



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**INFORME DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA
EL CIRCUITO MÁGICO DEL AGUA DEL PARQUE
DE LA RESERVA 2019-2020**

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

Autor:

**MILTON JAVIER SAAVEDRA GUABLOCHE
(0000-0002-8938-9133)**

Asesor:

**RICHARD MANUEL BOCARDO GAMARRA
(0000-0003-2778-7029)**

**Lima – Perú
2021**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, a mi novia María Fe Argomedo, a mi hijo Renato Saavedra, a mis padres Milton Saavedra, Hermilia Guabloche y a mi asesor el profesor Richard Bocardo por el apoyo constante para la realización de este trabajo de informe de gestión en el Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva.

ÍNDICE

RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Generalidades de la empresa	3
1.1. Datos generales	3
1.2. Nombre o razón social.....	3
1.3. Ubicación de la empresa	4
1.4. Giro de la empresa.....	5
1.5. Tamaño de la empresa.....	5
1.6. Breve reseña histórica	6
1.7. Organigrama de la empresa.....	7
1.8. Misión, visión y política.....	10
1.9. Premios y Certificaciones.....	11
1.10. Relación de la empresa con la sociedad	11
Capítulo 2. Planteamiento del problema.....	13
2.1. Caracterización del área	13
2.1.1. Rol del Equipo.....	14
2.1.2. Objetivos del Área Comercial	14
2.1.3. Cantidad del Personal.....	15
2.1.4. Ruta de información que recibe cada área, gerencia o institución	15

2.1.5.	Ruta de información que entrega a cada área, gerencia o institución	16
2.2.	Contextualización y definición del problema.....	17
2.2.1.	Contextualización del problema.....	17
2.2.1.1.	<i>Principales parques públicos</i>	17
2.2.1.2.	<i>Antecedentes de contenidos</i>	20
2.2.1.3.	<i>Resumen de actividades</i>	22
2.2.1.4.	<i>Estacionalidad de ingresos de visitantes</i>	22
2.2.1.5.	<i>Análisis del punto de equilibrio</i>	24
2.2.1.6.	<i>Lluvia de ideas</i>	26
2.2.1.7.	<i>Mapa de Poder de Interés</i>	29
2.2.1.8.	<i>Entrevista a Profundidad</i>	30
2.2.1.9.	<i>Diagrama Causa Efecto – Ishikawa</i>	41
2.2.2.	Formulación del problema	45
2.3.	Objetivos	45
2.3.1.	Objetivo general:	45
2.3.2.	Objetivo Específicos	45
2.4.	Justificación.....	45
2.5.	Alcances y limitaciones:.....	46
2.5.1.	Alcance:.....	46
2.5.2.	Limitaciones:.....	46
Capítulo 3:	Marco teórico	48

3.1.	Siglas	48
3.2.	Definiciones conceptuales.....	48
3.2.1.	Inmobiliaria	48
3.2.2.	Cibernética	49
3.2.3.	Locadores de Servicios.....	49
3.2.4.	Tripadvisor	50
3.2.5.	Operador Turístico	50
3.2.6.	Destino Turístico	50
3.2.7.	Producto Turístico	51
3.2.8.	Stakeholders	51
3.2.9.	Gremio.....	52
3.2.10.	Turismo	52
3.2.11.	Turismo interno.....	53
3.2.12.	Agencia de Viaje	54
3.2.13.	Responsabilidad Social	54
3.2.14.	Pandemia	54
3.2.15.	Fuentes	55
3.2.16.	Omnicanal	55
3.2.17.	Efemérides.....	55
3.2.18.	Insight.....	55
3.2.19.	Covid-19.....	56

3.2.20.	Alianza Estratégica.....	56
3.2.21.	Propuesta de Valor	56
3.3.	Marco Legal	57
3.3.1.	Ley N° 30225 – Ley de contrataciones del estado	57
3.3.2.	Texto Único de Servicio No Exclusivo (TUSNE) de la Municipalidad	57
3.3.3.	Estado de Emergencia	57
3.3.4.	Decreto Supremo.....	58
3.4.	Metodologías.....	58
3.4.1.	Diagrama de ISHIKAWA	58
3.4.2.	Lluvia de Ideas	59
3.4.3.	Entrevista a Profundidad	59
3.4.4.	Grupo de Interés	60
3.5.	Teorías.....	61
3.5.1.	Matriz de evaluación de factores Internos (EFI).....	61
3.5.2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	63
3.5.3.	Business Model Canvas	66
3.5.4.	Marketing de Contenido.....	69
3.5.5.	Marketing Digital	69
3.5.6.	Sistema de distribución multicanal	70
3.5.7.	El Marketing Interactivo	70
3.5.8.	Desarrollo de nuevos productos	71

3.5.9.	Planificación estratégica.....	71
3.5.10.	Planificación Turística local.....	72
3.5.11.	Posicionamiento	73
3.5.12.	Análisis del proceso	74
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto		77
4.1.	Matriz de Consistencia.....	77
4.2.	Desarrollo del Proyecto.....	78
4.2.1.	Identificación del público objetivo.....	78
4.2.1.1.	<i>Encuesta.....</i>	78
4.2.1.2.	<i>Encuesta virtual.....</i>	82
4.2.1.3.	<i>Estudio de exploración en el Circuito Mágico del Agua.....</i>	84
4.2.2.	Medios Digitales	85
4.2.2.1	<i>Social media.....</i>	86
4.2.2.2	<i>Chat box en redes sociales y pop up en la página web.....</i>	88
4.2.2.3	<i>Sistema de distribución multicanal.....</i>	88
4.2.3.	Medios de Comunicación.....	90
4.2.3.1	<i>Artistas e influencers.....</i>	91
4.2.4.	Desarrollo de nuevos productos	92
4.2.5.	Administración Turística.....	93
4.2.6.	Cronograma de implementación de proyectos 2019 – 2020.....	97
4.2.7.	Cuadro de necesidades por el área de comercial y comunicación – 2019	98

4.2.8.	Cuadro de necesidades por el área de comunicación & eventos – 2020.....	100
4.2.9.	Resumen del presupuesto asignado al área	102
4.2.9.1	<i>Planilla del área comercial y comunicación</i>	102
4.2.9.2	<i>Resumen de gastos realizados para fortalecer las estrategias comerciales</i>	102
Capítulo 5. Análisis y resultado		104
5.1.	Análisis de los indicadores por categorías de estrategias comerciales.....	104
5.1.1.	Identificación del público objetivo.....	104
5.1.2.	Medios digitales	105
5.1.2.1.	<i>Redes Sociales</i>	105
5.1.2.2.	<i>Live Streaming</i>	106
5.1.2.3.	<i>Sistema de distribución multicanal</i>	107
5.1.2.4.	<i>Medios de comunicación</i>	108
5.1.2.5.	<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	113
5.1.2.6.	<i>Administración Turística</i>	113
5.2.	Resumen de resultados	114
5.3.	Evaluación de desempeño organizacional.....	115
Conclusiones		118
Recomendaciones		119
Referencias.....		120
Anexos		122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cantidad de locadores de servicio	6
Tabla 2 Integrantes en el Área de Comercial & Eventos	15
Tabla 3 Principales Parques en la Ciudad de Lima.....	19
Tabla 4 Resumen de actividades en el año 2018	22
Tabla 5 Número Total de Ingresos de Visitantes.....	23
Tabla 6 Determinación de los ingresos y costos totales	24
Tabla 7 Punto de equilibrio en número de visitantes.....	25
Tabla 8 Punto de equilibrio en ingresos económicos totales	25
Tabla 9 Comprobación del Punto de Equilibrio	25
Tabla 10 Principales categorías identificadas	44
Tabla 11 Matriz de evaluación de factores internos – MATRIZ EFI.....	62
Tabla 12 Matriz de evaluación de factores externos– MATRIZ EFE	65
Tabla 13 Matriz de consistencia, resumen de los objetivos.....	77
Tabla 14 Frecuencia de contenido semanal en redes sociales	86
Tabla 15 Plan operativo anual del área de comunicación & comercial 2019.....	98
Tabla 16 Plan operativo anual del área de comunicación & comercial 2020.....	100
Tabla 17 Planilla del área de comunicación & comercial.....	102
Tabla 18 Gastos realizados en el área de Comunicación y comercial	102
Tabla 19 Comparativos de la cantidad de usuarios en redes sociales 2019 - 2020	106
Tabla 20 Comparativo de ingresos a través de la distribución multicanal.	108
Tabla 21 Comparativo de ingresos a través de la distribución multicanal.	109
Tabla 22 Publicaciones en medios impresos	111
Tabla 23 Saludos de influencers.	112
Tabla 24 Desarrollo de nuevos productos.....	113

Tabla 25 Desarrollo en gestión turística	114
Tabla 26 Comparativo de ingresos de visitantes e ingresos económicos	115
Tabla 27 Principales indicadores de gestión	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa	3
Figura 2. Logotipo del Circuito Mágico del Agua. Lima, Perú.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Mapa de ubicación del CMA-PR.	4
Figura 4. Organigrama de EMILIMA, 2020. Lima, Perú.	8
Figura 5. Organigrama de la GGOCC o CMA-PR.	10
Figura 6. Organigrama del área Comercial.	13
Figura 7. Ruta de información que recibe entre áreas.	16
Figura 8. Ruta de información que entrega a cada área.	17
Figura 9. Contenido de actividades en el parque.	21
Figura 10. Eventos sociales.	21
Figura 11. Estacionalidad de ingresos.	23
Figura 12. Reunión con el área de Comunicación, 2020. Lima, Perú.	26
Figura 13. Reunión con el área Comercial, 2020. Lima, Perú.	27
Figura 14. Reunión con el área de Tecnología de la Información, 2020. Lima, Perú.	27
Figura 15. Lluvia de ideas.	28
Figura 16. Mapa de poder de interesados.	30
Figura 17. Entrevista a la Gerenta General de EMILIMA, 2020. Lima, Perú.	32
Figura 18. Entrevista a la Asesora Legal del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.	34
Figura 19. Entrevista al Coordinador General del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.	36
Figura 20. Entrevista a la Analista de Dirección de Facilitación y Cultura Turística.	40
Figura 21. Diagrama de Ishikawa.	43
Figura 22. Mapa de grupos de interés.	61
Figura 23. Modelo Canvas.	68

Figura 24. Etapas de desarrollo de nuevos productos.....	71
Figura 25. Plano para el análisis del proceso.....	74
Figura 26. Edad promedio de visitantes.....	79
Figura 27. Medios de búsqueda.	79
Figura 28. Lugares de preferencia para visita.....	80
Figura 29. Medio de Transporte de preferencia.....	80
Figura 30. Horario ideal de visita.	81
Figura 31. Servicios de preferencia.	81
Figura 32. Reconocimiento de marca.	82
Figura 33. Encuesta Virtual.	82
Figura 34. Motivo de visita al Circuito Mágico del Agua.	83
Figura 35. Opciones de entretenimiento requeridos.	83
Figura 36. Razón de visita.	84
Figura 37. Actividades en plataformas digitales realizadas en el 2019 y 2020.	87
Figura 38. Acciones realizadas en YouTube.	87
Figura 39. Chat Box en redes sociales.	88
Figura 40. Sistema de distribución multicanal.....	89
Figura 41. Venta de Entradas anticipadas.....	89
Figura 42. Medios de Prensa.....	90
Figura 43. Festival del helado y la raspadilla.	91
Figura 44. Marketing de Influencers.....	91
Figura 45. Implementación de nuevos atractivos	92
Figura 46. Implementación de Biohuerto y Topiario.....	92
Figura 47. Mapping y proyecciones multimedia.	93
Figura 48. Implementación de recorrido turístico gratuito.	93

Figura 49. Capacitaciones en las áreas	94
Figura 50. Convenio Institucional con Caja Metropolitana.....	94
Figura 51. Convenio Institucional con CANATUR.	95
Figura 52. Primera Feria Gastronómica Virtual.	95
Figura 53. Flujograma del proceso de alquiler de espacios para eventos.....	96
Figura 54. Cronograma de implementación de proyectos ejecutados periodo 2019 y 2020 ...	97
Figura 55. Rendimiento de páginas.	105
Figura 56. Actividad con streaming.....	107
Figura 57. Difusión en medios televisivos.....	110
Figura 58. Afluencia de visitantes semanal.	111

RESUMEN

El Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, reconocido nacional e internacionalmente como uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Lima, se ha convertido en el símbolo de la recuperación de los espacios públicos e ícono de la modernidad de la ciudad. Los visitantes disfrutaban del espectáculo lleno de magia y fantasía que integra entretenimiento, cultura y naturaleza en un solo lugar.

Se plantearon estrategias comerciales durante el año 2019 y 2020, en base a las categorías del producto. Además, debido a la situación actual generada por la enfermedad a nivel global, las operaciones de actividades en el Circuito Mágico del Agua se vieron afectadas, flexibilizando las estrategias de acuerdo con la experiencia in situ, a la necesidad de los usuarios y al entorno del mercado.

El Presente trabajo de suficiencia profesional en modalidad informe ejecutó propuestas innovadoras, sostenibles durante el tiempo y acciones que generan un gran impacto en el beneficio a la ciudad, enfocándose en sus 3 principales ejes de entretenimiento, histórico y natural.

Palabra Clave: Parque; Entretenimiento; Fuentes Cibernéticas; atractivo turístico; propuesta de valor; visitantes.

ABSTRACT

The Magic Water Circuit (Circuito Mágico del Agua) of the *Parque de la Reserva*, is nationally and internationally recognized as one of the main tourist attractions of the city of Lima, and has become the symbol of the recovery of public spaces and an icon of the modernity of the city. Visitors enjoy the full of magic and fantasy show which combines entertainment, culture and nature in one place.

Trade strategies were proposed during 2019 and 2020 based on the circuit categories. Furthermore, due to the current situation generated worldwide by the COVID-19 disease, the activities performed at the Magic Water Circuit were affected, making strategies more flexible according to the on-site experience, the need of users and the market environment.

This report, in terms of professional research, executed innovative proposals and sustainable actions that generate a great impact for the benefit of the city, focusing on its 3 main axes: entertainment, history and nature.

Keywords: Park; Entertainment; Cyber Fountains; tourist attraction; value proposition; visitors.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional en modalidad informe presenta las acciones realizadas en base a la necesidad de la demanda, identificando las estrategias a través del análisis, las metodologías y la experiencia in situ en la gestión del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva a través del área Comercial. Las implementaciones de estas estrategias incrementan la afluencia de visitantes, genera mayor ingreso económico y coadyuva el disfrute social en comunidad, integrando la propuesta de valor en lo cultural, natural y de entretenimiento.

El Parque de la Reserva fue inaugurado el 19 de febrero de 1829 por aquel entonces el presidente de la República Augusto B. Leguía, se concedió el nombre ya que un grupo de personas se enlistaron para combatir a las tropas chilenas, en el año 2007 se reinaugura el parque, implementando un complejo de 13 fuentes cibernéticas, en la cual una de ella tiene un chorro de agua que llega hasta los 80 metros de altura. Adicionalmente, podemos encontrar monumentos y obras de artistas peruanos, por esta razón se concede el nombre del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva.

En el capítulo 1, mencionamos las generalidades de la empresa y su entorno, cabe mencionar que la Municipalidad Metropolitana de Lima encargó la administración del Circuito Mágico del Agua a EMILIMA “Empresa Inmobiliaria de la Municipalidad”. Se menciona sobre el Organigrama de la empresa de EMILIMA y la Gerencia del Circuito Mágico del Agua.

En el capítulo 2, consideramos el planteamiento del problema, sus canales de ruta de información, análisis de otros principales parques en la ciudad de Lima, se identificó la gestión en periodos anteriores en el Circuito Mágico del Agua, la

estacionalidad de ingresos y las metodologías para poder identificar la problemática y emplear los objetivos en la administración del Circuito Mágico del Agua.

En el capítulo 3, se identificaron términos técnicos a través de diferentes definiciones en la industria turística, política, herramientas de gestión y marketing, extraídas de diferentes fuentes de información como libros, diarios y artículos de la página web.

Se desarrolló el proyecto en el capítulo 4, donde se elaboró un cuadro resumen de la matriz de consistencia, considerando las causas que generan el problema, los objetivos y las acciones correspondientes a cada estrategia implementada. Así también, la implementación de los procesos de funciones del área, el cronograma de los proyectos implementados y el cuadro de necesidades para poder implementar las propuestas anuales.

Y para finalizar, el capítulo 5 es el resumen de análisis con resultados de todas las estrategias implementadas en base al objetivo general y los objetivos específicos, cabe resaltar que se siguen aplicando las mismas estrategias en base a las recomendaciones indicadas por el especialista del área, siendo las estrategias flexibles de acuerdo a los factores externos y a la coyuntura de la enfermedad generada por el Covid-19.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1. Datos generales

EMILIMA S.A., fue creada por acuerdo de consejo N°106 de fecha 22 de mayo de 1986, como persona jurídica de derecho privado, bajo la forma de S.A., encargada de planificar, proyectar, financiar y ejecutar programas de habilitaciones urbanas progresivas y de urbanizaciones de tipo popular, así como de las recaudaciones, rentas y cualquier otra actividad inmobiliaria que la Municipalidad Metropolitana de Lima le encomiende.

Con fecha 19 de junio de 2000, la Municipalidad Metropolitana de Lima encargó la administración del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva a EMILIMA.

Según informe N°344 del 12.08.2008, que autoriza la suscripción del Convenio de Administración del Circuito Mágico del Agua del Parque de Reserva entre la Municipalidad Metropolitana de Lima y EMILIMA S.A.

1.2. Nombre o razón social

Nombre: EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A.

Nombre Comercial: EMILIMA S.A.

Ruc: 20126236078

Figura 1

Logotipo de la empresa



Fuente EMILIMA, 2020. Lima, Perú.

Nombre comercial: Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva “CMA-PR”.

Figura 2

Logotipo del Circuito Mágico del Agua. Lima, Perú



1.3. Ubicación de la empresa

Dirección EMILIMA: Jr. Ucayali 266 – Cercado de Lima.

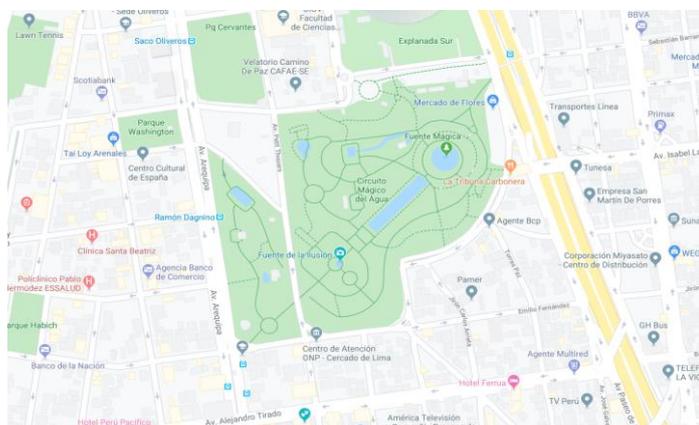
Dirección Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva: Jr. Madre de Dios s/n

Teléfono: 424-0827

Mapa de ubicación:

Figura 3

Mapa de ubicación del CMA-PR



Fuente Google Maps-2020. Lima, Perú.

1.4. Giro de la empresa

La Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima (EMILIMA S.A.), se encarga de la administración de inmuebles de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, propiciando su rentabilización. Desde el 2003, EMILIMA S.A. se convierte en una empresa ejecutora de proyectos de renovación urbana llegando a ser considerados proyectos innovadores y de gran envergadura “Circuito Mágico del Agua” con impacto urbano, cultural, económico y social; siendo una empresa municipal rentable, competitiva, eficiente y confiable, con personal altamente calificado, líder en la promoción de la inversión en renovación urbana, que actúa con responsabilidad.

El Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, brinda a la sociedad un espacio público de esparcimiento, con espectáculos de fuentes cibernéticas y proyección multimedia, así como servicios adicionales para el disfrute de los visitantes.

1.5. Tamaño de la empresa

La clasificación es indefinida debido a que es una empresa del Gobierno con responsabilidad social, cuya definición es una empresa de origen mixta por ser privada y pública. Actualmente, el CMA-PR cuenta con 296 trabajadores, bajo la modalidad de locadores de servicios, según estudios se considera una mediana empresa.

Tabla 1*Cantidad de locadores de servicio*

ÁREAS	NRO. PROVEEDORES
Administración	39
Áreas verdes	36
Arquitectura y Lineamientos	4
Infraestructura	24
Comunicación y Comercial	9
Fuentes Cibernéticas	18
Limpieza	48
Recaudación	30
Seguridad	84
Área de TIC	4
TOTAL	296

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

1.6. Breve reseña histórica

En el año 1926, el presidente Augusto B. Leguía dispuso la construcción del que se convertiría en el segundo parque más importante de la ciudad de Lima. Este gran parque público buscaba honrar al Batallón de la Reserva. A raíz de este homenaje, el parque recibió el nombre de “Parque de la Reserva”. La ubicación de este parque abarcaría el hermoso entorno de la Plaza Sucre y desplazaría a la Escuela Nacional de Agricultura. De esta manera, el parque se proyectaría rodeado por la línea del tranvía eléctrico a Chorrillos, la Plaza Sucre, el Estadio Nacional, la Av. Leguía (Av. Arequipa) y la Plaza Petit Thouars, inaugurada al igual que la Plaza Sucre en 1924.

El Parque de la Reserva fue inaugurado el 19 de febrero de 1929 por el presidente Augusto B. Leguía, el Ministro de Fomento de Obras Públicas, Enrique Martinelli Samanez y el director de minas y petróleo, Ing. Alberto Jochamowitz.

En julio del año 2007, el Parque de la Reserva fue reinaugurado con 13 fuentes cibernéticas, concediéndole el nombre de Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, proyecto de gran envergadura liderado por el Exalcalde Castañeda Lossio.

1.7. Organigrama de la empresa

La representación gráfica de EMILIMA es de forma vertical, líneas abajo observamos los detalles de las áreas representativas y el organigrama del área de la Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costos, área que tiene la administración del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva.

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es la máxima autoridad de la empresa, está compuesta por todos los accionistas y representa la universalidad de estos, es la suprema autoridad. Sus funciones y competencias están contempladas en los estatutos sociales de la empresa y en la Ley General de Sociedades.

Directorio

El directorio es el máximo órgano de la empresa, con facultades y atribuciones. Está conformado por un mínimo de tres (03) y un máximo de cinco (05) miembros, los cuales son designados por el Alcalde Metropolitano de Lima, por un periodo de (03) años.

Presidente del Directorio

El presidente del Directorio tiene la representación protocolar de la empresa ante toda clase de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

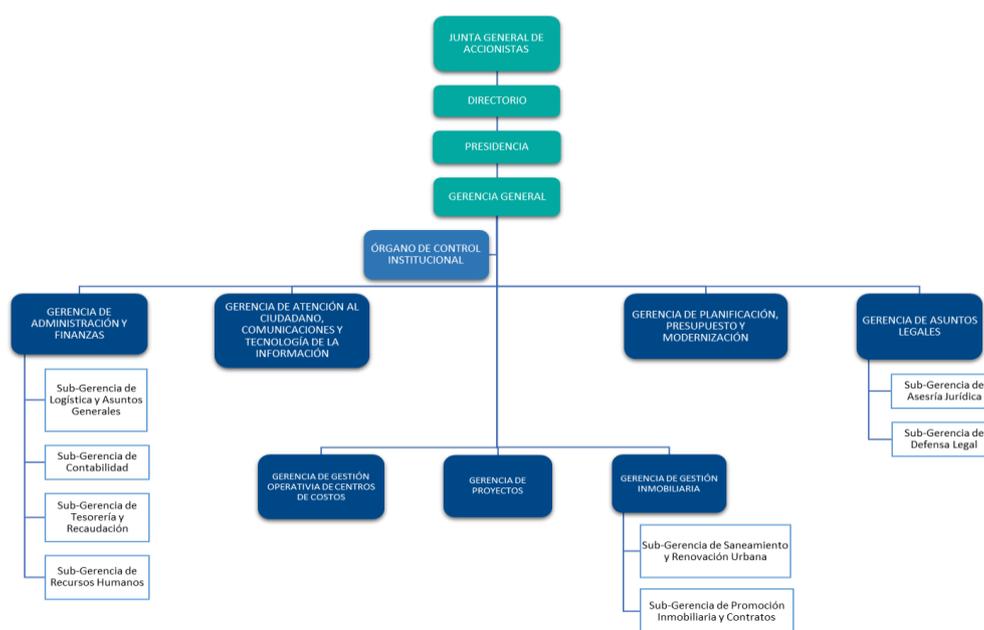
Gerencia General

La Gerencia General de EMILIMA S.A. Es la máxima autoridad administrativa de la empresa y es el órgano ejecutor de todos los acuerdos del Directorio y de la Junta General de Accionistas. Ejerce la representación legal, judicial, comercial y administrativa de la empresa ante todas las entidades públicas o privadas, sean nacionales o extranjeras,

pudiendo delegar funciones en otros gerentes, para garantizar de esta manera una eficiente y eficaz gestión empresarial.

Figura 4

Organigrama de EMILIMA, 2020. Lima, Perú



Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costos

La Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costos, es uno de los 04 órganos de la estructura organizacional de EMILIMA S.A., responsable de la conducción y administración del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, que a su vez son encargados por la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Coordinación de Administración:

Logística y Presupuesto: Emite las órdenes de servicios para el pago de fin de mes a todos los locadores de servicios, así también se encarga de la supervisión y aprobación de las órdenes de compra en base a las necesidades de otras áreas, y la aprobación presupuestaria anual para el CMA-PR y otras gerencias de EMILIMA.

Recaudación: Se encarga de recaudar los ingresos diarios de las boleterías provenientes de los ingresos de los visitantes, SS.HH. y estacionamientos, así como la recaudación de otros servicios propios del parque. Envía a la gerencia general el inventario de todos los ingresos de visitantes, e ingresos económicos al cierre del día.

Tecnología de la Información: Se encarga de la supervisión e implementación de sistemas dentro de las instalaciones y de ejecutar los proyectos de Innovación & Tecnología.

Mejora Continua: Área encargada de implementar los controles de procesos e indicadores, identifica las falencias de cada área para brindar charlas y capacitaciones, propone nuevas bases de lineamientos y reglamentos para la correcta gestión en la administración del CMA-PR.

Operatividad y Mantenimiento: Esta es una de las áreas más sensibles del CMA-PR, ya que concentra la gran mayoría de empleados, dentro de la coordinación tenemos el área de Almacén, Infraestructura, Limpieza, Fuentes cibernéticas y Áreas verdes.

Imagen & Comunicación: Se encarga de la coordinación directa entre el área de Comunicación de la Municipalidad, de presentar propuestas que tenemos en el CMA-PR para su aprobación final, administración de las redes sociales, página web y responsable de generar contenido tanto de manera interna como externa.

Figura 5

Organigrama de la GGOCC o CMA-PR



Fuente proporcionada por EMILIMA, 2020. Lima, Perú.

1.8. Misión, visión y política

Misión: Ofrecer al visitante una estancia recreativa en un espacio paisajístico.

Visión: Ser reconocido como el principal parque emblemático de Lima, que preserva la naturaleza, la memoria histórica, y las integra con la recreación.

Política: El Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva tiene como política de administrar, proponer, ejecutar funciones, procesos y proyectos para el bien común de la sociedad e interés de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con el fin de generar una gran experiencia de visita a nuestros usuarios.

Productos y/o servicios

- Ticket de ingreso al Parque.
- Arrendamiento de espacios para concesión.
- Alquiler de espacios para eventos.
- Estacionamiento.
- SSHH.
- Otros ingresos propios.

Clientes:

- Nuestros clientes son visitantes nacionales que representan un 95% principalmente del NSE C y D; entre ellos familias con niños y visitantes extranjeros que representan un 5% del total.
- Locatarios y/o concesiones.
- Operadores turísticos y productoras de eventos.

1.9. Premios y Certificaciones

En el año 2019, obtuvo el reconocimiento de Trip Advisor (certificado de excelencia), página web que reconoce a los mejores destinos turísticos y establecimientos comerciales por ofrecer el mejor el servicio.

1.10. Relación de la empresa con la sociedad

El Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva es un parque público, administrado por “EMILIMA”, los grupos de interés son tanto del sector público y privado, y las actividades están dirigidas con fines sociales.

- Ingreso libre a las personas consideradas con discapacidad, vulnerables y de extrema pobreza.

- Realización de actividades culturales como “Pasacalles, ferias artesanales, exhibiciones culturales y eventos”.
- Programas y/o talleres gratuitos para distintas edades.
- Convenios institucionales para el disfrute social en comunidad.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del área

En enero del 2019, la Gerencia General de EMILIMA, consideró crear un área especializada en Gestión Comercial & Desarrollo de Eventos para tener una mejor gestión en las funciones, ya que en ese periodo de tiempo era responsabilidad del área de comunicación. A continuación, se detalla las principales funciones del Área Comercial & Eventos:

- a) Identificar, diseñar e implementar estrategias comerciales para el aumento de ingresos de visitantes al Parque.
- b) Negociación y rentabilización de alquileres de espacios para eventos corporativos y con fines recreacionales.
- c) Coordinación con otras Gerencias Municipales para la articulación de actividades con fines sociales.
- d) Reforzar y consolidar alianzas estratégicas y/o convenios con los gremios de turismo y entidades corporativas.

Figura 6

Organigrama del área Comercial



Fuente proporcionada por EMILIMA, 2020. Lima, Perú.

El Coordinador dentro de sus principales responsabilidades tiene las siguientes funciones:

- a) Incrementar de manera sostenible la propuesta de valor del atractivo turístico.
- b) Negociación con locatarios actuales y potenciales.
- c) Establecer la fijación de precios para las concesiones y servicios.
- d) Control de forma diaria y mensual de los KPI's de ingreso de visitantes y ventas.
- e) Aprobación de conformidades de los proveedores de servicios.
- f) Implementación del Plan Estratégico Anual.
- g) Seguimiento y control de las ejecuciones de los proyectos.
- h) Promover alianzas estratégicas y convenios institucionales.

2.1.1. Rol del Equipo

- a) Proponer e implementar proyectos para generar actividades en el parque.
- b) Elaboración de informes, memos, documento con soporte legal.
- c) Programación de guiados turísticos.
- d) Concretar el cierre de ventas, diario y mensual.
- e) Responder la central telefónica para la atención al cliente.
- f) Realización de eventos y actividades culturales.
- g) Seguimiento y control de los distintos canales de venta.
- h) Apoyo en funciones administrativas.

2.1.2. Objetivos del Área Comercial

- Incrementar el ingreso de visitantes.
- Captación de nuevas cuentas para la realización de eventos corporativos.
- Implementar y ejecutar el plan estratégico anual.

2.1.3. Cantidad del Personal

El área Comercial, cuenta con un total de 05 personas, en caso de los guías oficiales de turismo, se incrementa de acuerdo con la estacionalidad de ingresos de visitantes.

Tabla 2

Integrantes en el Área de Comercial

PUESTO	RESPONSABLE
Coordinador	Javier Saavedra
Asesoría Legal	Marita Oliva
Planificador de Eventos	Eliana Toledo
Auxiliar Administrativa	Lizbeth Cuellar
Guía Oficial de Turismo	Libre

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

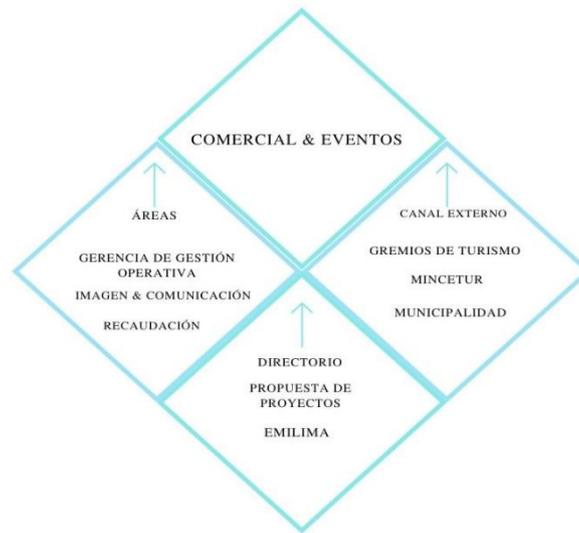
2.1.4. Ruta de información que recibe cada área, gerencia o institución

A continuación, se detalla de manera general las informaciones que recibe el área de Comercial para la toma de decisiones:

- Información Externa: Principalmente proviene de instituciones públicas, como las Gerencias de la Municipalidad de Lima, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y entidades privadas como los gremios de Turismo.
- Información Interna: Proviene de las áreas de coordinación como la Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costos, Comunicación y Recaudación que son ingresos de información para las tomas de decisiones operativas.

Figura 7

Ruta de información que recibe entre áreas.



Fuente: Elaboración propia.

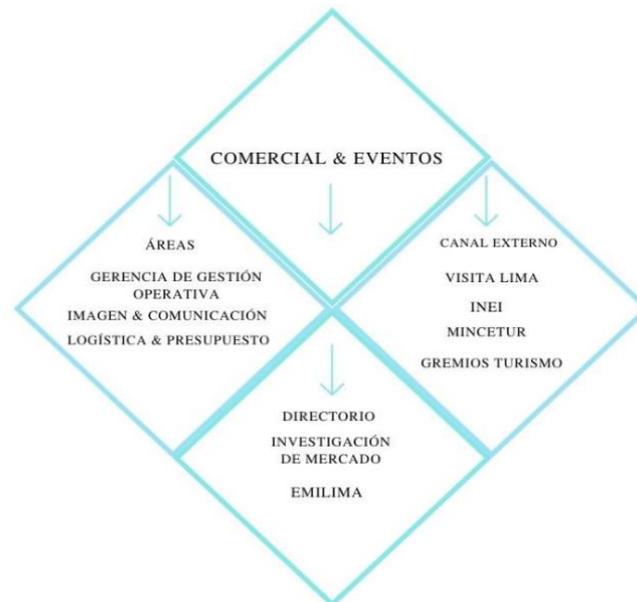
2.1.5. Ruta de información que entrega a cada área, gerencia o institución

Con respecto a la información y en base a los resultados ejecutados que entrega el Área Comercial, la información puede ser cuantitativa o cualitativa.

- Información Externa: Se brinda información sobre la cantidad de visita diaria, mensual y anual, tipología del perfil del visitante, y áreas para la realización de actividades con fines sociales y privadas a las Gerencias Municipales, INEI, MINCETUR y CANATUR.
- Información Interna: Se brinda propuestas de estrategias para incentivar el ingreso de visitantes, proyectos ejecutados, estadística mensual y anual del Parque, principalmente al Directorio y Gerencia General de EMILIMA y a las áreas involucradas.

Figura 8

Ruta de información que se entrega a cada área



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Contextualización del problema

2.2.1.1. Principales parques públicos

Los parques son elementos esenciales para el desarrollo de una sociedad, actualmente los parques públicos son administrados directamente por las municipalidades de cada distrito, que a su vez se hacen responsables por el mantenimiento y cuidado para el uso y disfrute de la sociedad.

Los parques de Lima son la mejor opción de pasar un tiempo en familia, pareja, ocio, etc. Actualmente, la ciudad de Lima cuenta con distintos parques públicos y/o privados, ambos con la misma finalidad de disfrute social pero cada uno de ellos se caracteriza con una temática diferente.

A continuación, se detalla los principales parques con entretenimientos en la ciudad de Lima, donde la población aún no pierde la costumbre de disfrutar ese momento de libertad y placer en comunidad.

Parque de las Leyendas – Felipe Benavides Barreda

Es sin duda uno de los más representativos parques de la ciudad, que pertenece al inmueble de la Municipalidad de Lima, y que tiene como principal objetivo la preservación del patrimonio arqueológico, integración de la flora y fauna del territorio nacional y del mundo. Actualmente, viene diversificando sus propuestas de servicios con actividades culturales, educativas y recreativas para sus visitantes, cabe indicar que sus tarifarios se rigen bajo el Texto Único de Servicios no Exclusivo “TUSNE”.

Parque de la Amistad

Es uno de los parques más concurridos por visitantes locales, dentro de su propuesta de valor, destaca por su tradición y por su gran estructura de arco mosaico de 29 metros de alto que simboliza la amistad. Además, entre sus atractivos cuenta con la simulación de una estación de tren típica de la sierra peruana, una laguna al pie de la estructura del Arco, donde pueden pasear con bote a pedal y para los niños, juegos de columpios con acceso libre. Podemos encontrar una gran variedad de alimentos y bebidas de regiones representativas a nivel nacional, el ingreso es libre.

Servicios de parques de Lima “SERPAR”

Es un organismo que pertenece a la Municipalidad de Lima, responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la

población, el tarifario se rige mediante el Texto Único de Servicios No Exclusivos “TUSNE”. A continuación, se detalla en cuadro resumen los parques que son administrados por SERPAR.

Tabla 3

Principales Parques en la Ciudad de Lima.

PARQUES	DISTRITO	PROPUESTA DE VALOR
Parque de la Exposición	Cercado de Lima	Espacio cultural, ubicación estratégica, museo, estacionamiento, laguna, anfiteatro.
Parque la Muralla	Cercado de Lima	Juegos infantiles, espacio para eventos, laguna, zona arqueológica.
Parque los Anillos	Ate Vitarte	Laguna, Mini granja, restaurantes, canchas de fútbol, aviario.
Parque Alameda las Malvinas	Cercado de Lima	Pileta ornamental, canchita de fútbol, gimnasio.
Parque Universitario	Cercado de Lima	03 fuentes ornamentales, anfiteatro, esculturas.
Parque" José María Arguedas"	La Victoria	Cancha de fútbol, espacios para eventos.
Parque Alameda Salvador Allende	San Juan de Miraflores	Jardín botánico, Ciclovías, parque infantil, anfiteatro.
Parque coronel Miguel Baquero	Cercado de Lima	Losas deportivas, juegos para niños.
Parque los Soldados del Perú	Cercado de Lima	Cancha de fútbol, Mini gimnasio, juegos para niños.

Nota: Adaptado por la página web de SERPAR, 2020, Lima, Perú.

Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva

Es un producto único y singular a nivel nacional, que integra naturaleza, cultura, historia y entretenimiento, tiene la versatilidad en sus atracciones como para entretener y divertir desde niños hasta personas de la tercera edad. Según los datos obtenidos, el CMA-PR cuenta con una mejor variedad de ofertas de espacios,

a esto se añade los tipos de eventos que pueden ser realizados y el factor diferenciador de la propuesta de valor.

Reconocido nacional e internacionalmente como uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Lima, se ha convertido en el símbolo de recuperación de los espacios públicos e icono de la modernidad de la ciudad; impulsando el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos desde su inauguración. Mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM emitido por el Poder Ejecutivo publicado con fecha 15 de marzo del 2020 en el marco del “Aislamiento Social Obligatorio”, las instalaciones del CMA-PR cerró sus puertas al público debido al Coronavirus (COVID-19). El 02 de agosto del 2020 reabrió sus instalaciones con ciertas restricciones decretadas por el estado, como el cambio de horario de atención, la prohibición de ingreso de niños menores de 14 años, adultos mayores y personas consideradas vulnerables, además de las restricciones comerciales de las concesionarias, esto se ve reflejado en el ingreso de los visitantes y en los ingresos económicos por parte de las concesionarias.

2.2.1.2. Antecedentes de contenidos

Durante la gestión del año 2018, se realizaban actividades que no eran sostenibles en el parque, ya que el objetivo estaba direccionado solo a incrementar la afluencia de visitantes sin preservar las instalaciones, otorgando concesiones que no cumplieran con los estándares de calidad, por ejemplo, alimentos de comida sin control de sanidad, juegos inflables de alto riesgo, eventos masivos sin contenido de valor, no había una línea gráfica definida para los contenidos, etc.

Figura 9

Contenido de actividades en el parque



Fuente: CMA-PR, 2018. Lima, Perú.

Se realizaban eventos masivos de manera periódica con el único fin de generar mayor afluencia de visitantes, no se contaba con protocolos de seguridad y el ingreso al evento era gratuito, generando desorden y desperdicios en la zona establecida, así como incidencias de robo dentro de las instalaciones por la cantidad de gente acumulada.

Figura 10

Eventos sociales



Fuente: Municipalidad de Lima, 2018. Lima, Perú

2.2.1.3. *Resumen de actividades*

Tabla 4

Resumen de actividades en el año 2018

Resumen de actividades 2018		
Estrategias	Acciones	Visitantes
		2,496,136
Público Objetivo:	. Público variado . Actividades genéricas y sin contenido educativo	
Medios Digitales	. Página Web . Poco contenido digital, solo publicaban en Facebook . No había venta de canales digitales	
Medios de comunicación:	. Poca presencia en medios televisivos, solo se promocionaban las actividades en medios impresos. . No utilizaban canales digitales para su comunicación . Ausencia de canales digitales	
Desarrollo de nuevos productos	. Fuente Cibernéticas	
Administración Turísticas	. Ausencia de alianzas estratégicas con el sector turístico . Realización de conciertos y eventos masivos . Ausencia de objetivos y organigramas estructurales . Ausencia de procesos administrativos	

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

2.2.1.4. *Estacionalidad de ingresos de visitantes*

En este gráfico podemos observar el comportamiento de los visitantes según los ingresos en diferentes períodos anuales, se identificó que; en los meses de diciembre, enero, y febrero, el crecimiento es de forma gradual y empieza a descender en el mes de abril, siendo junio el mes más bajo. Con respecto al Post-Covid19, se puede apreciar que no hubo ingresos desde abril hasta julio del 2020,

el CMA-PR abre sus instalaciones el 02 agosto del 2020 con un mínimo de ingresos de visitantes.

Figura 11

Estacionalidad de ingresos



Fuente: CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

Con este cuadro resumen, podemos apreciar los ingresos de los visitantes durante cada periodo de año y meses, el ingreso del flujo de visitantes ha ido incrementando de manera gradual en el año 2020 y debido a la coyuntura de la enfermedad del Covid-19, se registra una disminución de ingresos de visitantes y por ende una disminución de ingresos económicos.

Tabla 5

Número Total de Ingresos de Visitantes

N° DE INGRESOS DE VISITANTES POR AÑO						
	2018	Porcentaje	2019	Porcentaje	2020	Porcentaje
Enero	342,717	14%	423,322	16%	376,828	33%
Febrero	389,259	16%	428,213	16%	433,630	38%
Marzo	277,447	11%	276,520	10%	121,104	10%
Abril	153,983	6%	184,729	7%	0	0%
Mayo	131,579	5%	142,700	5%	0	0%
Junio	109,241	4%	112,822	4%	0	0%
Julio	163,357	7%	141,187	5%	0	0%
Agosto	186,127	7%	192,555	7%	3,615	0%
Setiembre	174,630	7%	181,761	7%	3,905	0%
Octubre	159,416	6%	163,238	6%	11,761	1%
Noviembre	197,131	8%	188,152	7%	60,869	5%
Diciembre	211,249	8%	203,553	8%	142,933	12%
Total	2,496,136	100%	2,638,752	100%	1,154,645	100%

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

2.2.1.5. *Análisis del punto de equilibrio*

Para el análisis del punto de equilibrio, primero determinamos el detalle de los costos variables, fijos y sus respectivos costos de promedio unitarios con el valor equivalente a las cantidades de visitas correspondiente a cada año, y otros ingresos que están conformado por: Estacionamiento, servicios higiénicos, arrendamiento de espacios y otros servicios. A continuación, se muestra el detalle en la siguiente tabla.

Tabla 6

Determinación de los ingresos y costos totales

	Estado de gestión	
	2018	2019
Ingresos por visitantes	S/9,143,558.27	S/9,469,793.34
Otros ingresos	S/2,973,645.37	S/2,500,477.08
Total de Ingresos	S/12,117,203.64	S/11,970,270.42
Boletos vendidos	2,496,136	2,638,752
Precio de Venta Unitario Promedio	S/3.66	S/3.59
Precio de Venta Promedio		
Costo Variable Unitario Promedio	S/1.92	S/1.38
(-) Costo Fijo	S/5,127,979.45	S/6,097,701.07
(-) Costo Variable	S/4,787,948.82	S/3,652,465.28
Costo Fijo y Variable	S/9,915,928.27	S/9,750,166.35

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

Luego de reconocer los **costos fijos y variables**, se observa que el precio de venta promedio de boleto ha tenido una variación sin tendencia, en la cual inició el 2018 con S/3.66 y en el 2019 disminuyó a S/3.59. A continuación, se muestra la estimación y análisis del punto de equilibrio en unidades de visitantes y en ingresos totales.

- **Punto de Equilibrio en número de visitantes:** Se aplica la siguiente formula: $CF / (PRECIO-CV)$.

Tabla 7*Punto de equilibrio en número de visitantes*

	2018	2019
Punto de Equilibrio en número de visitantes	2,938,769.94	2,765,929.78

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

- **Punto de equilibrio en ingresos económicos**

Tabla 8*Punto de equilibrio en ingresos económicos totales*

	2018	2019
Punto de Equilibrio en Soles	S/10,764,964	S/9,926,201

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

- **Comprobación del punto de equilibrio:** Para comprobar el análisis, el resultado deberá ser igual a 0.

Tabla 9*Comprobación del Punto de Equilibrio*

	Estado de Resultados (Costeo Directo) - Punto de Equilibrio	
	2018	2019
Ingresos (En soles)	S/10,764,964	S/9,926,201
Costos Variables	64	S/3,828,500
Margen de Contribución	S/5,636,985	S/6,097,701
Costos Fijos	S/5,127,979	S/6,097,701
EBIT o Utilidad Operativa	S/0	S/0

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

2.2.1.6. *Lluvia de ideas*

Se identificaron las áreas que tienen mayores propuestas para las implementaciones de proyectos de acuerdo con la necesidad y experiencia in situ; en total participaron 05 personas.

Imagen & Comunicación

- Bonnie Vela Vásquez – Coordinadora de Comunicación
- Alonso Medallo – Community Manager
- Sebastián Mezarinas – Audiovisual
- George Paredes – Diseñador Gráfico
- Marita Oliva – Asesoría Legal

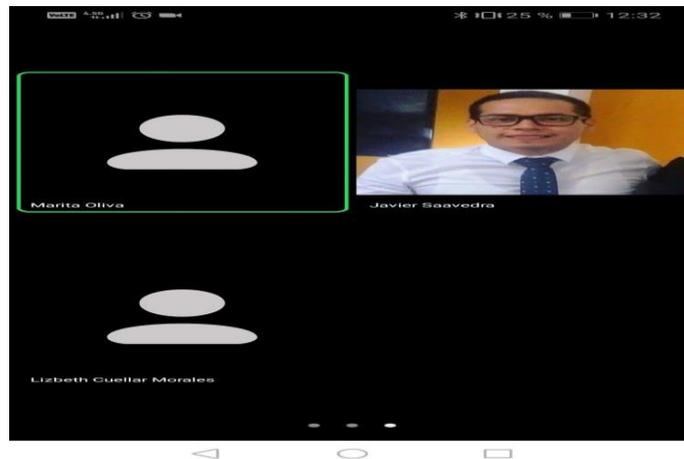
Figura 12

Reunión con el área de Comunicación, 2020. Lima, Perú

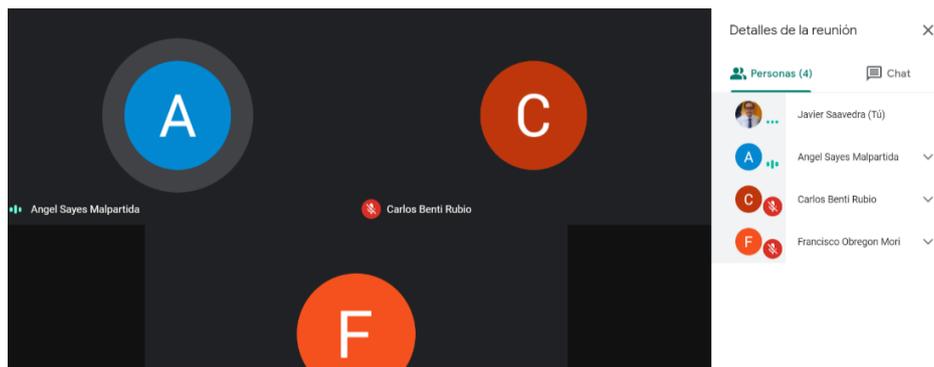


Comercial & Eventos

- Lizbeth Cuellar – Asistente Comercial
- Marita Oliva – Asesoría Legal
- Alexander Prudencio – Guía Turístico

Figura 13*Reunión con el área Comercial, 2020. Lima, Perú***Tecnología de la Información**

- Francisco Obregón – Coordinador
- Carlos Benti Rubio – Diseñador Web
- Ángel Sayes – Programador

Figura 14*Reunión con el área de Tecnología de la Información, 2020. Lima, Perú*

Debido a la coyuntura que atraviesa el país y a nivel global por la enfermedad del COVID-19, se tomaron las medidas necesarias, como reuniones presenciales, manteniendo la distancia y reuniones virtuales para evitar la aglomeración de personas.

En la lluvia de ideas, realizada por las diferentes áreas y aquellas que tienen mayor coordinación y comunicación con el área Comercial y Eventos del CMA-PR, se identificaron problemas reiterativos en cada área y que repercuten entre las demás áreas. El principal problema es la falta de comunicación y coordinación en la ejecución de proyectos que realizan de manera independiente, la lluvia de ideas se realizó en las siguientes etapas:

- **Primera etapa:** Se explicó la dinámica y el enfoque de la problemática tanto en su área y a nivel parque.
- **Segunda etapa:** Cada participante cedió la palabra con su punto de vista sobre las problemáticas.
- **Tercera etapa:** Se identificaron las principales problemáticas.

Figura 15

Lluvia de ideas

COMERCIAL & EVENTOS	IMAGEN & COMUNICACIÓN	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
<p>. Mayor comunicación entre las áreas, con los avances y/o ejecución de proyectos.</p> <p>. Demora en la gestión de pagos a proveedores para realizar actividades en el Parque y publicidad en redes sociales.</p> <p>. Falta propuesta de actividades semanales y mensuales.</p> <p>. Propuesta de relanzamiento del parque.</p> <p>. Falta de un manual de organización y funciones de cada área, para evitar duplicidad de funciones.</p> <p>. Las condiciones de los servicios que se ofrecen, no están bien definidas.</p> <p>. baja afluencia de visitantes, incertidumbre en la demanda, mercado inestable por el COVID-19.</p>	<p>. Falta de equipo de grabación Inhouse y renovación de los equipos y contenidos audiovisuales.</p> <p>. En temporada alta hay problemas en las colas de ingreso y ambulantes.</p> <p>. La Municipalidad solicita el apoyo a otras gerencias, aplazando las actividades programadas por el personal.</p> <p>. Aprobación de contenidos y graficas de la Municipalidad, limita la interacción con nuestros usuarios en redes sociales, se considera republicar las experiencias positivas de nuestros visitantes.</p> <p>. Las funciones se dividen entre EMILIMA y Circuito Mágico del Agua.</p> <p>. Falta de un plan de estratégico, definir en base a los proyectos confirmados entre las áreas para ejecutar.</p> <p>. Retomar la confianza de visita al Parque, redistribuir el recorrido con mayores opciones de flexibilidad.</p> <p>. Definir programa de actividades culturales en el parque, semanal y mensual para el disfrute de los</p>	<p>. Falta de identificación e integración de las necesidades del usuario final a través del área de Comunicación y Comercial para las ejecuciones de los proyectos.</p> <p>. Mayor cobertura en videovigilancia alrededor de las instalaciones del CMA-PR.</p> <p>. Falta de un Organigrama donde se detalle las funciones de cada miembro del equipo del área.</p> <p>. Falta de coordinación y acuerdo de ejecución de proyectos entre las áreas de Comunicación, Comercial y TI. se hacen de forma independiente.</p> <p>. Falta de un especialista en UX, para diseños de optimización de procesos, protección de datos, página web, etc.</p> <p>. Cambio de manera constante en las prioridades de ejecución de los proyectos.</p> <p>. Optimizar los procesos de las plataformas digitales.</p>

2.2.1.7. *Mapa de Poder de Interés*

Se elaboró un mapa de poder de interés, para identificar a los principales actores y/o áreas involucradas que nos pueden apoyar a sustentar mejor la definición de nuestro planteamiento del problema y a exponer las posibles propuestas de solución.

Categorías:

- A) Coordinadores: Cada coordinador es responsable de su equipo de trabajo, funciones y/o proyectos a implementar, es por esta razón que sus opiniones técnicas son indispensables para el análisis y toma de decisiones.
- B) Coordinación del Área de Comunicación & Comercial: Áreas responsables de la implementación del planeamiento estratégico del CMA-PR.
- C) Gerente del CMA-PR: responsable del seguimiento de las funciones e implementaciones de proyectos de cada coordinación del CMA-PR. Canaliza la información con Gerencial General y coordina con otras Gerencias Municipales.
- D) Gerente General & Directorio: El presidente de Directorio tiene la representación protocolar ante toda clase de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. La Gerencia General de EMILIMA es la máxima autoridad, la unidad ejecutora de todos los acuerdos de directorio y de la junta general de accionistas, ejerce la representación legal, judicial, comercial y administrativa de la empresa.

Figura 16*Mapa de poder de interesados*

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	Coordinadores (A)	Gerente del Parque (B)
	Alto	Gerente General & Directorio EMILIMA ©	Coordinación de Imagen & Comercial (D)

Fuente: Adaptación propia, 2020. Lima, Perú.

2.2.1.8. Entrevista a Profundidad**a. Entrevista al Gerente General de EMILIMA – Lic. Maritza Manturano Castro.**

¿Cuáles son los problemas que escuchas de manera reiterativa y que puedan afectar la operatividad o imagen del CMA-PR?

Uno de los principales problemas es la falta de presencia en organizaciones tanto privadas y públicas en el ámbito del sector turismo, ya que somos uno de los principales atractivos de la ciudad de Lima.

Debido a la problemática de salud a nivel mundial, principalmente en los centros de entretenimiento y esparcimiento, el parque se vio afectado con la disminución de ingresos de visitantes, ya que esta actividad representa el principal ingreso económico del parque. Además, no estamos recaudando dinero por la paralización de nuestros locatarios de servicios, que también se vieron afectados por las restricciones emitidas por parte del estado.

¿Cuál es la principal razón o causa del origen del problema?

Las Principales causas que genera el problema, es el Estado de Emergencia Nacional, las restricciones legales y el temor de las personas a contagiarse, esto conlleva a la inseguridad y desconfianza de visitar las instalaciones del CMA-PR. Tenemos que empezar a crear estrategias conforme la enfermedad se vaya mitigando y el estado vaya tomando medidas más flexibles.

Crear alianzas estratégicas con instituciones claves para enviar a sus asociados la calendarización y/o programación de actividades y comunicados de promoción turística que realice la MML y el CMA-PR.

Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mejor alternativa de solución que podríamos plantear para estos problemas?

Crear una campaña de estrategia de contenidos para tener un mayor posicionamiento en redes sociales, enfocarse en otros servicios para generar ingresos al parque y proponer actividades innovadoras de acuerdo con el perfil del visitante del parque.

Elaboración de un calendario de actividades por regiones y países, para enviar saludos a través del CMA-PR y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

¿Con respecto a la pregunta anterior, qué resultados de medidas tanto cualitativas y cuantitativas considerarías?

- Participación con fines sociales, mayor alcance en redes sociales con actividades inclusivas.
- Mayor variedad de propuestas y tiempos para la ejecución de proyectos a implementarse en el CMA-PR.

- Aumento de ingresos de visitantes para incrementar la recaudación y poder cubrir nuestros gastos operativos anual.

Figura 17

Entrevista a la Gerenta General de EMILIMA, 2020. Lima, Perú



a. Entrevista a la Asesora Legal Administrativa del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva – Fiorella Huerta Romero

¿Qué problema considera que tiene el CMA-PR?

La falta de actualización y regularización de los nuevos servicios que se están implementando y ofreciendo a los clientes y proveedores, el tarifario no está regularizado en los servicios no exclusivos de la MML.

Otro problema recurrente es la falta de comunicación y acuerdos entre las áreas, no se están apoyando y trabajando de manera conjunta, esto atrasa los documentos legales para la formalización de las solicitudes y repercute en los ingresos económicos dilatando los acuerdos comerciales; adicional a esto la disminución de ingresos de visitantes, producto del Covid-19.

¿Cuáles son los principales factores que causa el problema?

Falta de actualización del Tarifario del Texto Único de Servicios No Exclusivos de la MML, no hay un soporte legal y todos los ingresos de distinta categoría de servicios se añaden a la cuenta recaudadora de la MML, con el concepto de otros ingresos propios, dificultando los códigos y formatos para la emisión de facturas, variación de precios, características de los servicios sin definir, falta de coordinación y comunicación con las demás áreas para que estén alienados con la política de gestión comercial.

Esto limita tener variedad de opciones en la programación de actividades, no se puede hacer el contrato con proveedores, ya que el tarifario del CMA-PR, no está actualizado en la MML.

Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mejor alternativa de solución que podríamos plantear para estos problemas?

Actualizar el tarifario del Texto Único de Servicios no Exclusivos con nuevas propuestas, en base a las necesidades de la demanda actual, considerando el impacto que generó a causa de la pandemia se debería diseñar y definir los servicios a brindar para que todas las áreas estén alineadas con las condiciones de políticas de los servicios, para la realización de esta propuesta se necesita el estudio de mercado de cada servicio de acuerdo con la necesidad de la demanda actual.

Implementar nuevas propuestas de atractivos para generar sensibilización y generar un incremento en los ingresos de visitantes y mayor alcance en redes sociales.

¿Con respecto a la pregunta anterior, qué resultados obtendríamos al implementar estas ideas de mejora?

- Con la actualización del tarifario del CMA-PR, se propone mayores actividades en el Parque y por ende en las transmisiones en redes sociales.
- Mejora en los acuerdos y negociaciones para la realización de contratos con los prestadores de servicios.
- Mayor presencia de nuestros tarifarios en los distintos canales de ventas.

Figura 18

Entrevista a la Asesora Legal del CMA-PR, 2020. Lima, Perú



c. Entrevista al Coordinador de Administración del CMA-PR, Diego Alonso Valentín Ríos.

¿Qué problema considera que tiene la administración en la gestión del CMA-PR?

El personal operativo no cuenta con información de procesos para la ejecución de proyectos entre las áreas, en la actualidad no existe un

programa o sistema integrado para llevar el control y evaluar los avances de los proyectos.

Además, se tiene que actualizar y estandarizar la información para la emisión de comprobantes de pagos para la declaración de impuestos. Actualmente, todos los servicios no están formalizados y se tienen que incluir en el TUSNE.

¿A qué se debe la principal razón o causa del origen del problema?

Los coordinadores de cada área actualmente están llevando su propio control, por ende, no hay un control de los tiempos, procesos y prioridad de los proyectos a ejecutar. Adicional a este problema se suma la solicitud de urgencia de ejecutar proyectos imprevistos por parte de la gerencia general y el directorio.

Falta de la actualización del tarifario para que las áreas de Imagen & Comercial puedan tener un mejor plan de comunicación en sus contenidos. **Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la mejor alternativa de solución que podríamos plantear para estos problemas?**

Primero establecer un manual de organización y funciones para que las áreas puedan identificar entre si a las personas clave en busca de asesoramiento, de acuerdo con eso se puede implementar procedimiento para un mejor control en las ejecuciones de proyectos entre las áreas del CMA-PR. Otra alternativa sería la implementación de ventas omnicanal, esto como respuesta a la demanda de los clientes para generar una experiencia de compra.

Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cuál sería la mejor alternativa de solución que podríamos plantear para estos problemas?

- Optimización de los tiempos, mayor coordinación y sincronización de trabajos entre las áreas.
- Generación de base de datos actualizada, recopilación de información cuantitativo y cualitativo, reducción en tiempo de colas y mayor control en los procesos de venta.

Figura 19

Entrevista al Coordinador General del CMA-PR, 2020. Lima, Perú



d. Entrevista a Fernando Vera Revollar, Ex – Coordinador Nacional de Estrategias Públicas – Mincetur, Actualmente consultor de Proyectos Turísticos.

Desde tu experiencia en el ámbito privado y público con relación a la actividad turística, ¿Cómo se ha ido administrando el CMA-PR?, inmueble que pertenece a la MML.

Uno de los principales problemas es la falta de identidad que tiene el CMA-PR, debido principalmente al factor político, ya que, en cada transición de Gobierno, cambia el nombre del atractivo, y la dirección de visión planteada.

Actualmente hay un choque en la oferta de servicios, como concesiones de juegos inflables, escasa propuesta de oferta de alimentos & bebidas, etc.

Falta de convenios institucionales con empresas públicas y privadas, ausencia de proyectos interactivos e innovadores para los niños, y no saturar y desordenar el atractivo con propuesta de proyectos con fines simplemente comerciales.

¿Qué acciones de estrategia comercial tomarías para considerar dentro de un planeamiento los efectos negativos para hacer frente al Covid-19?

Definitivamente es un factor social mundial, lo cual se tendrá que esperar a que restablezcan nuevamente las actividades, y esto posiblemente ocurra en años, por lo tanto, se debe de ir ejecutando de manera interna, implementar estrategias que articulen con empresas privadas y públicas convenios o alianzas para obtener mayor presencia mediante estas instituciones.

Contar con locatarios que tengan experiencia en el rubro de alimento & bebidas, ya que es un factor indispensable para los distintos segmentos y atraer de esta manera a los visitantes.

¿Con respecto a la pregunta anterior, qué resultados obtendríamos al implementar estas estrategias?

- Mayor presencia del atractivo a través de instituciones públicas y privadas. Además, por medio de estas instituciones se puede promover el Turismo MICE en las instalaciones del CMA-PR.
- Mejorar la calidad de los servicios como los juegos y las concesiones de alimentos para mejorar la experiencia de nuestros visitantes.

e. Entrevista a Veralucia Abate, Analista de la Dirección de Facilitación y Cultura Turística, MINCETUR, 2020.

Desde tu experiencia en el ámbito privado y público con relación a la actividad turística, ¿Cómo se ha ido administrando el CMA-PR?

En la actualidad, El CMA-PR ha ido mejorando en la gestión de administración, ahora se ve más limpio, ordenado, con señaléticas inclusivas hasta en 3 diferentes idiomas, es un atractivo de turismo más interno y doméstico, en su gran mayoría son visitantes de tipo nacional y una de sus principales fortalezas es que es un destino de visita reiterativa, esto quiere decir que los visitantes vuelven al parque con distintos fines sociales.

Falta mayor actualización e innovación de las actividades, por ejemplo: el contenido del espectáculo es el mismo desde hace tiempo, y las imágenes pierden nitidez en la fuente de agua.

¿Cuál crees que sería la principal causa o razón que originaría el problema?

Tuve la oportunidad de visitar el parque, en distintas ocasiones y se puede apreciar la gran cantidad de personas que forman colas, esto vuelve aburrido a las personas sobre todo en temporada alta, falta sistemas que agilicen el flujo de entrada, sobre todo en temporada alta.

Falta de información sobre el tiempo de visita, centro de interpretación, mayores propuestas de actividades que muestren las culturas de las diferentes regiones del país.

Es importante contar con alianzas estratégicas para el beneficio en comunidad, ya que el CMA-PR se puede apoyar con asesorías de proyectos turísticos, posicionamiento de imagen con entidades públicas y privadas, y alianzas estratégicas con sus Stakeholders.

El CMA-PR, se ha orientado mucho al mercado interno o nacional, esto ha generado que el mercado internacional busque otras opciones en el mercado turístico peruano.

El CMA-PR, es considerado como uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Lima, ¿qué estrategias implementaría para poder tener mayor presencia tanto a nivel nacional como internacional?

La situación actual, afectó la industria del turismo, por lo tanto, es necesario aprovechar el momento para poder mejorar e implementar propuestas que se adapten al nuevo entorno del mercado.

Como se mencionó en la pregunta anterior, identificar a los factores clave para poder crear alianzas estratégicas y convenios institucionales, no solo a nivel CMA-PR, sino también como parte del inmueble de la MML, ya que, por esta acción de negociación pueden tener mayor impacto de imagen social.

Implementación de sistemas digitales para evitar las aglomeraciones en las colas ofrecer a los usuarios distintos canales de compra, y esto se hace a través de la innovación digital.

Otros de los puntos importantes, es considerar mayor variedad en las concesiones de venta de comida. Sería bueno de contratar cadenas de restaurantes peruanos, ya que, con esta opción, mejoras tu posicionamiento como destino.

¿Qué acciones consideraría dentro de un planeamiento estratégico los efectos frente a la pandemia por el Covid-19?

Conforme las restricciones se vayan flexibilizando, es importante considerar que la nueva tendencia de los eventos será en lugares con espacios

abiertos, el CMA-PR cumple con todas las condiciones para la realización de estos tipos de eventos.

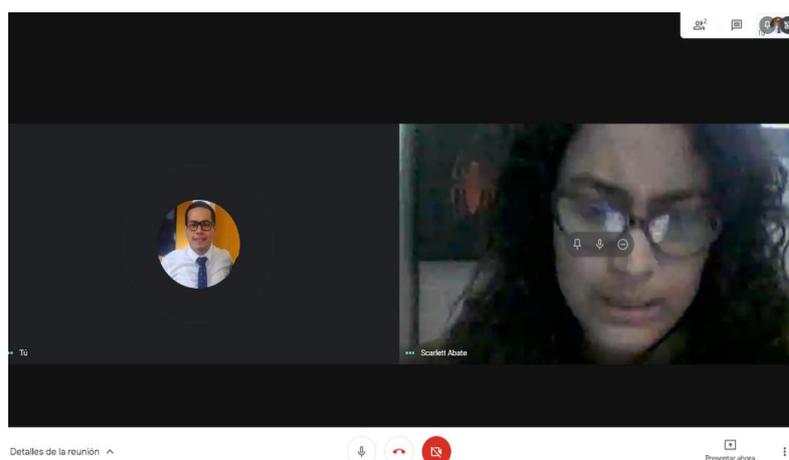
Identificar y aprovechar los nichos de mercado, como, por ejemplo: implementar proyectos de carácter sostenible, saludable y deportivo. Otros de los puntos importantes, es considerar mayor variedad en las concesiones de venta de comida, sería bueno de contratar cadenas de restaurantes peruanos, ya que, con esta opción, mejoras tu posicionamiento como destino y mejoras la experiencia de visita.

¿Con respecto a la pregunta anterior, qué resultados obtendríamos al implementar estas ideas de mejora?

- Mayor realización de eventos.
- Mejorar la calidad de los servicios de los locatarios con marcas reconocidas a nivel nacional.

Figura 20

Entrevista a la Analista de Dirección de Facilitación y Cultura Turística



Fuente: MINCETUR, 2020. Lima, Perú

2.2.1.9. *Diagrama Causa Efecto – Ishikawa*

Se identificaron las categorías de acuerdos a las principales causas que generan y dan origen al problema.

- **Político:** Son causas generadas por las instituciones gubernamentales como el poder ejecutivo, ministerios, municipalidades y organismos públicos que influyen en la operatividad del CMA-PR.

En este factor consideramos al poder ejecutivo, sobre las declaraciones del Estado de Emergencia Nacional y las restricciones que limitan el ingreso de visitantes a nuestras instalaciones.

El CMA-PR, es un inmueble que pertenece a la MML, cada acción que se implemente o ejecute se verá reflejada a través de los medios de comunicación, y las entidades que están involucradas en el desarrollo turístico como MINCETUR y PROMPERU.

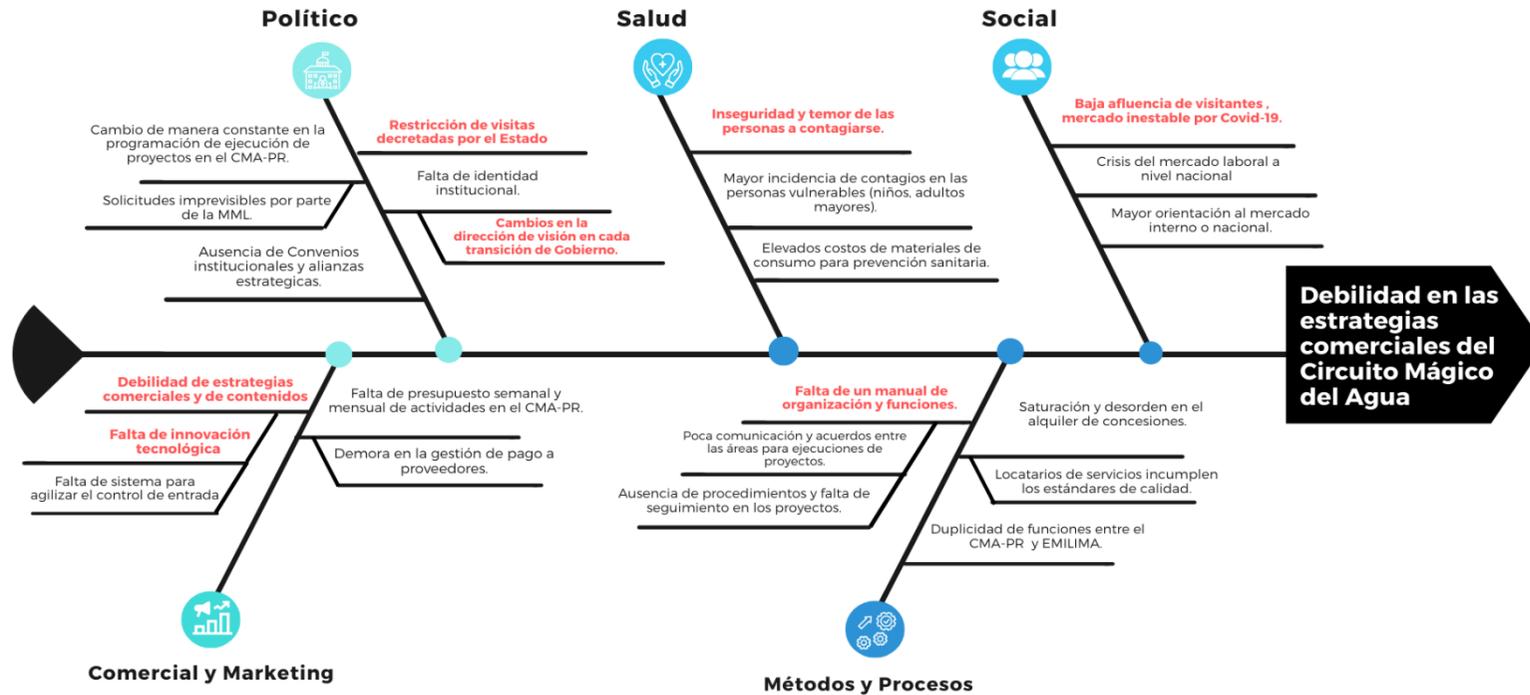
- **Salud:** Durante el mes de marzo del año 2020, las personas empezaron a tener inseguridad y gran temor de contagio, ya que en esa fecha la pandemia generada por el Covid-19 estaba en aumento y produciendo múltiples casos de muerte, por esta razón se decidió cerrar las instalaciones, y posteriormente abrir con estrictos protocolos de bioseguridad, priorizando la higiene y salud de nuestros visitantes.
- **Social:** Debido a la enfermedad global, la situación del mercado modificó el comportamiento y hábito del consumo en la demanda. En este factor consideramos a los visitantes como principal fuente de ingresos, seguidos por las concesiones de proveedores y empresas de realización de eventos.

- **Métodos y procesos:** Esta categoría hace referencia a las funciones, procesos, sistemas y coordinaciones entre las áreas que actualmente se vienen dando en el CMA-PR.
- **Comercial y Marketing:** Esta es una de las principales categorías consideradas para la elaboración de la estructura del Diagrama de ISHIKAWA. En esta Categoría, identificamos las causas que originó el problema para poder plantear los objetivos y las estrategias a ejecutar.

Figura 21

Diagrama de Ishikawa

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Elaborado con fuentes del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

De acuerdo con las categorías determinadas en base a las herramientas para la identificación del problema, nos enfocamos en las siguientes categorías que son las principales causas que originan el problema, ya que era necesario empezar a implementar acciones. Cabe indicar que el diagrama fue analizado antes y durante la pandemia. A continuación, se detallan las siguientes categorías que se articularon para mejorar y reforzar las estrategias comerciales del CMA-PR.

Tabla 10

Principales categorías identificadas

Categorías	
Categorías seleccionadas	Categorías exoneradas
Político	métodos y procesos
Social	Salud
Marketing y comercial	

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

Según los análisis, uno de los factores externos claves es el factor social, ya que los patrones en años anteriores se mantienen constantes, como la estacionalidad de ingresos, que junto con el factor social y político juegan un rol importante, ya que, si no estamos preparados ante cualquier imprevisto, la gestión del CMA-PR se puede ver afectada. Por esta razón se considera necesario replantear la visión y los objetivos de la organización con estrategias comerciales innovadoras y con una propuesta de valor social que beneficie a la comunidad.

2.2.2. Formulación del problema

De acuerdo con los antecedentes históricos, la actual problemática de la enfermedad a nivel global y en base al uso de las metodologías como la lluvia de ideas, mapa de interés, entrevista a profundidad y el diagrama causa – efecto de Ishikawa, se ha identificado que el problema fue la “Debilidad de estrategias comerciales en el Circuito Mágico del Agua”.

2.3. Objetivos

De acuerdo con la identificación del problema, se presenta el objetivo general y sus objetivos específicos.

2.3.1. Objetivo general:

- Desarrollar estrategias comerciales durante los periodos 2019 y 2020.

2.3.2. Objetivo Específicos

- Objetivo 1: Incrementar la presencia en medios tradicionales y digitales con contenido de valor para obtener un mayor alcance en nuevas audiencias.
- Objetivo 2: Instaurar nuevos canales de ventas de acuerdo con la necesidad de la demanda.
- Objetivo 3: Incrementar la afluencia de visitantes en el Circuito Mágico del Agua.

2.4. Justificación

La importancia de reforzar las estrategias comerciales en base a la propuesta de valor y sus categorías, se sustentan en lo siguiente:

De acuerdo con los antecedentes de años anteriores, las estrategias para incrementar la afluencia de visitantes eran las mismas, no consideraban los beneficios de sus actores claves, como proteger el patrimonio cultural, respetar a los vecinos de las zonas aledañas producto de las realizaciones de conciertos y eventos masivos. No contaban con una calendarización anual y no había un correcto control en la calidad de atención dentro del parque como en las concesiones de juegos y venta de alimentos.

Otra de las principales razones, fue implementar nuevas estrategias comerciales producto de la coyuntura de la problemática del Covid-19, ya que se tuvo que redireccionar las estrategias con propuestas de valor y en base a las categorías del producto, adaptándonos con acciones innovadoras, disruptivas y digitales. Es por esta razón que fue necesario plantear los objetivos y reforzar las estrategias comerciales con contenido de valor para incrementar la afluencia de visitantes.

2.5. Alcances y limitaciones:

2.5.1. Alcance:

El Alcance del Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva es a nivel nacional, ya que nuestro principal público objetivo son visitantes locales y de otras regiones del país, que perciben al CMA-PR como primera opción de visita en la ciudad de Lima.

2.5.2. Limitaciones:

Se identificaron las limitaciones en la administración del CMA-PR. A continuación, se detalla lo siguiente:

- Dependencia del presupuesto anual del Ministerio de Economía & Finanzas.
- La Municipalidad Metropolitana de Lima retribuye el 10% de los ingresos recaudados generados por EMILIMA a través del CMA-PR.
- Ausencia en la documentación para aprobaciones de los proyectos entre las áreas y gerencias de EMILIMA.
- El CMA-PR es un ambiente urbano monumental, por tal razón, limita los proyectos con fines de lucro, orientando sus actividades a un fin social.
- Falta de un sistema integrado entre las áreas para almacenamiento de información.
- Limitado presupuesto para la ejecución de proyectos en el área de Comunicación & Comercial.
- Falta de actualización de equipos y contenidos en la proyección multimedia.

Capítulo 3: Marco teórico

De acuerdo con la elaboración de este capítulo, se estructurará las siglas, definiciones conceptuales, teorías, metodologías y experiencias.

3.1. Siglas

- EMILIMA: Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima.
- MML: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- CMA-PR: Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva.
- GOCC: Gerencia Operativa de Centro de Costos.
- TUSNE: Texto Único de Servicio no Exclusivo.
- MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- PROMPERU: Promoción del Perú.
- INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- CANATUR: Cámara Nacional De Turismo.

3.2. Definiciones conceptuales

3.2.1. Inmobiliaria

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), la definición de inmobiliaria es una empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.

Según Pilar Núñez de la empresa Ciudaris Inmobiliaria (2018), Una inmobiliaria es una compañía dedicada a la compra y venta de propiedades, tales como casas, departamentos, oficinas, locales, entre otros. Generalmente un comprador y un vendedor se ponen en contacto con ellos para entrar en las negociaciones correspondientes. La compañía, en ese sentido, actúa de mediador entre ambos. Si la venta se concreta, la inmobiliaria recibe una comisión.

3.2.2. Cibernética

Según Norbert Wiener (1894 – 1964), Matemático Norteamericano, publicó un libro intitulado Cibernética o el control y la comunicación en el animal y la máquina, en el cual intenta establecer sus fundamentos como ciencia que se ocupa de cualquier sistema, animal o artificial, en el que se produzcan funciones de regulación y control, así como las leyes generales que gobiernan estos fenómenos.

La cibernética trata de la teoría de sistemas tales como el sistema nervioso de los animales, las calculadoras y los computadores electrónicos, los servosistemas para el control automático de máquinas y aparatos y otros sistemas de procesamiento de la información. En consecuencia, se sobrepone a campos tales como la neurofisiología, los computadores, la teoría de la información y la teoría de la automatización, y busca e identifica características comunes a tan diversas disciplinas (Encycl Brit 1965).

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), es la Ciencia que estudia las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas.

3.2.3. Locadores de Servicios

Locador de Servicio, se da cuando una persona que presta servicios como trabajador dependiente no es reconocida como tal, pues en vez de estar en planillas es contratado vía locación de servicios (honorarios) o simplemente labora sin contrato. La consecuencia: personas que no tienen acceso a beneficios laborales (CTS, vacaciones, gratificaciones, asignaciones, etcétera) ni acceso a la seguridad social (pensiones y seguro de salud). Diario El Peruano (2020).

3.2.4. Tripadvisor

Según el artículo Tripadvisor, Planifica y Reserva un Viaje Perfecto. 50 minutos, (2017). En teoría, este modelo permite garantizarles a los futuros viajeros que las opiniones que encuentran en internet cuando preparan su viaje son auténticas y sinceras, ya que los comentarios han sido escritos por otros clientes que, como ellos, han organizado su viaje y, lo que es aún más importante, han vivido la experiencia turística que el usuario va a vivir. La plataforma se considera hoy en día la mayor comunidad de viajeros del mundo, y forma parte del puñado de gigantes del turismo en línea que, con la adquisición de muchas empresas de la competencia y de servicios complementarios, controlan el sector del Turismo.

3.2.5. Operador Turístico

Según la Organización Mundial del Turismo (1998), los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico) aunque pueda extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria como restaurantes, hoteles y conjunto de oferta de alojamiento.

3.2.6. Destino Turístico

Según la Organización Mundial del Turismo (2020), es un destino turístico es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y

puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado.

Otros autores como Balagué y Brualla (2001), consideran el destino turístico como la formalización de aquellos nuevos espacios geofísicos de interés o de aquellos otros que quieren plantearse una reconsideración de su valoración hacia parámetros turísticos posibles para la potenciación de sus estructuras actuales.

Según Boullón R. 1997, define el destino turístico como una consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos.

3.2.7. Producto Turístico

Según la Organización Mundial de Turismo (2020), un producto turístico es una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de marketing de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales, para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los canales de distribución, que también fijan el precio, y tiene un ciclo vital.

Según Jiménez (1986), el producto turístico no tiene una fisonomía especial, no tiene identidad autónoma; es simplemente un conglomerado de productos (una habitación, un servicio de transporte, un servicio de restaurante, etc.)

3.2.8. Stakeholders

Según el análisis de Freeman (1984), definió los Stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas,

bancos, ambientalistas, gobiernos u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”.

Un estudio realizado por Gaete (2011), ha servido como base para concluir que los stakeholders con mayor grado de convergencia en las universidades son los empleados, clientes, accionistas, gobiernos, proveedores y comunidad local. Dentro de este grupo, se han seleccionado a los empleados, clientes y futuros proveedores como los stakeholders con mayor influencia para desarrollar el nuevo grado. Es decir, al claustro de profesores como los mejores concedores del plan de estudios y las necesidades formativas de los estudiantes; a los alumnos por su conocimiento de la Universidad, de los planes de estudios y sus deficiencias y ventajas y del entorno profesional; y a los profesionales del sector por su conocimiento de éste en profundidad.

3.2.9. Gremio

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), la definición de gremio es “Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales.

3.2.10. Turismo

Según el libro *Introducción a la Economía para Turismo*, Rafael. C. (2009), es una actividad que tiene una estrecha relación con la economía, no solo porque al ser una actividad productiva y generadora de riqueza está inmersa en los principios y postulados económicos, sino también porque su propio desarrollo está ligado a la evolución económica general. El primer aspecto lo enfrenta a las condiciones en las que se realiza la oferta turística. El segundo se relaciona con los aspectos de la demanda que se realiza en el sector.

Según la Organización Mundial del Turismo (2020), El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.

Arthur Bormann (Berlín, 1930) define el turismo como el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

3.2.11. Turismo interno

El turismo interno incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor (RIET 2008, párr. 2.39).

Turismo interno, Son los visitantes residentes en el país que se desplazan fuera de su entorno habitual, pero dentro del país, por un período menor a un año y cuyo propósito principal no sea el percibir una remuneración en el lugar visitado, cambiar de residencia, buscar trabajo, entre otros. fuente: Glosario de Turismo. Sernatur (2008).

Según la OMT (Organización mundial de turismo), turismo interno se refiere a turista residente cuyo destino principal está situado en el país de residencia del visitante.

De acuerdo con Quesada (2007), el turismo nacional se compone de los viajes realizados por personas nacidas y residentes de un mismo país; conocido además como turismo interior, interno o doméstico.

3.2.12. Agencia de Viaje

Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), las agencias de viajes son empresas de servicios y su función principal es la intermediación; y de allí se deriva una de sus principales funciones: existe una definición legal de las agencias de viajes: “Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de los mismos”.

aportando una definición muy simplista Foster (1994), señala que cualquier sitio en donde se vende una o más línea de productos de viajes, se llamada agencia de viajes.

3.2.13. Responsabilidad Social

Según Caravedo B. en su libro Un eje para cambiar el país (1998), es un compromiso que las empresas asumen por el bienestar del entorno social que las rodea, este compromiso, lleva a las empresas a realizar acciones que eviten o mitiguen cualquier impacto negativo que sus operaciones pueden ocasionar sobre las personas que habitan en un determinado espacio, y potenciar todos los impactos positivos que una inversión trae a las áreas en que se desarrollan las operaciones.

3.2.14. Pandemia

Según la Organización Mundial de la Salud (2010), se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales.

3.2.15. Fuentes

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), la definición de fuente es un aparato o artificio con que se hace salir el agua en los jardines y en las casas, calles o plazas, para diferentes usos.

3.2.16. Omnicanal

Según el artículo En la búsqueda de la omnicanalidad. Deloitte (2016). Entendemos por la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de estos. El centro de la estrategia omnicanal es el cliente, quien consume los servicios provistos a través de los distintos canales y a quien las empresas deben convencer para que utilicen los canales, mediante una oferta atractiva de servicios por medios digitales.

3.2.17. Efemérides

Según Santamaría, M. Méndez, N. y Barrantes, F. (1994), se entiende en concepto de efeméride por hechos memorables acaecidos en tiempos distintos, pero exactamente un número de años antes de determinado día.

3.2.18. Insight

Según el libro Desnudando la mente del consumidor, Quiñones C. (2014), un insight es aquella revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten alimentar estrategias de comunicación, branding e innovación. En otras palabras, un insight potente tiene la capacidad de conectar una marca y un consumidor de una forma más allá de lo evidente y no solo vender.

3.2.19. Covid-19

Según la Organización Mundial de la Salud (2020), La COVID-19 es una enfermedad causada por un nuevo coronavirus que no había sido detectado en humanos anteriormente. En la mayoría de los casos, la COVID-19 produce síntomas leves como tos seca, cansancio y fiebre, aunque la fiebre puede no ser un síntoma en algunas personas mayores. Otros síntomas son: dolor, congestión nasal, rinorrea, dolor de garganta o diarrea. Algunas personas que se infectan no presentan ningún síntoma ni se sienten mal. La mayoría de la gente se recupera de la enfermedad sin necesidad de ningún tratamiento especial. Aproximadamente una de cada seis personas enfermas de COVID-19 presenta síntomas graves y tiene dificultades para respirar.

3.2.20. Alianza Estratégica

Según el autor David (2003), define la alianza estratégica como una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa.

3.2.21. Propuesta de Valor

Según los autores Kotler & Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing (2013), la definición de propuesta de valor es “posicionamiento total de una marca: la mezcla total de beneficios sobre la que se posiciona la marca”.

3.3. Marco Legal

3.3.1. Ley N° 30225 – Ley de contrataciones del estado

Las entidades estatales, proveedores y público en general pueden consultar las ordenes de aquellas compras y servicios que están excluidos por la Ley N° 30225, pero deben ser supervisados por el OCSE según su artículo 5.1. Este apartado de la norma incluye a las contrataciones por monto iguales o inferiores a 8 UIT o S/ 34,400, la contratación de servicios públicos, convenios de colaboración entre entidades que brinden bienes y servicios, contrataciones que realice el estado peruano con otro estado, entre otros.

3.3.2. Texto Único de Servicio No Exclusivo (TUSNE) de la Municipalidad

Ley del Procedimiento Administrativo General establece que: “Para aquellos servicios que no sean prestados en exclusividad, las entidades, a través de la Resolución del Titular de la entidad establecen la denominación, la descripción clara y taxativa de los requisitos y sus respectivos costos, los cuales deben ser debidamente difundidos para que sean de conocimiento público, respetando lo establecido en el artículo 60° de la Constitución Política del Perú y las normas de represión de la competencia desleal. Peruano (2019).

3.3.3. Estado de Emergencia

Según la constitución política del Perú, Artículo número 137. El presidente de la República, con acuerdo del Consejo de Ministros, puede decretar, por plazo determinado, en todo el territorio nacional, o en parte de él, y dando cuenta al Congreso o a la Comisión Permanente, los estados de excepción que en este artículo se contemplan.

Estado de emergencia, en caso de perturbación de la paz o del orden interno, de catástrofe o de graves circunstancias que afecten la vida de la Nación. En esta eventualidad, puede restringirse o suspenderse el ejercicio de los derechos constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personales, la inviolabilidad del domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio comprendidos en los incisos 9, 11 y 12 del artículo 2° y en el inciso 24, apartado f del mismo artículo.

3.3.4. Decreto Supremo

Según Furnish, D. (1972). La jerarquía del Ordenamiento Jurídico. Derecho PUCP. El más alto acto ejecutivo es el Decreto Supremo. Está Firmado por el presidente de la Republica y por el gabinete o aquellos miembros de este cuyos Ministerios están directamente afectados y responsabilizados por las disposiciones del decreto. Antes de ser firmado y promulgado, esta pasa con el consentimiento y el conocimiento de todo el miembro del concejo de ministros.

Según el MEF, Ministerio de Economía Y Finanzas. El Decreto Supremo es una norma de carácter general que reglamenta normas con rango de ley o regula la actividad sectorial funcional o multisectorial funcional a nivel nacional. Fuente adaptado de la página web del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

3.4. Metodologías

3.4.1. Diagrama de ISHIKAWA

De acuerdo con el libro Diagrama de Ishikawa, subtítulo: solucionar los problemas desde su raíz. Autor: 50minutos de la editorial Lemaitre Publishing. Año 2016-04-11. El inventor del diagrama de Ishikawa es el profesor Japonés Kaoru Ishikawa (1985-1989), ingeniero químico de la Universidad de Tokio. Este experto, conocido por ser precursor de la teoría de la gestión de la calidad, emplea este diagrama

por primera vez en 1943 para intentar explicar a un grupo de ingeniero de Kawasaki Steel Works, una famosa empresa japonesa de siderurgia, como comprender un problema basándose en el análisis de un conjunto – lo más exhaustivo posible.

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta grafica utilizadas en empresas que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y de los efectos que este ha provocado. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes problemas.

3.4.2. Lluvia de Ideas

La lluvia de idea es la forma más común de ideación; identificarla de forma ordenada para obtener los mejores resultados. Luvia de ideas o Brainstorming, es una técnica que permite generar una gran cantidad de nuevas ideas relacionadas con un tema o pregunta, mediante la acumulación espontánea. Es una técnica creativa que ayuda a explorar alternativas, crear posibilidades u opciones sobre cualquier problema que se obtenga. Esta técnica propuesta por Alex Osborn en 1954 en su libro Applied Imagination, que sentó las bases de lo que hoy se conoce como principios y procesos del pensamiento creativo.

3.4.3. Entrevista a Profundidad

La entrevista en profundidad es una técnica para obtener información directa a través de una conversación que permite explorar la experiencia del entrevistado con relación a un tema en particular. El entrevistado puede ser un solo individuo, un individuo que representa un grupo o una institución, o incluso un equipo o grupo ya constituido.

En un estudio cualitativo, el uso de la entrevista en profundidad se sugiere cuando existen dificultades para obtener información por su confidencialidad, especificidad o complejidad (Hernández-Sampieri et al., 2010).

Esta técnica es útil cuando se tiene interés de profundizar en los procedimientos y en las herramientas particulares que se utilizan en una unidad productiva. Además, cuando el investigador no está familiarizado con el escenario a estudiar, la entrevista a profundidad le permite identificar los aspectos relevantes y característicos de una situación determinada que le servirán de insumo para planear el trabajo futuro. Por tanto, esta técnica responde a la necesidad de contar con personas expertas en el tema de interés del estudio y con disposición para responder con claridad a las preguntas planteadas por el entrevistador. De acuerdo con el nivel de información previo, la entrevista puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada (Gillham, 2005).

3.4.4. Grupo de Interés

Evalúan el potencial de cada “grupos de interés” para amenazar o cooperar con la organización como medio para poder prevenir los acontecimientos concluyendo qué actitud asumir ante cada uno de ellos (figura 3). De esta forma, clasifican a los “grupos de interés ” en cuatro tipos: (1) “grupo de interés” de apoyo: es el adecuado para apoyar las estrategias de ésta, por lo que es el deseado; (2) “grupo de interés” marginal: es el indiferente ante las estrategias, esto es, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar; (3) “grupo de interés” no-apoyo: es el que tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla; y, por último, (4) “grupo de interés” mixto: es el más importante ya que ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición (Savage et al,1991).

Figura 22.*Mapa de grupos de interés*

Fuente: Savage et al. (1991)

3.5. Teorías

3.5.1. Matriz de evaluación de factores Internos (EFI)

Según David, Fred R. (2013), Es una síntesis dentro del procesos de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta sirve para la formulación de estrategia, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar la matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todo poderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras.

Para el análisis de esta matriz, se identificaron 10 factores internos claves en las fortalezas y debilidades del CMA-PR; una vez identificados, se deberá asignar un peso que varía entre 0.00 a 1.00, según su importancia de factor.

- 0.00 la fortaleza y/o debilidad no es muy importante

- 1.00 la fortaleza y/o debilidad es muy importante

Asignar calificaciones: Las calificaciones son basadas según criterios de las empresas, se asigna una calificación de 1 a 4 por factor.

Escala:

- 4 cuando la fortaleza es mayor.
- 3 cuando la fortaleza es menor.
- 2 cuando la debilidad es menor.
- 1 cuando la debilidad es mayor.

Con esta información se puede llegar al análisis de resultado de la matriz EFI.

La puntuación ponderada total es la suma de todos los puntos ponderados individuales.

A continuación, se detalla la matriz EFI con la información del CMA-PR.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores internos – MATRIZ EFI

Factores internos del CMA-PR		Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Principal atractivo turístico de Lima	0.10	4	0.4
2	Conjunto de fuentes cibernéticas y espectáculos multimedia en la pantalla de agua	0.15	4	0.6
3	Ubicación y/o accesibilidad estratégica	0.05	3	0.15
4	Comercio electrónico, con alternativas de compras en línea	0.03	4	0.12
5	Propuesta de valor definida por su categoría de producto	0.05	4	0.2
6	Naturaleza paisajística	0.05	3	0.15
7	Continua dinámica de publicaciones y comunicación a través de redes sociales.	0.03	3	0.09
8	Realización de actividades culturales	0.04	3	0.12
9	Reconocimiento internacional del atractivo	0.04	3	0.12
1	Locación para eventos institucionales y corporativos	0.05	3	0.15
0				0
Debilidades				
1	El contenido depende de la estacionalidad de fechas	0.04	2	0.08

	Factores internos del CMA-PR	Peso	Calificación	Peso ponderado
2	Actualización en medios digitales como Página Web y YouTube	0.07	1	0.07
3	Definir cronograma de actividades para implementar campañas de estrategias de contenidos	0.05	1	0.05
4	Falta de un manual de organización y funciones para mayor comunicación entre las áreas	0.04	2	0.08
5	Falta de un CRM para canalizar y enviar información en tiempo real a las demás áreas y clientes	0.03	2	0.06
6	Falta de equipo de grabación Inhouse y renovación de los equipos	0.00	2	0
7	Estandarización y mejora en los servicios de concesiones	0.03	1	0.03
8	Aprobaciones externas de gráficas y medios de comunicación para publicación	0.00	2	0
9	Alto costo operativo anual	0.10	1	0.1
1	Falta de un cronograma de actividades mensual y anual	0.05	1	0.05
0				
	TOTAL	1.00		2.62

Nota: Adaptado con información del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

Análisis y evaluación de la tabla, el valor ponderado total de la tabla es de 2.62, lo cual determina que esta organización se encuentra en una posición levemente fuerte, ya que si el promedio ponderado hubiese sido menor a 2.5, indicaría que la empresa internamente es débil. Cabe resaltar que el conjunto de fuentes cibernéticas y el espectáculo multimedia en la pantalla de agua gigante es el principal atractivo para los visitantes. Esto quiero decir que las fuerzas internas son favorables.

3.5.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según Fred R. David (2003), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Asignando Valor

- 0.00 la oportunidad y/o amenaza no es muy importante.
- 1.00 la oportunidad y/o amenaza es muy importante.

Calificación

- cuando la oportunidad es mayor.
- 3 cuando la oportunidad es menor.
- 2 cuando la amenaza es menor.
- 1 cuando la amenaza es mayor.

Tabla 12*Matriz de evaluación de factores externos– MATRIZ EFE*

Factores externos del CMA-PR - Matriz EFE		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidad				
1	Aumento gradual del Turismo Interno	0.15	4	0.6
2	Demanda potencial en búsqueda de sitios de atracciones seguras para visita	0.04	3	0.12
3	Adaptación en la preferencia de compra Online	0.05	3	0.15
4	Visitantes se informan a través de redes sociales	0.07	4	0.28
5	Aumentar interacción marca-comunidad en medios digitales	0.04	3	0.12
6	Principal demanda, visita local	0.03	4	0.12
7	Cercanía a otros lugares del centro histórico de Lima	0.03	3	0.09
8	Reapertura de vuelos nacionales e internacionales.	0.03	3	0.09
9	Alta afluencia de visitantes en temporada alta	0.02	3	0.06
10	Alto impacto en notas de prensa, a través de la Municipalidad de Lima	0.05	4	0.2
Amenazas				
				0
1	Estancamiento del Sector Turismo	0.08	1	0.08
2	Restricción y limitaciones en el consumo interno nacional.	0.03	2	0.06
3	Otros atractivos con mejor infraestructura.	0.01	2	0.02
4	Inseguridad de visita, rebrote del COVID-19	0.05	1	0.05
5	Cambios en los hábitos del turista o visitante.	0.02	2	0.04
6	Burocracia para la solicitud o implementación de alianzas y/o convenios institucionales.	0.05	2	0.1
7	Respuestas ofensivas por parte del público.	0.06	1	0.06
8	Crisis del mercado laboral, baja afluencia de visitantes.	0.05	2	0.1
9	Restricción de visitas decretadas por el Estado	0.09	1	0.09
10	Cambios de visión en cada transición del Gobierno	0.05	2	0.1
TOTAL		1.00		2.53

Nota: Adaptado con información del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

Análisis: El aumento gradual del turismo interno es considerado como uno de los principales factores con un 0.15, calificándolo con 4 “oportunidad mayor”. La ponderación total es de 2.53, se encuentra ligeramente por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias, es necesario replantear y aprovechar al máximo las estrategias para incrementar la afluencia de visitantes y por ende los ingresos económicos en base a las metodologías planteadas.

3.5.3. Business Model Canvas

Según el libro electrónico *El Modelo Canvas* (50 minutos, 2017), se inscribe en la tendencia visual & Design Thinking, es decir, permite crear un sistema visual accesible legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal. Este lienzo es un soporte con lo que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: Organizan fácilmente sus ideas en la <<plantilla>> con casillas para pasar más rápida y eficazmente a la acción. El hecho de ofrecer una visión de conjunto a los modelos en construcción favorece la definición clara de las prioridades y de los planes de acción concretos que se deben llevar a cabo, así como un enfoque creativo y adaptable, lo que simplifica enormemente la elaboración futura de un plan de negocios. Según los creadores de la metodología, este lienzo permite que <<una organización cree, presente y capture valor>> (Osterwalder 2010, 14).

Las nueve casillas de la herramienta: la matriz está compuesta en concreto por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de una empresa:

- Las actividades claves.
- Los socios claves.
- Los recursos claves.
- Los segmentos de mercados o de clientes.

- Los canales de comunicación.
- La relación con los clientes.
- El producto o la propuesta de valor.
- La estructura de los costos.
- Las fuentes de ingreso.

Figura 23

Modelo Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS



Fuente: Adaptado del libro electrónico 50 minutos, 2020.

3.5.4. Marketing de Contenido

Las empresas están empezando a utilizar el content marketing o marketing de contenidos para atraer a más clientes y poder diferenciar de las campañas de marketing de la competencia. El marketing de contenidos se puede definir entonces como “una estrategia que consiste en crear y distribuir contenidos valiosos para nuestro público con el objetivo de atraerlo. Dicho en otras palabras, utilizar los contenidos para acercarnos a clientes y potenciales clientes” (Sanagustin, 2015, pag. 2)

Según Yi Min Shum Xie en su libro Marketing Digital (2019), es una estrategia de marketing enfocada a investigar, analizar, crear, diseñar y distribuir contenido relevante y de valor que atraiga al público objetivo, que sea capaz de conectar con ellos y en última instancia convertirlos en cliente potenciales para la marca.

Principales objetivos:

- Aumentar interacción marca-comunidad en medios digitales.
- Aportar más contenido de valor a la comunidad.
- Incrementar la cantidad de miembros en redes sociales.
- Aumentar el posicionamiento de la marca.
- Incrementar la fidelización.

3.5.5. Marketing Digital

Según Yi Min Shum Xie en su libro Marketing Digital. Navegando en agua digitales (2019), El Marketing digital es la aplicación de estrategias y técnicas de comercialización llevadas a cabo a través de los medios digitales. Todas las técnicas de marketing off-line son adaptadas al mundo digital. Actualmente aparecen nuevas herramientas que facilitan el trabajo y permiten tener una conexión y comunicación más

directa con los clientes, y así poder medir en tiempo real cada una de las estrategias empleadas.

El Marketing digital esta caracterizados por el uso de dispositivos electrónicos tales como computadoras, teléfonos inteligentes (Smartphone), teléfonos celulares, tableta (Tablets), Smart TV, y consolas de video juegos. El Marketing Digital utiliza la tecnología y plataforma como sitios webs, correo electrónico, aplicaciones móviles, foros, blogs, canales de televisión, radios, revistas, periódicos digitales, y redes sociales para conectar e interactuar con el cliente. Hay diversas maneras de entablar una comunicación directa con clientes y puede ser a través de mensajes SMS, correo electrónico, mensajes geolocalizados a través de Twitter o Facebook.

3.5.6. Sistema de distribución multicanal

Según Kotler, Philip y Armstrong, Gary en su libro Marketing (2012), Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas a las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la compañía amplía sus ventas y su cobertura de mercado, y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos clientes. Sin embargo, estos sistemas multicanal son más difíciles de controlar y generan conflictos, ya que más canales deben competir por clientes y ventas. A continuación, se muestra el esquema adaptado de acuerdo con el core business del CMA-PR. Donde se muestra los actuales canales de ventas

3.5.7. El Marketing Interactivo

Según Kotler, Philip & Keller, Kevin en su libro dirección de Marketing (2012), son actividades y programas online diseñados para que los clientes regulares o

potenciales participen y, directa o indirectamente, aumenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen venta de productos y servicios.

3.5.8. Desarrollo de nuevos productos

Según Kotler, Philip y Armstrong, Gary en su libro Marketing (2012), Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la adquisición, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es mediante las actividades de desarrollo de nuevos productos de la empresa. Con el termino nuevos productos nos referimos a productos originales, mejora de los productos, modificación de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a partir de sus propias actividades de investigación y desarrollo.

Figura 24

Etapas de desarrollo de nuevos productos.



Fuente: Extraído del libro Marketing. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012).

3.5.9. Planificación estratégica

Según Fred R. David (2008), la planificación estratégica se define como, el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Proceso en la Planificación Estratégica: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia:** Comprende desarrollar la misión y la visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.
- **Implementación:** la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Asimismo, implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar siempre sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- **La evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la planificación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato qué estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles de modificaciones en el futuro, ya que los factores tanto externos como internos están cambiando constantemente.

3.5.10. Planificación Turística local

Según Rodríguez en su libro, *Tendencias globales y planificación estratégica* (2008), la Planificación Turística debe tener en cuenta la generación de actividades conectadas e integradas que dinamicen un proceso de desarrollo socioeconómico y

cultural dentro de la comunidad, es decir, que el intento de un aprovechamiento de la actividad turística significa aportar y trabajar para el desarrollo de las estructuras y personas que integran el desarrollo turístico, abarcando en esa planificación a toda la comunidad local y a sus principales referentes.

Según la Organización Mundial del Turismo, concibe la planificación turística como un instrumento que busca definir las condiciones generales de un territorio en un plazo de tiempo amplio, y como un instrumento central de desarrollo turístico que ha cambiado el enfoque a través de los años. Antes, el enfoque se centraba en la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y de la promoción, mientras que ahora progresivamente se ha ampliado, permitiendo incorporar aspectos sobre las necesidades de las empresas, de los turistas, de la comunidad local, del medio ambiente y de la sostenibilidad.

3.5.11. Posicionamiento

Según los análisis de los profesores José Luis Ibañez Y Roberto Manzano del IE Business School (2018), El posicionamiento se describe como el acto de diseñar la oferta o imagen de una empresa con el fin de ocupar una posición diferente en la mente del consumidor. El resultado final de este proceso de posicionamiento implica la creación de una imagen clara sobre el producto, servicio, persona o idea, que aporte valor al consumidor objetivo que le induzca a su compra frente a otras alternativas existentes al permitirle identificar y diferenciar esta propuesta de la realizada por el resto de las marcas que compiten en el mercado. Para expresarlo más directamente: el posicionamiento consiste en desarrollar una propuesta única de valor para un segmento específico de consumidores.

Según Kotler P. & Armstrong G (2012), Posicionamiento de lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes y emociones de los consumidores meta.

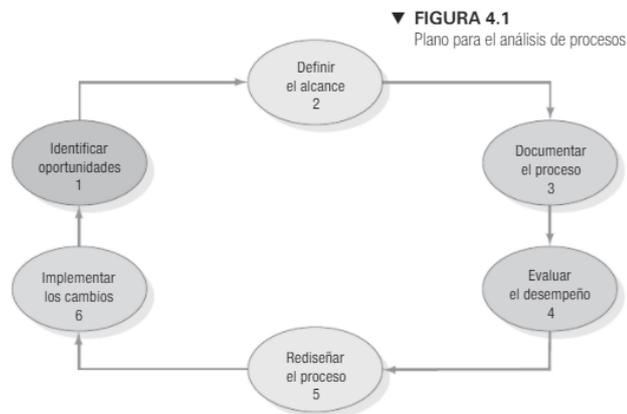
3.5.12. Análisis del proceso

Según Lee J. Krajewski, Larry p. Ritzman, Manoj K. Malhotra en su libro Administración de operaciones (2013), El análisis del proceso es la documentación y comprensión detallada del desempeño del trabajo y como rediseñarlo. El análisis de proceso comienza identificando una nueva oportunidad de mejora y termina con la con la implantación del proceso revisado. El último paso regresa al primero, con lo que se crea un ciclo de mejora continua.

Enfoque sistemático:

Figura 25

Plano para el análisis del proceso



Fuente: Extraído del libro Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro (2013).

1. Identificar oportunidades

Con el fin de identificar oportunidades, los administradores deben poner particular atención en los cuatros procesos centrales: 1. Relación con el proveedor, 2.

Desarrollo de nuevos servicios, 3. Satisfacción de órdenes y 4. Relación con el cliente. Cada uno de estos procesos, y los subprocesos anidados en ellos, están involucrados en la entrega del valor a los clientes externos.

2. Definir el alcance

El paso 2 establece la frontera que se analiza. ¿Se trata de un proceso amplio que se extiende a toda la organización, e incluye mucho paso y muchos empleados, o un subproceso anidado menos amplio que es solo parte del trabajo de una persona? El alcance de un proceso puede ser demasiado estrecho o amplio. Por ejemplo, un proceso ampliamente definido que sobrepasa los recursos disponibles.

3. Documentar el proceso

Una vez establecido el alcance, el analista debe documentar el proceso. La documentación incluye hacer una lista de entradas del proceso, proveedores (internos o externos), salidas y clientes (internos o externos). Esta información puede entonces mostrarse como un diagrama, con un desglose más detallado en una tabla.

4. Evaluar el desempeño

Es importante tener buenas medidas de desempeño para evaluar un proceso buscando ideas de cómo mejorarlo. Las métricas son mediciones de desempeño para el proceso y los pasos dentro de él. Un buen lugar para comenzar son las prioridades competitivas, pero deben ser específicas.

5. Rediseñar el proceso

Un análisis cuidadoso del proceso y su desempeño en la métrica seleccionada debe descubrir las desconexiones o diferencias entre el desempeño real y el deseado. La causa de las diferencias de desempeño pueden ser pasos ilógicos, faltantes o

extraños. Quizás la métrica refuerce la mentalidad exclusiva de los departamentos cuando el proceso abarca varios de ellos. El analista o equipo de diseños debe averiguar para encontrar la raíz de las discrepancias en el desempeño.

6. Implementar los cambios

La implementación es algo más que desarrollar un plan y llevarlo a cabo. Muchos procesos se rediseñan en forma efectiva, pero nunca se ponen en práctica. Las personas se resisten al cambio: “Ya lo hacíamos así” o “ya intentamos eso antes”. La participación amplia en el análisis del proceso es esencial, no solo por el trabajo que implica, sino también porque crea compromiso. Es mucho más sencillo implementar algo que, en parte, es idea propia. Además, puede necesitarse experiencia especial, como en el caso de desarrollar software.

Capítulo 4. Desarrollo del proyecto

4.1. Matriz de Consistencia

Tabla 13

Matriz de consistencia, resumen de los objetivos

PROBLEMA / CAUSAS PRINCIPALES	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	ACCIONES REALIZADAS	INDICADORES
Problema: Debilidad en las estrategias comerciales	Desarrollar estrategias comerciales durante el año 2019 y 2020.	3.4.1 Diagrama de ISHIKAWA 3.5.3 Business model canvas 3.5.1 - 3.5.2 Matriz EFE y EFI	Se ejecutan las herramientas para la identificación del problema y las estrategias comerciales de acuerdo con el core business del negocio.	Evaluación de desempeño semestral
Causa: Ausencia de estrategias comerciales y de contenidos	Incrementar la presencia en medios tradicionales y digitales con contenido de valor para obtener un mayor alcance en nuevas audiencias.	3.5.4 Marketing de contenidos. 3.5.5 Marketing Digital	Las acciones se realizan en base a las categorías identificadas, en Facebook, Instagram, Página Web, YouTube.	% anual de seguidores en redes sociales
Causa: Falta de innovación tecnológica	Instaurar nuevos canales de venta de acuerdo con la necesidad de la demanda.	3.5.6 Sistema de distribución multicanal 3.5.11 Estrategia de CRM	Se implementa opciones de pago online, a través de la página web, sistema operativo para aplicación y correo electrónico.	Monto de facturación anual
Causa: Inseguridad y temor de las personas a contagiarse. Causa: Baja afluencia de visitantes, mercado inestable por COVID-19.	Incrementar la afluencia de visitantes en el Circuito Mágico del Agua	3.5.7 Marketing interactivo 3.5.8 Desarrollo de nuevos productos 3.5.12 Posicionamiento	Las actividades invitan a que los participantes formen parte de ella bien sea de manera presencial o virtual. Se implementó nuevos atractivos turístico como obras artísticas, monumento con código QR, mapping interactivos, etc.	Cantidad de ingreso anual de visitantes al parque

Nota: Elaboración propia, 2000. Lim

4.2. Desarrollo del Proyecto

Este trabajo práctico en modalidad informe se resume de acuerdo con mi experiencia laboral dentro de la administración del Circuito Mágico del Agua. A continuación, se presentan las implementaciones de estrategias comerciales durante el año 2019 y 2020, de acuerdo con las herramientas para identificar la problemática, todas las estrategias se basaron de acuerdo con la experiencia in situ y al marco teórico presente en el capítulo 3 de este trabajo de investigación.

- ✓ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David (2013)
- ✓ El Modelo Canvas, 50 minutos (2017)
- ✓ Marketing Digital. Navegando en aguas digitales, Yi Min Shum Xie (2019)
- ✓ Marketing. Kotler Philip & Armstrong Gary (2012)

Conforme a las teorías y a las necesidades del Circuito Mágico del Agua, se identificaron 5 categorías para ser implementadas:

4.2.1. Identificación del público objetivo

Para poder implementar estrategias comerciales, es importante conocer nuestro target, por esta razón se emplearon encuestas de tipo presencial, virtual, estudio de exploración y analítica de datos de comportamiento de ingresos de años anteriores.

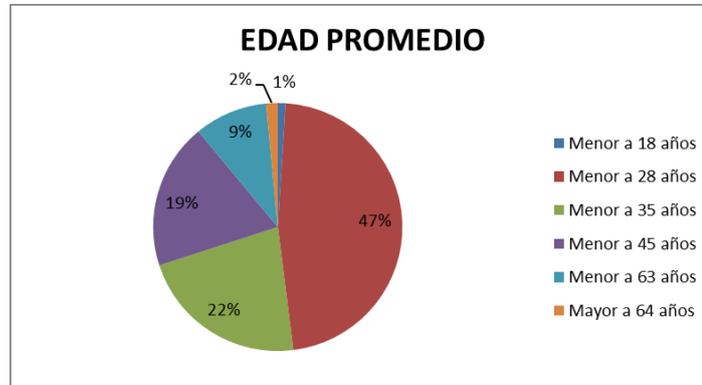
4.2.1.1. Encuesta

En el mes de abril del 2019, se realizó la primera encuesta para identificar el perfil de nuestros visitantes, la muestra fue de 200 personas dentro de la instalación del Circuito Mágico.

- Edad

Figura 26

Edad promedio de visitantes

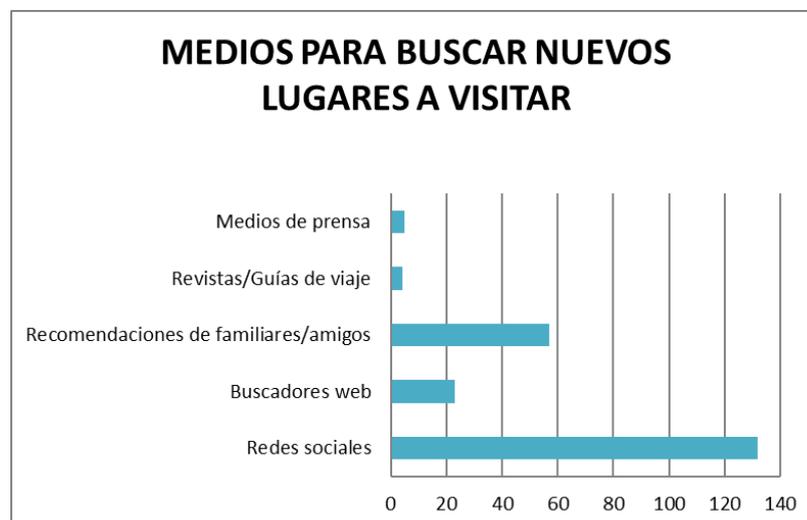


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Búsqueda

Figura 27

Medios de búsqueda

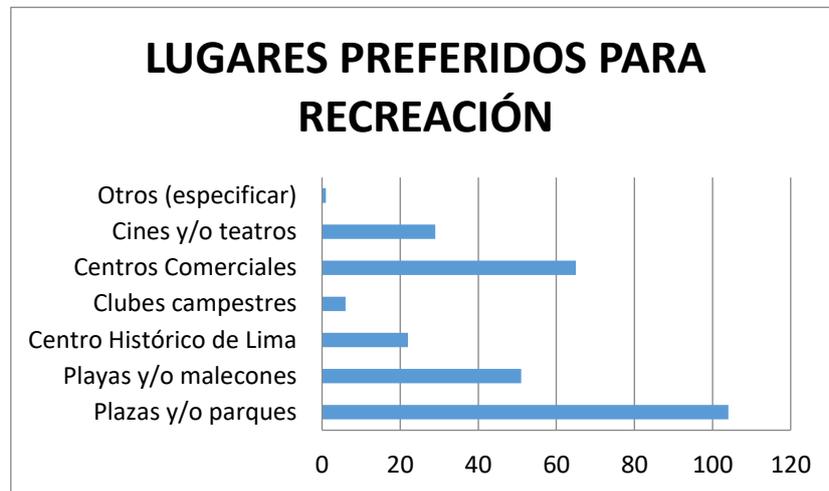


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Lugares preferidos para Recreación

Figura 28

Lugares de preferencia para visita

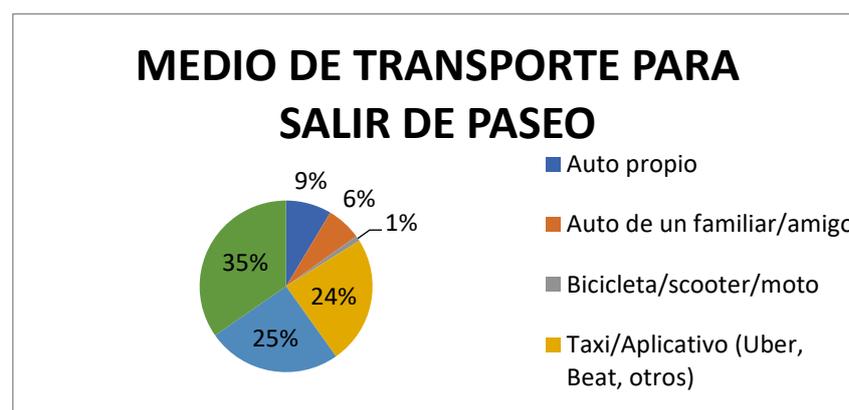


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Transporte

Figura 29

Medio de Transporte de preferencia

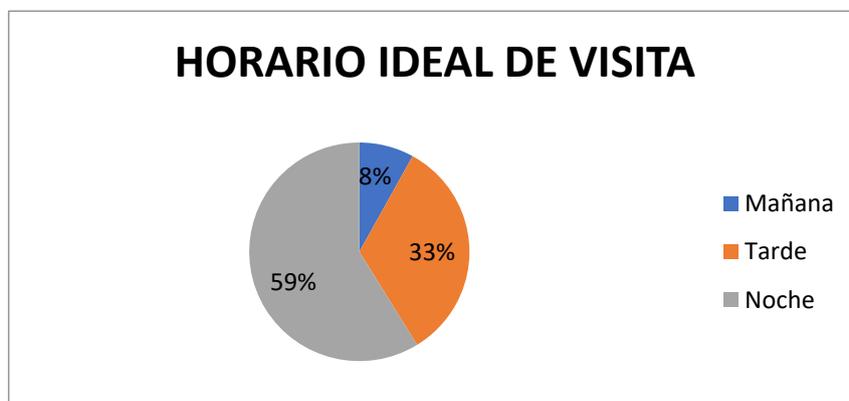


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Información para buscar lugares

Figura 30

Horario ideal de visita

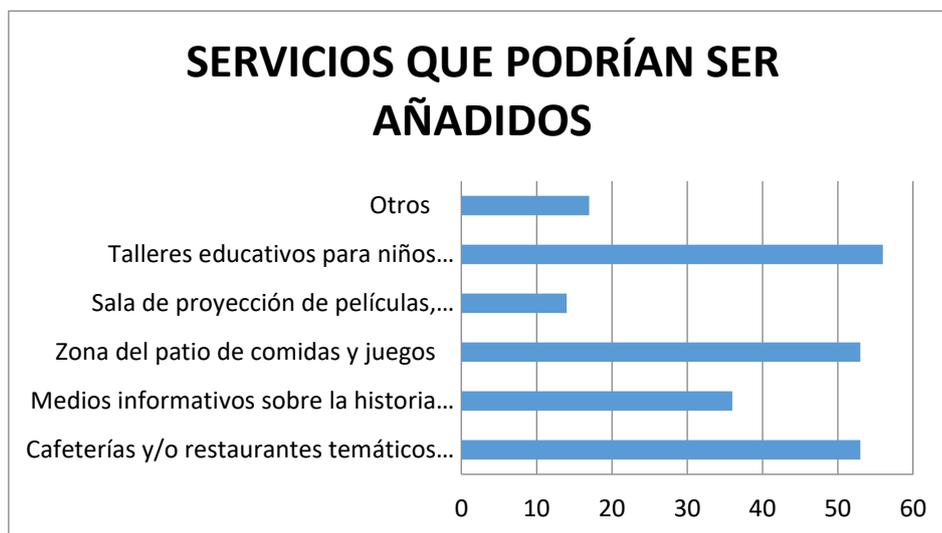


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Servicios de Preferencia

Figura 31

Servicios de preferencia

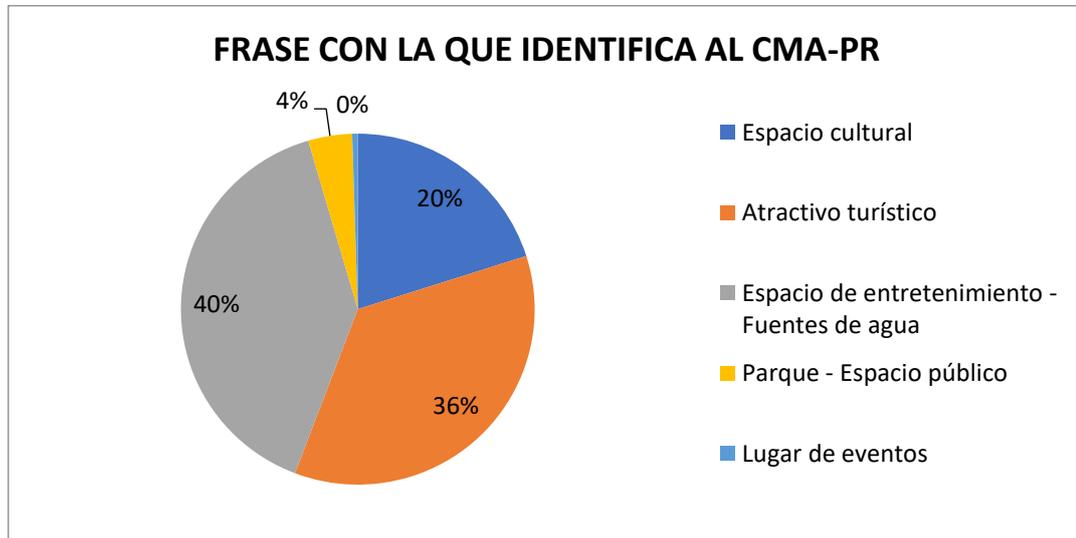


Fuente: Elaboración propia, 2020. Lima, Perú.

- Identificación de marca

Figura 32

Reconocimiento de marca



Fuente: propia, 2020. Lima, Perú.

4.2.1.2. Encuesta virtual

En agosto del 2020 se realizó la primera encuesta virtual, la cual se difundió a través de las redes de la Municipalidad y del Circuito Mágico del Agua.

Figura 33

Encuesta Virtual

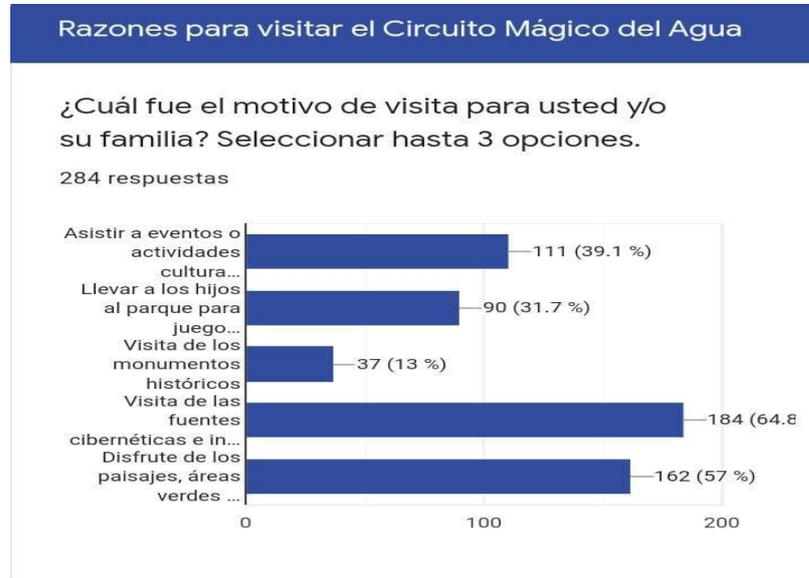


Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

- Motivo de visita

Figura 34

Motivo de visita al Circuito Mágico del Agua

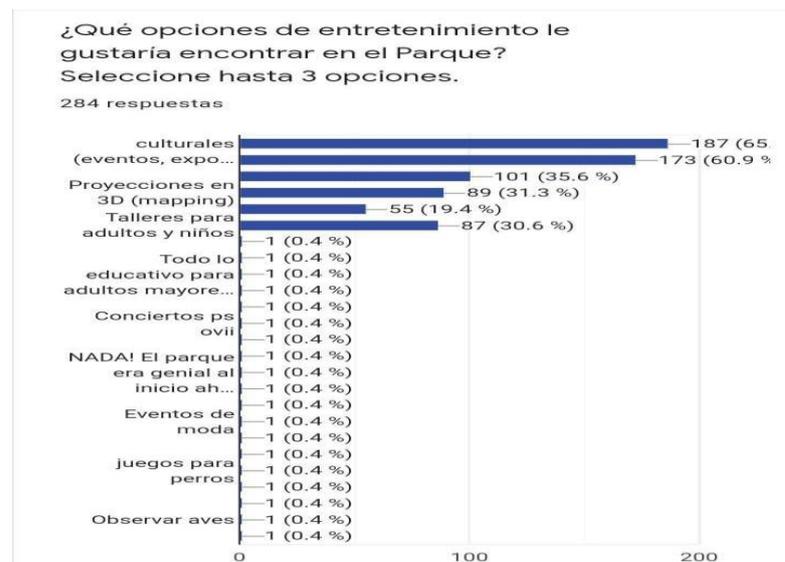


Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

- Opciones de entretenimiento

Figura 35

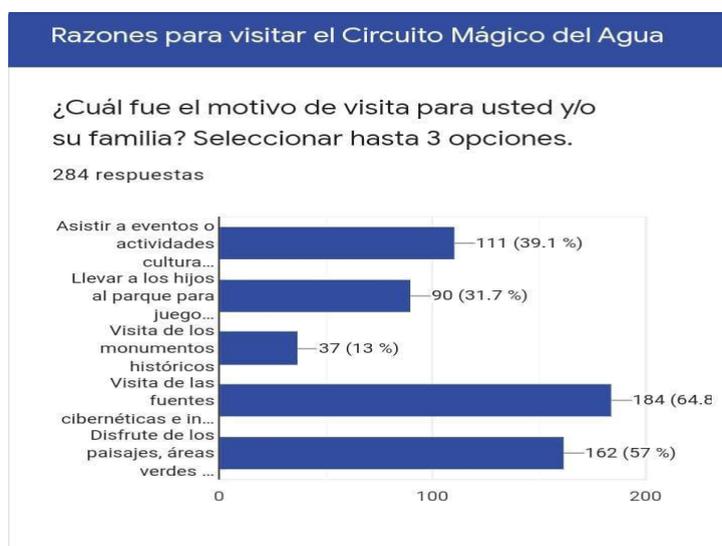
Opciones de entretenimiento requeridos



Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

Figura 36

Razón de visita



Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

4.2.1.3. Estudio de exploración en el Circuito Mágico del Agua

Periodo: octubre – noviembre 2020

Familias y adultos mayores:

- Método observación / entrevista
- Muestra: 200 personas
- Fecha: noviembre 2020

Perfil general del segmento escogido:

Variable Geográfica: Personas que viven en Lima, principalmente en la zona 6 (Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos).

Variable Psicográfica: Generación X, Estos adultos han crecido sin tecnología, y han tenido que adaptarse en su vida adulta, son los nacidos entre el 1964 y el 1978. Es una generación transitiva, vieron nacer Internet, por lo que

siguen teniendo mucha influencia de las culturas organizacionales. Siguen prefiriendo Facebook como su principal red social, de la misma forma que YouTube y Twitter se posicionan en el segundo lugar. Este segmento tiene un bajo uso de Instagram. También algunos hacen uso de LinkedIn, pero todos utilizan Internet para buscar información y realizar compras. Mapas y direcciones, tiempo atmosférico y compras online.

Variable Conductual: Si hablamos de la familia como el gran target del marketing, debemos mencionar que el personaje que tiene mayor poder de decisión de compra son los niños, sí, aunque ellos no paguen ni generen el dinero, ellos son los que mueven el ciclo económico del mismo, vamos a ponerlo de una manera sencilla los niños son los consejeros actuales de compras de las compras. Según Freud, “al complacer a los niños, nos estamos auto complaciendo nosotros mismos. Para la mercadotecnia moderna, ellos son los verdaderos consumidores. Los clientes a los cuales tenemos que atacar. Tal vez los personajes más difíciles de influir en la familia son los hijos jóvenes adolescentes. Por lo general, este target se basa en modas, influencia de los amigos, tendencias etc., por lo cual se puede realizar un marketing de manera más general que los demás personajes de la familia, es decir sin entrar tanto en la toma de decisiones ya que este segmento es muy influenciado a través de internet, tv y revistas.

4.2.2. Medios Digitales

Respecto a las redes sociales, el Circuito Mágico del Agua tiene 4 redes creadas: YouTube, Instagram, Facebook y Twitter. De este grupo, sólo Facebook e Instagram mantienen una constante gestión de contenidos y cuentan con un número considerable de seguidores. Desde el inicio de nuestra gestión se estandarizó la línea gráfica. Los

contenidos están diseñados en base a la categoría de productos identificado por la propuesta de valor y los resultados de la encuesta. Asimismo, se emplea la estrategia de marketing interactivo, invitando a las personas a participar tanto de manera presencial como virtual en las actividades, transmisiones en vivo y sorteos.

4.2.2.1 Social media

Generación de contenido relevante para los vacacionistas nacionales.

Tabla 14

Frecuencia de contenido semanal en redes sociales

Lunes	Martes/jueves	Miércoles	Viernes	Sábado / Domingo
Recreación social (nota escrita, imagen, video) que motive la visita al parque de manera gratuita. Se motiva al vacacionista o visitante a conocer el recinto en otra faceta.	Expectativas / Actualidad / Cultural / CMA (imagen, video) experiencias actuales que incentiven la visita al circuito.	Monumentos / Conservación (nota escrita, imagen, video) instructivos de la historia, valores e importancia del recinto y sus principales patrimonios.	CMA / Cultural (nota escrita, imagen, video) experiencias actuales que incentiven la visita al circuito.	Recreación / Cultural (nota, imagen, video) motivar la visita gratuita y compartir experiencias actuales de visitantes en el recinto.
Horarios: Contenido distribuido entre las 6:45am y 8:10am; y entre las 2:00pm y 5:00pm				
Considerar también las publicaciones Inter diarias.				

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020. Lima, Perú

- Acciones realizadas en Facebook e Instagram

Figura 37

Actividades en plataformas digitales realizadas en el 2019 y 2020

**Social Media
2019-2020**

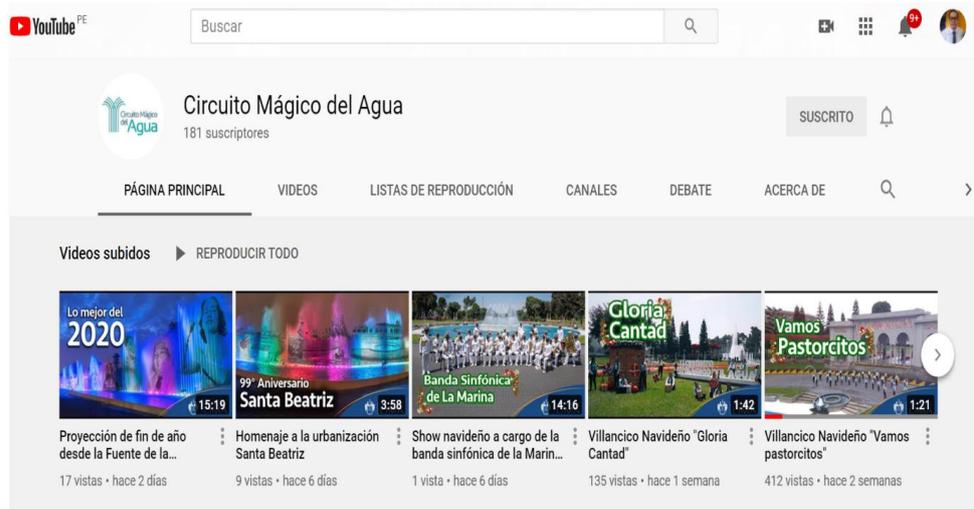


Fuente: CMA-PR. Lima, Perú.

- Acciones realizadas en YouTube

Figura 38

Acciones realizadas en YouTube

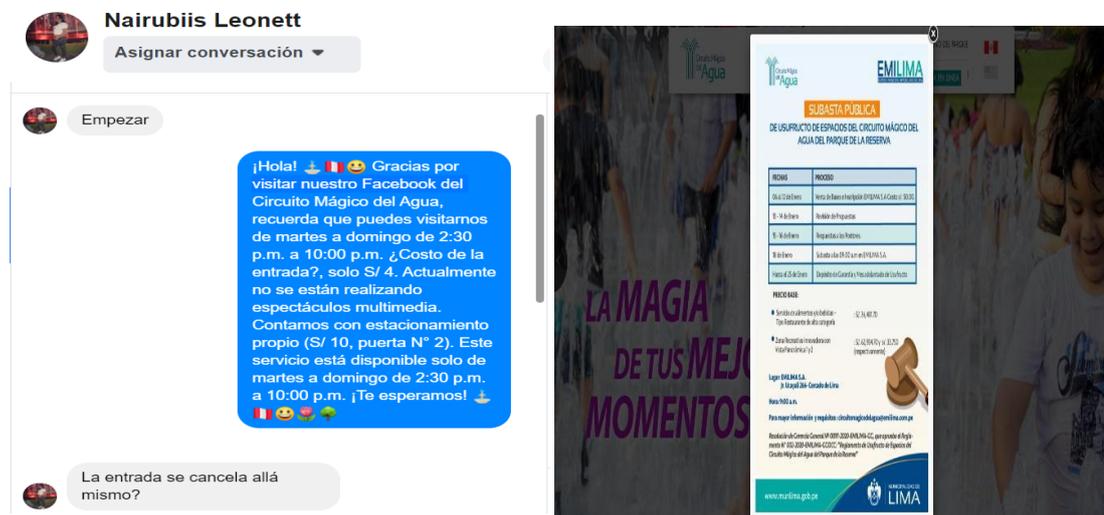


Fuente: Canal de YouTube CMA-PR 2020. Lima, Perú.

4.2.2.2 Chat box en redes sociales y pop up en la página web

Figura 39

Chat Box en redes sociales



Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

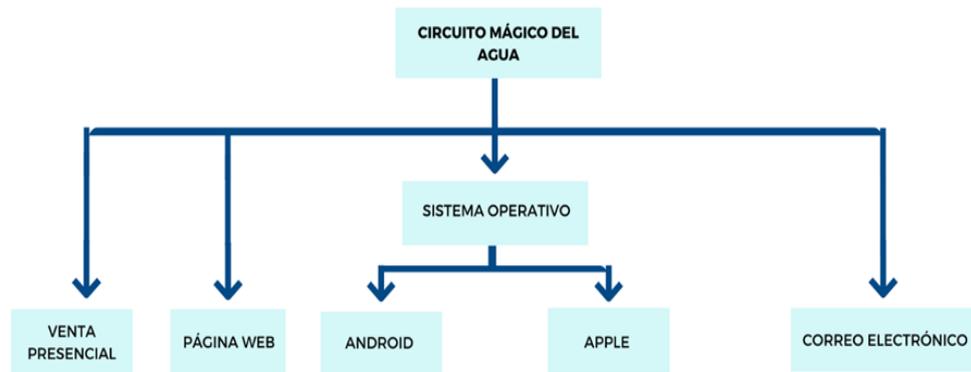
4.2.2.3 Sistema de distribución multicanal

Debido a la necesidad de la demanda y al acontecimiento del último año, era necesario implementar nuevos canales de venta para reducir el tiempo de espera de ingreso al parque, de esta manera se anula el riesgo de abandono durante el proceso de compra de entradas.

Otro de los principales motivos para priorizar la implementación de las ventas online, es la incertidumbre generada por la pandemia, con la implementación de la tecnología se reduce el riesgo potencial de contagio. A continuación, en la figura 38 se presenta el esquema multicanal de ingresos que actualmente percibe el parque como venta presencial, página web, aplicación móvil y ventas a través del correo electrónico.

Figura 40

Sistema de distribución multicanal



Fuente: Adaptado al CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

- **Acciones realizadas**

Figura 41

Venta de Entradas anticipadas



Fuente: CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

4.2.3. Medios de Comunicación

Esta es una poderosa estrategia de difusión masiva. Asimismo, aprovechamos la coyuntura para invitar a los medios de prensa sobre las nuevas ejecuciones a implementar, como el calendario de actividades, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad o cualquier actividad con fines de inclusión social que realice la MML y el CMA-PR.

- **Televisivo y escrito**

Figura 42

Medios de prensa



Fuente: Canal N, 2020. Lima, Perú.

Figura 43

Festival del helado y la raspadilla



Fuente: Perú 21, 2020. Lima, Perú.

4.2.3.1 *Artistas e influencers*

Para captar a los artistas o influencers, los invitamos a grabar sin costo adicional en nuestras instalaciones, a cambio que nos hagan mención en sus redes, motivando a la gente el interés de visita.

Figura 44

Marketing de Influencers



Fuente: CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

4.2.4. Desarrollo de nuevos productos

Para la implementación de nuevos atractivos en el Circuito Mágico del Agua, se implementaron proyectos de acuerdo con los resultados de análisis del público objetivo, sugerencias y opiniones de visitantes a través de redes sociales y correos electrónicos, constantes reuniones de coordinación de acuerdo con la especialidad de cada área.

- Implementación de nuevos atractivos con código de “QR”

Figura 45

Implementación de nuevos atractivos



Fuente: CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

- Biohuerto y topiario

Figura 46

Implementación de Biohuerto y Topiario.



Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

- Mapping y proyecciones multimedia

Figura 47*Mapping y proyecciones multimedia*

Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

4.2.5. Administración Turística

El Circuito Mágico del Agua es uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Lima y del territorio nacional, por esta razón se vienen ejecutando estrategias de manera constante para mejorar la atención en los servicios y mejora en la infraestructura turística, involucrando a nuestros principales stakeholders en beneficio a la sociedad.

- **Mejora en los procesos internos**

Figura 48*Implementación de recorrido turístico gratuito*

Fuente: CMA-PR 2020.Lima, Perú.

En el 2019, se implementó la programación del recorrido turístico, donde brindamos los servicios de guiado gratuito para las personas que están interesadas en recorrer con un guía turístico.

- Capacitaciones

Figura 49

Capacitaciones en las áreas



Fuente: CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

- Fomento de acuerdos institucionales y alianzas estratégicas

Los convenios tienen una gran importancia, porque ambas partes salen beneficiadas según previo acuerdo, esto genera mayor publicidad, mejora las relaciones institucionales entre el sector público y privado.

Figura 50

Convenio Institucional con Caja Metropolitana

Fuente: CMA-PR 2019. Lima, Perú.

Figura 51

Convenio Institucional con CANATUR



Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

- Planificación turística local

Se implementaron actividades con opciones de venta de comida, como ferias gastronómicas regionales, con esta opción apoyamos al emprendimiento peruano.

Figura 52

Primera Feria Gastronómica Virtual



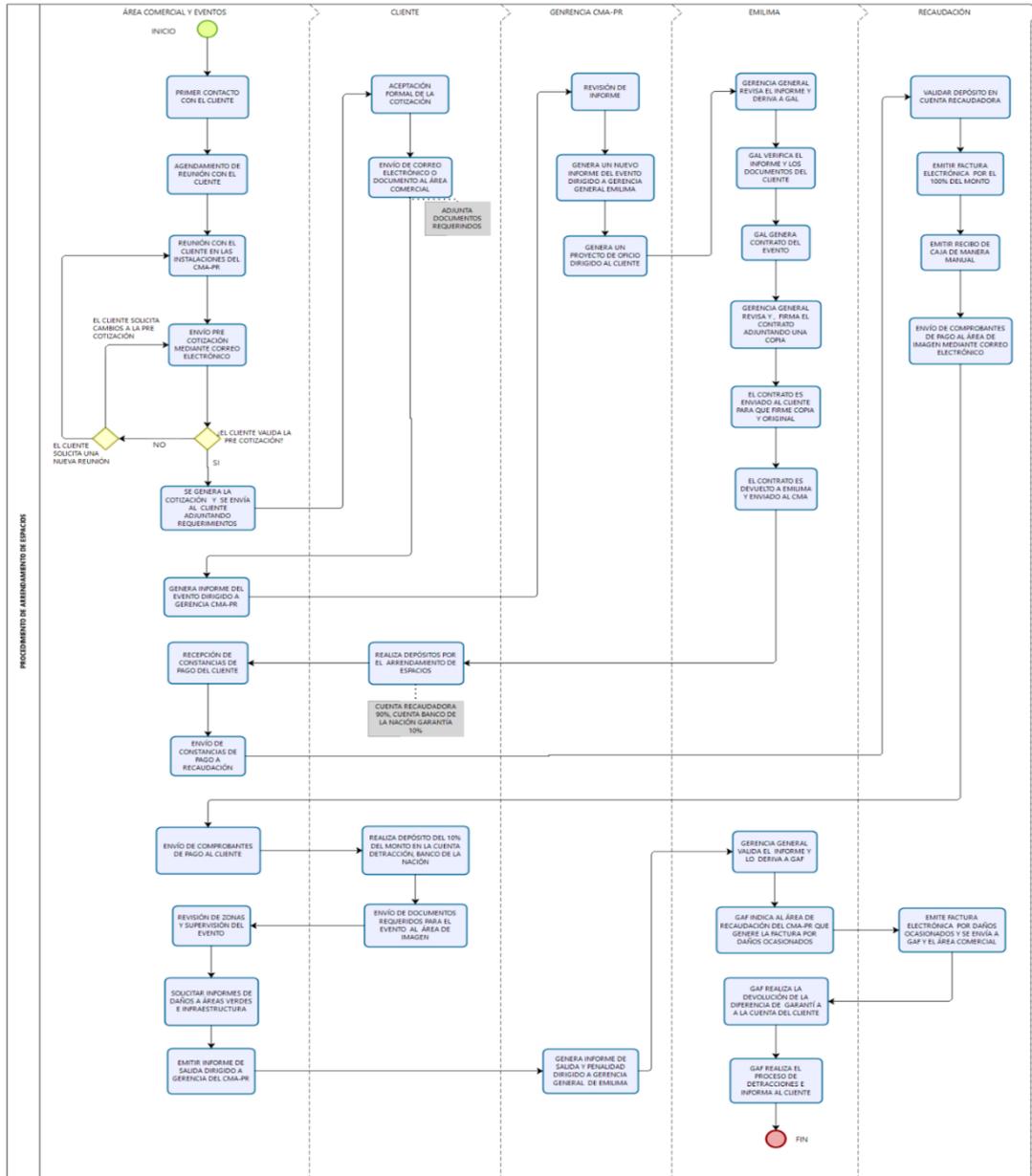
Fuente: CMA-PR 2020. Lima, Perú.

- **Implementación de procesos internos**

Se implementaron procesos internos para la optimización de los tiempos, mayor control y seguimiento en las funciones de cada área.

Figura 53

flujograma del proceso de alquiler de espacios para eventos



Fuente: Elaboración propia, 2019. Li

4.2.7. Cuadro de necesidades por el área de comercial y comunicación – 2019

Tabla 15

Plan operativo anual del área de comunicación & comercial 2019

REPORTE DE CUADRO DE NECESIDADES SERVICIOS - PLAN OPERATIVO ANUAL														
N	DESCRIPCIÓN	ENE RO	FEBR ERO	MA RZO	ABR IL	MA YO	JUN IO	JUL IO	AGO STO	SETIE MBRE	OCTU BRE	NOVIE MBRE	DICIE MBRE	TOT AL
1	Pago por derecho de autor	S/3,0 00	S/3,00 0	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,000	S/3,00 0	S/3,000	S/3,000	S/36, 000
2	Administrador de redes sociales	S/2,0 00	S/2,00 0	S/2,0 00	S/2,0 00	S/2,0 00	S/2,0 00	S/2,0 00	S/2,0 00	S/2,000	S/2,00 0	S/2,000	S/2,000	S/24, 000
3	Pautas en redes sociales	S/70 0	S/700	S/70 0	S/70 0	S/70 0	S/70 0	S/70 0	S/700	S/700	S/700	S/700	S/700	S/8,4 00
4	Servicio de alquiler de toldos y/o equipos de sonido	S/7,0 00	S/7,00 0	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,000	S/7,00 0	S/7,000	S/7,000	S/84, 000
	Servicio de diseño, edición, impresión y empastado	S/3,0 00	S/3,00 0	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,000	S/3,00 0	S/3,000	S/3,000	S/36, 000
5	Servicio de espectáculo folclórico	S/4,0 00	S/4,00 0	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,000	S/4,00 0	S/4,000	S/4,000	S/48, 000
6	Servicios de impresión de tickets desglosables	S/3,0 00	S/3,00 0	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,000	S/3,00 0	S/3,000	S/3,000	S/36, 000
7	Servicio de impresión e instalación de banners	S/5,0 00	S/10,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/4,0 00	S/10, 000	S/4,0 00	S/4,000	S/4,00 0	S/4,000	S/4,000	S/61, 000
8	Servicio de producción y realización de eventos	S/10, 000	S/10,0 00	S/11, 000	S/10, 000	S/10, 000	S/10, 000	S/15, 000	S/10, 000	S/10,000	S/10,0 00	S/10,000	S/15,00 0	S/131, 000
9	Servicio de cuenta cuentas	S/7,0 00	S/7,00 0	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,0 00	S/7,000	S/7,00 0	S/7,000	S/7,000	S/84, 000
10	Servicio de un artista y/o grupo musical	S/8,0 00	S/8,00 0	S/9,0 00	S/8,0 00	S/8,0 00	S/8,0 00	S/10, 000	S/8,0 00	S/8,000	S/8,00 0	S/8,000	S/10,00 0	S/101, 000
11	Servicio de promotor de eventos	S/3,3 00	S/3,30 0	S/3,3 00	S/3,3 00	S/3,3 00	S/3,3 00	S/3,3 00	S/3,3 00	S/3,300	S/3,30 0	S/3,300	S/3,300	S/39, 600

REPORTE DE CUADRO DE NECESIDADES SERVICIOS - PLAN OPERATIVO ANUAL

N	DESCRIPCIÓN	ENE RO	FEBR ERO	MA RZO	ABR IL	MA YO	JUN IO	JUL IO	AGO STO	SETIE MBRE	OCTU BRE	NOVIE MBRE	DICIE MBRE	TOT AL
12	Taller de integración			S/4,0 00		S/20, 000		S/20, 000					S/20,00 0	S/64, 000
13	Servicio de impresión de señaléticas	S/3,0 00	S/3,00 0	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,0 00	S/3,000 0	S/3,00 0	S/3,000	S/3,000	S/36, 000
14	Servicio de catering para eventos		S/5,00 0	S/5,0 00	S/5,0 00	S/5,0 00	S/5,0 00	S/6,0 00	S/5,0 00	S/5,000 0	S/5,00 0	S/5,000	S/7,000	S/58, 000
TOTAL		S/59, 000	S/68,5 00	S/68, 500	S/62, 500	S/82, 500	S/62, 500	S/96, 500	S/62, 500	S/62,500	S/62,5 00	S/62,500	S/91,50 0	S/841 ,500

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2019, Lima, Perú.

4.2.8. Cuadro de necesidades por el área de comunicación & eventos – 2020

Tabla 16

Plan operativo anual del área de comunicación & comercial 2020

REPORTE DE CUADRO DE NECESIDADES SERVICIOS - PLAN OPERATIVO ANUAL													
N	DESCRIPCIÓN	FEBRE RO	MAR ZO	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOS TO	SETIEMB RE	OCTUB RE	NOVIEMB RE	DICIEMB RE	TOTA L
1	Pago de derechos de autor	S/2,000	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/24,000 0
2	Administrador de redes sociales	S/2,000	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000 0	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/24,000 0
3	Pauta en redes sociales	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/700	S/6,200
4	Servicio de alquiler de toldos	S/2,500	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/30,000 0
5	Servicio de diseño, impresión y empastado	S/2,500	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500 0	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/35,000 0
6	Servicio de espectáculo	S/4,000	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/48,000 0
7	Banner y fotografías	S/10,000	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000 0	S/4,000 0	S/10,000 00	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/61,000 0
8	Servicio de producción y realización de eventos			S/10,000 00	S/10,000 00	S/10,000 00	S/15,000 00	S/10,000 0	S/10,000	S/10,000	S/10,000	S/15,000	S/100,000 00

REPORTE DE CUADRO DE NECESIDADES SERVICIOS - PLAN OPERATIVO ANUAL

N	DESCRIPCIÓN	FEBRE RO	MAR ZO	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGOS TO	SETIEMB RE	OCTUB RE	NOVIEMB RE	DICIEMB RE	TOTA L
9	Servicio de cuenta cuentos	S/7,000	S/7,000 0	S/7,000 0	S/7,000 0	S/7,000 0	S/7,000 0	S/7,000	S/7,000	S/7,000	S/7,000	S/7,000	S/77,000
10	Servicio de artista y/o grupo musicales			S/8,000 0	S/8,000 0	S/8,000 0	S/10,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/10,000	S/76,000
11	Servicio de un ejecutivo de eventos	S/3,000	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/36,000
12	Talleres de integración		S/4,000 0		S/4,000 0		S/4,000 0		S/4,000		S/4,000		S/20,000
13	Señaléticas	S/3,000	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000 0	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/36,000
14	Servicio de catering eventos	S/5,000	S/5,000 0	S/5,000 0	S/5,000 0	S/5,000 0	S/6,000 0	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/7,000	S/58,000
	Total	S/41,500	S/39,500	S/53,500	S/57,500	S/53,500	S/71,500	S/53,500	S/57,500	S/53,500	S/57,500	S/62,700	S/633,700

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

4.2.9. Resumen del presupuesto asignado al área

Se detalla el presupuesto anual según el cuadro de necesidades por el área de Comunicación y Comercial en el periodo 2019 y 2020.

4.2.9.1 Planilla del área comercial y comunicación

Tabla 17

Planilla del área de comunicación & comercial

Comercial	2019		2020	
	Mensu al	Anual	Mensu al	Anual
Coordinador comercial	S/5,000	S/60,000	S/5,000	S/60,000
Asesoría legal	S/2,800	S/33,600	S/3,000	S/36,000
Asistente	S/1,300	S/15,600	S/1,300	S/15,600
Guía oficial de turismo	S/1,300	S/15,600	S/1,300	S/15,600
Comunicación	Mensu al	Anual	Mensu al	Anual
Coordinador comunicación	S/5,000	S/60,000	S/5,000	S/60,000
Audio visual	S/4,000	S/48,000	S/4,000	S/48,000
Diseñador gráfico	S/2,500	S/30,000	S/2,500	S/30,000
Asistente	S/2,000	S/24,000	S/2,000	S/24,000
Total	S/23,900	S/286,800	S/24,100	S/289,200
	0	0	0	0

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR.2020, Lima, Perú.

4.2.9.2 Resumen de gastos realizados para fortalecer las estrategias comerciales.

Tabla 18

Gastos realizados en el área de Comunicación y Comercial

DESCRIPCIÓN	2019	2020
Pagos derechos de autor	S/36,000.00	S/24,000.00
Administrador de redes sociales	S/24,000.00	S/24,000.00
Pauta en redes sociales	S/8,400.00	S/6,200.00
Alquiler todos y/o Equipos de sonido	S/84,000.00	S/30,000.00
Servicio de espectáculo	S/48,000.00	S/48,000.00

DESCRIPCIÓN	2019	2020
Banners y gigantografías	S/61,000.00	S/61,000.00
Servicio de producción y realización de eventos	S/131,000.00	S/100,000.00
Servicio de cuenta cuentos	S/84,000.00	S/63,000.00
Servicios de artistas y/o grupos musicales	S/101,000.00	S/76,000.00
Servicios de un ejecutivo de eventos	S/39,600.00	S/36,000.00
Talleres de integración	S/64,000.00	S/20,000.00
Planilla Comercial y Comunicación	S/286,800.00	S/289,200.00
TOTAL	S/967,800.00	S/777,400.00

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2020, Lima, Perú

Capítulo 5. Análisis y resultado

5.1. Análisis de los indicadores por categorías de estrategias comerciales

5.1.1. Identificación del público objetivo

Una vez identificadas las estrategias en base a las metodologías y herramientas para su aplicación, fue importante identificar a nuestro público objetivo, para esto, se utilizaron encuestas presenciales, virtuales y estudios de exploración.

- **Encuesta presencial, año 2019:** Muestra de 200 personas, predominan personas entre 45 a 35 años, en su mayoría familia con hijos que utilizan el transporte público. Lo reconocen como atractivo turístico y su principal red de búsqueda es a través de redes sociales, el horario ideal de visita es en la noche, entre las 06:30 pm a 07:30 pm. Dentro de la oferta les gustaría encontrar talleres y mayor variedad de alimentos. El 84% de los encuestados si recomienda visitar el parque.
- **Encuesta virtual Covid-19, año 2020:** Muestra de 300 personas, cuyo rango de edad oscila entre los 18 a 35 años y representa un 59.5% del total de los encuestados, su motivación de visita fueron las fuentes, les gustaría encontrar mayor variedad de actividades de entretenimiento y proyecciones multimedia. Como punto de mejora, consideran que se implemente opciones de venta online, renovación del espectáculo multimedia y mayor variedad de alimentos.
- **Estudio de Mercados, año 2020: método de observación / exploración:** Muestra de 300 personas, nos encontramos en la generación “Y” o también conocidos como “Millenians”, con respecto a la variable demográfica, se identificó personas que viven en la zona 6 (Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y zona 8 (surquillo, Barranco, Chorrillos). Son personas muy activas en redes

sociales, tienen mayor interés por las fuentes que por los monumentos, por ende, no conocen la historia del Parque de la Reserva.

5.1.2. Medios digitales

5.1.2.1. Redes Sociales

Esta es una de las principales categorías por ello se dio mayor énfasis, ya que, al inicio de gestión no había contenido presencial, y por ende contenido para las plataformas digitales. Se empezó a reforzar las redes sociales en base a la propuesta de valor con entretenimiento, histórico y natural, potenciando con un calendario de actividades presencial para el contenido en las plataformas digitales. A continuación, se detalla el cuadro de rendimiento con otras páginas similares de Facebook.

Figura 55

Rendimiento de páginas

Páginas en observación Crear publicación

Compara el rendimiento de tu página y tus publicaciones con el de otras páginas similares de Facebook.

Agregar páginas Reacciones, comentarios y veces que se compartió

Página	Total de Me gusta	Esta semana	Publicaciones de	Interacción de esta semana
1  Municipalidad de Lima	655,8K	▲ 0,4%	109	93,8K
2  Parque de las Leyendas	580,3K	▲ 0,2%	18	20,5K
TÚ 3  Circuito Mágico del Agu...	337K	▲ 0,4%	20	38,2K
4  Servicio de Parques de ...	121,5K	▲ 0,2%	19	7,9K
5  Lima Joven	85,6K	▲ 1,5%	24	32,8K

Fuente: Extraído de estadísticas de Facebook, 2020. Lima, Perú.

Acciones ejecutadas en redes:

- Chat Box
- Transmisiones en vivo

- Promociones 2x1
- Sorteos en redes
- Tours virtuales
- Publicación en simultáneo en distintas plataformas Facebook, Instagram, YouTube
- Artistas e Influencers

A continuación, se detalla los indicadores en las redes sociales, Facebook es uno de los principales canales de comunicación que los usuarios prefieren, seguido por Instagram que está empezando a incrementar de manera gradual.

Tabla 19

Comparativos de la cantidad de usuarios en redes sociales 2019 - 2020

Red Social	Seguidores	Última Publicación	2019	2020	Variación %
Facebook	333,585	31 de diciembre 2020	298,172	333,585	12%
Instagram	10,400	31 de diciembre 2020	2,587	10,400	302%
YouTube	174	31 de diciembre 2020	25	181	624%

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2020, Lima, Perú.

5.1.2.2. Live Streaming

En el año 2019 no se ejecutaban las transmisiones en vivo, ya que no se contaba con los equipos audiovisuales. En el año 2020 se empezó a considerar las transmisiones en vivo con contenidos de alto valor, ya que se contrató personal especializado, por lo que la coyuntura de la problemática exigía realizar actividades virtuales.

Figura 56*Actividad con Streaming.*

Fuente: Facebook del CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

5.1.2.3. Sistema de distribución multicanal

En la categoría de distribución multicanal, durante el año 2018 solo se estaba canalizando la venta presencial y el depósito a cuenta recaudadora de la Municipalidad de Lima en caso de otros ingresos, como alquiler por uso de espacios para eventos.

Durante el año 2019 se implementó la modalidad de venta anticipada corporativa, dirigida a empresas que deseen comprar para el beneficio de sus colaboradores y agentes de viajes. De esta manera hay una atención preferencial y se evitan las colas durante el ingreso.

En el año 2020 se diversificaron las alternativas de los canales de venta, en febrero se implementa el sistema de pago mediante tarjeta de débito y crédito, en julio se implementa la opción de compra web y en los sistemas operativos de Android y Apple, recaudando la suma de S/ 260,262 desde que empezó la venta

online en julio 2020. A continuación, se detalla el resumen de los ingresos a través de la distribución multicanal.

Tabla 20

Comparativo de ingresos a través de la distribución multicanal.

AÑO 2020				
Mes	Visa		Online	
Mes	Nuevos Soles	Personas	Nuevos Soles	Personas
Enero	S/0	0	S/0	0
Febrero	S/31,124	7,781	S/0	0
Marzo	S/13,226	3,307	S/0	0
Abril	S/0	0	S/0	0
Mayo	S/0	0	S/0	0
Junio	S/0	0	S/0	0
Julio	S/0	0	S/0	0
Agosto	S/2,962	741	S/8,516	2,129
Setiembre	S/1,370	343	S/8,470	2,118
Octubre	S/3,920	980	S/24,612	6,153
Noviembre	S/14,834	3,709	S/49,800	12,450
Diciembre	S/27,356	6,839	S/74,072	18,518
Total	S/94,792	23,698	S/165,470	41,368

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

5.1.2.4. Medios de comunicación

Para esta categoría, el área comercial y comunicación trabaja en conjunto con la gerencia de comunicación de la Municipalidad de Lima, ya que la transmisión de todo medio televisivo o escrito deberá pasar por el filtro de la Municipalidad, así también invitamos a personas que tienen grandes influencias en sus comunidades como artistas e influencers. A continuación, detallamos el resumen y alcance que tuvieron cada acción en los medios.

Medios televisivos

El área Comercial & Comunicación invita mediante una nota de prensa a los medios de comunicación cuando la actividad es con fines sociales y de alto impacto, los medios evalúan según sus criterios, y de acuerdo con eso piden autorización para el ingreso a las instalaciones. Cabe indicar que las transmisiones televisivas no nos generan ningún costo adicional. A continuación, se detallan algunas acciones ejecutadas y su impacto que tuvieron con referencia a los ingresos de visitantes:

En la siguiente información se muestra una nota de prensa emitida por Canal N, el 25 de diciembre del 2020, donde nos detalla el alcance de audiencia y el costo estimado de la nota de prensa calculado por la empresa Imedia “Inteligencia de Medios”.

Acciones en medios televisivos

En el presente cuadro, se muestran las acciones realizadas con los medios televisivos. En el año 2019 no hubo transmisiones en señal abierta, a diferencia del año 2020, que se transmitieron notas de prensa en distintos medios de comunicación, a continuación, se detallan los canales de difusión de contenidos del CMA-PR.

Tabla 21

Comparativo de ingresos a través de la distribución multicanal.

	2019	2020
Canal N	-	. http://cms.imedia.pe/2020/10/18/circuito-m-gico-del-agua-rendir-homenaje-al-se-or-de-los-milagros/33316915/3338
Panamericana	-	. https://panamericana.pe/entretenimiento/308321-circuito-magico-agua-presento-temporada-cuentacientos-magicos
TV Perú	-	. https://bit.ly/3izD9rq

Latina	-	. http://cms.imedia.pe/2020/10/08/banderazo-en-el-circuito-m-gico-del-agua/33077093/3353
América TV	-	. https://www.americatv.com.pe/noticias/util-e-interesante/como-visitar-parque-aguas-tiempos-pandemia-n429418 . https://panamericana.pe/entretenimiento/308321-circuito-magico-agua-presento-temporada-cuentacuentos-magicos
Exitosa	-	. https://exitosanoticias.pe/v1/peru-vs-paraguay-circuito-magico-del-agua-ofrece-espectaculo-y-banderazo-virtual/

Nota: Adaptado por fuente del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

Cabe mencionar que, en el cuadro anterior, las acciones realizadas con los medios de comunicación fueron estrategias de publicidad y promoción sin costo adicional, aprovechando así los recursos propios y la coyuntura social. A continuación, se muestra la referencia de una nota de prensa por Canal N, rescatada por una agencia de medios “Inteligencia de medios”, donde se detalla el valor estimado en nuevos soles, y la cantidad de alcance de usuarios.

Figura 57

Difusión en medios televisivos



Publicado el 25 de Diciembre de 2020
Emitido a las 07:03 PM
por Canal N
N Noticias

Tweet Like Share WhatsApp

#LávateLasManos

19:04
NOTICIAS

EN VIVO CERCADO DE LIMA

CIRCUITO MÁGICO DEL AGUA RECIBE A VISITANTES DURANTE NAVIDAD

Acerca de

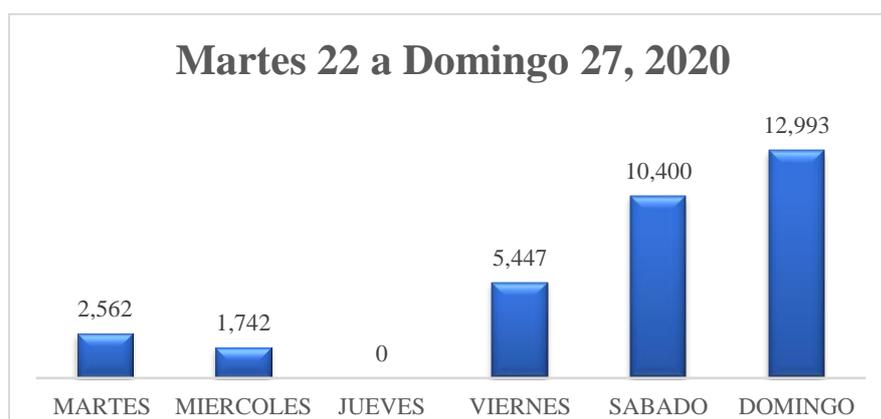
Familias visitan el Circuito Mágico del Agua. Los visitantes destacan la decoración navideña. Se recomienda a las personas respetar las normas de bioseguridad. Mientras se transmiten imágenes en vivo del Circuito Mágico del Agua, Maritza Manturano, representante de la Municipalidad de Lima, comenta que el parque está a disposición de las personas de martes a domingo con todos los protocolos respectivos. Se realiza un control de aforo. Explicó sobre el sistema de adquisición de entradas no presencial. Indicó que hasta el día de hoy hay una feria artesanal. Esto con apoyo de Promperú. Informó de las actividades del Circuito Mágico del Agua.

Fuente: Inteligencia de medios, 2020. Lima, Perú.

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica, el 25 de diciembre del 2020, los medios de comunicación hicieron una nota sobre la atención y los protocolos de bioseguridad implementadas en el parque, a consecuencia, hubo mayor afluencia de visitantes.

Figura 58

Afluencia de visitantes semanal



Fuente: CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

Medios impresos

Al igual que en los medios televisivos, El Circuito Mágico del Agua no paga por publicidad en los medios escritos, básicamente los medios informan sobre nuestras actividades y que es lo que pueden realizar durante su visita al parque. A continuación, se muestra el resumen de los diarios más representativos en el que mostro información el CMA-PR.

Tabla 22

Publicaciones en medios impresos

	2019	2020
RPP Noticias	x	x
La República	x	x
AP Noticias		x
El Comercio	x	x
Perú 21	x	x
Diario el Peruano	x	x

Trome	X	X
Correo	X	X
Líbero		X
Ojo		X

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

Artistas e influencers

Esta es una poderosa herramienta con costo cero, ya que el parque les brinda sus instalaciones de manera gratuita para que puedan realizar sus activaciones o sesiones fotográficas a cambio de que nos hagan mención en sus redes, y así generar mayor afluencia de visitantes. Cabe indicar que el alcance que se obtiene es de acuerdo con la popularidad del artista o influencers. Este contenido es transmitido en las redes sociales de Facebook e Instagram del CMA-PR, y en las redes de la Municipalidad.

Tabla 23

Saludos de influencers

		Antecedentes
Nombre	Erika Villalobos	
Profesión	Actriz / Influencers	
Año	2019	
Reproducciones Interacciones	9,500 450	
Nombre	Fabiana Valcárcel	
Profesión	Actriz / Influencer	
Año	2020	
Reproducciones Seguidores	3,718 300,000	

Fuente: Instagram del CMA-PR, 2019. Lima, Perú.

5.1.2.5. *Desarrollo de nuevos productos*

Desde el año 2018, solo se enfocaban en la categoría de entretenimiento, como las fuentes cibernéticas y el espectáculo multimedia, dejando a un lado el valor histórico y natural. Se hicieron encuestas para identificar las necesidades de los visitantes, y como resultado se obtuvo que las actividades seguían siendo las mismas, como conciertos populares, falta de actualización en las proyecciones multimedia, siendo el principal eje de entretenimiento las fuentes cibernéticas.

Producto de ello se implementaron nuevos productos y/o atractivos en base a la propuesta de valor según las categorías del producto.

Tabla 24

Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de nuevos productos	
2019	2020
Topiario Moche vertical	Topiario mariposa
Programación de guiado Turístico	Foordtruck
Locación para sesiones fotográficas	Distribución multicanal de ventas
Convenio OPALUX	Monumento Kaila
Venta Anticipada corporativa	Mapping interactivo
	Atractivos con códigos QR
	Ruta de avistamiento de aves
Total 05	Total 07

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

5.1.2.6. *Administración Turística*

Desde que empezamos la gestión en febrero del 2019, uno de los principales problemas es que la administración no tenía claro los objetivos y no había una estructura de organigrama definida, lo cual faltaba establecer procesos en las demás

áreas y un manual de funciones. Como primer plan de acción fue definir el organigrama en la figura 4.

Tabla 25

Desarrollo en gestión turística

Logro	Resultado
2019	
. Implementación de los procesos	. Diseño de flujos
. Reducción de reclamos	. Se redujo la pérdida de documentos
. Alianza estratégica	. capacitaciones a todas áreas
. Eventos corporativos	. Se recaudó S/ 45,000 en convenio institucional
	. Se recaudó S/ 1,872,723
2020	
. Convenio institucional	. Cámara Nacional de Turismo
. Calendario de actividades	. Presencial y Virtual
. Alianzas con embajadas	. Chile, Colombia, México, Alemania, Corea, Qatar, España, El Salvador.

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR. 2020. Lima, Perú.

Durante el año 2020, el área de Comercial y Comunicación utilizaron recursos propios, auspicios y donaciones para poder llevar a cabo estas implementaciones, debido a la problemática generada por el COVID-19, se tuvieron que restringir muchas actividades presenciales, direccionando las actividades a plataformas digitales.

5.2. Resumen de resultados

Se detalla la cantidad de ingresos de visitantes por año y el total de ingresos económicos que están conformados por el cobro de servicios higiénicos, estacionamiento de autos, bus, y arrendamiento de espacios.

Tabla 26*Comparativo de ingresos de visitantes e ingresos económicos*

PERIODO	2018		2019		2020	
CONCEPTO	Cantidad	soles	Cantidad	Soles	Cantidad	soles
DE INGRESOS						
Boletos de visitantes	2,496,136	S/9,143,558.27	2,638,752	S/9,469,793	1,154,645	S/4,774,617
Boletos SS.HH.		S/395,221.50		S/411,083.50		S/134,578
Estacionamiento autos		S/592,840.00		S/534,510.00		S/169,310
Estacionamiento ómnibus		S/5,517.00		S/4,200.00		S/510
SUBTOTAL		S/10,137,136.77		S/10,419,586.84		S/5,079,015
Otros ingresos		S/1,980,054.87		S/1,872,723.88		S/266,981
TOTAL	2,496,136	S/12,117,191.64	2,638,752	S/12,292,310.72	1,154,645	S/5,345,995.88

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR, 2020. Lima, Perú.

5.3. Evaluación de desempeño organizacional

A continuación, se detalla el resumen de los principales indicadores de gestión, se toma como referencia el año 2018 como anterior gestión con respecto al año 2019 y 2020, que empezaron a implementar las estrategias comerciales en base a los estudios y experiencia in situ.

Tabla 27*Principales indicadores de gestión*

OBJETIVOS	INDICADOR	RESULTADOS ALCANZADOS CONCEPTO	RESULTADOS ALCANZADOS			V.P	V.P	
			2018	2019	2020	2018 - 2019	2019 - 2020	
Incrementar la presencia en medios digitales	Cantidad anual de seguidores por redes sociales	Facebook	271,375	298,172	333,585	10%	12 %	
		Instagram	1,400	2,587	10,400	85%	302%	
Instaurar canales de venta	Monto de facturación anual		S/12,117,204	S/12,292,419	S/5,345,996	1%	-57%	Covid-19
Incrementar la afluencia de visitantes	Cantidad anual de ingresos de visitantes		2,496,136	2,638,752	1,154,645	6%	-56%	Covid-19

Nota: Adaptado por fuentes del CMA-PR, 2020. Lima, Perú

De acuerdo con la tabla 19, se analiza la siguiente información:

Se incrementó la presencia en medios digitales, entre los años de 2018 y 2019, hubo un crecimiento de 10% de nuevos usuarios en las redes sociales de Facebook, y el incremento del 85% en la red social de Instagram. En los años de 2019 y 2020 respectivamente, en la red social de Facebook hubo un crecimiento gradual del 12%, ca contrario en el escenario de la red social de Instagram, donde hubo un crecimiento

exponencial de 302%, ya que se empezó a generar contenido de manera continua e interactiva.

Se implementaron nuevos canales de ventas, debido a la necesidad de la demanda, junto con la problemática de la enfermedad del Covid-19, se implementaron los siguientes canales de venta, con el fin de brindar las facilidades de opciones de pago y evitar el contagio de la enfermedad. En el año 2019, solo se implementó la opción de venta anticipada y por correo electrónico, logrando incrementar de manera ligera un 1% con respecto al año anterior. En el año 2020 se añadieron alternativas de pago online como: implementación del sistema POS, venta en la página web y presencia en las aplicaciones de Android y Apple. Hubo un deceso de recaudación del 57%, debido a la problemática de la pandemia y las crisis política que afectó la recaudación del parque.

Se incrementó la afluencia de visitantes en un 6% en el año 2019, y con respecto al año 2020 hubo una deserción de ingresos de visitantes en un 56%, motivos explicados líneas arriba.

Conclusiones

Con la finalidad de llevar una mejor gestión en el Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, se planteó y se ejecutó estrategias en base a la experiencia in situ y a los estudios realizados, obteniendo resultados de acuerdo con los objetivos.

1. **El objetivo general fue desarrollar estrategias comerciales durante el año 2019 y 2020**, ya que en años anteriores el CMA-PR no tenía un objetivo claro, por ende, no había una propuesta de valor en base a las categorías del producto. Por esta razón, se consideraron objetivos específicos para potenciar las estrategias comerciales.
2. **Incrementar la presencia en medios tradicionales y digitales con contenido de valor para obtener un mayor alcance en nuevas audiencias**, en este objetivo se reforzaron las redes sociales con un calendario que incluyen actividades presenciales y digitales para contenidos en las redes sociales. Además, se utiliza este recurso para generar notas de prensa e invitar a todos los medios de comunicación para que cubran dichas actividades.
3. **Instaurar nuevos canales de venta de acuerdo con la necesidad de la demanda**, solo estaba habilitada la venta presencial, en el año 2019 se implementó la venta corporativa y a través del correo electrónico. En el año 2020 se diversificaron las alternativas de los canales de venta, en febrero se implementa el sistema de pago mediante tarjeta de débito y crédito, en julio se implementó la opción de compra web y en los sistemas operativos de Android y Apple, recaudando la suma de S/ 260,262 que representa un 5% del total de ingresos al parque desde que empezó la venta online en julio del 2020.
4. **Incrementar la afluencia de visitantes en el Circuito Mágico del Agua**, para el cumplimiento de este objetivo, como requisito se mejoraron los procesos internos, mayor capacitación al personal en atención al cliente y ventas, se implementó nuevos atractivos para el disfrute social en comunidad.

Recomendaciones

Las recomendaciones se alinean de acuerdo con los objetivos mencionados para desarrollar las estrategias comerciales.

1. Se recomienda realizar de manera periódica las encuestas y la implementación del sistema CRM para conocer las necesidades de los usuarios y poder implementar estrategias en base a los análisis realizados. Se recomienda que las estrategias sean flexibles y se adapten a los factores externos que se puedan suscitar en cualquier momento.
2. Para este objetivo, se necesita desarrollar un plan de redes sociales y medios visuales de TV, que se adapten de acuerdo con la situación actual del mercado, es importante en la creación de nuevas plataformas digitales como tener presencia en TIKTOK y Blogs.
3. Para este objetivo, se recomienda reforzar las estrategias de promoción para incentivar el uso de los canales digitales. Asimismo, aprovechar los recursos en publicidad para generar ingresos adicionales a través de estos medios.
4. Se recomienda intensificar las estrategias tanto de comunicación como comercial en temporada baja, apalancándose tanto de empresas privadas como instituciones públicas.

Referencias

- EMILIMA.(2021, 1 de febrero). Reglamento de organización y funciones. Recuperado de <https://www.emilima.com.pe/transparencia/planeamiento/rof/>
- SERPAR .(2020,15 de noviembre). Parques metropolitanos.[Servicios de parques de Lima]. Recuperado de <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/37355-celebra-el-mes-de-la-primavera-en-el-circuito-magico-del-agua>
- Municipalidad de Lima. (2018, 13 de setiembre). Celebra el mes de la primavera en el circuito mágico del agua . Recuperado de <https://www.serpar.gob.pe/parques-metropolitanos/>
- Ciudaris inmobiliaria.(2020,21 de diciembre). ¿Qué es una inmobiliaria?. Recuperado de <https://www.ciudaris.com/blog/que-es-una-inmobiliaria/>
- UNWTO. (2008). Glosario de términos de turismo.[Organización Mundial del Turismo]. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- CANATUR .(2020). Convenio de colaboración entre CANATUR y EMILIMA CANATUR. Recuperado de <https://firebasestorage.googleapis.com/v0/b/canatur-1afd6.appspot.com/o/pdfs%2FcanaturEmilima.pdf?alt=media&token=82d92248-0f0f-4d9d-9582-bc2b70c7b156>
- Magali,M.(2017). *El Modelo Canvas: Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz*. Editorial: Lemaitre Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Yi Min, X. (2019). *Marketing Digital. Navegando en aguas digitales*. Colombia: Ediciones de la U.

Jimenez, H., & Wilson, G. (2013). *Turismo: tendencia globales y planificación estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Lee J., Larry P., & Manoj K. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

Canal N. (2020, 26 de diciembre). Visita al Circuito Mágico del Agua . Obtenido de <http://cms.imedia.pe/2020/12/25/visita-al-circuito-m-gico-del-agua/35472948/3338>

America TV .(2020, 26 de noviembre). 4500 personas visitaron el Parque de la Reserva. Obtenido de <http://cms.imedia.pe/2020/12/26/4500-personas-visitaron-el-parque-de-la-reserva/35480030/3363>

Anexos

Anexo 1

Carta de Autorización



GERENCIA DE GESTIÓN OPERATIVA DE CENTRO DE COSTO – EMILIMA

Lima, 11 de marzo 2021

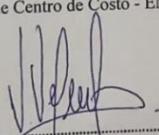
Dr. Justo Fernando Balmaceda Quiros
Director del programa Cpel
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Empresa de la Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costo – EMILIMA para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la Empresa de la Gerencia de Gestión Operativa de Centro de Costo - EMILIMA, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Informe de Estrategias Comerciales para el Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva 2019 - 2020, presentado por el Bachiller Milton Javier Saavedra Guabloche, Identificado con dni 44471660.

Sin otro particular me despido,

Victor Manuel Vejarano Briceño

Firma
Dni 42116220
Gerente de la Gestión Operativa de Centro de Costo - EMILIMA


VICTOR MANUEL VEJARANO BRICEÑO
Gerente de Gestión Operativa de
Centros de Costos
EMILIMA S.A.

CMA
Circuito Mágico del Agua del Parque de La Reserva
Jr. Madre de Dios S/N - Cercado de Lima
Tel. (01) 424-0827

 MUNICIPALIDAD DE
LIMA