UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

PLAN ESTRATEGICO EN EL MUSEO RAFAEL LARCO HERRERA

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

LUCIA AUGUSTA MORALES GUERRERO

Asesor:
Dr. Edmundo González Zavaleta

Lima – Perú
2015

DEDICATORIA

Agradecer a Dios por la fuerza que me brinda a continuar mis estudios, a mi familia en aconsejarme a seguir adelante, a los profesores por su apoyo y orientación.

Lucía Augusta Morales Guerrero

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO……..10

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes…….12

1.2. Determinación del problema u oportunidad……..12

1.3. Justificación del Proyecto…….13

1.4. Objetivos generales y específicos……..13

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación……..13

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa……..14

2.2. Descripción del negocio……...15

2.3. Ciclo de vida del producto……16

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa……..17

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Visión……..18

3.1.1. Visión actual de la empresa……18

3.1.2. Análisis de la visión actual……..18

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa……18

3.1.4. Visión propuesta……18

3.2. Misión……..18

3.2.1. Misión actual de la empresa……18

3.2.2. Análisis de la misión actual……19

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa……19

3.2.4. Misión propuesta……...19

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno……20

4.1.1. Análisis Económico……..20

4.1.2. Análisis Social……20

4.1.3. Análisis Demográfico…….……..21

4.1.4. Análisis Político…….21

4.1.5. Análisis Tecnológico…….22

4.1.6. Análisis Ecológico…….22

4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE……..22

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria……24

5.1.1. Sustitutos…….24

5.1.2. Potenciales…….....24

5.1.3. Clientes……..25

5.1.4. Proveedores……..…25

5.1.5. Rivalidad entre los competidores……25

5.2. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas……25

5.3. Análisis del Grado de atractividad de la industria……28

5.4. Matriz de Perfil Competitivo MPC……..28

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Cadena de valor de la empresa……29

6.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor…….31

6.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI…….3

CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

7.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos…….

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia de la industria……34

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia actual de la empresa……..35

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)……36

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada……...37

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias……38

7.2.2.1. Matriz PEYEA……38

7.2.2.2. Matriz Interna – Externa……..40

7.2.2.3. Matriz Boston Consulting Group……41

7.2.2.4. Matriz FODA……41

CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Selección de la estrategia……43

8.2. Método de Escenarios……..43

8.2.1. Descripción de escenarios considerados……44

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios……..45

8.2.3. Estrategia Seleccionada……45

8.3. Promedios Ponderados……45

8.3.1. Criterios de Selección……..…45

8.3.2. Tabla de selección de la estrategia……...46

8.3.3. Estrategia Seleccionada……..46

8.4. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico (MCPE)……..46

8.4.1. Diseño de la matriz……47

8.4.2. Estrategia seleccionada……..47

8.5. Descripción de estrategia seleccionada……48

8.6. Descripción de estrategia contingente……..48

CAPÍTULO IX. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.1. Mapa de la Estrategia……49

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia……....50

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos……51

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos……..52

9.5. Actividades para cada uno de los objetivos específicos……53

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas……54

9.7. Cronograma y Presupuesto de cada una de las iniciativas……55

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1. Análisis Financiero del negocio……57

10.1.1. Ingresos del museo……....…57

10.1.2. Egresos del museo……58

10.2. Proyección de estados financieros……..59

CONCLUSIONES

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rafael Larco Hoyle……..14

Figura 2. Casona Colonial del Siglo XVIII……..15

Figura 3. Logo Actual del Museo……15

Figura 4.1. Sala de exposición del Museo……..15

Figura 4.2. Deposito……..16

Figura 4.3. Sala Erótico……16

Figura 5. Organigrama de la empresa – Museo Larco……17

Figura 6. Las cinco fuerzas competitivas de la industria……24

Figura 7. La Cadena de Valor de la empresa – Museo Larco……30

Figura 8. La variable de la Industria del Museo……35

Figura 9. Estrategia actual del Museo Larco y Museo de Oro……36

Figura 10 La nueva estrategia – Museo Larco……..37

Figura 11. Matriz PEYEA……..39

Figura 12. Vector direccional – Museo Larco……..…..39

Figura 13. Diagrama de las matrices……..40

Figura 14. Matriz Interno-Externo – Museo Larco……40

Figura 15. Matriz BCG – Museo Larco……41

Figura 16. Matriz FODA – Museo Larco……42

Figura 17. Candidatos para el 2016……43

Figura 18. Mapa de la Estrategia del Museo Larco……49

Figura 19. Datos proyectados del Museo Larco……..…..……59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tendencia del análisis económico……..20

Tabla 2. Tendencia del análisis social……20

Tabla 3. Tendencia del análisis demográfico……21

Tabla 4. Tendencia del análisis político……21

Tabla 5. Tendencia del análisis tecnológico……..22

Tabla 6. Tendencia del análisis ecológico……22

Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos……23

Tabla 8. Amenaza de nuevos productos – servicios……25

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores……26

Tabla 10. Poder de Negociación de los Compradores……26

Tabla 11. Proveedores……..27

Tabla 12. Rivalidad entre los competidores

Tabla 13.1 Análisis del Grado de Atractividad de la Industria……28

Tabla 13.2. La Matriz de Perfil Competitivo – MPC……28

Tabla 14. Indicadores de la actividad……31

Tabla 15. Matriz EFI……..32

Tabla 16. La variable de la industria……33

Tabla 17. La variable de la estrategia actual de la empresa…….….34

Tabla 18. Matriz CREA…….…36

Tabla 19. Variables de la nueva estrategia – Museo Larco……37

Tabla 20. PEYEA – Museo Larco…….……..38

Tabla 21. Selección de la Estrategia……...43

Tabla 22. Comparación de Estrategia con escenarios…….45

Tabla 23. Tabla de Selección de la Estrategia……..46

Tabla 24. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico…….47

Tabla 25. Objetivos Específicos – Balanced Scoredcard del Museo Larco……..50

Tabla 26. Indicadores – Balanced Scoredcard del Museo Larco……51

Tabla 27. Metas – Balanced Scoredcard del Museo Larco…….……52

Tabla 28. Actividades – Balanced Scoredcard del Museo Larco…….……..53

Tabla 29. Responsables – Balanced Scoredcard del Museo Larco……..54

Tabla 30. Costo y cronograma – Balanced Scoredcard del Museo Larco……....55

Tabla 31. Semáforo – Balanced Scoredcard del Museo Larco……..56

Tabla 32. Análisis financiero del Museo Larco……..57

Tabla 33. Ingresos anuales del 2011 al 2015 del Museo Larco…….59

Tabla 34. Llegada de visitantes extranjeros del 2011 al 2015……...62

Tabla 35. Llegada mensual del visitantes al Museo de Oro del 2011 – 2015……63

ANEXOS

Anexo 1. Actividades realizadas en el Perú…….……62

Anexo 2. Llegada de visitantes extranjeros desde el 2011 al 2015……..62

Anexo 3. Llegada mensual de visitantes al Museo de Oro del 2011 al 2015……..63

BIBLIOGRAFÍA……..…..64

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis consiste en el plan estratégico para el Museo Rafael Larco Herrera, dicha empresa se dedica al rubro de servicio turístico donde turistas nacionales y extranjeros vienen a conocer la historia peruana.

El Museo Rafael Larco Herrera está localizado en la Av. Bolívar 1515 - Pueblo Libre, tiene una colección de 45 mil piezas que consta de cerámicas, textiles y metales de diferentes culturas del Perú, la empresa utiliza una página web llamado Tripadvisor, es un sitio de viaje donde los visitantes realizan sus comentarios de la experiencia en el museo, siendo un medio que sirve como grado de satisfacción del cliente.

El problema que tiene son las bajas puntuaciones que colocan los visitantes, los comentarios que más destacan son: el precio muy alto, el lugar es muy pequeño y el recorrido es sin guía. Por ese motivo colocan puntuaciones de 3 que es regular, 2 es bueno y 1 es malo, por lo que no lograr alcanzar el porcentaje del 100 %, desde principio del 2015 están con 97%.

El Museo Larco en el 2016 sigue con la puntuación del 97%. El objetivo principal es incrementar a finales del año 2016 los comentarios de los visitantes en la web “Tripadvisor” en 98%, creando un valor agregado para el visitante de esa manera se lograría eliminar las puntuaciones de 3,2 y 1, generando un incremento en los ingresos de ventas de entradas a la empresa de los turistas que visitan por su cuenta.

La tesis consta de diez capítulos para el análisis de la empresa

El capítulo uno y dos describe en su totalidad a la empresa y el rubro del negocio para saber el objeto en estudio, sus fortalezas y debilidades para enfrentar él desafió.

El capítulo cuatro hace un análisis externo enfocando los factores de cambios futuros de las variables generales del entorno, realizando un análisis externo para aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas que podrían encontrar la empresa.

El capítulo cinco hace un análisis de la industria enfocado en los factores y condiciones que influye en la rentabilidad de la empresa, aplicando las cinco fuerzas competitivas del sector industrial.

El capítulo seis busca identificar el análisis interno para encontrar las fortalezas y debilidades de la empresa de esa manera tener una ventaja competitiva.

El capítulo siete se efectúa los objetivos y formulación de Estrategias utilizando la estrategia Océano Azul, matriz PEYEA, matriz Interna – Externa, matriz BCG y matriz FODA.

El capítulo ocho se efectúa la selección de la estrategia con las diferentes matrices utilizadas se obtendrá la Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica.

El capítulo nueve se realiza la Implantación de las Estrategias a través del método Balanced Scorecard, indicando los objetivos, metas y cronogramas para la ejecución de la estrategia.

El capítulo diez se efectúa la evaluación de la estrategia para lograr los beneficios económicos que puede generar a la empresa.

Finalmente al realizar el Plan Estratégico se debe enfocar en el desarrollo del servicio para crear valor al visitante y tenga una experiencia agradable en el museo, además de aprovechar la tecnología para ofrecer al visitante un mejor servicio, como acceso a WIFI, permitir fotos sin flash dentro de las instalaciones del museo, tener un carnet de amigos de museo para las personas que trae a sus amigos él ingresa gratis, donde otros museos no ofrecen eso a los visitantes y seria darle una ventaja competitiva a la empresa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

El plan estratégico que se presenta es el Museo Rafael Larco Herrera, donde se encuentra ubicado en la Av. Bolívar 1515 - Pueblo Libre, alberga una colección de 45 mil piezas que consta de cerámicas, textiles y metales de diferentes culturas del Perú.

En la actualidad los turistas realizan sus planes de viajes con tiempo, utilizando diferentes medios para recabar información del lugar que irán, como opiniones de familiares o amigos que han visitado el lugar, por medio de agencias de viajes, folletos, medios de comunicación, siendo el internet uno de los medios más visitados por los turistas.

La empresa utiliza una página web llamado Tripadvisor, el cual los turistas nacionales y extranjeros realizan sus comentarios de la experiencia en el museo, siendo una herramienta de información, para conocer grado de satisfacción del cliente. Esta página es muy visitada por varios turistas que opinan de sus experiencia a los distintos lugares turísticos que realizaron en el Perú.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Para el museo Rafael Larco Herrera esta página es una herramienta que ayuda a recomendar el museo para que otros visitantes puedan escoger su recorrido por Lima, de acuerdo a la posición del Tripadvisor el museo se encuentra en el primer lugar que debe visitar en Lima, teniendo un porcentaje del 97%.

Desde principios del 2015 sigue con la puntuación del 97%, el problema que no sube son por las bajas puntuaciones que colocan los visitantes, los comentarios que más destacan son: el precio muy alto, el lugar es muy pequeño y el recorrido es sin guía. Por ese motivo colocan puntuaciones de 3 que es regular, 2 es bueno y 1 es malo, por lo que no lograr alcanzar el porcentaje del 100 %.

1.3. Justificación del Proyecto

Por lo tanto se realizara un planteamiento estratégico para resolver los comentarios que colocan los visitantes en el Tripadvisor, a través del análisis interno y externo de la empresa para encontrar las estrategias que se tomaría en el museo, realizando cambios en el servicio al visitante para darle un valor agregado, de esa forma el visitante sienta que recibe una buena atención en su visita.

1.4. Objetivos generales y específicos

El objetivo principal del museo es incrementar a finales del año 2016 los comentarios de los visitantes en la web “Tripadvisor” en 98%, dándole un valor agregado al visitante de esa manera se lograría eliminar las puntuaciones de tres, dos y uno.

El objetivo específico es incrementar en 62% de los ingresos de ventas de entradas a finales del 2016por visitantes que vienen por su cuenta. Logrando posicionar el Museo Larco a finales del 2017 como producto turístico cultural, educativo y atractivo de Lima.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

La limitación que se obtuvo fue la parte financiera, por ser una empresa familiar el área contable no está autorizado de brindar estos datos, debe uno solicitar el permiso a la Presidenta para obtener los datos financieros se le presento la solicitud y fue rechazado, se pudo conseguir a través de información secundaria, como manejo el área de ingreso de ventas de entradas por visitantes sueltos y de agencias.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

El Sr. Rafael Larco Hoyle fundador del museo, nació en la hacienda Chiclin, departamento de La Libertad en 1901. Fue ingeniero agrónomo realizando sus estudios en el extranjero, luego retorna al Perú para dedicarse a la hacienda Chiclin, es donde su padre le regala una huaco retrato - Cultura Mochica en 1923, comenzando el interés por la arqueología, iniciando su colección de piezas arqueológicas y funda el museo el 28 de julio en 1926 con el nombre de "Museo Arqueológico Rafael Larco Herrera" en honor a su padre que le inculco el amor por la patria.

Rafael Larco Hoyle comenzó a realizar investigaciones arqueológicas en la zona Norte del Perú, además le ofrecieron otras personas venderle sus colecciones para evitar que se perdiera, de esa manera logro incrementar su colección a 45 mil piezas, con producto de los descubrimientos arqueológicos y estudios de la colección, Rafael Larco tuvo una gran producción editorial publicando libros como Los Mochicas, Épocas Peruanas, Checan, etc.

Figura 1. Rafael Larco Hoyle

Fuente: www.museolarco.org

Po la década del 50, el Sr. Rafael Larco decide radicar en Lima, y decide trasladar el museo a la capital. ***"Así podría ser visto y admirado por gente de todos los países, y su material arqueológico podría estar a la mano de los hombres de ciencia y estudio de todo el mundo."*** (Hoyle, 2008), en la figura 2 la casa colonial del siglo XVIII, de los

señores Luna Cartland, donde lo compro para instalar el museo. Hoy, tras la renovación, lo presentan como el nuevo **Museo Larco**

Figura 2. Casa Colonial del siglo XVIII – Luna Cartland

Fuente: www.museolarco.org

Figura 3. Logo del Museo Larco

MUSEO LARCO
experience ancient Peru

Fuente: www.museolarco.org

2.2. Descripción del negocio

Es una empresa sin fines de lucro dedicada al rubro de turismo de servicio cultural, que recibe a turistas nacionales y extranjeros de diferentes edades, El museo está dividido en tres Galerías que son:

- La exposición permanente, donde está dividido por sala de cerámica, textil y metales de diferentes culturas del Perú como se muestra en la figura 4.1 Sala de Exposición.

Figura 4.1 Sala de Exposición

Fuente: www.museolarco.org

- El depósito del museo clasificado en forma arqueológica siendo uno de los pocos museos que abre al público.

Figura 4.2 Deposito del Museo

Fuente: www.museolarco.org

- La exposición de arte erótico uno de los atractivos más encuentra rodeado en una casona del siglo XVII. Las obras de arte del Museo Larco han sido exhibidas en los más prestigiosos museos del mundo. (Larco, 2016).

Figura 4.3 Sala Erótica

Fuente: www.museolarco.org

2.3. Ciclo de vida del producto

El Museo Larco se encuentra en la etapa de madurez, tiene 89 años de fundado, lo que buscan en la actualidad es seguir perdurando en el tiempo apoyando en las investigaciones a través de su catálogo virtual. En la actualidad el museo busca estar en la vanguardia para que siga teniendo más visitantes ofreciendo restaurante y tiendas donde puedan disfrutar de la visita, ser considerado como el museo número uno más visitado en el Perú.

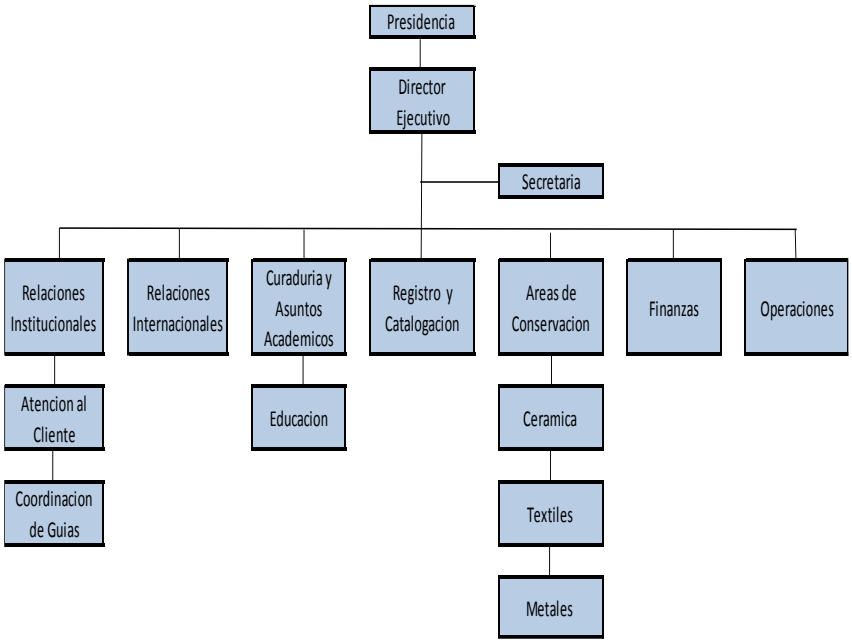
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

El Museo Larco es una empresa familiar sin fines de lucro. Aproximadamente 50 años después de su traslado a Lima, el Museo Larco (2006-2010) atravesó un proceso de renovación con miras a ofrecer una experiencia inolvidable para cada uno de los visitantes.

Como se muestra en la figura 5 tenemos el organigrama de la empresa siendo constituida de la siguiente manera:

- Presidencia: Isabel Larco de Álvarez Calderón
- Dirección Ejecutiva: Andrés Álvarez Calderón Larco
- Secretaría: rosaluz@museolarco.org
- Relaciones Institucionales: marianawatson@museolarco.org
- Relaciones Internacionales: rocio@museolarco.org
- Curaduría y Asuntos Académicos: curaduria@museolarco.org
- Registro y Catalogación: registro@museolarco.org
- Conservación: conservacion@museolarco.org
- Educación: educacion@museolarco.org
- Jefe de Guías: lucia@museolarco.org
- Administración y Contabilidad: contabilidad@museolarco.org

Figura 5. Organigrama de la empresa – Museo Larco



Fuente: www.museolarco.org - Elaboración Propia

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Visión

La visión es que deseas llegar, a través de un plan en el futuro. (David, 2013)

3.1.1. Visión actual de la empresa

"Es convertirnos en la puerta de entrada al antiguo Perú"

3.1.2. Análisis de la visión actual

Esta declaración solo hace énfasis al Marco Competitivo (Mercado – Producto), no cuenta con un objetivo general ni ventaja competitiva (Calidad – Servicio – Innovación – Eficiencia).

3.1.3. Elementos de la visión propuesta para la empresa

La matriz de la visión propuesta seria:

- Objetivo General: El número uno del Perú.
- Marco Competitivo: Convertirnos en la puerta de entrada al antiguo Perú.
- Ventaja Competitiva: Mejora continua en la innovación y servicio que brindamos a los visitantes.

3.1.4. Visión propuesta

"Hacer del museo Larco el número uno del Perú, para convertirnos en la puerta de entrada a la historia del antiguo Perú, ofreciendo siempre una mejora continua en innovación y calidad de servicio que brindaremos a los visitantes"

3.2. Misión

La misión es el sentido de la empresa, su propósito y la razón de ser de la empresa. (David, 2013).

3.2.1. Misión actual de la empresa

"Es inspirar a nuestros visitantes haciéndolos descubrir, comprender y apreciar al Perú precolombino. Con el fin de alcanzar

este objetivo se ha buscado convertir al Museo en una experiencia Integral".

3.2.2. Análisis de la misión actual

La misión actual de la empresa carece de cinco elementos que son: Mercado, Tecnología, Filosofía, Auto concepto y Preocupación por los empleados.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Los elementos para la nueva propuesta de la misión seria:

- Mercado: Reconocido en el Perú
- Tecnología: Con tecnología de vanguardia.
- Filosofía: Valores (tolerantes, honestos y leales).
- Auto concepto: Nivel de excelencia en la calidad y atención al visitante.
- Preocupación de los empleados: Desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

3.2.4. Misión propuesta

"Ser el museo arqueológico reconocido en el Perú, haciendo descubrir, comprender y apreciar las Culturas Precolombinas, optimizando el nivel de excelencia en la calidad y atención al visitante con tecnología de vanguardia y el desarrollo profesional de nuestro colaboradores, siendo tolerantes, honestos y leales con nuestros visitantes".

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Enfocados en las tendencias y cambios futuros de las variables generales del entorno, realizar un análisis externo ayuda a encontrar las oportunidades y detectar las amenazas que tiene la empresa. (David, 2013)

4.1.1. Análisis Económico

Como se muestra en la tabla 1 las tendencias del análisis económico, el aumento del PBI per cápita en el Perú es una oportunidad para la empresa, mientras que la crisis económica mundial y el aumento del dólar son una amenaza para la empresa.

Tabla 1
Tendencias del análisis económico

Tendencia	Cliente	Empresa	O / A
Crisis Económica Mundial 2015 (1)	Inestabilidad económica para realizar viajes al exterior.	Disminución de visitantes al Perú.	Amenaza
Aumento del tipo de cambio dólar (2)	Menos dinero en su ingreso económico	Más gastos en su presupuesto	Amenaza
Aumento del PBI per cápita en Perú (3)	Incremento de ingresos para gastar.	Mejorando el servicio más al cliente.	Oportunidad

(1) Fuente: Diario “La Nación”
(2) Banco Central de Reservas BCR (BCR, 2015)
(3) INEI (INEI, 2014)

4.1.2. Análisis Social

Como se muestra en la tabla 2 de la tendencia del análisis social son amenazas para la empresa la preferencia de visitar lugares al aire libre, el conflicto internacional y la inseguridad ciudadana.

Tabla 2
Tendencias del análisis social

Tendencia	Cliente	Empresa	O / A
Preferencia por visitar parques e iglesias (1)	Opción de visitar lugares al aire libre e iglesias.	Disminución en la demanda de museos en 6%	Amenaza
Conflictos internacionales (2)	Preocupación de viajar a Sudamérica.	Disminución de ingreso de turistas	Amenaza
Inseguridad Ciudadana (2)	Víctimas de robos o asalto	Inversión en sistemas de seguridad, incrementando el valor de la entrada.	Amenaza

(1) Promperu – Anexo 1: Actividades realizadas por los extranjeros en Lima
(2) Fuentes: “Diario EL Comercio”

4.1.3. Análisis Demográfico

Como indica en la tabla 3 de la tendencia del análisis demográfico tiene oportunidades el incremento del turista extranjero, a la vez de turistas coreanos que escoger como destino visitar el Perú.

Tabla 3
Tendencias del análisis social

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Incremento de turista extranjero un 11% (1)	Más interés para visitar	Aumento de visitantes al museo	Oportunidad
Turista Coreanos programan visitar el Perú un 30% (2)	Lugares turístico para visitar en América del Sur	Incremento de turismo asiático al museo	Oportunidad

(1) Anexo 2 Llegada de turistas internacionales desde 2011-2015 - MINCETUR
(2) Fuentes: (MINCETUR, 2015)

4.1.4. Análisis Político

Como indica en la tabla 4 la tendencia del análisis político la empresa tiene la oportunidad del impulso del turismo nacional de parte del gobierno peruano.

Tabla 4
Tendencia del análisis Político

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Impulso del turismo por parte del gobierno	Ofertas de viajes para los nacionales	Incremento de turistas nacionales	Oportunidad

Tabla 4
Tendencia del análisis político

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Impulso del turismo por parte del gobierno	Ofertas de viajes para los nacionales	Incremento de turistas nacionales	Oportunidad

Fuente: MINCETUR – Políticas Turísticas

4.1.5. Análisis Tecnológico

Como indica en la tabla 5 la tendencia del análisis tecnológico la empresa tiene la oportunidad de ofrecer el servicio de audio guía para los visitantes.

Tabla 5
Tendencia del análisis tecnológico

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Sistema de Audio guías para museos	Tener un mejor servicio en el museo.	Dar recorridos dinámicos y atractivo para los visitantes	Oportunidad

Fuente: Trabajo del Sistema de Innovación en el Perú

4.1.6. Análisis Ecológico

Como indica en la tabla 6 la tendencia del análisis ecológico la empresa tiene como amenazas el fenómeno del Niño y la Contaminación Ambiental, causando cancelaciones en los vuelos y reducción de viajes por parte de los visitantes.

Tabla 6
Tendencia del análisis ecológico

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Llegada del Fenómeno del Niño	Cancelaciones de vuelos por el cambio de clima	Arribo de turistas al Perú disminuye	Amenaza
Contaminación Ambiental	Reducción de viajes al Perú	Menos visitantes al museo	Amenaza

Tabla 6

Tendencia del análisis ecológico

Tendencia	Clientes	Empresa	O / A
Llegada del Fenómeno del Niño	Cancelaciones de vuelos por el cambio de clima	Arribo de turistas al Perú disminuye	Amenaza
Contaminación Ambiental	Reducción de viajes al Perú	Menos visitantes al museo	Amenaza

Fuente: Diario “El Comercio

4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Como muestra en la tabla 7 la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) es 2.79 está por encima del punto medio de 2.50, indicando a la empresa las oportunidades que ofrece como el impulso del turismo nacional por parte del gobierno peruano, a la vez el incremento del turismo extranjero en un 11%, sin embargo debe tener en cuenta el nivel alto de las amenazas donde "La Inseguridad Ciudadana" y "Conflictos Internacionales" es muy importante para el visitante nacional y extranjero. El rango son los siguientes: 4 superior, 3 superior media, 2 media y 1 mala.

Tabla 7
Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 7

Matriz *de Evaluación de los factores externos*

Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
1. Aumento del PBI per cápita en Perú	0.06	2	0.12
2. Incremento de turista extranjero un 11%	0.12	3	0.36
3. Incremento de turismo Asiático en 30%	0.08	3	0.24
4. Impulso del turismo por parte del gobierno			0.12
5. Sistema de Audio guías para museos	0.09	4	0.36
Amenazas			
6. Crisis Económica Mundial (2015-2018)	0.06	1	0.06
7. Preferencia de visitar parques, plazas e iglesias	0.05	3	0.15
8. Aumento del tipo de cambio	0.06	3	0.18
9. Conflictos Internacionales	0.09	3	0.27
10. Inseguridad Ciudadana	0.15	3	0.45
11. Llegada del fenómeno del niño	0.07	2	0.14
12. Contaminación Ambiental	0.05	2	0.10
Total	100%	-	2.79

Tabla 7

Matriz de Evaluación de los factores externos

Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
1. Aumento del PBI per cápita en Perú	0.06	2	0.12
2. Incremento de turista extranjero un 11%	0.12	3	0.36
3. Incremento de turismo Asiático en 30%	0.08	3	0.24
4. Impulso del turismo por parte del gobierno	0.12	3	0.36
5. Sistema de Audio guías para museos	0.09	4	0.36
Amenazas			
6. Crisis Económica Mundial (2015-2018)	0.06	1	0.06
7. Preferencia de visitar parques, plazas e iglesias	0.05	3	0.15
8. Aumento del tipo de cambio	0.06	3	0.18
9. Conflictos Internacionales	0.09	3	0.27
10. Inseguridad Ciudadana	0.15	3	0.45
11. Llegada del fenómeno del niño	0.07	2	0.14
12. Contaminación Ambiental	0.05	2	0.10
Total	100%	-	2.79

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Enfocado en los factores y condiciones que influye en la rentabilidad de una empresa dentro de una industria. Como muestra en la figura 6 las cinco fuerzas competitivas de la industria, es un conocido análisis del sector industrial. Permitiendo comprender la dinámica competitiva del sector a partir de la interrelación de sus cinco componentes. (Porter M. , 1982)

Figura 6. Las cinco fuerzas competitivas de la industria por Porter

Fuente: Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

5.1.1. Sustitutos

- Opción del comprador por servicios alternativos
- Precios relativos al sustituto
- Costo de cambiar el producto – servicio
- Tendencia a probar otro producto - servicio

5.1.2. Potenciales

- Pocas barreras de entradas
- Alto costo de cambiar
- Las políticas gubernamentales
- Altos costos de cambiar tecnología – producto
- Diferenciación

5.1.3. Clientes

- Facilidad del cliente en cambiar de empresa
- Información privilegiada del cliente
- Contar con productos sustitutos
- Sensibilidad al precio

5.1.4. Proveedores

- Percepción de la diferencia de productos entre suministradores
- Diferencia de calidad
- Presencia de sustitutos
- El precio de cambiar a otro es elevado

5.1.5. Rivalidad entre los competidores

- Número de competidores
- Crecimiento de la industria
- Variedad de competidores
- Complejidad de la información
- Asignación de costos fijos por valor añadido
- Nivel de gastos de publicidad

5.2. Matriz de atractividad de cada uno de las cinco fuerzas

Como se muestra en la tabla 8 en la amenaza de nuevos productos – servicios se debe ofrecer un valor diferenciado para eliminar al sustituto y poder imponer en el precio.

Tabla 8

Amenaza de nuevos productos - servicios

Amenaza de nuevos productos - servicios		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva	
Opción del comprador por servicios alternativos	Pocos						Muchos
Precios relativos al sustituto	Alto						Bajos
Costos de cambiar el producto - servicio	Bajo						Altos
Tendencia a probar otro producto - servicio	Pocos						Muchos
Amenaza de nuevos productos - servicios							

Fuente: Elaboración Propia

Como indica la tabla 9 en la amenaza de nuevos competidores son las nuevas empresas que quieren entrar en la industria. Se podría ingresar fácilmente si ofrecen productos o servicios de buena calidad con obtención tecnológica y conocimiento técnico especializado.

Tabla 9
Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva	
Pocas barreras de entrada	Bajos						Altos
Alto costo de cambiar	Bajos						Altos
Las políticas gubernamentales	Muchos						Pocos
Altos costo de cambiar tecnología/producto	Pocos						Muchos
Diferenciación	Muchos						Pocos
Potenciales - Competidores							

Fuente: Elaboración Propia

Como indica la tabla 10 el poder de negociación de los compradores, el cliente puede cambiar a otra marca sin incurrir en gastos excesivos, está informado y puede comentar el servicio recibido por internet y las demás personas podrán conocer y recomendarlo, es necesario aumentar la comunicación con el cliente.

Tabla 10
Poder de Negociación de los Compradores

Poder de Negociación de los Compradores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva	
Facilidad del cliente en cambiar de empresa	Pocos						Muchos
Información privilegiada del cliente	Pocos						Muchos
Contar con productos sustitutos	Pocos						Muchos
Sensibilidad al precio	Bajos						Altos
Clientes							

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 11 existe cantidad de proveedores y cambiar a otro no es, podría realizar alianzas estratégicas con los proveedores para reducir los costos en ambas partes.

Tabla 11

Proveedores

Proveedores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva	
Percepción de la diferencia de productos entre suministradores	Muchos						Pocos
Diferencias de calidad	Pocos						Muchos
Presencia de sustitutos	Pocos						Muchos
El precio de cambiar a otro es elevado	Pocos						Muchos
Proveedores							

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 12 la rivalidad entre los competidores tenemos que el Museo Larco compite con el Museo de Oro, la rivalidad principal entre estas dos empresas, se debe a las exposiciones de Oro que ofrecen al público. El Museo Larco redobla sus esfuerzos en el área de marketing para diferenciarse.

Tabla 12

Rivalidad entre los competidores

Rivalidad entre los competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores	Pocos						Muchos
Crecimiento de la industria	Altos						Bajos
Variedad de competidores	Pocos						Muchos
Complejidad de la información	Pocos						Muchos
Asignación de costos fijos por valor añadido	Bajo						Altos
Nivel de gastos de publicidad	Bajo						Altos
Competencia en el mismo sector							

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Análisis del Grado de atractividad de la industria

En la tabla 13.1 de análisis del grado de atractividad de la industria está dando un resultado de atractividad permitiendo a la empresa obtener utilidades aceptables y pueda permanecer en la industria, donde la empresa no tiene mucha presión en la negociación con los proveedores y clientes, busca la manera de controlar las amenazas de sustitutos, potenciales - competidores y la rivalidad de los competidores.

Tabla 13
Análisis del Grado de atractividad de la industria

Atractividad de la industria	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Normal	Atractiva	Muy Atractiva
Sustitutos					
Potenciales - Competidores					
Clientes					
Proveedores					
Rivalidad entre Competidores					
Evaluacion Global					

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Como indica en la tabla 13.2 el MPC los factores importantes en la industria es la publicidad y la calidad en la atención dando una ponderación de 0.20, obteniendo como resultado el puntaje alto para la compañía 1 – Museo Larco con puntaje de 0.80 en la calidad en la atención a los visitantes, por otro lado la compañía 2 – Museo de Oro con puntaje de 0.60 en la publicidad. En el total el puntaje más alto es la compañía 1 - Museo Larco con 3.00 y la compañía 2 – Museo de Oro con 2.70.

Tabla 13
La Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Industria	Compañía	Competidor 1 Museo Larco		Competidor 2 Museo de Oro	
Factor importante para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0.20	2	0.40	3	0.60
Calidad en la atención	0.20	4	0.80	2	0.40
Competencia en Precios	0.10	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	2	0.20
Posición Financiera	0.15	3	0.45	2	0.30
Lealtad de los Visitantes	0.10	2	0.20	3	0.30
Expansión Global	0.10	3	0.30	4	0.40
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	2	0.10
Total	100%	-	3.00	-	2.70

Rango: 4 superior, 3 superior media, 2 media y 1 mala.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno buscar identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para obtener una ventaja competitiva, así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades. (David, 2013)

6.1. Cadena de valor de la empresa

Es una forma sistemática de examinar el desempeño de cada una de las áreas. Es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” y es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. (Porter M. E., 2010)

Como se muestra en la figura 7 La Cadena de Valor de la empresa está conformada por las Actividades Primarias y Actividades de soporte.

Actividades Primarias:

Logística de Operaciones: En caso del Museo se necesita realizar mantenimiento cada mes a las vitrinas para la conservación de las piezas, las Galerías de Exposición que se realiza diariamente la limpieza de las vitrinas, aspiración de los pisos, limpieza de los servicios higiénicos y el jardín.

Marketing y Ventas: Ofrecen a las agencias de viajes precios cómodos por comprar a mayor de 50 entradas y visitas curatoriales con especialistas.

Atención al cliente: Son las personas que tienen contacto directo con el visitante desde el ingreso al museo, compra de entrada, recepción de sus maletas y la visita a las instalaciones del museo, brindando una mejor atención en el servicio.

Soporte físico y habilidades: Ofrecer la calidad de satisfacción al cliente

Actividades de Apoyo

Desarrollo de Tecnología: Todo el ambiente tiene el sistema de WIFI, además encuentran el catalogo en línea de toda la colección.

Recursos Humanos: En donde no tienen sindicatos, el ambiente laboral es tranquilo, no tiene ausentismo y rotación de personal, tenemos personal que labora con la empresa con 6 años de servicio.

Infraestructura de la empresa: Tiene relaciones con las instituciones públicas (Municipalidad de Pueblo Libre, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior.

Adquisiciones: Por la gran colección que alberga puede crear otro museo precolombino, hoy tenemos el Museo de Cusco MAP con apoyo del Banco Continental.

Figura 7. Cadena de Valor

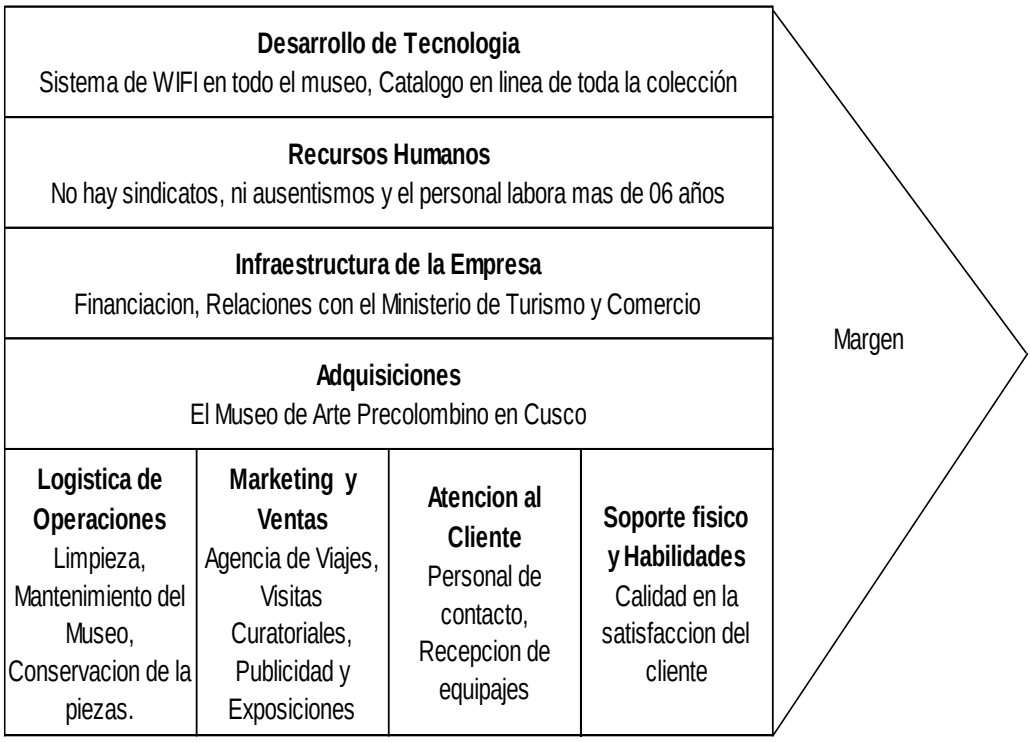


Figura 7. La Cadena de Valor de la empresa - Museo Larco

6.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor

Los indicadores de la actividad permiten evaluar el grado de ejecución, para encontrar las fortalezas o amenazas que pueda tener la empresa para su rendimiento. Como se muestra en la tabla 14 los indicadores de las actividades utilizando los indicadores de eficiencia, innovación, calidad y servicio.

Tabla 14

Los Indicadores de las actividades

Actividades	Indicadores		Resultado	Competencia	Fortaleza o Amenaza	
Colección de piezas	Eficiencia	Calidad de la piezas restaurada	90%	85%	Fortaleza	Fortaleza
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Conservacion de la pieza	90%	85%	Fortaleza	
	Servicio	Prestamo de pieza para exposicion	90%	85%	Fortaleza	
Nombre confuso en recordacion de marca	Eficiencia	Publicidad del museo	80%	90%	Debilidad	Debilidad
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Comparitiva con otros museos	75%	90%	Debilidad	
	Servicio	-	-	-	-	
Galeria del deposito no renovada	Eficiencia	Renovacion de las piezas - deposito	60%	75%	Debilidad	Debilidad
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Estantes no renovados	75%	85%	Debilidad	
	Servicio	Conservacion de la pieza	90%	85%	Fortaleza	
Excelente Local	Eficiencia	Mantenimiento del lugar	95%	75%	Fortaleza	Fortaleza
	Innovacion	Iluminacion adecuado a las piezas	95%	75%	Fortaleza	
	Calidad	Modernos ambientes	95%	70%	Fortaleza	
	Servicio	Servicio de WIFI en la biblioteca	95%	0%	Fortaleza	
Lejania de los centros turisticos	Eficiencia	Publicidad en las agencias de viaje	85%	90%	Debilidad	Debilidad
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	-	-	-	-	
	Servicio	Convenios con empresas de taxi	65%	85%	Debilidad	
Altos costos de servicio	Eficiencia	Mantenimento de la piezas	90%	88%	Fortaleza	Fortaleza
	Innovacion	Aire acondicionado	95%	0%	Fortaleza	
	Calidad	Conservacion de la pieza	90%	88%	Fortaleza	
	Servicio	Pagos de servicio (energia electrica)	90%	85%	Fortaleza	
Accesible para el visitante discapacitado	Eficiencia	Rampa de acceso en todo el lugar	100%	0%	Fortaleza	Fortaleza
	Innovacion	-		-	-	
	Calidad	Rampa en buenas condiciones	95%	0%	Fortaleza	
	Servicio	Ofrece silla de rueda	90%	0%	Fortaleza	
Administracion preocupada por el crecimiento de visitante al museo	Eficiencia	Numero de visitante al museo	450	390	Fortaleza	Fortaleza
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Mejorar los ambientes del museo	85%	80%	Fortaleza	
	Servicio	Numero de quejas en la atencion - mes	11	20	Fortaleza	
Capacitacion en atencion al cliente	Eficiencia	Grado de satisfaccion del cliente	70%	75%	Debilidad	Debilidad
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Informacion a los visitantes	85%	70%	Fortaleza	
	Servicio	Tiempo de espera en la cola	4 min	3 min	Debilidad	
Recepcion de llamadas	Eficiencia	-	-	-	-	Debilidad
	Innovacion	-	-	-	-	
	Calidad	Forma de respuesta a las llamada	80%	85%	Debilidad	
	Servicio	Tiempo de espera en la llamada	5 tonos	3 tonos	Debilidad	

Fuente. Elaboración Propia

6.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la empresa, elaborando una lista de factores Internos Claves. (David, 2013)

Como se muestra en la tabla 15 la Matriz EFI, tiene como puntaje en 2.70, indica una posición interna fuerte, cuenta con una excelente colección y además accesibilidad para la gente con discapacidad, la debilidad es por la lejanía de los sitios como Miraflores, San Isidro y centro de Lima, además sus debilidades está la renovación de su galería del depósito, la recepción de llamadas y la recordación del nombre.

Tabla 15

MATRIZ EFI

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación	Total
Fortaleza			
1. Excelente colección	0.20	3	0.60
2. Excelente local	0.09	4	0.36
3. Admintración preocupada por el crecimiento de visitantes al museo	0.08	3	0.24
4. Completamente accesible para el visitante discapacitado	0.10	4	0.40
5. Altos costos de servicios	0.09	3	0.27
Debilidades			
6. La recordación del nombre	0.08	2	0.16
7. Galeria del deposito no renovada	0.05	1	0.05
8. Lejania de los centros turisticos	0.13	2	0.26
9. Capacitación de atención al visitante	0.10	2	0.20
10. Recepción de llamadas	0.08	2	0.16
Total	100%	-	2.70

Rango: 4 superior, 3 superior media, 2 media y 1 mala.

Fuente: Fred, David Conceptos de Administración Estratégica 2013
Elaboración Propia (David, 2013)

CAPÍTULO VII

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

7.1. Formulación de los Objetivos Estratégicos

- Incrementar a finales del año 2016 los comentarios de los visitantes en la web “Tripadvisor” en 98%.
- Que el 62% de los ingresos del año 2016 provenga de turistas que visitan por su cuenta.
- Posicionar el Museo Larco a finales del año 2017 como producto turístico cultural, educativo y atractivo de Lima

7.2. Diseño y formulación de estrategias

En el diseño y formulación comenzara con el Modelo Océano Azul.

7.2.1. Modelo Océano Azul

El modelos Océano Azul hace que las empresas busquen un nuevo mercado logrando que no exista rivalidad entre ellas, logran crear y capturar nueva demanda. La estrategia se basa en alinear todas las actividades de la organización con el objetivo de disminuir los costos y elevar el valor de los productos, utilizar el océano azul permite no desgastarnos como empresa, al estar compitiendo contra otras empresas que se encuentran en el mismo mercado. (Chan Kim, 2005)

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia de la industria

En la estrategia de la industria tenemos que el Museo Larco compite como rubro de Museo habiendo en la ciudad de Lima varios museos privados que expone piezas arqueológicas. Como indica en la tabla 16 la variable de la industria, se toma 06 variables que es precio, tamaño del museo, colección, ambiente (jardín), ruido y servicio al cliente.

Tabla 16

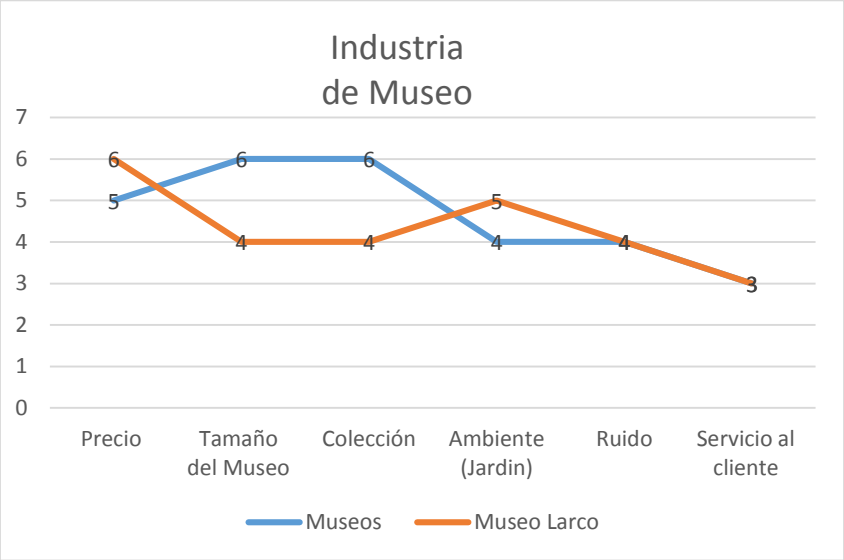
La Variable de la industria

	Precio	Tamaño del museo	Colección	Ambiente (Jardin)	Ruido	Servicio de Cliente
Museo de Oro	5	6	6	4	4	3
Museo Larco	6	4	4	5	4	3

Fuente: Elaboración Propia

Basado en la figura 8 de la Industria de Museo, se aprecia que tenemos que el museo Larco debe mejorar en el tamaño del museo, la colección y destacar en el servicio al cliente

Figura 8. La industria del museo



Fuente: Elaboración Propia

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El Museo Larco tiene como competidor al Museo de Oro que se encuentra ubicado en Monterrico, que alberga también una exposición de piezas arqueológicas, la mayor parte son piezas de oro. Según en la tabla 17 Variables de la estrategia actual, se ha dado los siguientes variables para darle una comparación en la industria

Tabla 17

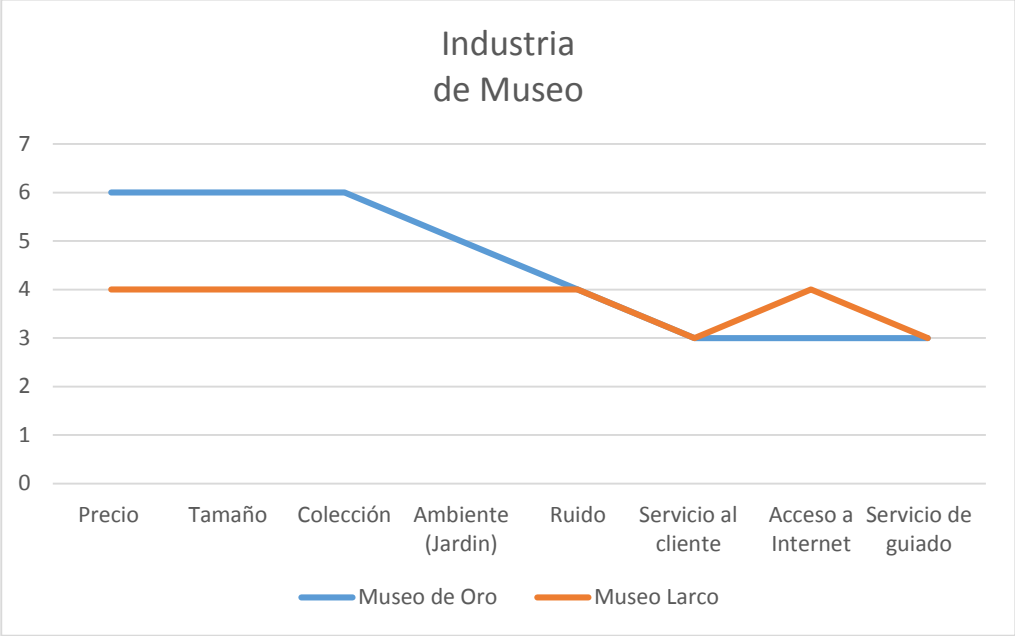
Variables de la estrategia actual de la empresa

	Precio	Tamaño	Colección	Ambiente (Jardin)	Ruido	Servicio al cliente	Acceso a Internet	Servicio de guiado
Museo de Oro	6	6	6	5	4	3	3	3
Museo Larco	4	4	4	4	4	3	4	3

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 9 en la estrategia actual del Museo Larco y Museo de Oro, se observa como el Museo Larco tiene que mejorar en la variables de tamaño, colección, ruido y servicio al cliente.

Figura 9. Estrategia actual del Museo Larco y Museo de Oro



Fuente: Elaboración Propia

7.2.1.3. Matriz CREA

De acuerdo a la evaluación de la estrategia actual de la empresa se procede aplicar la estrategia de Océano Azul, como se aprecia en la tabla 18 la matriz crear, reducir, eliminar y aumentar que sirve para darle valor al cliente, además de diferenciarse de la Competencia.

Tabla 18
Matriz crear/reducir/eliminar/aumentar

Crear	Reducir	Eliminar	Aumentar
- Brindar experiencia al visitante	- Servicio de guiado pagados	- Ruido cuando explican a grupos grandes.	- Mejorar el jardín
- Carnet de amigos del museo			- Servicio de guiado gratis
			- Acceso a Internet
			- Fotos permitidos
			- Audio guías

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Con la ayuda de la matriz crear, reducir, eliminar y aumentar se realiza las siguientes variables como se muestra en la tabla 19 las variables de la nueva estrategia en el Museo Larco para darle valor al cliente y a la empresa.

Tabla 19

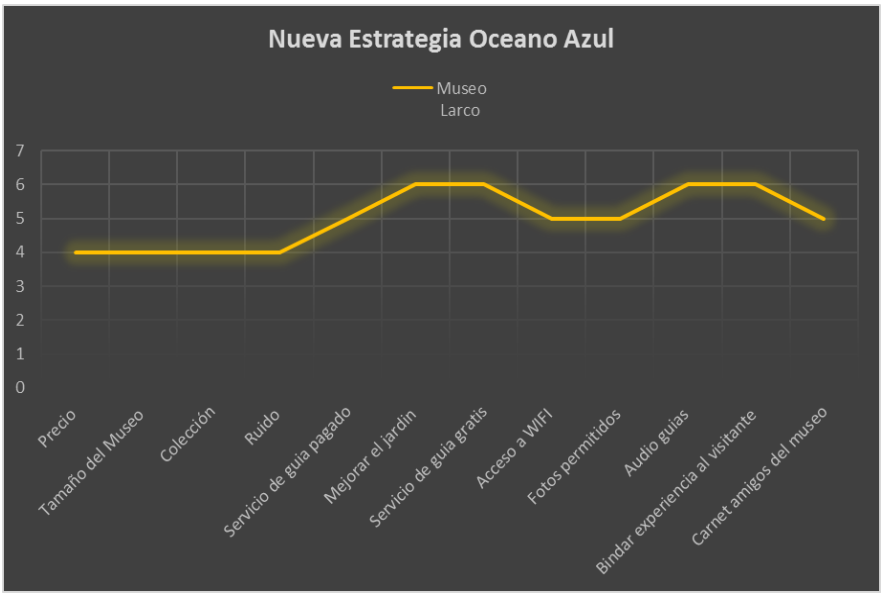
Las variables de la Nueva estrategia - Museo Larco

Precio	4
Tamaño del Museo	4
Colección	4
Ruido	4
Servicio de guía pagado	5
Mejorar el jardín	6
Servicio de guía gratis	6
Acceso a WIFI	5
Fotos permitidos	5
Audio guías	6
Brindar experiencia al visitante	6
Carnet amigos del museo	5

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 10 la nueva estrategia – Museo Larco se observa como la curva de valor podría poner a la competencia fuera de juego y hacer que pierda importancia, creando una estrategia en diferenciación y liderazgo de costo con precios altos.

Figura 10. La Nueva Estrategia – Museo Larco



Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Matrices de la formulación de las estrategias

Estas matrices son: PEYEA, matriz Interna – Externa, Matriz BCG y FODA que se detalla a continuación.

7.2.2.1. Matriz PEYEA

Es la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, que consta de (de cuatro cuadrantes, especificando si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. (David, 2013).

Tabla 20

PEYEA - Museo Larco

Interna		Externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversion	3	Cambios Tecnologicos	-2
Liquidez	5	Tasa de Inflacion	-5
Capital de trabajo	4	Variabilidad de la demanda	-4
Flujo de Efectivo	5	Barreras de entrada en el mercado	-4
Facilidad para salir del mercado	3	Escala de precio de productos competidores	-3
Apalancamiento	3	Presion Competitiva	-2
	23		-20
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participacion del mercado	-2	Entrada de nuevas empresas	5
Calidad del servicio	-3	Estabilidad Financiera	4
Ciclo de vida del Producto	-3	Conocimiento Tecnologico	5
Conocimientos tecnologicos	-2	Aprovechamiento dee recursos	5
Ubicación de la Empresa	-5	Potencial de crecimiento	4
Lealtad de los Clientes	-4	Intensidad de Capital	4
	-19		27

Como se observa en la tabla 20 PEYEA – Museo Larco tenemos el siguiente resultado:

- Fuerza Financiera (FF): 23/6 = 3.83
- Fuerza de la Industria (FI): 27/6 = 4.5
- Estabilidad del Ambiente (EA): -20/6 = -3.33
- Ventaja Competitiva (VC): -19/6 = -3.17

En la figura 11 la matriz PEYEA muestra los cuadrantes para ubicar el Museo Larco.

Figura 11. Matriz PEYEA

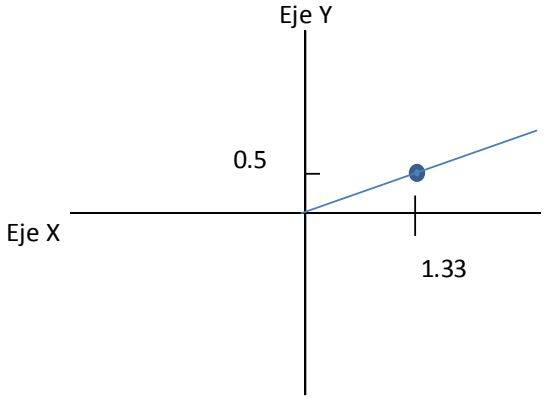
Como indica en la figura 12 Vector Direccional - Museo Larco se encuentra en el perfil Agresivo, aplicando la estrategia de Desarrollo del Producto/Servicio.

Eje X: -3.17 (VC) + 4.5 (FI) = 1.33

Eje Y: -3.33 (EA) + 3.83 (FF) = 0.5

Figura 12

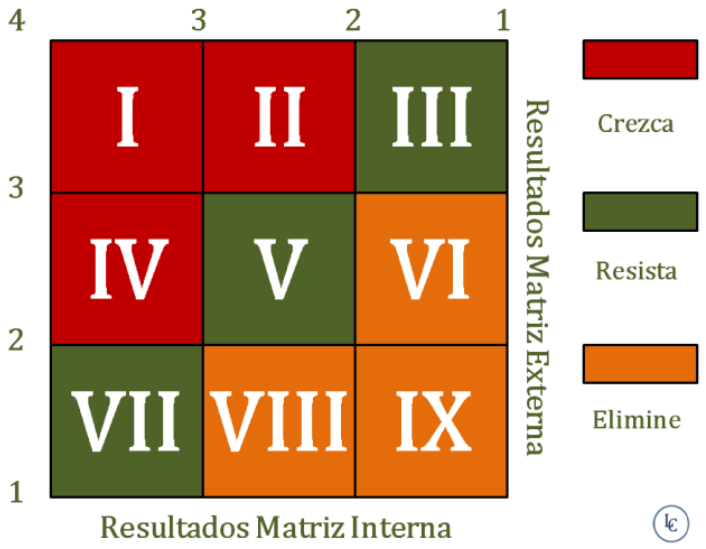
Vector Direcional - Museo Larco



7.2.2.2. Matriz Interna – Externa

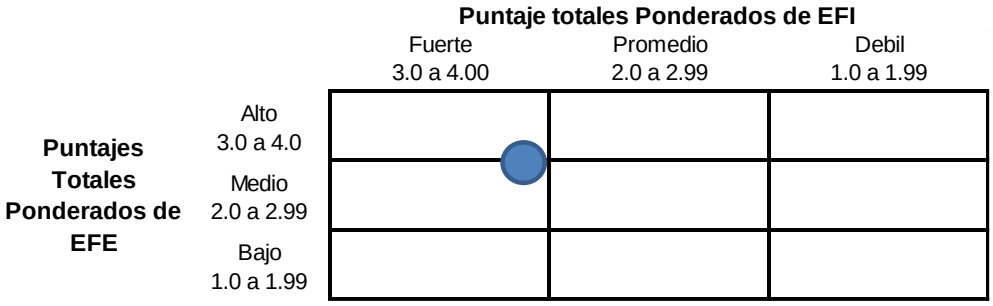
Es una herramienta para evaluar a una organización, utilizando los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice como se muestra en la figura 13 el diagrama de las matrices de los 9 cuadrantes. (Castellanos, 2015)

Figura 13. Diagrama de las Matrices



En la figura 14. Matriz Interna – Externa del Museo Larco, indica que el negocio se ubica en la División 1, División 2, encontrándose en una posición de Crecer y Construir La estrategia para estas seria la penetración de mercado y desarrollo del producto.

Figura 14. Matriz Interna



7.2.2.3. Matriz Boston Consulting Group

BCG son las siglas del “Boston Consulting Group”, es empleada en el área de mercadeo ayudando a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir dónde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar. (Castellanos, 2015)

En la figura 15. Matriz BCG – Museo Larco, se aprecia que el negocio se ubica en una alta participación en el mercado y en crecimiento siendo el cuadrante Estrella. La estrategia para estas seria la penetración de mercado y desarrollo del producto.

Figura 15 Matriz BCG – Museo Larco

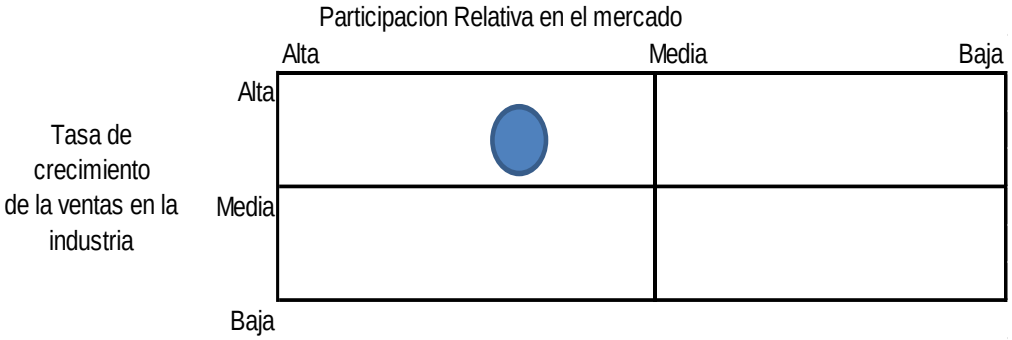


Figura 15. Matriz BCG - Museo Larco

7.2.2.4. Matriz FODA

Como se muestra en la figura 16. La matriz FODA, primero se analiza lo que hace parte del museo y que está bajo su control: sus fortalezas, aquello que le hace fuerte, en lo que se apoya. Y sus debilidades, aquello que padece y que obstaculiza su gestión, se deben eliminar y reducir. Luego aquellas situaciones externas al museo, las oportunidades que le presenta el medio externo que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas. Aquellas situaciones de lo externo que crean dificultades a la entidad museal son las amenazas. (MINCULTURA, 2014)

Como muestra en la figura 16 FODA – Museo Larco se realizó el análisis para encontrar las estrategias FO – DO – FA - DA para aplicarlo en la empresa.

Figura 16 FODA – Museo Larco

FODA	**Fortalezas – F** 1. Excelente Colección. 2. Excelente local. 3. Administración preocupada por el crecimiento de visitantes al museo. 4. Completamente accesible para el visitante discapacitados. 5. Altos costos de servicio.	**Debilidades – D** 1. La recordación del nombre. 2. Galería del depósito no renovada. 3. Lejanía de los centros turísticos. 4. Capacitación de atención al visitante. 5. Recepción de llamadas.
Oportunidades - O 1. Aumento del PBI per cápita en Perú. 2. Incremento de turista extranjero un 11 %. 3. Incremento de turista Asiático un 30 %. 4. Impulso del turismo por parte del gobierno. 5. Sistema de Audio guías para museos.	**Estrategia FO** 1. Desarrollo de mercado: Conocer a los clientes y entender sus necesidades mejor que la competencia. (F3,O2, O3) 2. Desarrollo del producto: Aprovechar la tecnología para mejorar el servicio. (F3,F4,O5)	**Estrategia DO** 1. Penetración de mercado: Promocionar el museo para que sea reconocido por los visitantes. (D1,D3,O2) 2. Desarrollo del producto: Implementar nuevos servicios para el interés del visitante. (D2, O5)
Amenazas – A 1. Crisis Económica Mundial 2015 – 2018. 2. Preferencia de visitar parques e iglesias. 3. Aumento del tipo de cambio. 4. Conflictos Internacionales 5. Inseguridad Ciudadana. 6. Llegada del fenómeno del Niño. 7. Contaminación Ambiental.	**Estrategia FA** 1. Desarrollo del producto: Desarrollar programas de visitas para los turistas. (F2, F3, A2) 2. Desarrollo del producto: Ampliar la seguridad y ambiente del Museo. (F2, A5, A6, A7)	**Estrategia DA** 1. Desarrollo del producto: Capacitar al personal en servicio de atención al cliente. (D4,A2)

CAPÍTULO VIII

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Selección de la estrategia

Como se aprecia en la tabla 21 Selección de la Estrategia, obtenida de los resultados de la formulación de estrategias que son Océano Azul, PEYEA, matriz Interno-Externo, el BCG y FODA tiene mayor elección la estrategia del Desarrollo del Producto.

Tabla 21
Selección de la Estrategia

	Penetracion de Mercado	Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Producto
Oceano Azul			x
Matriz PEYEA			x
Matriz Interna-Externa	x		x
Matriz BCG	x		x
Matriz FODA	x	x	x

8.2. Método de Escenarios

Para el 2015 tenemos varios candidatos que se presenta para las elecciones presidenciales del 2016. Como muestra en la figura 17. Candidatos para el 2016, escogeremos a 02 candidatos que tienen la puntuación más alta siendo el candidato Pedro Pablo Kuczynski y la candidata Keiko Fujimori.

Figura 17. Candidatos para el 2016 – Keiko Fujimori y Pedro Pablo Kuczynski

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Plantearemos dos escenarios que son:

A. Primer escenario la candidata Keiko Fujimori que pertenece al partido “Fuerza Popular” (K) siendo su plan de gobierno los siguientes puntos:

Desarrollo con Inclusión Social y Cultura Ciudadana

Participación ciudadana, con apoyo de observatorios del Crimen y Violencia que incentiven cultura de denuncia, simplificación procedimientos y eliminación del costo para trámite de denuncias, rendición de cuentas de instituciones involucradas en seguridad ciudadana y apoyo a niños y jóvenes en situación de riesgo.

Carreteras, puertos y aeropuertos

Realizar el impulso de la construcción y mejoras de las carreteras, puertos y aeropuertos que son los medios de transporte más utilizado por la población.

Turismo

Pondrá impulso al turismo, realizando circuitos turísticos en toda la región del Perú, seguridad al turista y desarrollar un programa de Plan Nacional en la Calidad Turística.

B. Segundo escenario el candidato Pedro Pablo Kuczynski que pertenece al partido “Peruanos por el Kambio” (PPK)

Seguridad ciudadana.

Desarrollar programas de seguridad ciudadana para que la gente pueda invertir en el Perú.

Recuperar el dinamismo económico.

A través del turismo y la agroindustria que son los medios que genera más ingresos al Perú

Corrupción.

Es un mal que afronta el país tanto en el sector público y privado, a través de reformas evitar la corrupción para que la gente sea honesta.

Para el 2017 al 2021 se tiene proyectado realizar mejoras en los aeropuertos de Lima, Cuzco y Amazonas, carreteras y puertos, además de aumentar el turismo nacional. (Kuczynski, 2016)

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

Basado a los 02 escenarios, se observa en la tabla 22 Comparación de Estrategia con escenarios, se escoge el escenario 2 que pertenece al candidato Pedro Pablo Kuczynski, se adaptaría la estrategia de desarrollo del producto o servicio que se tomaría en el planeamiento estratégico.

Tabla 22

Comparación de Estrategias con escenarios

	Estrategia Intensiva		
	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto/servicio
Escenario 1	x	x	+
Escenario 2	+	+	+

Fuente: Elaboración Propia

8.2.3. Estrategia Seleccionada

Como se muestra en la tabla 22. Comparación de Estrategias con escenarios, se escoge la estrategia para el planeamiento estratégico la Estrategia basada en el Desarrollo del Producto o servicio es la que tiene positivo para adaptarse al escenario planteado, brindando un valor agregado al visitante para la mejora en el servicio.

8.3. Promedios Ponderados

8.3.1. Criterios de Selección

Para el promedio ponderados se toma los siguientes criterios de selección:

- Participación de mercado
- Costo de Servicio
- Tecnología de Vanguardia
- Calidad de Servicio
- Satisfacción del Cliente
- Moral de los empleados
- Seguridad

8.3.2. Tabla de selección de la estrategia

Aplicando los 08 criterios de selección se da la puntuación a cada uno de las estrategias para escoger el de mayor puntaje. Según la tabla 23. Tabla de Selección de la Estrategia teniendo como mayor puntaje 8.65 la Estrategia de Desarrollo del Producto o Servicio.

Tabla 23

Tabla de Selección de la Estrategia

		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo del producto	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Participación del mercado	0.10	10	1.00	7	0.70	8	0.80
Costo de servicio	0.10	9	0.90	5	0.50	9	0.90
Tecnología de vanguardia	0.15	7	1.05	6	0.90	7	1.05
Calidad de servicio	0.25	8	2.00	10	2.50	9	2.25
Satisfacción del cliente	0.25	8	2.00	10	2.50	10	2.50
Moral de los empleados	0.10	8	0.80	8	0.80	8	0.80
Seguridad	0.05	7	0.35	6	0.30	7	0.35
Total	1.00	-	8.10	-	8.20	-	8.65

8.3.3. Estrategia Seleccionada

Se escoge la Estrategia de Desarrollo del Producto por el mayor puntaje de 8.65 como indica en la tabla 23. Tabla de Selección de la Estrategia, seguido de la estrategia de Desarrollo de Mercado con puntaje 8.20 y por último la estrategia de Penetración de Mercado con 8.10.

8.4. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico (MCPE)

Con las matrices sirve para armar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico (MCPE). (David, 2013)

8.4.1. Diseño de la matriz

Como muestra en la tabla 24. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico indica la estrategia que la empresa debe tomar, considerando el puntaje más alto.

Tabla 24
Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico

		Alternativa Estrategica					
	Peso	Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto		Penetracion de Mercado	
Factor Critico para éxito		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Factor Externo							
Oportunidades							
1. Aumento del PBI per capita en Peru	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
2. Incremento de turista extranjero un 11%	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
3. Incremento de turismo Asiático en 30%	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
4. Impulso del turismo por parte del gobierno	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5. Sistema de Audio guías para museos	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Amenazas							
6. Crisis Economica Mundial 2015-2018	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
7. Preferencia por plazas e iglesias	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
8. Aumento del tipo de cambio	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00
9. Conflictos Internacionales	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
10. Inseguridad Ciudadana	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15
11. Llegada del fenomeno del niño	0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00
12. Contaminacion Ambiental	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	1.00		2.38		2.61		1.74
Factores Internos							
Fortaleza							
1. Excelente colección	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
2. Excelente local	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
3. Admintración preocupada por el crecimiento de visitantes al museo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Completamente accesible para el visitante discapacitado	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5. Altos costos de servicio	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Debilidades							
6. La recordacion del nombre	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
7. Galeria del deposito no renovada	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00
8. Lejania de los centros turisticos	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52
9. Capacitacion de atencion al cliente	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
10. Recepcion de llamadas	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Total	1.00		1.86		2.98		2.34
			4.24		5.59		4.08

8.4.2. Estrategia seleccionada

De acuerdo a la tabla 24. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se toma la estrategia de desarrollo de producto o servicio, donde tiene como puntuación alta de 5.59.

8.5. Descripción de la estrategia seleccionada

En la estrategia seleccionada de desarrollo de producto, se buscara satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual, desarrollando programas para el visitante brindándole una experiencia agradable en el museo, aplicando tecnología como el Audio Guías y finalmente ampliar la seguridad y mejorar los ambientes del museo.

8.6. Descripción de la estrategia contingente

Se buscara nuevos mercados geográficos, como los canales de distribución, además en conocer a los clientes y entender sus necesidades mejor que la competencia, con diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes y/o crear nuevos segmentos.

CAPÍTULO IX

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

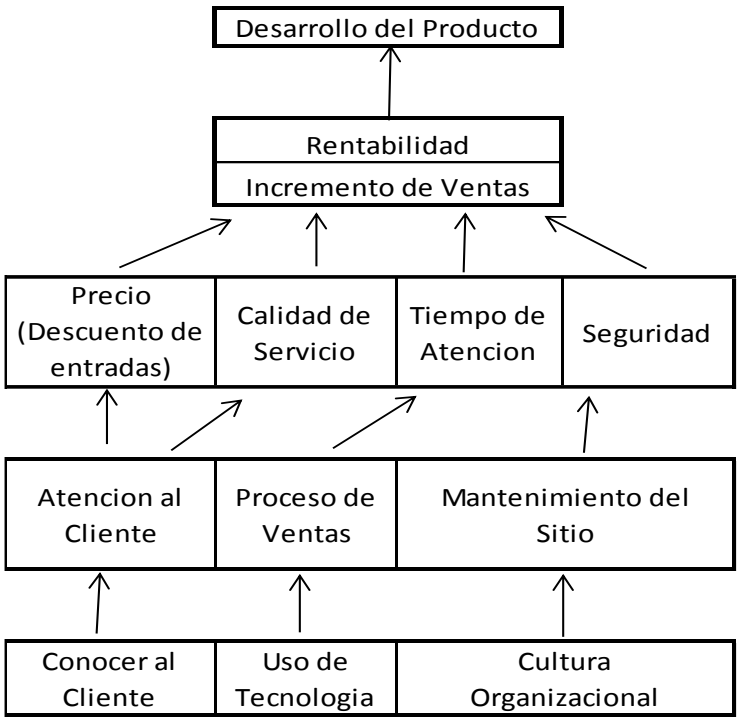
En la implantación de la estrategia se utilizara el método del Balanced Scoredcard (BSC), que nos permitirá describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. (Norton, 2001)

9.1. Mapa de la Estrategia

Para el mapa de la estrategia consta de 04 partes que son la perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En la figura 18. Mapa de la Estrategia del Museo Larco indica las 04 perspectivas que se emplearan para la elaboración del Balanced Scorecard, aplicado para el desarrollo del Producto.

Figura 18. Mapa de la Estrategia del Museo Larco



9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En la tabla 25. Objetivos Específicos – Balanced Scoredcard del Museo Larco se muestra los objetivos específicos para cada uno de las 04 perspectivas que se aplicaría para el Museo.

Tabla 25
Objetivos Específicos – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Objetivo
Financiera	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en un 25% para finales del año 2016
	Incremento de ventas	Aumentar las ventas en un 5% para el proximo año
Clientes	Precio	Incrementar el volumen de ventas de las agencias de viajes en 6% cada año
	Calidad de Servicio	Mejorar la calidad de servicio en un 95% para fines del 2016
	Tiempo de atencion	Reducir el tiempo de espera en 3 minutos para la atencion a las personas
	Seguridad	Proporcionar cada dia un servicios seguros y confiables a todos nuestros visitantes en un 70% .
Procesos	Atencion al Visitante	Lograr un 98% de mejora continua en el el proceso para la atencion al cliente a finales del 2016
	Proceso de Ventas (tickets)	Diseñar estrategias para mantener y mejorar la atencion de ventas en 80 % a finales del 2016.
	Manteniemto del lugar	Mejorar el manteniemto del lugar al 100% a finales del 2016
Aprendizaje	Conocer al Cliente	Conocer gustos y preferencias de los clientes para ofrecer un mejor servicio al 100%
	Uso de tecnologia	Aprovechar un 100 % de la tecnologia para ofrecerle a los clientes un mejor servicio.
	Cultura Organizacional	Motivar al personal de la organización al 100% involucranddo a todos para conseguir clientes satisfechos

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En la tabla 26. Indicadores – Balanced Scoredcard del Museo Larco muestra los indicadores que se utilizara para la medición de los objetivos de las perspectivas del mapa de estrategia.

Tabla 26

Indicadores – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Indicadores
Financiera	Rentabilidad	N° de Utilidad / N° de Ventas
	Incremento de ventas	Ventas del año 2014 / Ventas del 2015
Clientes	Precio	Compra de entradas 2014/ Compra de entradas 2015
	Calidad de Servicio	Encuestas a los clientes cada mes
	Tiempo de atención	Control de tiempo de espera en la boletería.
	Seguridad	Valoración de la seguridad en el museo por parte del turista
Procesos	Atención al Visitante	Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas
	Proceso de Ventas (tickets)	Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas
	Mantenimiento del lugar	Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas
Aprendizaje	Conocer al Cliente	Niveles de satisfacción en cuanto al servicio
	Uso de tecnología	Uso de las computadoras y Audio guías en el museo
	Cultura Organizacional	Encuestas de 360º a todos los colaboradores

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

En la tabla 27 indica el porcentaje para el desempeño de los objetivos, evaluando cada trimestre.

Tabla 27
Metas – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Objetivo	Trimestre 1	2	3	4
Financiera	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en un 25% para finales del año 2016	18%	20%	22%	25%
	Incremento de ventas	Aumentar las ventas en un 5% para el próximo año	1%	2%	4%	5%
Clientes	Precio	Incrementar el volumen de ventas de las agencias de viajes en 6% cada año	2%	3%	4%	6%
	Calidad de Servicio	Mejorar la calidad de servicio en un 95% para fines del 2016	80%	85%	90%	95%
	Tiempo de atención	Reducir el tiempo de espera en 3 minutos para la atención a las personas	5 minutos	4 minutos	3 minutos	3 minutos
	Seguridad	Proporcionar cada día un servicio seguro y confiable a todos nuestros visitantes en un 70%.	60%	63%	65%	70%
Procesos	Atención al Visitante	Lograr un 98% de mejora continua en el proceso para la atención al cliente a finales del 2016	96%	97%	98%	98%
	Proceso de Ventas (tickets)	Diseñar estrategias para mantener y mejorar la atención de ventas en 80 % a finales del 2016.	70%	73%	77%	80%
	Mantenimiento del lugar	Mejorar el manteniendo del lugar al 100% a finales del 2016	70%	80%	90%	100%
Aprendizaje	Conocer al Cliente	Conocer gustos y preferencias de los clientes para ofrecer un mejor servicio al 100%	85%	90%	95%	100%
	Uso de tecnología	Aprovechar un 100 % de la tecnología para ofrecer al cliente un mejor servicio.	90%	94%	96%	100%
	Cultura Organizacional	Motivar al personal de la organización al 100% involucrando a todos para conseguir clientes satisfechos	70%	80%	90%	100%

9.5. Actividades para cada uno de los objetivos específicos

En la tabla 28. Actividades – Balanced Scoredcard del Museo Larco especifica las actividades a realizar para cumplir con los objetivos específicos.

Tabla 28
Actividades – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Actividades
Financiera	Rentabilidad	1. Proyectos de ampliación y mejoras del museo 2. Desarrollo de balances cada fin de mes 3. Mejorar la rentabilidad de los clientes
	Incremento de ventas	1. Registro de las ventas diarias 2. Revisar el informe de ventas del día anterior
Clientes	Precio	1. Promocionar el museo a las agencias viajes. 2. Registrar cada mes el Nº de visitantes de cada agencia.
	Calidad de Servicio	1. Encuesta de servicio obtenido del museo 2. Mejorar el servicio que ofrece en el museo 3. Recibir un trato amable y educado a los turistas.
	Tiempo de atención	1. Recepción las llamadas telefónicas. 2. Realizar el pedido de taxi a los visitantes 3. Venta de tickets 4. Control del manejo de caja
	Seguridad	1. Recepción de entrada al museo 2. Recepción de mochila de los visitantes 3. Verificación de las instalaciones eléctricas 4. Revisión de las cámaras de seguridad 5. Apoyo con la sillas de ruedas a los visitantes
Procesos	Atención al Visitante	1. Atención a los visitantes. 2. Organizar visitas guiadas. 3. Revisar los correos electrónicos. 4. Resolver dudas y quejas de los visitantes
	Proceso de Ventas (tickets)	1. Dar la bienvenida 2. Venta de tickets 3. Orientar el ingreso al museo
	Manteniendo del lugar	1. Limpiar las vitrinas y paredes del lugar 2. Mantenimiento del jardín 3. Arreglo de las instalaciones eléctricas 4. Limpieza de los servicios higiénicos
Aprendizaje	Conocer al Cliente	1. Tiempo de atención al visitante en 10 minutos 2. Realizar encuestas a los visitantes 3. Brindar información de los atractivos turísticos 4. Capacitar a los colaboradores mensual
	Uso de tecnología	1. Uso de programas de computadora. 2. Conocer el acceso al catálogo en línea de la colección. 3. Envió de correo del reporte de ventas a contabilidad
	Cultura Organizacional	1. Reuniones mensuales con los colaboradores 2. Dar beneficios a los colaboradores 3. Cumplir los valores de la empresa 4. Reuniones deportivas mensuales con los colaboradores

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En la tabla 29 se indica a los responsable de cada uno de la perspectiva que ejecutaran los objetivos del Balanced Scoredcard del Museo Larco, en cada uno de las áreas correspondientes.

Tabla 29

Responsables – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Responsables
Financiera	Rentabilidad	Contabilidad
	Incremento de ventas	Contabilidad
Clientes	Precio	Marketing
	Calidad de Servicio	Atención al Cliente
	Tiempo de atención	Operaciones
	Seguridad	Seguridad
Procesos	Atención al Visitante	Atención al Cliente
	Proceso de Ventas (tickets)	Operaciones
	Mantenimiento del lugar	Operaciones
Aprendizaje	Conocer al Cliente	Atención al Cliente
	Uso de tecnología	Operaciones
	Cultura Organizacional	Gerencia

9.7. Costo y Cronograma de cada una de las iniciativas

En la tabla 30 muestra el cronograma de actividades que se ejecutaría el Balanced Scoredcard, además de la inversión de cada uno de los objetivos específicos siendo un total de inversión de S/ 19, 650.00 soles.

Tabla 30

Costo y Cronograma – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Costo	Cronograma			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Financiera	Rentabilidad	S/. 1,500				
	Incremento de ventas	S/. 1,700				
Clientes	Precio	S/. 2,000				
	Calidad de Servicio	S/. 3,000				
	Tiempo de atención	S/. 800				
	Seguridad	S/. 1,500				
Procesos	Atención al Visitante	S/. 1,600				
	Proceso de Ventas (tickets)	S/. 1,200				
	Mantenimiento del lugar	S/. 850				
Aprendizaje	Conocer al Cliente	S/. 1,800				
	Uso de tecnología	S/. 1,200				
	Cultura Organizacional	S/. 2,500				
	Total	S/. 19,650				

La tabla 31 es el indicador que utiliza los semáforos: rojo, amarrillo y verde para llegar a cumplir con los objetivos o realizar alguna modificación en la toma de decisiones.

Tabla 31

Semáforo – Balanced Scoredcard del Museo Larco

		Objetivo	Metas %	Resultado %	Nivel de cumplimiento % 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Financiera	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en un 25% para finales del año 2016	100	0	
	Incremento de ventas	Aumentar las ventas en un 5% para el próximo año	100	0	
Clientes	Precio	Incrementar el volumen de ventas de las agencias de viajes en 6% cada año	100	0	
	Calidad de Servicio	Mejorar la calidad de servicio en un 95% para fines del 2016	100	0	
	Tiempo de atención	Reducir el tiempo de espera en 3 minutos para la atención a las personas	100	0	
	Seguridad	Proporcionar cada día un servicio seguro y confiable a todos nuestros visitantes en un 70%.	100	0	
Procesos	Atención al Visitante	Lograr un 98% de mejora continua en el proceso para la atención al cliente a finales del 2016	100	0	
	Proceso de Ventas (tickets)	Diseñar estrategias para mantener y mejorar la atención de ventas en 80 % a finales del 2016.	100	0	
	Manteniendo del lugar	Mejorar el mantenimiento del lugar al 100% a finales del 2016	100	0	
Aprendizaje	Conocer al Cliente	Conocer gustos y preferencias de los clientes para ofrecer un mejor servicio al 100%	100	0	
	Uso de tecnología	Aprovechar un 100 % de la tecnología para ofrecer a los clientes un mejor servicio.	100	0	
	Cultura Organizacional	Motivar al personal de la organización al 100% involucrando a todos para conseguir clientes satisfechos	100	0	

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1. Análisis financiero del negocio

Para este negocio que se trata de un rubro turístico cultura que es un Museo tenemos en la tabla 32. Análisis Financiero del Museo Larco, los siguientes datos de Ingresos y egresos para el análisis financiero de la empresa, con esta información se puede obtener los flujos financieros.

Tabla 32
Análisis Financiero del Museo Larco

Costos Total	S/.	Ingresos	S/.
Costos Fijos	S/.	Varios:	
Sueldos		Ventas de Tickets	
Agua		Alquiler de Stand	
Teléfono Fijo		Filmación y fotografías	
Celulares			
Luz			
Cable			
Internet			
Seguridad CASE VIP			
Arbitrios			
Costos Variables	S/.		
Agua para los turistas			
Snack de guías			
Folletos			
Materiales de conservación			
Impresión de tickets			
Gastos	S/		
Sueldos			
Artículos de oficina			
Combustible			
Mantenimiento del Jardín			
Compra de Orquídeas			
Tarjetas personales			

10.1.1. Ingresos del museo

Los ingresos del museo se consideran:

- Venta de tickets (diarios)

- Toma fotográfica y filmaciones con materia de publicación (esporádicos)
- Alquiler de stand de la tienda
- Alquiler de restaurant (mensuales)

10.1.2. Egresos del museo

Los egresos del museo están constituido por los costos fijos y costos variables, teniendo la siguiente lista para cada uno.

Costos fijos son:

- Sueldos del personal
- Agua
- Teléfono fijo
- Celulares
- Luz
- Cable
- Internet
- Seguridad de CASE VIP
- Arbitrios

Costos variables son:

- Agua para los turistas: agua, naranja, bolsas de marciano, vasos y el bidón de agua
- Vales de snack de guías
- Tarjetas personales
- Folletos
- Impresión de tickets
- Materiales para el área de conservación

Además se tiene que considerar los gastos administrativos y de ventas siendo los siguientes:

- Sueldo administrativo
- Artículos de oficina
- Combustible

- Mantenimiento del jardín
- Compra de orquídeas
- Tarjeta Personales

10.2. Proyección de estados financieros

Como se muestra en la tabla 33. Ingresos anuales del 2011 al 2015 del Museo Larco, se considera la venta de entradas de visitantes sueltos y con agencias de viajes.

Tabla 33
Ingresos anuales del 2011 al 2015 del Museo Larco

	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Anuales	S/. 2,682,886.00	S/. 3,102,002.00	S/. 3,501,235.00	S/. 3,693,153.00	S/. 4,114,545.00

Además se debe considerar el ingreso de los alquileres del restaurante y la tienda, adicional de la filmación y tomas fotográfica de los investigadores

En la figura 19. Datos Proyectados del Museo Larco se brinda la información de los datos proyectados aplicando el plan estratégico a un crecimiento del 5% anual.

Figura 19. Datos proyectados del Museo

	2016		2017		2018	
	1er semestre	2do. Semestre	1er semestre	2do. Semestre	1er semestre	2do. Semestre
Ingresos semestrales S/.	2,807,712	2,297,219	2,948,098	2,412,080	3,095,503	2,532,684
Ingresos totales S/.	5,104,931		5,360,177		5,628,186	
Egresos	12,190		13,350		14,650	
Utilidad bruta	5,092,741		5,346,827		5,613,536	
Gastos de operación	10,270		10,475		10,685	
gastos administrativos	16,980		17,320		17,666	
Gastos de venta	8,000		8,160		8,323	
Gastos Financieros	13,000		13,260		13,525	
Implement. de la estrategi	19,650		0		0	
Utilidad antes de impuesto	5,024,841		5,297,612		5,563,337	
Impuesto a la Renta 28%	1,406,955		1,483,331		1,557,734	
Utilidad	3,617,885		3,814,281		4,005,603	
Utilidades semestrales	1,989,837	1,628,048	2,097,855	1,716,426	2,203,081	1,802,521

CONCLUSIONES

- A lo largo de la presente investigación se observa que la misión y visón no está bien elaborada, realizándose algunas modificaciones para que pueda ser entendible y manejada por los colaboradores.
- En los análisis externos e internos tenemos que puede haber cambios ya sea por el cambio de gobierno que sucederá en este año, como también a los cambios climáticos que está sucediendo en el ambiente, además de los conflictos internacionales que afectan al mundo del turismo, cancelando viajes por temor a sus vidas.
- Se tiene que elaborar un plan estratégico para el desarrollo del producto donde se enfatiza en desarrollar programas para los visitantes brindando una experiencia agradable en el museo, aprovechar la tecnología para ofrecer al visitante sea de mejor calidad como los audio guías para los tour dentro del museo.
- Brindar un mejor servicio dentro del ambiente, como acceso a WIFI, permitir fotos sin flash dentro de las instalaciones del museo, tener un carnet de amigos de museo para que nos sigan trayendo más visitantes, en otros museos no cuentan con este carnet de amigos de museo nos daría una ventaja competitiva.
- Lograr la satisfacción del visitante es una parte primordial que el museo debe considerar porque ellos comentan de su experiencia de los diferentes lugares que recorrido.
- Brindar un mejor servicio de guiado en el museo es orientar al guía como conducir al visitante, no basta con brindarle todo los conocimientos del sitio, además el museo debe tener un manual de proceso de servicio de guía desde que se da la bienvenida al visitante y su recorrido final.
- El servicio de guiado es una opción que el museo puede contar porque son la cara del museo que los recibe y orienta al visitante en su recorrido por las instalaciones del museo.
- El Museo de Oro es una competencia directa por la exhibición de piezas de oro que tiene, siendo reconocida por todo el Mundo donde la gente lo visita sin necesidad de publicidad, porque su mismo nombre lo vende

“Museo de Oro”. En la tabla Nº 5 se muestra la cantidad de visitantes que llega al museo de Oro. (anexo 3)

- Tomar en cuenta que no solo el Museo de Oro es nuestra competencia, además tenemos el Circuito mágico de Agua de es un lugar para pasear por la cuidad de Lima.

ANEXOS

Anexo 1. Actividades realizadas en el Perú

Según las encuestas realizadas por Promperu en el 2014 de las Actividades realizadas en el Perú, se registra que los turistas en primer lugar escogen realizar paseos y caminar por la ciudad (75%), donde la visita a los museos está en la quinta opción (34%).

Anexo 2. Llegada de visitantes extranjeros desde el 2011 al 2015

En la tabla 34 brinda la información de llegada de visitantes extranjeros al Perú, nos sirve para observar el crecimiento turístico que tiene el país, aumentando en 11%.

Tabla 34

Llegada de visitantes extranjeros desde el 2011 al 2015

Mes	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	228,313	246,858	255,983	266,299	298,225
Febrero	211,765	241,127	263,144	268,118	295,126
Marzo	206,020	228,614	253,180	266,479	274,152
Abril	196,464	215,975	236,237	241,635	262,713
Mayo	194,701	215,592	256,187	264,283	268,354
Junio	204,188	225,036	258,511	245,733	275,926
Julio	255,468	268,788	302,309	299,154	332,645
Agosto	229,943	242,986	276,730	291,276	305,699
Setiembre	205,185	234,605	249,413	254,394	270,498
Octubre	227,418	244,308	282,219	274,695	-
Noviembre	210,450	238,813	258,735	257,567	-
Diciembre	227,888	242,921	270,991	285,301	-
Total	2,597,803	2,845,623	3,163,639	3,214,934	-

Fuente: MINCETUR

Anexo 3. Llegada mensual de visitantes al Museo de Oro del 2011 al 2015

En la tabla 35 registra la información de visitantes mensuales al Museo de Oro desde el 2011 al 2015.

Tabla 35

Llegada mensual de visitantes al Museo de Oro del 2011 al 2015

Mes	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	4 380	4 342	3 690	3 581	3 834
Febrero	4 195	4 951	4 483	3 628	3 110
Marzo	4 128	4 669	5 244	5 006	4 704
Abril	4 477	5 152	3 622	4 069	3 874
Mayo	4 539	4 615	3 907	4 121	3 519
Junio	4 005	4 394	3 439	3 077	3 292
Julio	5 006	5 163	4 864	4 168	4 205
Agosto	5 083	4 670	4 118	4 395	4 129
Setiembre	4 593	4 951	3 813	3 398	3 623
Octubre	5 486	5 698	5 064	4 191	
Noviembre	5 049	4 757	4 652	4 079	
Diciembre	3 402	3 443	3 453	3 664	
Total	54,343	56,805	50,349	47,377	34,290

Fuente: MINCETUR

Bibliografía

BCR, B. C. (2015). *Tipo de Cambio*. Obtenido de Tipo de Cambio: http://www.bcrp.gob.pe/

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificacion Estrategica.* Maracaibo: Creative Commons.

Chan Kim, W. &. (2005). *La Estrategia del Oceano Azul: Como crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irelevante.* Barcelona: Harvard Busness School Press.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica .* Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.

Hoyle, R. L. (2008). *Descubre el Antiguo Peru.* Lima: Color SA.

INEI, I. N. (Diciembre de 2014). *PBI en el Peru*. Obtenido de PBI en el Peru: https://www.inei.gob.pe/

Kuczynski, P. P. (25 de Enero de 2016). *ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf.* Obtenido de ppk.pe/plan-de-gobierno: http://ppk.pe/plan-de-gobierno/

Larco, M. (25 de Febrero de 2016). *Museo Larco*. Obtenido de www.museolarco.org: www.museolarco.org

MINCETUR. (2015). OCEX SEUL. *Boletin OCEX*.

MINCULTURA. (26 de Enero de 2014). *Museos Colombianos.* Obtenido de Museo Colombiano: http://www.museoscolombianos.gov.co

Norton, R. S. (2001). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scoredcard).* Barcelona: Ediciones Gesrion 2000.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia.* Mexico: Compañia Editorial S.A de C.V.

Porter, M. E. (2010). *La Ventaja Competititva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo Editorial Patria .