empresa Centro Recreacional Amachito's es brindar: "contacto con la Naturaleza".

Nota: Matriz de la visión propuesta del Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia

Visión Propuesta.

"Ser el centro recreacional más reconocido y preferido en el sector por su exclusividad y variedad de alternativas de entretenimiento, recreación campestre y hospedaje en contacto con la naturaleza".

Matriz de la Misión propuesta para la empresa.

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización, su propósito es el logro de la visión, la misión es la razón de ser de la empresa.

Con bases en la teoría que sostienen Fred R. David, una correcta declaración de misión está compuesta por los nueve componentes mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 14

Componentes de misión

Componentes	Análisis
Clientes.	Sus clientes son las personas interesadas en probar diversos servicios de entretenimiento, recreación campestre y hospedaje en contacto con la naturaleza alejado del bullicio y estrés de la ciudad.
Productos o Servicios.	Los principales servicios que brinda la empresa son alquiler de áreas para eventos, hospedaje, recreativo y cultural.
Mercados.	La empresa compete geográficamente a nivel sectorial y su público objetivo son las personas con interés en ambientes campestres, rodeados de naturaleza y tranquilidad.
Tecnología.	La empresa se apoya de la tecnología por medio de OTAS, redes sociales y publicidad.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	La empresa pondrá en práctica sus estrategias para hacerle frente a los cambios externos e internos, crecer en el mercado y ser más rentable.

Filosofía	La filosofía de la empresa se direcciona a sus clientes, preocupándose por el buen servicio ofrecido, el nivel de satisfacción, la diversificación y el crear valor.
Auto concepto	La empresa ínsita a todos sus colaboradores a comprometerse y alinearse con los objetivos de la misma.
Preocupación por la imagen pública.	La empresa es socialmente responsable, se usa y enseña la biodiversidad de la energía renovable en el campo, fomenta el contacto con la naturaleza.
Preocupación por los empleados.	Los empleados trabajan bajo un excelente clima laboral, se vela por su integridad y seguridad.

Nota: Componentes de la misión propuesta del Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia

Misión propuesta.

“Brindar un sano esparcimiento y variedad de servicios en un ambiente natural, con el propósito de lograr experiencias inolvidables en nuestros visitantes”.

Elementos de los valores propuestos para el Centro Recreacional Amachito's.

Los elementos de los valores de la empresa, deben cumplir con las características, ser reconocidos en el sector, orientación del negocio y el compromiso, tanto de la organización como de los colaboradores.

Como se muestra en la tabla 15 los elementos de los valores propuestos para el Centro Recreacional Amachito's.

Tabla 15

Elementos de los valores propuestos

Valor	Elementos
Integridad	Honestidad, sinceridad y respeto
Compromiso	Responsabilidad, perseverancia y dedicación

Transparencia	Claridad, evidentes y no se expresa nada con ambigüedad, para evitar la interpretación.
Vocación de servicio	Empatía, actitud de servicio y flexibilidad.

Nota: Elementos de los valores propuestos para el Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia.

Valores propuestos.

La empresa Centro Recreacional Amachito's se alinea con los siguientes valores, los que se muestran en la siguiente Tabla las que fueron validadas con la Gerencia General.

Tabla 16

Valores Propuestos para el Centro Recreacional Amachito's

Valores
Integridad: Somos fieles a nuestros valores, cumpliendo lo que ofrecemos y somos responsables de nuestros compromisos.
Compromiso: Nos involucramos con los objetivos de nuestra empresa, comprometidos con nuestros clientes haciendo nuestra labor con responsabilidad, perseverancia y dedicación.
Transparencia: Ser claros, evidentes y no expresar nada con ambigüedad, para evitar la interpretación.
Vocación de servicios: Predisposición y actitud de servicio con nuestros clientes, brindándole una experiencia única.

Nota: Valores propuestos para el Centro Recreacional Amachito's.

Elaboración propia.

Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.

En la siguiente tabla, se muestra la alineación de la visión y misión con los valores propuestos del Centro recreacional Amachito's, donde podemos observar que los valores propuestos se reflejan tanto en la Visión como en la Misión de la compañía.

Tabla 17*Alineación de la visión y misión con los valores propuestos*

Valor	Visión
Integridad	“...por su exclusividad y variedad...”
Compromiso	“...reconocido y preferido en el sector por su exclusividad y variedad de alternativas...”
Transparencia	“...entretenimiento, recreación campestre y hospedaje en contacto con la naturaleza”
Vocación de servicios	“Ser el centro recreacional más reconocido y preferido...”
Valores	Misión
Integridad	“...sano esparcimiento y variedad de servicios en un ambiente natural...”
Compromiso	“Brindar un sano esparcimiento y variedad de servicios en un ambiente natural...”
Transparencia	“...con el propósito de lograr la satisfacción y vivencias inolvidables...”
Vocación de servicios	“...lograr la satisfacción y vivencias inolvidables en nuestros visitantes”.

Nota: Alineación de la visión y misión con los valores propuestos del Centro recreacional Amachito's.

Elaboración propia.

Se concluye que, al no contar con una perspectiva clara para el futuro la empresa ha propuesto una nueva visión, misión y valores que le permita enfocarse en la perspectiva de la industria.

Logo de la empresa.

Figura 24

Logo de la Empresa



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

4.2.3.2. Alianzas estratégicas.

La empresa Centro recreacional Amachito's no cuenta con alianzas estratégicas lo cual se convierten una amenaza, ya que como se menciona en la Tabla 4 tiene varios competidores en su zona y el sector se encuentra en crecimiento. Es por ello que se implementara alianzas estratégicas donde ambas partes tengan beneficios mutuos.

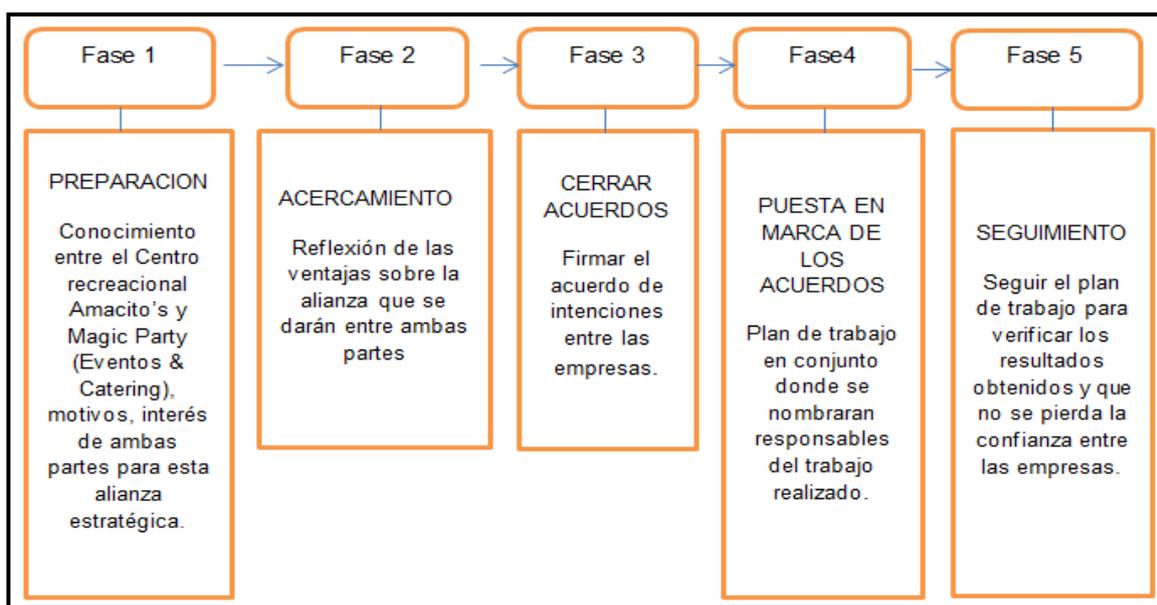
Hoy en día las alianzas estratégicas se han desarrollado desde una opción a una necesidad en muchos mercados e industrias para mantener su posición competitiva.

En efecto con las alianzas estratégicas la empresa busca completar su estrategia de crecimiento y fidelización según los objetivos planteados en cada momento.

Ejemplo de Alianza estratégica Centro recreacional Amachito's y Magic Party (Eventos & Catering).

Figura 25

Fases de un proceso de alianza estratégica



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

4.2.3.3. Desarrollo y descripción de estrategias.

Se procederá a describir las estrategias siguiendo las etapas del proceso de la elaboración del plan estratégico según el autor elegido, tomando en cuenta los resultados tomados de las herramientas realizadas, el enfoque estará dirigido hacia ventas.

Alternativa 1.

Estrategia 1. Implementación de un programa de fidelización de clientes

Diagnóstico: El Centro Recreacional Amachito's en la actualidad no mantiene un adecuado vínculo con sus clientes, ofreciendo y brindando sus servicios de una manera tradicional sin objetivos claros, por tal la organización no planifico la fidelización y retención de sus clientes, a pesar de que algunos de sus visitantes que han hecho uso de las instalaciones y el servicio ofrecido se van con un grado de satisfacción positivo y están dispuestos a volver el porcentaje indica lo contrario ya que no existe un constante lazo entre empresa y cliente, por consecuencia el interés de los visitantes se pierde.

Un factor clave es que el CRA a la fecha no ha elaborado un adecuado sistema de almacenamiento de datos, que le permita obtener la información necesaria de sus clientes como fechas de cumpleaños, correo electrónico, teléfono, entre otros; para poder segmentarlos y elaborar las estrategias adecuadas para su fidelización.

Esto es una de las razones del bajo índice de retorno de sus clientes, la realización del presente programa ayudara a mejorar significativamente este problema por medio de actividades que se detallara a continuación:

Objetivos.

- Promocionar la marca con el fin de construir vínculos emocionales y mayor lealtad.
- Mantenerse en contacto con los actuales clientes logrando el posicionamiento en la mente del mismo y la recomendación.
- Lograr que el cliente que visita por primera vez el CRA se vuelva un cliente habitual y recomiende.

- Incrementar el número de retorno de clientes logrando su fidelización, incrementar el 10% clientes fidelizados en el 2018 a 20% al año 2019.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, poder pasar de 60% a 80%.

Acción.

- Consolidación de la base de datos completa de clientes que visitaron el CRA.
- Seguimiento y mantenimiento del cliente por medio de promociones especiales según tipo de cliente (segmentado) logrando atraerlos constantemente.
- Aplicar distintas encuestas de satisfacción buscando identificar las causas reales del por qué posiblemente no volverán a solicitar los servicios y de esta forma se podrá identificar las deficiencias internas que han propiciado tal determinación, dicha información obtenida hará que adoptemos las medidas correctivas en las diversas áreas para no generar pérdida de clientes. Esta se podrá hacer al momento de solicitar los datos para la reserva de la estadía en el caso de servicio de hospedaje o al momento de concretar el contrato para el alquiler de las instalaciones de algún evento.
- Se enviarán tarjetas virtuales en fechas importantes del calendario y como también fechas importantes para el cliente que vendrán acompañados de descuentos u ofertas, véase Figura 26.
- Se mantendrá un contacto más cercano con los clientes que nos han visitado por medio de saludos y promociones que se les hará llegar por Facebook, WhatsApp, correo electrónico, llamada telefónica a cargo del asistente de marketing.
- Asimismo se hará entrega de una tarjeta promocional a los clientes frecuentes (“Tarjeta de lealtad”), véase Figura 27. La cual otorga al visitante ser acreedor de un descuento mayor en su siguiente visita al CRA, esta tarjeta será entregada a

dichos clientes que hagan uso del servicio de hospedaje y la campaña se dará durante el último trimestre del año.

- Se implementara la ubicación de un buzón de correo de sugerencia en un lugar estratégico del CRA con un letrero que lo identifique y formularios en papel donde los clientes puedan anotar comentarios, sugerencias y quejas de esta forma en su mayoría los clientes que se sientan completamente satisfechos o insatisfechos se motivaran a dejar sus comentarios y esto servirá de mucho para la empresa.
- Por otro lado se tendrá en cuenta que “Un cliente satisfecho, es un cliente feliz”. Esta frase se convertirá en un referente para el programa de fidelización. Si los clientes se sienten apreciados y valorados, lo más seguro es que permanezcan leales y que además recomienden el servicio a otros. Al final de todo, esto se convierte en un proceso de “boca a boca” cíclico que repercutirá positivamente en la reputación de la empresa y por consiguiente en su crecimiento. Por ello nos apoyaremos de la encuesta de satisfacción que se obtendrá después de que el cliente haya experimentado el servicio, la misma que le permitirá al CRA la ejecución de medidas correctivas en las diversas áreas o servicios para no generar pérdida de clientes.
- Los modelos de encuesta se detallan en el ANEXO E en la sección de anexos.

Figura 26

Tarjeta virtual promocional



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Figura 27

Tarjeta de lealtad



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Presupuesto Referencial.

La implementación del programa de fidelización se llevara a cabo según cronograma y responsables. Su presupuesto referencial asciende a 3400 soles.

Tabla 18

Actividades, responsables y fecha de ejecución de la estrategia 1

Actividades	Responsable de la Elaboración	Fecha de ejecución	Responsable de la ejecución
Entrega de tarjeta promocional (de lealtad)	Administrador	Desde 1/11/2019	Personal a cargo de atención al cliente
Envío de tarjetas virtuales, llamadas, mails.	Administrador	Desde 15/11/2019	Asistente de Marketing
Recolección de datos clientes segmentación	Administrador	Desde 15/11/2019	Asistente de Marketing
Encuesta de satisfacción	Administrador	Desde 1/12/2019	Administrador

Nota: Actividades y responsables de la estrategia 1

Elaboración propia.

Tabla 19

Costo estrategia 1

Medio	Descripción	Empresa	Costo único	Costo mensual
Tarjetas promocionales	Impresión tarjetas (1000)	Soluciones graficas	S/200	S/. -
Base de datos	Contratación de un asistente de marketing que se encargara de la	Amachito's	S/-	S/.500

	interacción con el cliente entre otras funciones como la segmentación de clientes para direccionar la publicidad dirigida		
Encuesta de satisfacción y buzón de sugerencias.	Envío de encuestas virtuales o entrega de encuestas físicas y buzón de sugerencias para la recopilación de datos y respuestas que amplíen el panorama.	Amachito's	S/200 S/ -
Costo total estrategia (6 meses)			S/400 S/3400

Nota: Descripción y costo de la estrategia 1.

Elaboración propia.

Estrategia 2. Plan de captación de clientes nuevos.

Se realizara por medio de una campaña publicitaria ya que es un plan de publicidad amplio con una serie de anuncios diferentes pero relacionados, que aparecerán en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr captar nuevos clientes y estar en más contacto con los actuales logrando los objetivos de la organización.

Diagnóstico.

El Centro Recreacional Amachito's en la actualidad no mantiene un tipo de publicidad promocional dirigida constante, por lo tanto no llega a todo su público objetivo, convirtiéndose en una desventaja notoria frente a la competencia, por esta razón se vio conveniente la

realización del presente plan publicitario; con el fin de expresar a través de la difusión, todos los servicios y promociones que ofrece este centro.

Objetivos.

- Lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el sector gracias a los servicios que ofrece el centro recreacional.
- Ampliar el número de los clientes, logrando incrementar 20% trimestral
- Mejorar su imagen empresarial y recreacional.
- Incrementar el número de visitas para los distintos servicios que se brinda, para alquiler de Bungalows (hospedaje) pasar de 13 -15 visitas mensuales a 20 - 22 (60%) más en los meses de temporada baja, y para eventos pasar de 1 evento trimestral a 2 eventos mensuales.

Acciones.

- Se desarrollará campañas publicitarias de forma persuasiva y agresiva dirigida a clientes actuales y potenciales permanentemente durante todo el año.
- La difusión deberá ir acorde con fechas especiales, feriados y vacaciones en donde los posibles clientes estén más atentos a este tipo de campañas.
- Publicidad constante por medio de redes sociales aprovechando la demanda estacional y fechas y temporadas del año.
- Se utilizaran los siguientes medios para realizar la publicidad respectiva. Entre ellas están las siguientes:
 - Radio Carabayllo
 - Hojas volantes
 - Trípticos

- Visita de colegios de la zona
- Publicidad en páginas en redes sociales (de pago), véase Figura 29 y 30.

Figura 28

Costo y pack's de publicidad página matrimonios.com.pe



Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

Figura 29

Costo de publicidad en fan page en página Facebook

PROPUESTA PREMIUM				
	Duración	Importe	Descuento	Importe Final
Pack Premium (Contado)	12 Meses	S/,3990	30%	S/,2793
Pack Premium (En 8 Cuotas)	12 Meses	S/,3990	n/a	S/,3990
			Importe total:	S/,3990 (8 Cuotas de S/,498,7)

matrimonio.com.pe

Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

Figura 30

Publicidad en Fan Page



Nota: Publicidad de temporada aprovechando fechas de demanda alta ofreciendo promociones para lograr captación de nuevos clientes.

Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's.

Figura 31

Hoja volante publicidad tradicional

Armonía y tranquilidad en equilibrio con la naturaleza



**CENTRO RECREACIONAL
AMACHITO'S**

OFRECE :

- SALON Y AREAS PARA EVENTOS
- PISCINAS
- CANCHAS DEPORTIVAS
- BUNGALOWS
- ZONA DE CAMPING
- ZONA DE PARRILLAS
- RESTAURANT
- JUEGOS PARA NIÑOS
- MINIGRANJA
- PARQUEO VEHICULAR PRIVADO
- VISTA CULTURAL GUIADA

Alt. del Km. 36 de la carretera Tupac - Canta /
C.P Chocas Alto - Buenavista / Carabaylo -
Lima / Telf: 986390870 - 015230700

A solo 20 minutos de Lima

Nota: Adaptado por el Centro Recreacional Amachito's

Táctica.

- Diseñar anuncios que transmitan alegría, diversión y confianza.
 - Elaborar cuñas de radio llamando la atención de los posibles visitantes generando expectativa y transmitiendo alegría, diversión y confianza.
1. Diseño de un aviso de publicitario: Este redactara todos los servicios que se ofrecen, las promociones y bondades que se brindan dentro de un solo lugar y tendrá como fin persuadir a los lectores a visitar el CRA. La descripción y la imagen del aviso variará de acuerdo a la fecha que se auspicia, como fin de año, semana santa, navidad, fiestas patrias, fines de semana largos entre otros.

Ejemplo:

Direccionado a eventos:

El Centro Recreacional Amachito's, acondicionada también para celebrar todo tipo de eventos. Cuenta con amplias áreas verdes para decoración, cuenta con piscinas, salón de recepción, cocina con horno para catering, amplios baños para varones y mujeres, área de bar con nevera, área de juegos para niños, bungalows para hospedarse y estacionamiento privado para 30 autos. Una excelente opción en el campo a 20 minutos de la ciudad.

Direccionado vacacionistas:

¿Deseas salir de la congestión de la ciudad el stress y la rutina diaria?, una gran elección es el "Centro recreacional Amachito's", no te pierdas de pasar un gran día con tus invitados, amigos, familiares, etc. El ambiente privado e ideal para un fin de semana a solo 20 minutos de la ciudad.

2. Redacción del comercial de radio: este estará dirigido al público del distrito de Carabayllo (zonal), que es en donde se encuentra el CRA, generando así la expectativa y dando posibilidad de buscar más información acerca del CRA y de los servicios que se ofrecen. Se hará a través del mensaje que transmitirá el locutor, el cual resaltara los servicio y números de contacto del Centro recreacional Amachito's.

Presupuesto Referencial.

El proceso de publicidad relacionada con esta estrategia será aplicada en los medios de comunicación elegidos, para lo cual se llevará a cabo una campaña promocional intensiva que servirá para difundir los servicios que ofrece el Centro recreacional Amachito's, para ello se elaborará, hojas volantes y trípticos; como material publicitario, se visitara los colegios de la zona con la finalidad de hacer convenios, se promocionara en redes sociales y paginas para eventos de pago además se procederá a contratar cuñas de radio en el distrito de Carabayllo para generar expectativa del publico zonal.

Tabla 20

Costo total de publicidad para captación de nuevos clientes de la estrategia 2

Medio	Descripción	Empresa	Costo	Costo
			Único	mensual
Volantes y trípticos	Impresión volantes (1000) Impresión Trípticos (1000)	Soluciones graficas	S/.400	S/. -
Publicidad del negocio en Fanpage	Sección de noticias en celular y web	Facebook	S/-	S/.450

	4300 – 12009 personas al día.			
Publicidad del servicio de eventos	Vitrina en la reconocida página matrimonio.com.pe, primera en el motor de búsqueda de Google, se ofrecerá las instalaciones para eventos.	Matrimonio.com.pe	S/-	S/.500
Radio	Difusión de la cuña	Radio Carabayllo	S/-	S/.150
Convenio Colegios	Personal visitador encargado de ofrecer servicio cultural recreacional.	Amachito's	S/-	S/.500
Costo total estrategia (6meses)			S/.400	S/.10,000

Nota: Costo de publicidad para captar nuevos clientes propuesto por el Centro recreacional Amachito's.

Elaboración propia.

Estrategia 3: Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para para captar y fidelizar clientes.

Diagnóstico.

El Centro Recreacional Amachito's actualmente no cuenta con un restaurant abierto al público general (puertas abiertas) donde se puedan ofrecer distintos tipos de menús, variedad de platos típicos y bebidas para los distintos gustos de posibles clientes que pasen por la carretera Túpac – Canta, pobladores cercanos y el ingreso al público en general.

Solo ofrece algunos platos tradicionales los fines de semana para sus clientes que se encuentran disfrutando de sus instalaciones, estos platos son preparados por un cocinero y se expenden en el cafetín del establecimiento.

Según entrevista a los miembros del directorio mencionaron que tenían siempre en mente implementar un restaurant campestre como una alternativa más para visitar las instalaciones, pero al ver que su demanda se enfocaba a los fines de semana y a que la mayoría de los visitantes que hacen uso del servicio de hospedaje llevan consigo todo lo necesario para poder prepararse sus alimentos haciendo uso de las parrillas y cocina que se está incluido dentro del servicio, se dejó a futuro. Pero dada la demanda de este último año y gracias a la recomendación que les proporcionó las encuestas de los clientes descritas en el “ANEXO C”, y a dicha investigación se plantea implementar el “Restaurant campestre Amachito's” de martes a domingo como una alternativa para captar nuevos clientes.

Objetivos.

- Atraer y captar nuevos clientes fomentando el interés a probar y disfrutar los servicios que ofrece el CRA.
- Incrementar la afluencia de clientes en días de semana.
- Lograr un mayor grado de satisfacción de nuevos y frecuentes clientes.
- Posicionarse dentro de los 5 mejores restaurantes campestres de la zona Logrando la recomendación.
- Ofrecer la mejor atención a los comensales dada por el personal que será constantemente capacitado para ello.

Acciones.

- El CRA ya cuenta con una amplia construcción para cocina con horno incluido pensado en su funcionamiento en el futuro. La cual será el área de trabajo para los cocineros; se implementará y equipara con todo necesario para su correcto funcionamiento.
- Se harán trabajos de restructuración, señalización y ambientación para el sitio adecuado en donde se pondrán las mesas y servirá los platillos a los comensales.
- Se contratara un equipo completo de 9 personas para trabajar por turnos: 1 chef, 2 ayudantes de cocina, 4 meseros, 1 asistente de limpieza y 1 personal en caja.
- Se contratara shows musicales en vivo los fines de semana entre sábado y domingo.
- Se colocara un panel publicitario a la altura del km. 35 en la carretera que servirá como señalización e información para los autos que transitan por la vía, en donde además estará un colaborador (jalador) que les indicara la ruta hacia el restaurant Amachito's, informando además el menú del día, los distintos platos y servicios que ofrece el Centro recreacional Amachito's.

- Se hará la compra de todo lo necesario para el funcionamiento del restaurant, desde los insumos, manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros.
- Se hará un volanteo zonal informando que el centro recreacional Amachito's abrirá sus puertas de martes a domingo el servicio de restaurant campestre
- Se realizara spots publicitarios en página web, y radio zonal detallando la variedad platillos campestres que pueden encontrar en el Restaurant Amachito's e invitando a conocer y disfrutar de las instalaciones que ofrece el Centro recreacional Amachito's.

Presupuesto referencial.

La implementación del “Restaurant campestre” como estrategia para captar nuevos clientes se llevaran a cabo según cronograma a partir del último trimestre del años y su inversión referencial asciende a entre gastos fijos y variables S/. 85,110 soles.

Tabla 21

Costo mensual para la implementación de la estrategia 3

Descripción	Responsable	Costo mensual
Pago de 1 chef	Administrador.	S/.2000
Pago de 2 ayudantes de cocina	Administrador.	S/.2400
Pago de 4 mozos	Administrador.	S/.3720
Pago de 1 personal de limpieza	Administrador.	S/.800
Pago de 1 cajera	Administrador	S/.800
Contratación de shows musicales en vivo fines de semana	Administrador	S/.3500

Compra de insumos necesarios para preparación de platos y venta de bebidas y otros.	Administrador	S/.15,000
Volanteo y publicidad	Administrador	S/.150
TOTAL (3 meses)		S/.85,110

Nota: Costos y gastos mensuales para la implementación de la estrategia 3

Adaptado por el Centro recreacional Amachito 's.

Tabla 22

Costos únicos de compra de materiales y equipos para la estrategia 3

Descripción	Responsable	Empresa	Costo
Trabajos de Restructuración ambientación y señalización de las áreas donde funcionara el restaurant.	Administrador	Oscar Ramírez constructores.	S/.1000
Panel publicitario a la altura del km. 35 en la carretera Túpac-Canta para señalización e información	Personal de mantenimiento.	Oscar Ramírez constructores.	S/.800
Compra de materiales y equipos para el funcionamiento del restaurant desde: manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros.	Administrador	Distintos Proveedores	S/.8,000
TOTAL			S/. 9,800
Costo total estrategia (3 meses)			S/.94,910

Nota: Costo total de la estrategia, compra de materiales, equipos y restructuración de ambiente para la estrategia

Adaptado por el Centro recreacional Amachito 's.

Estrategia 4. Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar clientes.

Los juegos son indispensables en todo centro de esparcimiento ya que agregan esa dosis de diversión e incentiva la integración de las personas. Para los niños menores jugar con total libertad en el exterior (espacios abiertos) es beneficioso para desarrollar su aprendizaje y sus habilidades sociales y emocionales, Hoy en día, y sobre todo en las ciudades, la mayoría de las actividades que realizan los niños se sitúan en lugares cerrados y en ocasiones en ambientes no favorables. Ver la televisión, jugar con videojuegos o estudiar ocupan la mayor parte de su tiempo y privan a los más pequeños de llevar una vida más activa que pueden aprovechar en los lugares abiertos en contacto con el exterior y la naturaleza.

Por otro lado las saunas se han utilizado durante cientos de años y siguen siendo muy populares hoy en día para tener un momento de relax, des estrés, para sentirse mejor, pero en su mayoría las personas no conocen los beneficios adicionales que brinda para la salud. Más allá de la relajación, independientemente del tipo de sauna o del nivel de humedad de la misma.

La idea de implementación de estos dos atractivos dentro del CRA es generar en el cliente un mayor grado de satisfacción ya que estas propuestas incentivarán a la recomendación logrando así captar más clientes.

Diagnóstico.

Los mayores atractivos recreativos en el CRA son las piscinas (para adultos y niños) y se complementan muy bien con el clima que ofrece la zona, en la actualidad ofrece juegos recreativos para niños como el sube y baja, resbaladero y columpio a base de estructura de metal los cuales están situados en una área de césped, además ofrece los clásicos juegos campestres como fulbito de mano, ping pong, sapito y billar. Aun así se vio la necesidad de

instalar otros juegos y atractivos para diversificar la variedad de distracción para grandes y chicos, esta idea se ha venido aclarando por la falta de los mismos cuando el CRA se encuentra a más de la mitad de su capacidad instalada y los mencionados no abastecen a todo el público que lo requiere.

Por lo expuesto se ha considerado dicha implementación de estos dos atractivos acorde a los requerimientos de los visitantes, se hace necesario establecer esta estrategia que permita cumplir y satisfacer al cliente que visita este centro recreacional Amachito's.

Objetivos.

- Lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el sector gracias a los servicios que ofrece el centro recreacional.
- Ampliar el número de los clientes, logrando incrementar 20% trimestral en temporada baja y 30% trimestral en temporada alta.
- Mejorar su imagen empresarial y recreacional.
- Propiciar otro tipo de servicio para captar clientes que generen más recursos al complejo recreacional.
- Propiciar una mejor distracción e interacción y entre niños jóvenes y adultos que visitan el Centro recreacional.
- Ofrecer un mejor servicio a los visitantes que hacen uso del Centro Recreacional
- Incrementar el grado de satisfacción del cliente incentivando la recomendación.

Estrategias.

- Buscar a los mejores proveedores que puedan ofertar las más adecuadas propuestas que permitan cumplir con el objetivo planteados.

- Determinar el tipo de juego infantil más adecuado y moderno para que sea implementado en la brevedad posible.

Presupuesto Referencial.

El presupuesto establecido para llevar a cabo la implementación e instalación de los siguientes juegos y el cuarto de sauna se estima un costo de operación de 31700.

Tabla 23

Actividades, responsables y fecha de ejecución de la estrategia 4

Actividades	Colaboradores	Fecha de ejecución	Responsable de la ejecución
Instalación de Juegos	Family Play	Desde 27/11/2019	Administrador
Construcción de 1 cuarto de sauna a vapor con duchas y casilleros	Sr. Oscar Ramírez	Desde 20/11/2019	Administrador

Nota: Tabla de cronograma y responsables

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Tabla 24

Presupuesto estimado de la estrategia 4

Diseño	Costo
Juego set 2 torres elefante	S/. 4000
Juego cama elástica	S/.1500
Juego Trompo giratorio	S/.1200
Cuarto sauna a vapor de 20 mts2 con duchas y casilleros	S/. 25000

TOTAL**S/. 31,700**

Nota: Tabla de Presupuesto estimado

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Tabla 25

Resumen de alternativa 1

Estrategias	Actividades	Responsables	Inversión
<p>E.1 Implementar un programa de fidelización de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se obsequiara paquetes de descuento a nuestros clientes recurrentes en diversos servicios, además de generosas ofertas a cambio de traer nuevos clientes y recomendar. • Se realizara sorteos promocionales para fechas especiales por medio del fan page. • Realización de encuestas de satisfacción a potenciales clientes que visiten el CRA. 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/.3,400</p>
<p>E.2 Elaborar un plan de captación de clientes nuevos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se elaborará, hojas volantes y trípticos como material publicitario • Se visitara los colegios de la zona para lograr convenios por los servicios recreativos culturales. • Se promocionara en redes sociales y paginas para eventos de pago, además se procederá a contratar cuñas de radio en el distrito de Carabayllo para generar expectativa del publico zonal y captar nuevos clientes. • Se implementará y equipara la cocina con lo necesario para su correcto funcionamiento. • Se harán trabajos de reestructuración, señalización y ambientación 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/.10,000</p>

<p>E.3 Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para captar y fidelizar nuevos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se contratara personal para el funcionamiento del restaurant. • Se contratara shows musicales en vivo los fines de semana entre sábado y domingo. • Se colocara un panel publicitario como señalización e información para los autos que transitan por la vía, en donde además estará un colaborador (jalador) que les indicara la ruta hacia el restaurant Amachito's, informando además el menú del día, los distintos platos y servicios que ofrece el Centro recreacional Amachito's. • Se hará la compra de todo lo faltante para para el funcionamiento del restaurant, desde los insumos, manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros. • Se hará un volanteo zonal acerca del restaurant, spots publicitarios en página web y radio detallando la variedad platillos campestres que pueden encontrar en el Restaurant Amachito's, incentivando a conocer y disfrutar de las instalaciones que ofrece el Centro recreacional Amachito's. 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/. 94,910</p>
---	---	---	-------------------

E.4 Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la cotización de juegos infantiles recreativos para áreas abiertas. • Se realizara la compra de juegos infantiles para niños, según necesidad de cliente, infraestructura y costo. • Se Instalaran dichos juegos bajo responsabilidad de la empresa escogida. • Se construirá un cuarto sauna a vapor de 20 mts2 con duchas y casilleros. 	S/. 31,700
TOTAL		S/.140,010

Nota: Tabla resumen de la alternativa de solución N° 1

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Alternativa 2.

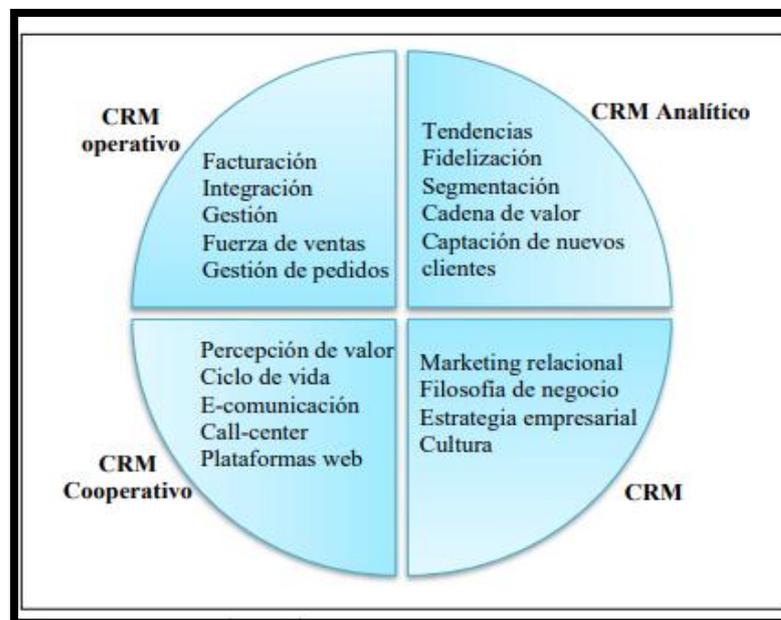
Estrategia 1: Implementación de un CRM para la fidelización de clientes.

La estrategia de un CRM hace referencia a enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo.

Para Brain Trust Consulting Services (2007) los sistemas CRM presentan varias facetas, derivadas de las distintas finalidades que se persiguen: recoger los datos de los contactos de los Clientes, integrarlos y analizarlos de manera inteligente, como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 32

Facetas de un sistema CRM



Nota: Adaptado de "Estrategias de CRM para la mejora de la calidad de servicio en la empresa Travel and Routers 2015" por Pérez, C., 2017, p. 54.

Ramón y Flórez (2013), citado por Montoya & Boyero (2013), indica que el CRM tiene como objetivo construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de esta manera añadir valor a la empresa y al cliente, para conseguir que los clientes sean fieles a la organización.

Diagnóstico.

Con la implementación de un CMR se estima que el Centro recreacional Amachito's podrá mejorar la relación con sus clientes, se sabe que esta estrategia es conocida por el desarrollo de relaciones de valor, basadas en el conocimiento, con los clientes y otros agentes implicados como los proveedores y empleados por medio de la personalización de su oferta y además que la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, las cuales serán mutuamente beneficiosas.

Objetivos.

- Retención de clientes enfocándose en la relación entre empresa y cliente.
- Atraer clientes, alineando toda la organización para la construcción de relaciones rentables y duraderas con los clientes.
- Mejorar la eficiencia recolectando la información completa e integrada de los clientes en todas sus vertientes y relaciones
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes, pasar de 60% a 80% en el último y primer trimestre del año que son las temporadas de más afluencia.
- Aumentar el índice de retorno de clientes, pasar de 18% a un 50% trimestral.

Beneficios.

- Sirve como un instrumento de apoyo para el uso continuo de información acerca de clientes actuales y potenciales para poder anticiparse respondiendo sus necesidades.
- Los resultados de una estrategia de CRM efectiva llegan a ser una mayor satisfacción de los clientes, incremento de los ingresos y la creación de una ventaja competitiva como resultado de la retención de clientes a largo plazo.
- Es vital para el CRA tener información estratégica acerca de sus clientes y mercados, saber quiénes son los más interesados en disfrutar el servicio, dónde y cuánto pueden gastar, cuándo fue la última vez que tuvieron contacto con la empresa, por qué razón, cuál es el índice de frecuencia a futuro, cuál es el nivel de satisfacción actual y cuál es el valor de un cliente, estos y demás factores son clave para tomar decisiones inteligentes. A partir de esta información se podrá decidir qué clientes vale la pena conservar, a quiénes es mejor dejar partir, qué ofrecer a cada uno, cómo retener al cliente para que no se vaya a la competencia, cómo realizar las campañas de mercadeo para lograr atraer a clientes rentables.
- Por otro lado, según Garrido y Padilla (2001), la realización del mismo no solo lleva consigo la fidelización de clientes que es lo que se está buscando en esta alternativa, además se mencionan a continuación los beneficios obtenidos tangibles e intangibles al implementar un CRM.

Beneficios tangibles:

- Incremento de las ventas.
- Incremento de la rentabilidad.
- Aumento de la cuota de mercado.
- Reducción de costes internos.

Beneficios intangibles:

- Satisfacción de clientes.
- Retención.
- Confianza.
- Mejora en el nivel de lealtad de clientes.
- Mejora en la calidad del servicio.

Presupuesto referencial

Existen en el mercado varias soluciones CRM para empresas. Oracle es el líder en este tipo de software con sus aplicaciones, Infusion Soft CRM, Sugar CRM entre otros, ofreciendo soluciones adaptadas específicamente a más de 20 sectores, pero hemos cotizado 3 de ellos según sus herramientas que se emparejan más al giro del negocio.

Sugar CRM.

Es una plataforma CRM diseñada para gestionar prospectos, compartir información de ventas y elevar la satisfacción del cliente. Es una solución Web pensada para pequeñas y medianas empresas en la versión “Profesional” del software, así como para grandes empresas y organizaciones gubernamentales en su versión “Corporativa”. Provee soporte para la automatización de Ventas, Marketing y Atención al Cliente a través de la gestión de oportunidades, prospectos y cuentas de clientes; administración de campañas de marketing.

La licencia de suscripción anual de Sugar está disponible en las siguientes tres ediciones:

- Sugar Professional: \$40 por usuario al mes.
- Sugar Enterprise: \$65 por usuario al mes.

- Sugar Ultimate: \$150 por usuario al mes.

Infusionsoft.

Ofrece una solución para automatizar las actividades de ventas y marketing para pequeñas y medianas empresas Se enfoca en los siguientes aspectos:

- Clientes: Permite desplegar campañas de páginas web, redes sociales y correo electrónico.
- Ventas: Permite calificar los prospectos y encontrar oportunidades de venta. Además permite administrar las relaciones e interacciones con el cliente.
- Marketing: Permite segmentar la lista de clientes y enviar mensajes a clientes objetivo. Posee una herramienta para diagramar campañas de marketing y personalización para mejores conversiones.
- Ventas online: Permite crear un crear una página web de ventas. Se puede editar las páginas de los productos. Es posible automatizar la facturación.

La licencia de suscripción de Infusión CRM está disponible en las siguientes tres ediciones:

- Crecer: \$ 23 / mes. Todo lo necesario para gestionar las ventas e impresionar a sus clientes.
- Pro: \$ 44 / mes. Un completo kit de herramientas de ventas y marketing para ayudarlo a ganar más negocios
- Infusionesoft: \$ 59 / mes. Una plataforma de automatización de ventas, marketing y ventas todo en uno.

Zoho CRM.

Ofrece una visión completa del ciclo de vida del cliente con el objetivo de establecer en la organización un único sistema de negocio para ventas, marketing, servicio de soporte al cliente y todos los procesos llevados a cabo por el área comercial.

Zoho CRM recopila y gestiona la información de contactos y clientes, creando un histórico para dar un mayor valor a su oferta. Esto permite mejorar la calidad del trato y satisfacción ofreciendo a sus clientes la solución que más se adecue a sus necesidades y fidelizando a estos en el tiempo. Y a la hora de medir resultados, la aplicación genera gráficos, pronósticos e informes personalizados de forma sencilla.

La licencia de suscripción de Zoho CRM está disponible en las siguientes tres ediciones:

- Zoho CRM Standar Edition \$12/usuario/mes.
- Zoho CRM Professional Edition \$20/usuario/mes.
- Zoho CRM Empresa Edition \$40/usuario/mes.

Por qué ZOHO CRM: ya que tiene una completa solución de gestión de las relaciones con los clientes que trabaja completamente en la nube con un bajo costo de licencia en la que empresa no tendrá que adaptarse a ZOHO CRM sino este CRM permite adaptarse a los lineamientos de la empresa.

Otros de los beneficios claves es que ZOHO CRM es capaz de cubrir todo el ciclo de ventas, desde la captura de nuevos posibles clientes, su posterior calificación, gestión completa de oportunidades de negocio, facturación y gestión de futuras campañas de fidelización.

Además permite un gran ahorro de tiempo en las tareas cotidianas automatizando tareas repetitivas a través de flujos de trabajo, calendarizar reuniones, plantillas de correo electrónico, gestión de tareas evento y llamadas, etc. Con el plus que ofrece de poder acceder a toda la información desde el teléfono móvil.

ZOHO CRM tiene integraciones que nos podrá dar un mejor rendimiento de la gestión según se requiera, como facturación electrónica, google apps, google adwords, campañas de correos, diversas aplicaciones de telefonía, encuestas, proyectos y más.

Tabla 26

Elección y costos de CRM a implementar

Medio	Empresa	Descripción	Costo	Elección de CRM
		Se enfoca en los siguientes aspectos:		
		<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de implementación múltiple • Dashboards e informes • Integración de correo electrónico y calendario 		
CRM	Sugar CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con Google Apps • Administración de campañas de marketing • Predicción del rendimiento de su negocio • Personalización • Integración de redes sociales 	\$ 65	-
		Se enfoca en los siguientes aspectos:		
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de contactos • Gestión de datos 		
CRM	Infusionsoft	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de clientes • Versión móvil • Gestión de calendarios y tareas 	\$ 44	-

		Se enfoca en los siguientes aspectos:		
		<ul style="list-style-type: none"> • Multicanal • Inteligencia artificial • Análisis y rendimiento • Personalización • Gestión de procesos • Automatización de ventas 		
CRM	Zoho CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del flujo • Colaboración del equipo • Automatización de marketing • Seguridad • Integraciones • herramientas de desarrollador • Móvil 	\$ 40 // S/.135	

Nota: Tabla de elección y costos de CRM a implementar

Adaptado por el Centro recreacional Amachito 's.

Tabla 27

Costo de la estrategia 1

Descripción	Pago mensual	Pago 1 año
Contratación de personal que conozca el manejo Zoho CRM	S/. 1000	S/. 12000
compra de licencia por 2 usuario/mes	S/.270	S/. 3240
TOTAL ESTRATEGIA		S/.15240

Nota: Tabla sobre costo total de la estrategia implementación CRM

Adaptado por el Centro recreacional Amachito 's.

Estrategia 2. Programa de asociados para captar nuevos clientes

Diagnóstico.

El centro recreacional Amachito's enfrenta un problema que se viene repitiendo durante años consecutivamente, que es la poca afluencia de clientes en temporadas bajas (estaciones de otoño e invierno) proveniente por la estacionalidad turística, donde algunos clientes no se motivan a visitarnos, es por ello que toma dentro de la alternativa la estrategia de "Asociados" como forma de aprovechar la capacidad instalada en sus distintas fechas y temporadas del año.

Objetivos.

El objetivo principal es captar clientes nuevos y retenerlos por medio de la afiliación a nuestra empresa.

Descripción del proyecto.

Hoy en día existen clubes campestres que tienen miles de asociados y que gracias a ello perduran en el tiempo y se pueden mantener financieramente por sus grandes costos de asociación y mantenimiento. Por ello la propuesta del CRA será diferenciadora y personalizada ya que por ser un centro recreacional más pequeño a diferencia de los grandes clubes, los asociados se sentirán como en casa y tendrán a su disposición los distintos servicios con una atención más cercana con el personal y tendrá un límite de socios para la capacidad instalada del mismo.

El proyecto de asociación tendrá un costo promocional y la campaña se lanzara por medio de las redes sociales, mails y vía telefónica a posibles y actuales clientes potenciales según segmentación y base de datos.

Una vez firmado el contrato de asociación con el promotor de ventas se procederá a registrar los datos del asociado en una base de datos que se creara exclusiva para "clientes nuevos asociados", en el cual se consignan todos los datos principales del asociado.

El derecho a asociarse con el CRA tendrá un costo y este dependerá del tipo de membresía adquirida. Se ofertaran las membresías por promociones al crédito y al contado de 1,3 y 5 años. Se celebrara un contrato entre ambas partes con las estipulaciones y derechos a los que tiene el asociado dentro del CRA, además se detallara todos los datos del asociado familiares y la relación que se tendrá con el CRA. Véase "ANEXO F "los estatutos del programa

Acciones.

- Se realizarán correos electrónicos y llamada a clientes anteriormente segmentados y seleccionados por medio de una campaña de venta que consistirá en ofrecer un Full Day en las instalaciones del Centro recreacional Amachito's.
- Se gestionará las visitas guiadas como método de venta para destacar las bondades de sus instalaciones y una vez en el lugar en sitio se aprovechara la ocasión para cerrar la inscripción del nuevo socio.
- En una especie de regla general, las invitaciones gratuitas se realizan los fines de semana y desde determinado punto de la ciudad son trasladados hasta el lugar elegido. En todos los casos, la visita promocional incluye el acceso al CRA, derecho a estacionamiento, uso de las instalaciones y descuentos en los servicios y producto que ofrece

Políticas.

- El programa “Asociados” tiene como finalidad la realización de actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas, en un ambiente propicio y favorable para el sano esparcimiento, cultivando los sentimientos de unión, amistad y respeto mutuo entre sus Asociados.
- El programa “Asociados” buscara captar al cliente potencia e ideal, al cliente que sienta agrado y atraído por la interrelación con la naturaleza, que busque en el CRA ese lugar fuera de la ciudad sin bullicio ni contaminación con un ambiente cálido y natural que pueda hacer uso de sus instalaciones consecutivamente y se sienta como en la comodidad de su casa.
- El programa “Asociados” se sostiene por un estatuto que tendrá un formato de condiciones, normas y beneficios para el afiliado que se muestra en el Anexo F.

Táctica.

- Conseguir la atención del futuro nuevo cliente “Socio” por medio de la campaña promocional.
- Ofrecerle un día inigualable desde el viaje camino al CRA hasta la hora de regreso, tratando de cumplir todas las expectativas esperadas.
- Incitar a formar parte de la empresa como socio, mostrándole en sitio los beneficios y servicios que obtendrá.
- Promoción exclusiva como único día a las personas presentes que accedieron a la campaña promocional.

Tabla 28.

Resumen y costo total de la estrategia 2

Medio	Colaboradores	Descripción	Costo mensual	Costo total estrategia	Cronograma
Campaña visita guiada	Promotor de ventas	<ul style="list-style-type: none"> El promotor será a su vez un coach que se encargara de entretener, dar información y llevar a los futuros asociados al CRA. 	S/.1000	S/.6000	2 veces al mes.
		<ul style="list-style-type: none"> Gestionará y se encargara de la visita guiada mostrando cada una de las instalaciones, explicando los beneficios que tendrían al asociarse. Logrando concretar así la inscripción del nuevo socio. 			<ul style="list-style-type: none"> 12 de oct 2019 27 de oct 2019 16 de nov 2019 30 de nov 2019 15 de dic 2019 29 de dic 2019 11 de enero 2020 31 de enero 2020 15 de febrero 2020 29 de febrero 2020 14 de marzo 2020 28 de marzo 2020
Campaña visita guiada	Asistente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Se realizara una segmentación para direccionar la campaña a posibles asociados. Se realizaran correos electrónicos y llamada a clientes anteriormente segmentados explicándoles que han sido 	S/.930	S/.5580	<p>Campaña en redes sociales: intensiva durante el mes.</p> <p>Campaña por mails y teléfono:</p>

		ganadores para un full day en las instalaciones del CRA con traslado incluido y sin ningún costo.			1 vez a la semana a clientes potenciales.
		<ul style="list-style-type: none"> • Se asegurara la confirmación de la visita de un mínimo de 10 personas y máximo de 25 personas 			
Campaña	Chofer y promotor	• Se les informara a los invitados que el bus que los llevara al CRA saldrá de la municipalidad de los Olivos a las 9 am	S/600	S/.3600	<ul style="list-style-type: none"> • 12 de oct • 27 de oct
Visita guiada	de ventas	• Traslado de 10 a 25 visitantes.			<ul style="list-style-type: none"> • 16 de nov • 30 de nov • 15 de dic • 29 de dic • 11 de enero 2020 • 31 de enero 2020 • 15 de febrero 2020 • 29 de febrero 2020 • 14 de marzo 2020 • 28 de marzo 2020
TOTAL					
Estrategia			S/. 2530	S/.15180	

Estrategia 3. Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar clientes

Los juegos son indispensables en todo centro de esparcimiento ya que agregan esa dosis de diversión e incentiva la integración de las personas. Para los niños menores jugar con total libertad en el exterior (espacios abiertos) es beneficioso para desarrollar su aprendizaje y sus habilidades sociales y emocionales, Hoy en día, y sobre todo en las ciudades, la mayoría de las actividades que realizan los niños se sitúan en lugares cerrados y en ocasiones en ambientes no favorables. Ver la televisión, jugar con videojuegos o estudiar ocupa la mayor parte de su tiempo y privan a los más pequeños de llevar una vida más activa que pueden aprovechar en los lugares abiertos en contacto con el exterior y la naturaleza.

Por otro lado las saunas se han utilizado durante cientos de años y siguen siendo muy populares hoy en día para tener un momento de relax, desestrés, para sentirse mejor, pero en su mayoría las personas no conocen los beneficios adicionales que brinda para la salud. Más allá de la relajación, independientemente del tipo de sauna o del nivel de humedad de la misma.

La idea de implementación de estos dos atractivos dentro del CRA es generar en el cliente un mayor grado de satisfacción ya que estas propuestas incentivarán a la recomendación logrando así captar más clientes.

Diagnóstico.

Los mayores atractivos recreativos en el CRA son las piscinas (para adultos y niños) y se complementan muy bien con el clima que ofrece la zona, en la actualidad ofrece juegos recreativos para niños como el sube y baja, resbaladero y columpio a base de estructura de metal los cuales están situados en una área de césped, además ofrece los clásicos juegos campestres como fulbito de mano, ping pong, sapo y billar. Aun así se vio la necesidad de

instalar otros juegos y atractivos para diversificar la variedad de distracción para grandes y chicos, esta idea se ha venido aclarando por la falta de los mismos cuando el CRA se encuentra a más de la mitad de su capacidad instalada y los mencionados no abastecen a todo el público que lo requiere.

Por lo expuesto se ha considerado dicha implementación de estos dos atractivos acorde a los requerimientos de los visitantes, se hace necesario establecer esta estrategia que permita cumplir y satisfacer al cliente que visita este centro recreacional Amachito's.

Objetivos.

- Lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el sector gracias a los servicios que ofrece el centro recreacional.
- Ampliar el número de los clientes, logrando incrementar 20% trimestral en temporada baja y 30% trimestral en temporada alta.
- Mejorar su imagen empresarial y recreacional.
- Propiciar otro tipo de servicio para captar clientes que generen más recursos al complejo recreacional.
- Propiciar una mejor distracción e interacción y entre niños jóvenes y adultos que visitan el Centro recreacional.
- Ofrecer un mejor servicio a los visitantes que hacen uso del Centro Recreacional
- Incrementar el grado de satisfacción del cliente incentivando la recomendación.

Estrategias.

- Buscar a los mejores proveedores que puedan ofertar las más adecuadas propuestas que permitan cumplir con el objetivo planteados.

- Determinar el tipo de juego infantil más adecuado y moderno para que sea implementado en la brevedad posible.

Presupuesto Referencial.

El presupuesto establecido para llevar a cabo la implementación e instalación de los siguientes juegos y el cuarto de sauna se estima un costo de operación de 31200.

Tabla 29

Resumen y responsables de la actividad.

Actividades	Colaboradores	Fecha de ejecución	Responsable de la ejecución
Instalación de Juegos	Family Play	Desde 1/10/2019	Administrador
Construcción de 1 cuarto de sauna a vapor con duchas y casilleros	Sr. Oscar Ramírez	Desde 1/10/2019	Administrador

Nota: Resumen y responsables de la actividad.

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Tabla 30

Presupuesto estimado de la estrategia

Diseño	Costo
Juego set 2 torres elefante	S/. 4000
Juego cama elástica	S/.1500
Juego Trompo giratorio	S/.1200
Cuarto sauna a vapor de 20 mts2 con duchas y casilleros	S/. 25000
TOTAL	S/. 31,700

Nota: Tabla sobre presupuesto estimado de la estrategia

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Estrategia 4: Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para para captar y fidelizar clientes.

Diagnóstico.

El Centro Recreacional Amachito's actualmente no cuenta con un restaurant abierto al público general (puertas abiertas) donde se puedan ofrecer distintos tipos de menús, variedad de platos típicos y bebidas para los distintos gustos de posibles clientes que pasen por la carretera Túpac – Canta, pobladores cercanos y el ingreso al público en general.

Solo ofrece algunos platos tradicionales los fines de semana para sus clientes que se encuentran disfrutando de sus instalaciones, estos platos son preparados por un cocinero y se expenden en el cafetín del establecimiento.

Según entrevista a los miembros del directorio mencionaron que siempre tenían en mente implementar el restaurant campestre como una alternativa más para visitar las instalaciones, pero al ver que su demanda se enfocaba a los fines de semana y a que la mayoría de los visitantes que hacen uso del servicio de hospedaje llevan consigo todo lo necesario para poder prepararse sus alimentos haciendo uso de las parrillas y cocina que se está incluido dentro del servicio, se dejó a futuro. Pero dada la demanda de este último año y gracias a la recomendación que les proporcionó las encuestas de los clientes descritas en el “ANEXO C”, y a dicha investigación se plantea implementar el “Restaurant campestre Amachito's” de martes a domingo como una alternativa para captar nuevos clientes.

Objetivos.

- Atraer y captar nuevos clientes fomentando el interés a probar y disfrutar los servicios que ofrece el CRA.

- Incrementar la afluencia de clientes en días de semana.
- Lograr un mayor grado de satisfacción de nuevos y frecuentes clientes.
- Posicionarse dentro de los 5 mejores restaurantes campestres de la zona Logrando la recomendación.
- Ofrecer la mejor atención a los comensales dada por el personal que será constantemente capacitado para ello.

Acciones.

- El CRA ya cuenta con una amplia construcción para cocina con horno incluido pensado en su funcionamiento en el futuro. La cual será el área de trabajo para los cocineros; se implementará y equipara con todo necesario para su correcto funcionamiento.
- Se harán trabajos de restructuración, señalización y ambientación para el sitio adecuado en donde se pondrán las mesas y servirá los platillos a los comensales.
- Se contratara un equipo completo de 9 personas para trabajar por turnos: 1 chef, 2 ayudantes de cocina, 4 meseros, 1 asistente de limpieza y 1 personal en caja.
- Se contratara shows musicales en vivo los fines de semana entre sábado y domingo.
- Se colocara un panel publicitario a la altura del km. 35 en la carretera que servirá como señalización e información para los autos que transitan por la vía, en donde además estará un colaborador (jalador) que les indicara la ruta hacia el restaurant Amachito's, informando además el menú del día, los distintos platos y servicios que ofrece el Centro recreacional Amachito's.
- Se hará la compra de todo lo necesario para el funcionamiento del restaurant, desde los insumos, manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros.

- Se hará un volanteo zonal informando que el centro recreacional Amachito's abrirá sus puertas de martes a domingo el servicio de restaurant campestre
- Se realizara spots publicitarios en página web, y radio zonal detallando la variedad platillos campestres que pueden encontrar en el Restaurant Amachito's e invitando a conocer y disfrutar de las instalaciones que ofrece el Centro recreacional Amachito's.

Presupuesto referencial.

La implementación del “Restaurant campestre” como estrategia para captar nuevos clientes se llevaran a cabo según cronograma a partir del último trimestre del años y su inversión referencial asciende a entre gastos fijos y variables S/. 85,110 soles.

Tabla 31

Costo mensual para la implementación de la estrategia 4

Descripción	Responsable	Costo mensual
Pago de 1 chef	Administrador.	S/.2000
Pago de 2 ayudantes de cocina	Administrador.	S/.2400
Pago de 4 mozos	Administrador.	S/.3720
Pago de 1 personal de limpieza	Administrador.	S/.800
Pago de 1 cajera	Administrador	S/.800
Contratación de shows musicales en vivo fines de semana	Administrador	S/.3500
Compra de insumos necesarios para preparación de platos y venta de bebidas y otros.	Administrador	S/.15,000
Volanteo y publicidad	Administrador	S/.150

TOTAL (3 meses)	S/.85,110
-----------------	------------------

Nota: Costos y gastos mensuales para la implementación de la estrategia 3

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Tabla 32.

Costos únicos de compra de materiales y equipos para la estrategia 4

Descripción	Responsable	Empresa	Costo
Trabajos de Restructuración ambientación y señalización de las áreas donde funcionara el restaurant.	Administrador	Oscar Ramírez constructores.	S/.1000
Panel publicitario a la altura del km. 35 en la carretera Túpac-Canta para señalización e información	Personal de mantenimiento.	Oscar Ramírez constructores.	S/.800
Compra de materiales y equipos para el funcionamiento del restaurant desde: manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros.	Administrador	Distintos Proveedores	S/.8,000
TOTAL			S/. 9,800
Costo total estrategia (3 meses)			S/.94,910

Nota: Costo total de la estrategia, compra de materiales, equipos y restructuración de ambiente para la estrategia

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

Tabla 33

Resumen y costo total de alternativa 2

Estrategias	Actividades	Responsable	Inversión
<p>E.1 Implementación de Zoho CRM para fidelizar clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de clientes. • Se registrara toda la información de las actividades del cliente en una única base de datos. • Identificar y gestionar las relaciones con los clientes más valiosos • Trabajo personalizado con cada uno de los clientes para poder generar más ingresos y como resultado la retención y lealtad de los mismos. • Se realizar un seguimiento de todas las actividades en donde los clientes estén involucrados. • El CRM se encargara de estandarizar procesos, reducir actividades manuales y generara reportes personalizados, mejorando notoriamente los procesos administrativos, cuyo impacto se refleja en servicio de atención al cliente. 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/.15,240</p>
<p>E.2 Programa de asociados para captar nuevos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la campaña empezando por la segmentación. • Se direccionara la campaña a posibles clientes potenciales, captando el interés del mismo por medio de la publicidad dirigida. • Se asegurara la confirmación de la visita de un mínimo de 10 y máximo de 25 personas según cronograma (2 visitas guiadas al mes). • Se recogerá y llevara a los posibles socios hacia el CRA. Una vez llegado harán uso de las instalaciones y servicios para luego el promotor de ventas 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/.15,180</p>

<p>E.3 Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar nuevos clientes</p>	<p>se hará cargo de dar una charla y gestionara la visita guiada mostrando cada una de las instalaciones, explicando los beneficios que tendrían al asociarse. Logrando concretar así la inscripción del nuevo socio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizara la cotización de juegos infantiles recreativos para áreas abiertas. • Se realizara la compra de juegos infantiles para niños, según necesidad de cliente, infraestructura y costo. • Se Instalaran dichos juegos bajo responsabilidad de la empresa escogida. • Se construirá un cuarto sauna a vapor de 20 mts2 con duchas y casilleros. 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/.31,700</p>
<p>E.4 Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para captar y fidelizar nuevos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará y equipara la cocina con lo necesario para su correcto funcionamiento. • Se harán trabajos de restructuración, señalización y ambientación • Se contratara personal para el funcionamiento del restaurant. • Se contratara shows musicales en vivo los fines de semana entre sábado y domingo. • Se colocara un panel publicitario como señalización e información para los autos que transitan por la vía, en donde además estará un colaborador (jalador) que les indicara la ruta hacia el restaurant Amachito's, informando además el menú del día, los distintos platos y servicios que ofrece el Centro recreacional Amachito's. 	<p>Johnabel Collado Villena, Nery Villena Olivera</p>	<p>S/. 94,910</p>

- Se hará la compra de todo lo faltante para para el funcionamiento del restaurant, desde los insumos, manejaría, uniformes, equipos de cocina, mantelería, hasta papelería para la carta de los menús, facturas, entre otros.
- Se hará un volanteo zonal acerca del restaurant, spots publicitarios en página web y radio detallando la variedad platillos campestres que pueden encontrar en el Restaurant Amachito's, incentivando a conocer y disfrutar de las instalaciones que ofrece el Centro recreacional Amachito's.

Total

S/. 157,030

Nota: Tabla resumen de la alternativa de solución N° 2

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

4.3. Evaluación económica

El flujo de caja nos muestra la proyección de ingresos en los próximos tres años según el pronóstico promedio móvil, ya que la demanda del negocio se rige por estacionalidad, este pronóstico toma como referencia los datos de tendencia anteriores con lo que se proyectó el ingreso. Se ha considerado que los costos anuales no varían en los próximos tres años para el desarrollo del flujo de caja ratificando que el problema inicial cae sobre las ventas

Se muestra en la tabla 32 que el crecimiento es optimista pero es cada vez menor para los siguientes años proyectados, por lo que se espera revertir la situación con la implementación del reciente armado plan estratégico y las estrategias más adecuadas de las alternativas de solución planteadas.

Tabla 34

Flujo de caja proyectado

	2019	2020	2021	2022
Inversión				
var % de ingresos	29.3%	17.8%	16.3%	14.0%
Ingreso	114554	134922	156933	178944
otros ingresos	6000	9600	12000	18000
Costos	63600	63600	63600	63600
Flujo Operativo	56954	80922	105333	133344

Nota: Flujo de caja usando el método proyección móvil.

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

4.4. Alternativas de solución

4.4.1. Alternativa de solución N° 1.

Esta alternativa tiene cuatro estrategias que se alinean a los objetivos del plan estratégico.

La primera estrategia es la implementación de un programa de fidelización de clientes en donde se llevaran a cabo una serie de actividades de tipo publicitario como ofertas, descuentos y beneficios para los visitantes nuevos y recurrentes con la finalidad de crear el vínculo que toda empresa espera lograr con sus clientes, la lealtad o fidelidad de los mismos. Esta estrategia se implementara y costeara con capital propio de la empresa, se estima una duración de seis meses para ver resultados considerables la cual tendrá un costo de 3400 soles y se llevara a cabo según calendario estipulado.

Dicha alternativa tomo como referencia el análisis de las fuerzas competitivas de PORTER, donde se pudo definir las principales razones que llevan a requerir el servicio buscado para cada cliente, variables como el precio, privacidad y exclusividad, valoración y presencia en redes, seguridad y confianza nos muestra el poder de negociación que tiene el público objetivo de la empresa.

La segunda estrategia es llevar a cabo un plan de captación de clientes nuevos que también está alineado al objetivo específico del plan estratégico. De igual manera en dicho plan se realizara una serie de actividades conjuntamente apoyadas por personal de la empresa y futuros nuevos contratos para la realización de la misma que tendrá un organigrama estipulado de sus actividades, la inversión se enfocara crear planes publicitarios en redes sociales, páginas específicas, difusión en radio local, convenio con instituciones educativas de la zona y publicidad masiva tradicional.

Esta estrategia se implementara como una campaña publicitaria y será costeadada con capital propio de la empresa, se estima una duración de seis meses para ver resultados considerables el cual tendrá costo de 10,000 soles y se llevara a cabo según calendario estipulado.

El análisis PESTE dio un panorama externo favorable para el crecimiento del sector, el FODA plasmo estas variables definiendo un análisis externo positivo para competir con la demanda del mercado, la Matriz EFE dio como resultado que la empresa compite en una industria donde sus oportunidades están ligeramente por encima de sus amenazas. Lo cual se plasma en este plan de captación de clientes.

La tercera estrategia será la implementación de un restaurant campestre, el cual se vio conveniente gracias a la recomendación y encuestas tomadas de los mismos clientes que han visitado el CRA y además a la demanda obtenida en este año actual. De igual manera esta estrategia está alineada a los objetivos específicos del plan estratégico el cual será un mix porque buscara captar y fidelizar clientes por sus servicios y actividades que se realizaran.

Para la realización de dicho plan se estima una serie de costos fijos y variables como equipar la cocina con todo lo necesario para su correcto funcionamiento ya que será el área principal de trabajo para el grupo humano que dará vida a esta alternativa, se restructurara, ambientara y se harán trabajos de ambientación para dar la connotación de restaurant campestre al aire libre, se contratara personal específico para el funcionamiento del mismo, se llevaran a cabo shows musicales en vivo los fines de semana como forma de atraer y llamar la atención a nuevos clientes, se instalara un panel publicitario en la carretera dando a conocer el restaurant campestre y además se hará la compra mensual de insumos para preparar los platillos

requeridos. Por ser la estrategia con más costos se estima que la inversión en los tres primeros meses será S/. 94,910 y se llevará a cabo según calendario estipulado.

Como cuarta estrategia se hará la compra e instalación de conocidos juegos campestres para niños que le hacen falta al CRA. Analizando la demanda estacional en fines de semana, fechas festivas y días feriados las áreas recreativas se ven con gran aforo y como resultado los atractivos y juegos recreativos no abastecen a todo su público, por tal se vio favorable incluirla como estrategia de prioridad según el análisis de las fortalezas resultado del FODA. Otro atractivo que se vio propicio implementar gracias a las respuestas tomadas por las sugerencias y recomendaciones de los clientes en este año, y al análisis de la fortalezas de la empresa como factores internos que debe aprovechar la empresa será la implementación de un cuarto a vapor sauna con duchas como nuevo atractivo y alternativa que ofrecerá el Centro Recreacional Amachito's, con el fin de Captar y fidelizar clientes. La cual la convierte en una estrategia mix. Como monto total de la estrategia se estima un costo de S/. 31,700.

La suma de las estrategias mencionadas tendrá un costo total de inversión de S/. **140,010** para la “Alternativa N°1”, la cual será evaluada y comparada con la “Alternativa N° 2”.

Se repetirá las dos últimas estrategias para la Alternativa N° 2 ya que por ser estrategias MIX, similares en sus objetivos y de mayor necesidad según encuestas y recomendadas por los mismos clientes servirá para la comparación y elección de la alternativa a tomar.

4.4.2. Alternativa de solución N° 2.

Esta alternativa se diseñó con el fin de lograr los mismos objetivos con algunos cambios en sus estrategias pero con el mismo fin, además se diferenciarán por el costo de implementación y capital estimado para lograr dichos objetivos.

La primera estrategia es implementar un Software para la administración de la relación con los clientes, el CRM por sus siglas en inglés (customer relationship management) hoy en día es una herramienta muy utilizada por grandes y pequeñas empresas para lograr un mejor desempeño en la relación empresa-cliente logrando la fidelización y lealtad del mismo. Se buscó y se escogió Zoho CRM por sus beneficios para un perfil de empresa como Centro recreacional Amachito's y tendrá un costo de 15,240 soles, en este costo está incluido las membresía que se deberán pagar mensualmente por el uso de la herramienta en su edición empresarial y el pago de honorarios de un personal capacitado que maneje dicha herramienta para lograr los objetivos deseados. La idea de la implementación del software es tomada del análisis de la sintomatología del problema (situación actual) y las debilidades que dio como resultado la matriz MEFI, reflejándose una interacción pobre con los clientes.

La estrategia está proyectada a 1 año ya que se tiene estimado ver resultados contundentes en dicho tiempo.

La segunda estrategia se tomó como ejemplo el conocido modelo de club campestre, que ofrecen estas grandes empresas para asociar a su público pagando una membresía o monto a cambio de ofrecer sus instalaciones y servicios y beneficios entre más. El CRA lanzaría una campaña para implementar un programa de asociados logrando captar nuevos clientes. La proyección de recupero de inversión de la estrategia será a corto plazo por los planes y condiciones que tendrá el contrato celebrado con el asociado.

Se tomó como referencia los factores económicos, políticos y sociales del análisis PESTE por lo que la estrategia tendrá un respaldo positivo gracias al sector que está en crecimiento. Dicha estrategia se llevara a cabo por personal contratado por la empresa y se realizara según cronograma de actividades y fechas el cual tendrá un costo total estimado de 15,180 soles para el total de la campaña que tendrá un tiempo proyectado de 6 meses.

Como tercera y cuarta estrategia como ya se mencionó se repetirá las dos últimas estrategias para cada alternativa.

- Implementación de un restaurant campestre con show en vivo los fines de semana para captar y fidelizar clientes a un costo total de S/. 94,910.
- Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar nuevos clientes a un costo total de S/. 31,700.

La suma de las estrategias mencionadas tendrá un costo total de inversión de S/. 157,030 para la “Alternativa N° 2”, la cual será evaluada y comparada con la “Alternativa N° 1”

4.5. Evaluación de alternativas de solución

Luego de hacer el estudio de flujo de caja proyectado con el proyecto de inversión para las dos alternativas con el fin de obtener el VAN del proyecto se llevó a cabo la estimación de una tasa de descuento relevante para actualizar los flujos de caja para cada año de 30% la cual se estimó haciendo un promedio comparado con las tasas ofrecidas por entidades financieras y además por ser utilizada por evaluadores de riesgo para proyectos de emprendimiento.

En el flujo de caja es posible notar que el proyecto de la “Alternativa N° 1” presenta un VAN mayor a cero, con un valor de S/. 45258 del año 2022, es decir, el proyecto recupera lo

invertido. Por lo tanto, se concluye que es recomendable realizar el proyecto dado las características de este. Dado lo anterior, todo proyecto que presente un Van mayor que cero debe ser realizado.

Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Retorno) que corresponde a la rentabilidad del proyecto en sí o a la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0, es igual a 50.15%.

En cuanto a la “Alternativa N° 2” del proyecto podemos ver que presenta un VAN también mayor a cero, con un valor de S/.28238 del año 2022, es decir, el proyecto recupera lo invertido. Por lo tanto, también se concluye que es recomendable realizar el proyecto dado las características de este.

Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Retorno) que corresponde a la rentabilidad del proyecto en sí o a la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0, es igual a 41.42%.

Los indicadores anteriormente mencionados, los resultados del análisis de las herramientas realizadas durante el trabajo de investigación, fueron fundamentales para tomar una adecuada decisión de inversión.

Tabla 35*Flujo de caja proyectado de alternativas 1 y 2 VAN Y TIR*

	2019	2020	2021	2022
Inversión				
var % de ingresos	29.3%	17.8%	16.3%	14.0%
Ingreso	S/114,554	S/134,922	S/156,933	S/178,944
otros ingresos	S/6,000	S/9,600	S/12,000	S/18,000
Costos	S/63,600	S/63,600	S/63,600	S/63,600
Flujo Operativo	S/56,954	S/80,922	S/105,333	S/133,344
Alternativa 1	0	2020	2021	2022
ingresos	-	S/144,522	S/168,933	S/196,944
costo	-	S/63,600	S/63,600	S/63,600
inversión	-S/140,010	-	-	-
flujo de caja operativo	-S/140,010	S/80,922	S/105,333	S/133,344
flujo de caja acumulado	-S/140,010	-S/59,088	S/21,833	S/127,166
Tasa anual	30%			
VAN	45258			
TIR	50.15%			
Alternativa 2	0	2020	2021	2022
ingresos	-	144522	168933	196944
costo	-	63600	63600	63600
inversión	-157030	-	-	-
flujo de caja operativo	-157030	80922	105333	133344
flujo de caja acumulado	-157030	-76108	4813	110146
Tasa anual	30%			
VAN	28238			
TIR	41.42%			

Nota: Tabla sobre indicadores financieros para viabilidad de proyecto.

Adaptado por el Centro recreacional Amachito's.

4.6. Cuarta etapa: Elección y viabilidad de la solución escogida

Luego de haber planteado las dos alternativas con sus respectivas estrategias para dar solución a lo que se dio a conocer gracias al estudio del presente plan estratégico, los resultados de la matriz MEFE y MEFI aprovechando que la empresa compite en una industria donde sus oportunidades están por encima de sus amenazas, y sus debilidades son mayores que sus fortalezas actuales se ha podido plantear de la mejor manera estrategias enfocadas en ventas.

Se tomara como elección la “Alternativa N°1” ya que se hizo una comparación económica dada la situación actual de la empresa, la herramienta financiera para evaluar la viabilidad y aceptación de proyectos de inversión utilizada fue el VAN y el TIR.

En primera instancia la evaluación de ambas alternativas se dio para concluir si la inversión es aceptada o rechazada según el indicador financiero, dado que si alguna tuviera un VAN menor a 0 sería inmediatamente rechazada, Por tal a pesar de que en ambas alternativas se puede observar que poseen un VAN positivo lo cual nos indica que ambas son muy rentables se decidió escoger la que mayor VAN arroja, ya que generará mayores beneficios a menos costo y en menos tiempo.

Capítulo 5

Implementación de la propuesta

5.1. Quinta etapa: Implementación de la propuesta de solución

Para la implementación de la propuesta seleccionada es importante la colaboración de todo el personal que labora en la organización, todos deben comprometerse con los nuevos cambios a favor de la empresa y deben conocer los objetivos que se ha propuesto lograr. El área de ventas y marketing aportará beneficios a la empresa porque no solo generará utilidades, traerá consigo mejores procesos y estrategias para alcanzar las metas proyectadas.

La alternativa tiene como fin principal lograr los objetivos del plan estratégico para la empresa que son la captación de nuevos clientes y su fidelización, la alternativa escogida contempla estrategias que surgieron con la realización de herramientas dentro de las etapas del planeamiento estratégico realizado en este trabajo como:

El análisis de la situación externa por medio del PESTE, fuerzas competitivas del sector, matriz MEFE. Análisis de la situación interna por medio de la cadena de valor, fortalezas y debilidades del foda, matriz MEFI, diagnóstico de la situación por medio de la matriz FODA cruzado para determinar estrategias FO: utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades, estrategias FA: utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas, estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades y estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Estrategias de la alternativa escogida apoyada en el análisis de herramientas mencionadas:

- E.1. Implementar un programa de fidelización de clientes.
- E.2. Elaborar un plan de captación de clientes nuevos
- E.3. Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para captar y fidelizar nuevos clientes.
- E.4. Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar nuevos clientes.

Las cuáles serán realizadas siguiendo los pasos estipulados y su cronograma.

5.2. Cronograma

Cada una de las estrategias que contempla la alternativa elegida esta descrita y detallada en el capítulo IV la cual será monitoreada según responsables de la ejecución.

Cabe indicar que la “Alternativa 1” Se llevara a cabo por las personas involucradas que deban de hacer todas las actividades señaladas en el orden y tiempo establecido, para la culminación exitosa del proyecto. Se determinará los tiempos y responsables mediante un diagrama de Gantt de las actividades tomando en cuenta que son cuatro estrategias que deben ejecutarse de la mejor manera según el cronograma para no alterarse unas actividades con otras y puedan cumplir sus objetivos.

El cronograma de implementación del proyecto para las diversas estrategias tiene una duración de 6 meses el cual esta detallado por actividades responsables y fechas.

5.3. Presupuesto

Tabla 36

Presupuesto de la alternativa elegida

Alternativa 1	
Estrategias	
E.1 Implementar un programa de fidelización de clientes.	S/ 3,400.00
E.2 Elaborar un plan de captación de clientes nuevos	S/ 10,000.00
E.3 Implementación de un restaurant campestre con show en vivo y publicidad en carretera para captar y fidelizar nuevos clientes.	S/ 94,910.00
E.4 Implementación de juegos y sauna para captar y fidelizar nuevos clientes.	S/ 31,700.00
TOTAL	S/ 140,010.00

Nota: Tabla sobre Presupuesto de la alternativa elegida

Adaptado por el Centro recreacional Amachito 's.

Conclusiones

Luego de un estudio riguroso tanto interno como externo se considera que la empresa presenta condiciones favorables a explotar en el mercado. La aplicación correcta del presente plan estratégico permitirá mejorar sus índices financieros, índices de satisfacción, fidelización y captación de nuevos clientes, además consolidando una gestión de ventas sostenible le permitirá la permanencia y competitividad en el mercado. La adecuada organización del equipo de marketing y ventas para cumplir con la cadena de valor propuesta impulsara la integración y eficiencia de sus procesos internos y objetivos.

Para el primer objetivo propuesto se concluye que por falta de conceptos organizacionales como la misión, visión y valores la empresa ha venido tomando forma desordenadamente, sin planificación, rumbo y horizonte, gracias al desarrollo adecuado de dichos conceptos, la empresa podrá alinearse con sus objetivos perfilándose a su público por medio de estrategias de crecimiento y desarrollo, en otras palabras la empresa tendrá una base teórica que justificará su existencia y para qué ha sido creada.

Para el segundo objetivo propuesto se concluye que; por medio del desarrollo de herramientas de gestión la empresa reflejo indicadores bajos como el índice de satisfacción y fidelidad los mismos que están relacionados entre sí. Por tal se tomara medidas que se han incluido dentro de la alternativa de solución para mejorar dichos indicadores.

Para el tercer objetivo propuesto se concluye que; con la finalidad de llevar una mejor administración en ventas y captación de nuevos clientes se ha implementado a lo largo del desarrollo del presente plan estratégico procedimientos adecuados sostenibles y duraderos, un

análisis de su competencia, variable de diferenciación, criterios de decisión de compra, público objetivo, factores internos y externos que afectan positiva y negativamente a la organización, y se han incluido estrategias de marketing online que son tendencia para captación de público objetivo.

Recomendaciones

Desde mi criterio profesional, considero muy importante llevar a cabo una serie de acciones con el fin de complementar el plan estratégico planteado y lograr incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Se recomienda rediseñar según las necesidades de la empresa y del mercado el plan estratégico desarrollado cada 5 años, a su vez seguir el cronograma estipulado y un permanente monitoreo de las actividades para reducir cualquier margen de error y contingencia que pueda ocurrir en la ejecución de las estrategias.

Para la primera conclusión se recomienda; la implementación inmediata de conceptos organizacionales para lograr una estabilidad organizacional en todo el organigrama, apoyado de cada uno de los miembros de la empresa desde el puesto más alto hasta el más bajo. Como resultado se tendrá un clima laboral adecuado y más estructurado de tal manera que la organización pueda lograr con el apoyo del personal y de los comprometidos los objetivos trazados.

Para la segunda conclusión se recomienda; darle más importancia y énfasis a la valoración, recomendación y comentarios de los cibernautas ya que son variables definitivas al momento de elegir un servicio, cuidar la reputación presencial y virtual, la satisfacción del cliente está relacionada con la fidelidad y la recomendación, dicha satisfacción se ve reflejada por varios criterios propios de cada cliente es por ello que la empresa debe cumplir con las expectativas básicas al brindar el servicio vendido y las más exigentes como meta.

Para la tercera conclusión se recomienda; Fortalecer la presencia en internet, ser constantes en el diálogo, publicaciones y generación de contenido, logrando así una mejor interacción con los clientes. Se sugiere mantener actualizada la base de datos de los clientes, la realización de encuestas de satisfacción por medio virtual sobre su estancia en las instalaciones.

Se recomienda colocar paneles publicitarios en el camino de la localidad para seducir a los nuevos turistas y no dejar pasar la posibilidad de registrar una nueva venta.

Referencias

- Andina – Agencia Peruana de Noticias (2018). *Perú crecerá 4% en 2018 por pesca, construcción y manufactura primaria*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/crecio-la-clase-media/>.
- Avilés, J. (2012). *Prevención del maltrato entre iguales a través de la educación moral* [versión electrónica]. *Revista de Investigación en Psicología*, 15, 17-31.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2019). *Análisis de los principales riesgos y oportunidades globales para el Perú al 2030*. Lima – Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Confederación Nacional Agraria – CNA (29 de enero del 2018). *Agricultores del Valle Chillón indignados por la demora en el proceso de reconstrucción*. Recuperado de <https://www.cna.org.pe/agricultores-del-valle-chillon-indignados-la-demora-proceso-reconstruccion/>.
- Desarrollo Peruano (2019, 14 de abril). *El Perú en el Ranking Latinoamericano: PBI Per Cápita 2018 (en Dólares y en PPA)*. Recuperado de http://desarrolloperuano.blogspot.com/2019/04/el-peru-en-el-ranking-latinoamericano_14.html.
- Diario Gestión (10 de agosto del 2017). *Perú registrará US\$ 4,782 millones en pérdidas por cibercrimitos en 2017*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-registrara-us-4-782-millones-perdidas-cibercrimitos-2017-141411-noticia/>.
- Diario Gestión (25 de octubre del 2016). *Perú: 9 de cada 10 personas conectadas a internet tiene un smartphone*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-9-10-personas-conectadas-internet-smartphone-148400-noticia/>.
- Diario Gestión (09 de abril del 2019). *BCP: Inversión privada crecerá el 2019 a su mayor ritmo en seis años*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcp-inversion-privada-crecera-2019-mayor-ritmo-seis-anos-263717-noticia/>.
- Diario Oficial El Peruano (18 de diciembre del 2018). *Aprueban valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2019*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-decreto-supremo-n-298-2018-ef-1724274-1>.

- Diario Oficial El Peruano (10 de febrero del 2019). *Sube proyección de crecimiento de PBI para 2019*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-sube-proyeccion-crecimiento-pbi-para-2019-75587.aspx>.
- Diario TI. (2013). La tecnología se vuelve fundamental para la atracción de pasajeros en la industria turística. Recuperado el 14 de febrero de 2015, de <http://diarioti.com/latecnologia-se-vuelve-fundamental-para-la-atraccion-de-pasajeros-en-la-industriaturistica/68833/>.
- El Comercio (09 de abril del 2019). *Semana Santa: turismo interno generará impacto económico de US\$182 millones*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/semana-santa-turismo-interno-generara-impacto-economico-us-182-millones-noticia-624878-noticia/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico. Informe Nacional*. Lima – Perú: Censos Nacionales 2017.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2018). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 - 2018. Informe Técnico*. Lima – Perú: INEI.
- Instituto Peruano de Economía – IPE (2018). *Creció la clase media*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/crecio-la-clase-media/>.
- Kotler Philip, Armstrong Gary (2008). *Fundamentos de marketing (Octava Edición)*. Editorial: Pearson Educación.
- Pat, C. (30 de mayo del 2019). Cuestión de confianza: Estos son los seis proyectos que el Ejecutivo considera urgente. *Rpp Noticias*, párr.. 3.
- Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 - PENTUR (2016). *Turismo con futuro*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf.
- Pérez, C. (2017). *Estrategias de CRM para la mejora de la calidad de servicio en la empresa Travel and Routers 2015*. Huancayo – Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Ministerio del Ambiente (2015). *Agenda Ambiente Perú 2015 – 2016. Agenda Nacional de Acción Ambiental (1ª ed.)*. Lima – Perú: Ministerio del Ambiente.
- Montoya, C. & Boyero, M. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Promperú – (2016). El turismo interno por vacaciones en el Perú. “Turismo In”, Lima-Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros – Oficina de Prensa e Imagen Institucional (2018, 21 de mayo). *Misión del FMI respalda medidas fiscales del Gobierno*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2018/05/mision-del-fmi-respalda-medidas-fiscales-del-gobierno/>
- Revista Merca2.0. (2013). *Empresas con mayor índice de satisfacción*. Recuperado de <https://www.merca20.com/empresas-con-mayor-indice-de-satisfaccion/>.
- Sainz de Vicuña, M. (2007). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, M. (2010). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, M., Fernández, M. & Mier, J. (2019). *Estudio de los Beneficios Percibidos por los Usuarios a través de su Experiencia en las Redes Sociales Hoteleras*. *Información Tecnológica*, 30(1), 97-108.
- Valdivia, L. (2011). *Obtenido de Slide Share: <https://www.slideshare.net/lshbtw/pareto-9907600>*.

Anexos

ANEXO A. Encuestas de satisfacción realizada en 1er trimestre 2018 y 2019

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios para nosotros es importante su opinión, lea y llene o marque con una (X) las alternativas que usted crea conveniente.

Sexo: M () F ()

Edad:

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de Centro Recreacional Amachito's?

a) Completamente satisfecho

b) Satisfecho

c) Insatisfecho

d) Completamente insatisfecho

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción con relación a los siguientes servicios?

	Excelente	Bueno	Promedio	Malo	Muy malo
Bungalows					
Piscinas					
Juegos					
Áreas Verdes					
Cafetín					
Salón de eventos					

Parqueo vehicular					
Zona camping /picnic					
Canchas deportivas					
Mini granja					

Si no está satisfecho con alguno de nuestros servicios haga el favor de describir por qué.

3. ¿Cómo evaluaría a nuestro Personal?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Ni bien ni mal
- d) Malo
- e) Muy malo

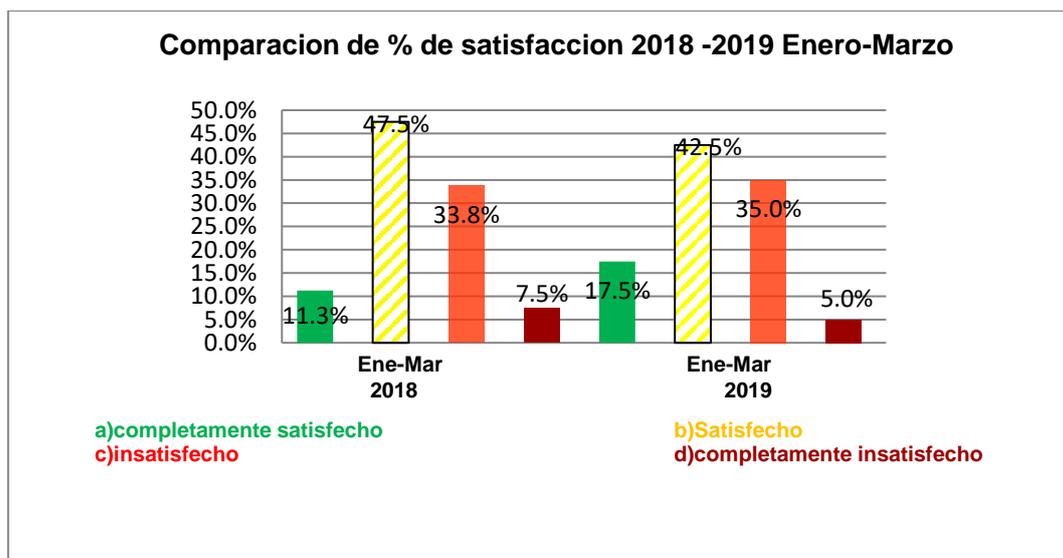
Gracias por tus comentarios. Agradecemos sinceramente su opinión honesta y tomaremos sus comentarios en consideración para mejorar nuestros servicios en el futuro.

ANEXO B. Tablas y graficas de encuesta de satisfacción 1er trimestre 2018 y 2019

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de Centro Recreacional Amachito's?

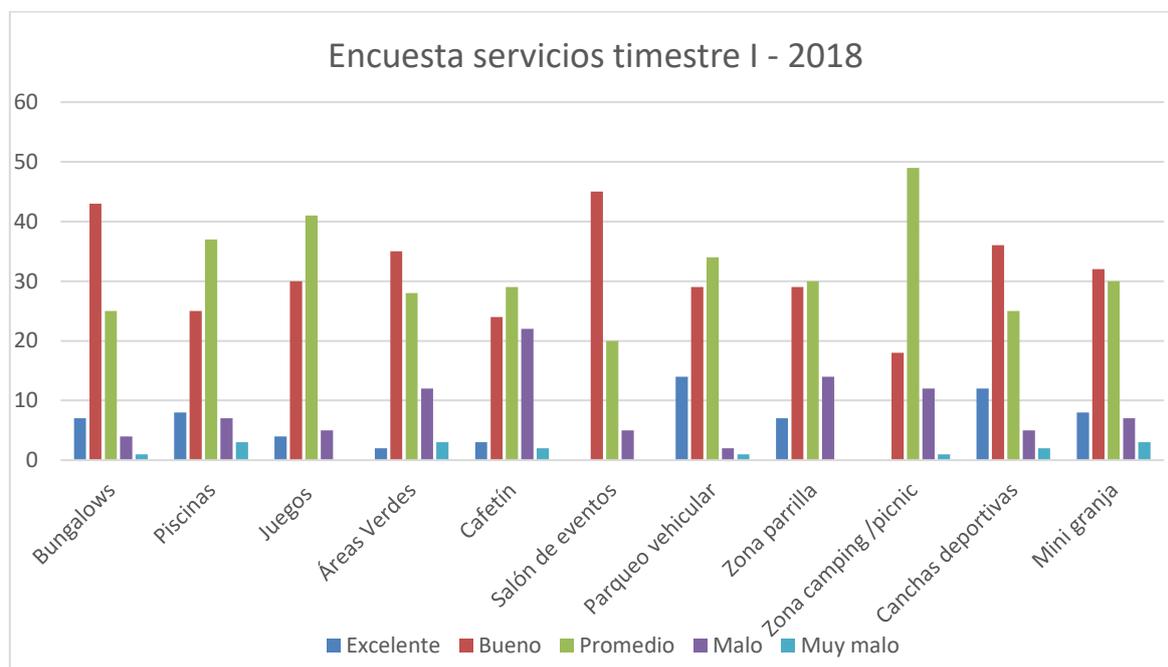
2018	Enero-Marzo	
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Completamente satisfecho	9	11.3%
b) Satisfecho	38	47.5%
c) Insatisfecho	27	33.8%
d) Completamente insatisfecho	6	7.5%
TOTAL	80	100.0%

2019	Enero	
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Completamente satisfecho	14	17.5%
b) Satisfecho	34	42.5%
c) Insatisfecho	28	35.0%
d) Completamente insatisfecho	4	5.0%
TOTAL	80	100.0%



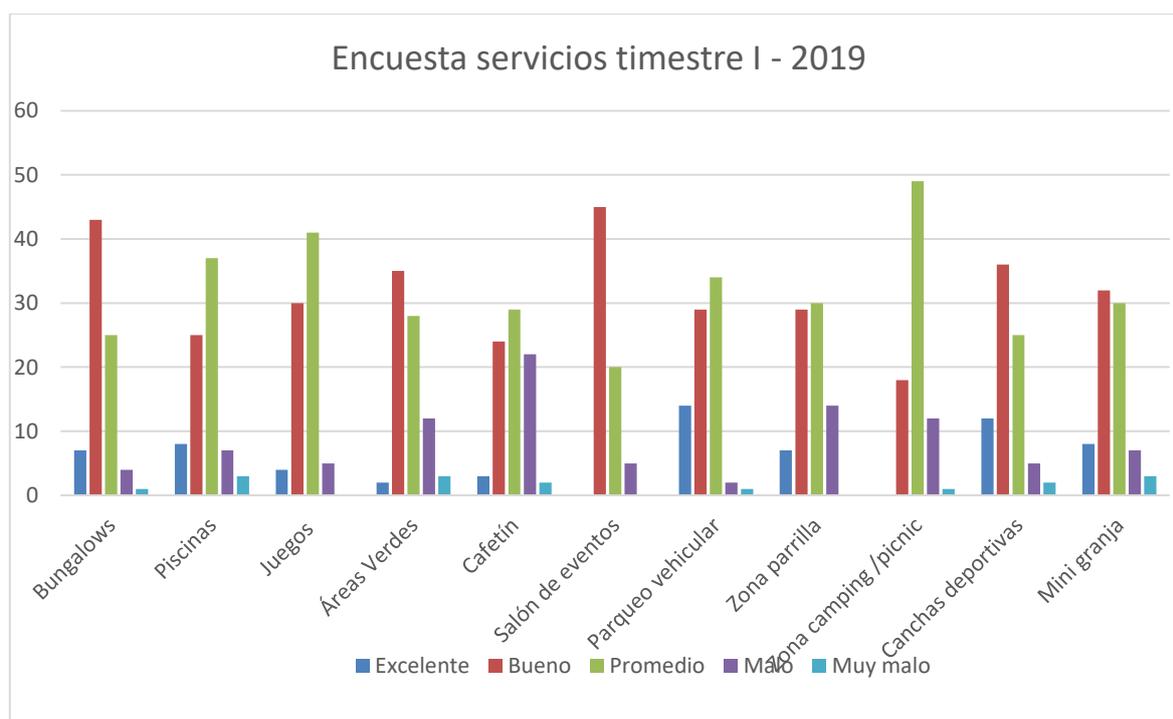
2. Marque con una X la alternativa que considera usted conveniente para cada uno de nuestros servicios

2018 Servicios	Excelente	Bueno	Promedio	Malo	Muy
					malo
Bungalows	10	40	19	8	3
Piscinas	8	20	35	15	2
Juegos	8	25	41	4	2
Áreas Verdes	12	33	23	9	3
Cafetín	4	12	30	32	2
Salón de eventos	0	0	0	0	0
Parqueo vehicular	11	32	29	8	0
Zona parrilla	7	11	43	17	2
Zona camping /picnic	0	18	49	13	0
Canchas deportivas	12	36	25	5	2
Mini granja	10	31	34	4	1
	10%	32%	41%	14%	2%



2019					
Servicios	Excelente	Bueno	Promedio	Malo	Muy malo
Bungalows	7	43	25	4	1
Piscinas	8	25	37	7	3
Juegos	4	30	41	5	0
Áreas Verdes	2	35	28	12	3
Cafetín	3	24	29	22	2
Salón de eventos	0	45	20	5	0
Parqueo vehicular	14	29	34	2	1

Zona parrilla	7	29	30	14	0
Zona camping /picnic	0	18	49	12	1
Canchas deportivas	12	36	25	5	2
Mini granja	8	32	30	7	3
	7%	40%	40%	11%	2%



3. ¿Cómo evaluaría a nuestro personal?

2018		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy bueno	20	25.0%
b) Bueno	32	40.0%
c) Ni bien ni mal	17	21.3%
d) Malo	10	12.5%
e) Muy malo	1	1.3%
TOTAL		80
		100.0%



2019		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy bueno	30	37.5%
b) Bueno	30	37.5%
c) Ni bien ni mal	10	12.5%
d) Malo	8	10.0%
e) Muy malo	2	2.5%
TOTAL	80	100.0%



ANEXO C. ENCUESTA REALIZADA CON LA FINALIDAD DE VER LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UN RESTAURANTE CAMPESTRE COMO ESTRATEGIA MIX DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios para nosotros es importante su opinión, lea y llene o marque con una (X) las alternativas que usted crea conveniente.

Sexo: M () F ()

Edad: () 18 a 25 () 25 a 35 () 35 a 45 () 45 a 55 () 55 a mas

1. Usualmente, ¿con qué frecuencia visita un restaurante en las afueras de la ciudad?

- a) Una vez a la semana
- b) cada dos semanas
- c) cada mes
- d) cada 2 meses o más

2. ¿Ha ido a comer a un Restaurante Campestre?

a) Si

¿Cuál? _____

b) No

¿Por qué? _____

3. ¿Qué tipo de comida le gustaría consumir en un Restaurante Campestre?

- a) Carnes asadas
- b) Pescados y mariscos
- c) Criollos

d) otros

¿Cuáles?_____

4. ¿Cuál es su gasto familiar aproximado mensual?

a) De 600 a 930

b) De 931 a 1200

c) De 1201 a 1600

d) De 1601 a 2000

e) De 2001 a más

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un platillo?

a) De 15 a 30 soles

b) De 31 a 45 soles

c) De 46 a 60 soles

d) De 60 soles a más

6. Para usted, ¿Que es importante en un Restaurante Campestre?

a) El lugar (diseño, zona)

b) Menú (tipo de comida)

c) Servicio que ofrece (atracciones)

d) otros.

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que brindara este establecimiento?

- a) Música y show en vivo
 - b) paseo a caballo, juegos recreativos y piscinas.
 - c) pista de baile
 - d) otros.
-

8. Si se implementara este tipo de servicios; usted

- a) Indiferente
- b) Lo pensaría
- c) Probablemente asistiría
- d) Definitivamente asistiría

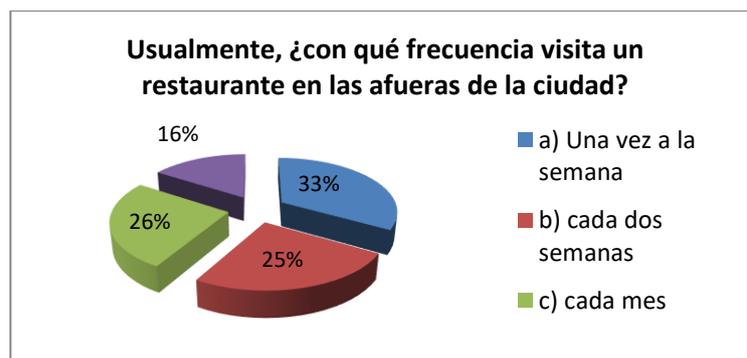
ANEXO D. TABLAS Y GRAFICAS DE ENCUESTA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR RESTAURANTE CAMPESTRE

F 65	M 55	
Edades de los encuestados		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) De 18 a 25	13	10.8%
b) De 25 a 33	36	30.0%
c) De 34 a 41	28	23.3%
d) De 42 a 49	19	15.8%
e) De 50 a mas	24	20.0%
TOTAL	120	1.00

Esta encuesta fue determinante para la alternativa de implementar el restaurant campestre dentro del CRA, fue tomada durante el segundo trimestre del año a distintos visitantes aleatoriamente obteniendo una muestra total de 120 personas

1. Usualmente, ¿con qué frecuencia visita un restaurante en las afueras de la ciudad

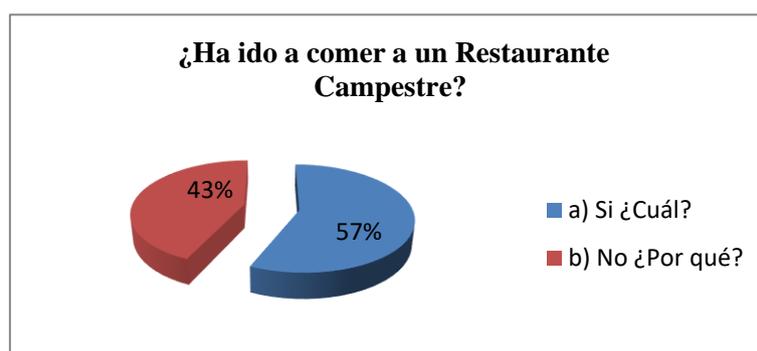
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Una vez a la semana	40	33.3%
b) cada dos semanas	30	25.0%
c) cada mes	31	25.8%
d) cada 2 meses o mas	19	15.8%
TOTAL	120	1.00



Se identifica que los porcentajes no muestran mucha variación entre sí, pero la mayoría de la población sale por lo menos 1 vez a la semana, mientras que el resto cada 2 semanas y cada mes mayormente cuando son días de pago de salario.

2. ¿Ha ido a comer a un Restaurante Campestre?

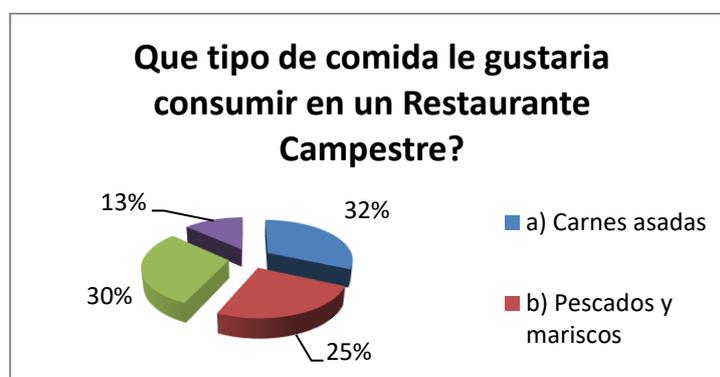
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Si ¿Cuál?	68	57%
b) No ¿Por qué?	52	43%
TOTAL	120	1.00



Se puede notar que el 57% de los encuestados si han ido a uno, lo cual es un indicador positivo dada la tendencia de salir a comer a lugares campestres o ambientes distintos fuera de lo normal indicando algunos conocidos como Kochawasi, La Matarina entre otros. Los que no han ido algunos por razones económicas y quizá porque no conocen.

3. ¿Qué tipo de comida le gustaría consumir en un Restaurante Campestre?

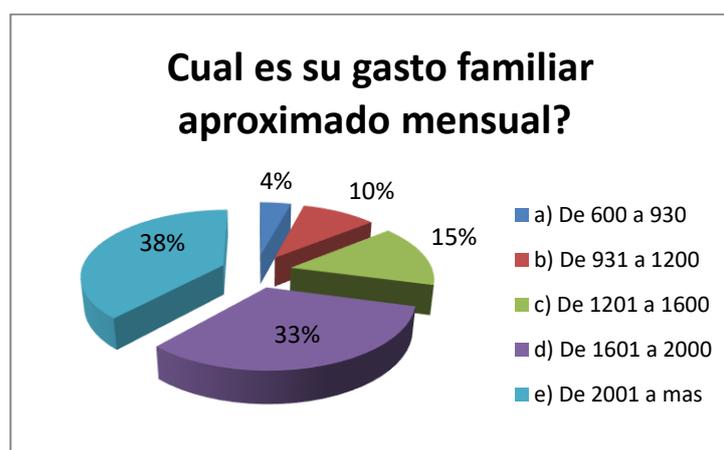
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Carnes asadas	38	31.7%
b) Pescados y mariscos	30	25.0%
c) Criollos	36	30.0%
d) otros...	16	13.3%
TOTAL	120	1.00



La preferencia por carnes asadas y comida criolla son de mayor agrado para los clientes seguido por pescados y mariscos, de igual manera la diferencia de gustos no es mucha, lo cual servirá como referencia para preparar los distintos platillos.

4. ¿Cuál es su gasto familiar aproximado mensual?

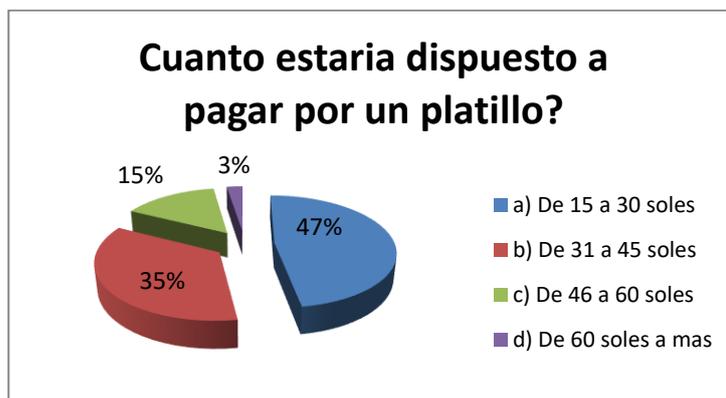
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) De 600 a 930	5	4.2%
b) De 931 a 1200	12	10.0%
c) De 1201 a 1600	18	15.0%
d) De 1601 a 2000	39	32.5%
e) De 2001 a mas	46	38.3%
TOTAL	120	1.00



Se ve que un 38% de los encuestados perciben ingresos mayores a 2000 soles lo cual estos serán los clientes que mayormente pueden satisfacer sus necesidades y gustos debido a su capacidad financiera.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un platillo?

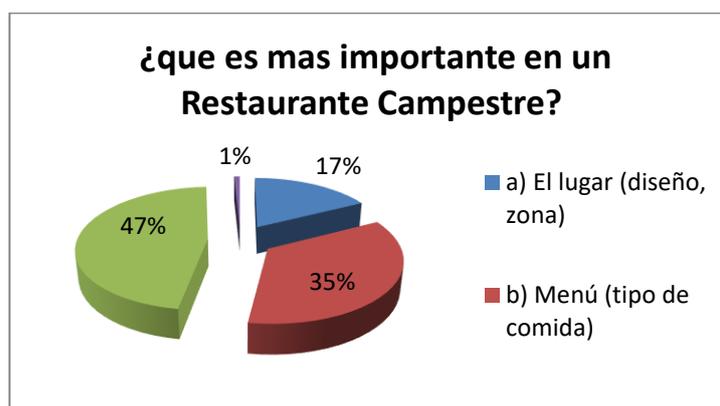
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) De 15 a 30 soles	57	47.5%
b) De 31 a 45 soles	42	35.0%
c) De 46 a 60 soles	18	15.0%
d) De 60 soles a mas	3	2.5%
TOTAL	120	1.00



El precio con mayor frecuencia que están dispuestos a pagar los consumidores encuestados es de 15 a 30 soles y no muy lejos con un 35% estarían dispuestos a pagar de 31 a 45 soles, puesto a que su ingreso se los permite.

6. ¿Para usted que es importante en un Restaurante Campestre?

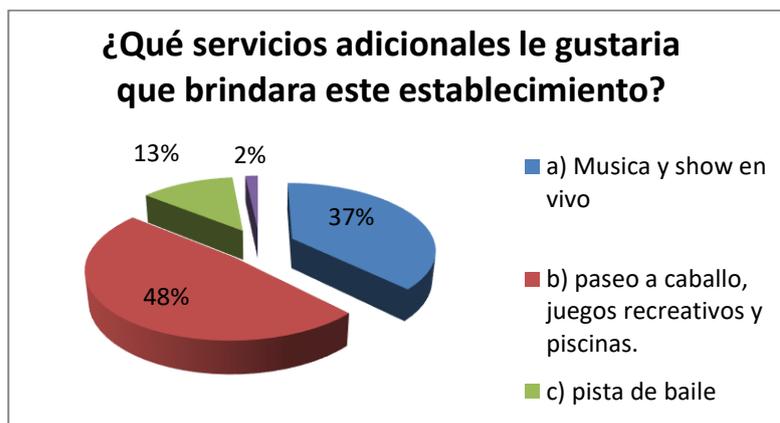
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) El lugar (diseño, zona)	21	18%
b) Menú (tipo de comida)	42	35%
c) Servicio que ofrece (atracciones)	56	47%
d) otros...	1	1%
TOTAL	120	1.00



El 46% de los entrevistados prefieren un buen servicio en cuanto a las atracciones que se ofrecen, pues prefieren un ambiente agradable donde puedan divertirse en familia mientras que un 35% prefieren un menú diferente con platillos que no se ofrezcan en establecimientos frecuentes.

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que brindara este establecimiento?

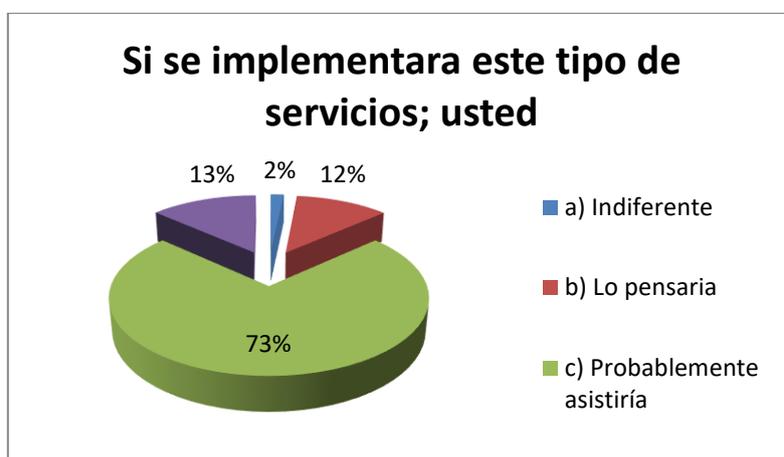
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Música y show en vivo	45	38%
b) paseo a caballo, juegos recreativos y piscinas.	58	48%
c) pista de baile	15	13%
d) otros...	2	2%
TOTAL	120	1.00



Evidentemente una familia que concurre a un restaurante campestre busca comer rico y además divertirse por eso la mayoría de los encuestados marcaron por lo recreativo seguido por música y show en vivo con un 38%

8. Si se implementara este tipo de servicios; usted...

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Indiferente	2	2%
b) Lo pensaría	14	12%
c) Probablemente asistiría	88	73%
d) Definitivamente asistiría	16	13%
TOTAL	120	1.00



Se ve que el 73% de los encuestados probablemente asistirían al Restaurante campestre si se implementaran los servicios ya señalados anteriormente, tomando en cuenta este porcentaje como una gran ventaja pues sumándolo con el 13% , el 87% de la población estaría interesados en asistir a un Restaurante con comida novedosa aparte de ofrecer servicios de diversión.

**ANEXO E. MODELO DE ENCUESTA PARA LA BASE DE DATOS CLIENTES
NUEVOS, PARA LA SEGMENTACIÓN Y PROMOCIÓN DIRIGIDA:**

Base de datos clientes nuevos	
a) Nombre y Apellido:	
<hr/>	
b) Edad y Cumpleaños:	
<hr/>	
c) Sexo:	
a. Hombre	
b. Mujer	
d) Correo electrónico:	
<hr/>	
e) Teléfono:	
<hr/>	
f) ¿En qué distrito vive?	

g) ¿Qué medio de comunicación utiliza más? marque entre el 1 y 4

donde 1 es poco y 4 es mucho

	1	2	3	4
Internet				
Radio				
Televisión				
Periódicos y Revistas				

h) ¿Qué red social utiliza? Puede marcar más de 1

<input type="checkbox"/>	Facebook
<input type="checkbox"/>	Instagram
<input type="checkbox"/>	Twitter
<input type="checkbox"/>	YouTube
<input type="checkbox"/>	Otro (especifique) ->

i) ¿con que Frecuencia sale en sus días libres?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Pocas veces
- e. Casi nunca

j) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un día de descanso por persona?

- a. Menos de 20
- b. Entre 20 y 50
- c. Entre 50 y 100
- d. Entre 200 y 300
- e. Más de 300

k) ¿Qué aspectos considera más importante en un centro Recreacional?

- a. Buena atención
- b. Limpieza e higiene
- c. Comodidad
- d. Variedad de juegos
- e. Precio
- f. Otros

Nueva Encuesta de satisfacción a aplicar según estrategia

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de Centro Recreacional Amachito's?

	Completamente satisfecho
	Satisfecho
	Insatisfecho
	Completamente insatisfecho

2. ¿Asistiría o reservaría nuevamente en el Centro Recreacional Amachito's?

	Seguro que si
	Probablemente si
	Puede que sí, puede que no
	Probablemente no
	Seguro que no

3. ¿Cómo evaluaría a nuestro Personal?

	Muy amable
	Amable
	Neutral
	Desagradable
	Muy Desagradable

4. ¿Cómo Evaluarías relación Calidad - Precio pagado?

	Excelente
	Bueno
	Promedio
	Por debajo del promedio
	Malo

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción con relación a los siguientes servicios?

	Excelente	Bueno	Promedio	Por debajo de Promedio	Pobre
Bungalows					
Piscinas					
Juegos					
Áreas Verdes					
Cafetín					
Salón de eventos					
Parqueo vehicular					
Zona camping /picnic					
Canchas deportivas					
Mini granja					

Si no está satisfecho con alguno de nuestros servicios, haga el favor de describir por qué.

6. ¿Por qué medio te enteraste de centro Recreacional Amachito's?

- a. Redes sociales; Facebook, Instagram
- b. Booking, pitchup, Ota's
- c. Referidos, recomendaciones
- d. Otros: _____

7. ¿Con relación a la ubicación del lugar?

- a. Bueno
- b. Ni bien, ni mal
- c. Malo

8. Recomendarías Centro Recreacional Amachito's

- a. Si
- b. No

9. En general, ¿cómo calificaría la capacidad del Centro para proporcionar un ambiente relajante?

	Excelente
	Bueno
	Promedio
	Por debajo del promedio
	Malo

10. En general, ¿cómo calificaría la capacidad del Centro y sus instalaciones para algún tipo de evento?

	Excelente
	Bueno
	Promedio
	Por debajo del promedio
	Malo

11. ¿Las condiciones del mobiliario e iluminación fueron?

	Excelente
	Bueno
	Regulares
	Malos

12. ¿Crees que deberíamos mejorar nuestros servicios/instalaciones? y si es así ¿cómo?

Por favor, déjanos saber tu opinión.

ANEXO F. ESTATUTO PARA ASOCIADOS

TÍTULO I: DEL NOMBRE, FINALIDAD, UBICACIÓN, DURACIÓN.

ARTÍCULO 1: El Centro recreacional Amachito's iniciaría su programa de "Asociados" el 1 de septiembre del año 2019. El nombre de la asociación llevara el mismo nombre del centro recreacional "AMACHITO'S". Será una Asociación social, cultural y deportiva. La Institución se registrá por el presente Estatuto y en todo lo que éste no contemple se registrá por las disposiciones del Código Civil.

ARTÍCULO 2: La asociación tiene como finalidad brindar los servicios e instalaciones para el uso de actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas, en un ambiente propicio y favorable para el sano esparcimiento.

ARTÍCULO 3: Las instalaciones y áreas serán exclusivamente para uso recreativo, social, cultural y deportivo.

ARTÍCULO 4: La ubicación exacta del club será dentro del Centro recreacional Amachito's el mismo que se ubica a la altura del Km. 36 de la carretera Túpac Amaru (Carretera Lima-Canta), Centro poblado Chocas alto, Carabayllo Lima- Perú

ARTÍCULO 5: El plazo de duración de la asociación es indefinido.

TÍTULO II: DEL PATRIMONIO

ARTÍCULO 6: El patrimonio del Centro recreacional Amachito's está constituido por el valor de los bienes y derechos deducido el pasivo, de conformidad con lo expresado en su Balance General. Este patrimonio no pertenece a los Asociados en particular sino al Club.

Incrementan el patrimonio:

- Las cuotas de ingreso.
- Los ingresos por ventas de bienes y servicios que realice.

- Cualquier incremento extraordinario del valor de los activos, por motivos económicos o legales.
- Cualquier disminución extraordinaria del valor de los pasivos, por motivos legales o financieros.

Disminuyen el patrimonio:

- Los gastos necesarios para su funcionamiento.
- Cualquier gasto extraordinario debidamente sustentado y aprobado por la junta de socios del CRA.
- Cualquier decremento extraordinario del valor de los activos, por motivos económicos o legales.
- Cualquier incremento extraordinario de los pasivos por motivos legales o financieros.

ARTÍCULO 7: Son rentas propias del CRA:

- a) Las cuotas de ingreso, y las cotizaciones ordinarias y extraordinarias de sus Asociados.
- b) Las contribuciones voluntarias de sus Asociados.
- c) Los ingresos provenientes por la venta de bienes y servicios.
- d) Los ingresos provenientes por el arrendamiento de sus bienes, equipos e instalaciones.
- e) Las donaciones y legados que pudieran otorgar a su favor los Asociados, empresas y/o instituciones.
- f) Cualquier otro ingreso no previsto.

La totalidad de las rentas se destinan a los fines del CRA b y no se distribuirá en ningún caso directa ni indirectamente entre sus Asociados.

TÍTULO III: DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 8: Para obtener la calidad de Asociado el CRA requiere de los siguientes requisitos con carácter obligatorio:

- a) Ser mayor de 18 años de edad.
- b) Gozar de buena reputación personal, institucional y/o empresarial.
- c) No haber cometido actos contrarios con la moral y las buenas costumbres.
- e) Carecer de antecedentes policiales, judiciales y penales.
- f) Copia legalizada del documento de identidad del postulante, DNI o carnet de extranjería del postulante.

ARTÍCULO 9: El CRA tendrá dos clases de Asociados:

- a) Activos.
- c) Ausentes.

El CRA llevará un Registro de Asociados, en el que se anotarán los datos generales que se indicara en el reglamento interno.

Costo de membrecías:

Membresía anual (1 año) al contado	Membresía anual (1 año) pago mensual	Membresía por 3 años al contado (30%)	Membresía por 3 años pago mensual	Membresía por 5 años al contado (40%)	Membresía por 5 años pago mensual
S/.2000	S/.200	S/.4200	S/.180	S/.6000	S/.140

ARTÍCULO 10: Tienen derecho a carné el afiliado activo, cónyuge, hijos y padres del afiliado.

1. El titular activo (Presentar copia del DNI)
2. Esposa del afiliado (Presentar copia del DNI y adjuntar la constancia de matrimonio.)
3. Hijos menores de 21 años. (Presentar copia del DNI)
4. Los padres naturales o padres políticos del Titular. (Presentar copia del DNI)
5. Abonar S/. 5.00 por cada carné solicitado y adjuntar una foto tamaño carné o pasaporte con fondo blanco.

Beneficio para el afiliado:

1. Ingreso sin costo alguno hasta con 10 invitados
2. Preferencia en reservas para uso de nuestras instalaciones
3. Descuentos en los diferentes servicios.

Condiciones para el afiliado:

1. Únicamente el titular o cónyuge, tiene derecho a llevar invitados presentando su carné al ingresar por la puerta de control.
2. Puede llevar hasta diez invitados exonerados de pago al mes.
3. Los invitados serán exonerados de pago sólo si el titular se encuentra al día en sus cuotas de mantenimiento hasta un mes anterior.
4. Es obligatorio que el titular asista y permanezca con sus invitados haciéndose responsable de su comportamiento.
5. Los invitados excedentes deberán pagar a la hora de ingresar.
6. Niños hasta 5 años están libre de pago.

ARTÍCULO 11: Aceptado un nuevo Asociado y previo pago de su cuota de ingreso, se le entregará un ejemplar del Estatuto y el Reglamento Interno; y recabará su fotocheck de identificación como tal, al igual que el de su cónyuge e hijos menores de edad, el que será de presentación obligatoria al ingresar al Club para su identificación.

CAPÍTULO I: DE LOS ASOCIADOS ACTIVOS:

ARTÍCULO 12: Los Asociados Activos están obligados a pagar puntualmente la cotización mensual fijada por el contrato. El Asociado que deje de abonar más de tres meses, perderá su

condición de Asociado, debiendo el Consejo Directivo formalizar su separación. Las comunicaciones por escrito se remitirán en un lapso máximo de treinta días a partir de la fecha de vencimiento de la tercera cuota.

ARTÍCULO 13: Se considera Asociado Activo Hábil al que esté al día en el pago de sus cotizaciones ordinarias y extraordinarias, y no tenga deudas u obligaciones vencidas con el CRA incluidos saldos pendientes de cuota de ingreso.

ARTÍCULO 14: Cónyuge activa (o) deberá llenar íntegramente el formato correspondiente por El (la) postulante y hacer entrega de los documentos siguientes.

- Carta del asociado presentando a su cónyuge.
- Copia certificada de la Partida de Nacimiento
- Copia del DNI
- Original o copia legalizada de la Partida de Matrimonio Civil
- 3 fotografías

ARTICULO 15: Junior (hijos del asociado entre los 14 – 21 años) deberá llenar el formato correspondiente por El (la) postulante y hacer entrega de los documentos siguientes.

- Carta del asociado presentando a su hijo
- Copia simple de la partida de nacimiento
- Copia simple del DNI
- 3 fotografías

CAPÍTULO II: DE LOS ASOCIADOS AUSENTES:

ARTÍCULO 16: El Asociado Ausente es aquel Asociado Activo que debe ausentarse del Departamento de Lima o del país por un período no menor de seis meses. El Asociado que

tiene la calidad de Ausente al igual que su cónyuge e hijos menores de 24 años, tiene derecho de ingresar al CRA y al uso de sus instalaciones y sus servicios sólo una vez al mes en el lapso de un año o 12 días calendarios en un mes determinado, mientras dure el período de ausencia. Para obtener esta clasificación el Asociado deberá cancelar todas sus deudas y demás obligaciones contraídas con el CRA; se deberá comprobar con medios probatorios documentales para acreditar su residencia fuera de Lima o del país. El pago se hará al inicio de cada período en que se computa su año o fracción de año en calidad de Asociado Ausente.

TÍTULO IV: DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 17: El Asociado, su cónyuge o conviviente reconocida(o) legalmente e hijos hasta un máximo de 24 años de edad cumplidos, siempre que acrediten estar cursando estudios superiores, tienen derecho a frecuentar el CRA y hacer uso de sus servicios e instalaciones.

ARTÍCULO 18: El Asociado Activo, su cónyuge o conviviente reconocida(o) legalmente podrán traer invitados al CRA, quienes se registrarán en el Libro de Invitados. Los Invitados gozarán de las siguientes facilidades:

- a) Usar los servicios que brinde el CRA.
- b) Usar las instalaciones deportivas, recreativas y sociales, por una sola vez al mes, debiendo el Asociado pagar el derecho de ingreso fijado en el Reglamento Interno.
- c) Un mismo Invitado no podrá ser invitado más de dos veces en un período mensual por un mismo Asociado y no más de tres veces en el mismo período por distintos Asociados.

ARTÍCULO 19: Los Asociados tienen las siguientes obligaciones:

- a) Practicar las normas éticas y morales, observando buen comportamiento dentro y fuera del CRA

- b) Estar al día en sus pagos, como en sus vales de consumo. El crédito por consumo es un servicio potestativo del CRA exclusivo para los Asociados que estén al día en todas sus obligaciones, pagaderos a fin del mes de la fecha de consumo.
- c) Acatar el horario de atención de los servicios establecidos según el Reglamento Interno del CRA.
- e) Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto, su Reglamento Interno, los acuerdos de la gerencia y demás disposiciones que rijan la vida institucional del CRA
- f) No ingresar al Club con ningún tipo de armas.

TÍTULO V: DE LAS CUOTAS DE INGRESO Y COTIZACIONES

ARTÍCULO 20: La cuota de ingreso para los Asociados Activos, será aprobada por la Gerencia de acuerdo a las necesidades del CRA, La cuota de ingreso de los hijos de Asociados Activos será equivalente al 50 % de la cuota de ingreso del Asociado Activo. La gerencia podrá establecer promociones puntuales para el ingreso de Asociados con

ARTÍCULO 21: los Asociados que renuncien, podrán reingresar con el pago de la cuota de ingreso vigente a la fecha de su solicitud de Reingreso con el pago del 25 %. El trámite de reingreso será el mismo que se lleva a cabo para cualquier nuevo Asociado.

TÍTULO VI: DE LAS RENUNCIAS, SEPARACIONES Y SANCIONES DISCIPLINARIAS A LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO 22: El Asociado que renuncie a su condición de tal, deberá comunicarlo mediante carta simple dirigida a la gerencia, adjuntando su fotocheck y los de su familia, así como una certificación de Tesorería que indique que no adeuda suma alguna al CRA.

ARTÍCULO 23: Se pierde la calidad y derecho de Asociado por en los siguientes casos:

- a) Infracción del Estatuto y Reglamento Interno del CRA
- b) Adeudar tres meses, no obstante habérseles cursado dos requerimientos por escrito. El primer requerimiento se hará a los quince días de vencida la tercera cotización y la segunda a los treinta días. En ambos casos se dará un plazo perentorio de quince días.
- c) Adeudar boletas de consumo u otras obligaciones económicas incluidos los saldos de cuotas de ingreso vencidas por más de treinta días, no obstante habérseles cursado dos requerimientos por escrito.

ARTÍCULO 24: Se pierde la calidad y derecho de Asociado por exclusión, previa calificación y acuerdo de la Gerencia, en los siguientes casos:

- a) Ser condenado, por delitos dolosos o delitos culposos graves, por los Jueces de la República del Perú o del extranjero.
- b) Provocar o cometer actos reñidos contra la moral y las buenas costumbres en el local del CRA.
- c) Proporcionar datos falsos que ocasionen perjuicio al CRA.
- d) Apropiarse, sin título alguno para sí o para terceros, de los bienes de propiedad del CRA y/o de los bienes de otros Asociados que se encuentren dentro de las instalaciones del CRA.
- e) Cometer faltas graves sancionables a criterio de la Gerencia

ARTÍCULO 25: La Gerencia podrá amonestar o suspender por un máximo de 150 días al Asociado, cónyuge o hijos de éstos, en los siguientes casos:

- a) Por infringir el Estatuto y Reglamento Interno del CRA, así como los acuerdos del contrato.
- b) Por destrucción, deterioro, o pérdida no reparada de los bienes del Club.

ANEXO G. CARTA DE AUTORIZACION DE INFORMACIÓN



Lima, 1 de marzo 2021

Dr. Justo Fernando Balmaceda Quiros
Director del programa Cpel
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la EMPRESA Centro Recreacional Amachito's con RUC: 20606944790 para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la Empresa, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional presentado por el Bachiller Johnabel Amadeo Collado Villena Identificado con DNI: 47539020.

Sin otro particular me despido,



Nery Rossana Villena Olivera
Gerente General
DNI: 29245360