UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO NAVAL DEL PERÚ – SEDE SAN BORJA

Tesis para optar por el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

ROBERTO JUAN CASTRO VILLARROEL
JUANITA SOLEDAD HUAMANÍ GUTIÉRREZ
JOSE LUIS JAYO BENAVIDES
CHRISTIAN FRANK SAMANEZ GUEVARA

Asesor:

Horacio Javier Barrios Cruz

Lima – Perú

2018

Tabla de contenido

Introducción 10
Capítulo I. Generalidades 13
1.1 Antecedentes 13
1.1.1 Antecedentes del Sector. 13
1.1.2 Antecedentes del Centro Naval del Perú. 13
1.2 Determinación del Problema u Oportunidad 14
1.2.1 Problemas. 14
1.2.2. Oportunidades: 15
1.3 Justificación del Proyecto 17
1.3.1. Empresarial. 17
1.3.2. Académica. 17
1.4 Objetivos Generales y Específicos 18
1.4.1. Objetivo General del Proyecto 18
1.4.2. Objetivos Específicos 18
1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación 19
1.5.1 Alcance. 19
1.5.2 Limitaciones. 19
Capítulo II. La Empresa 20
2.1. Antecedentes de la Empresa 20
2.2. Descripción del Negocio 21
2.3. Ciclo de Vida del Producto 45
2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa 52
2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria 57
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa 61
3.1. Visión 61
3.1.1. Visión Actual de la Empresa 62
3.1.2. Análisis de la Visión Actual. 62
3.1.3. Matriz de la Visión Actual de la Empresa. 62
3.1.4. Visión Propuesta. 62
3.2. Misión 63
3.2.1. Misión Actual de la Empresa. 64

3.2.2. Análisis de la Misión Actual. 64
3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta. 64
3.2.4. Misión Propuesta. 66
3.3. Valores 66
3.3.1. Valores Actuales de la Empresa. 66
3.3.2. Análisis de los Valores Actuales 67
3.3.3. Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa. 68
3.3.4. Valores Propuestos 68
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Organización 68
Capítulo IV. Análisis Externo 70
4.1. Tendencias de las Variables del Entorno 70
4.1.1. Análisis Político Gubernamental. 70
4.1.2. Análisis Económico. 72
4.1.3. Análisis Legal. 76
4.1.4. Análisis Cultural. 77
4.1.5. Análisis Social. 78
4.1.6. Análisis Tecnológico. 79
4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno 80
4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno 82
4.4. Oportunidades y Amenazas 84
4.4.1. Oportunidades 84
4.4.2. Amenazas. 85
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos 86
4.5.1. Factores determinantes del Exito 87
Capítulo V. Análisis de la Industria 90
5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta) 90
5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria 93
5.2.1. Amenaza de Productos Sustitutos. 94
5.2.2. Amenaza de Competidores Potenciales. 95
5.2.3. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes. 97
5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores. 99
5.2.5. Competencia en el mismo Sector. 101
5.3. Matriz de Atractividad de cada uno de las Cinco Fuerzas 103
5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria. 106

5.5. Matriz de Perfil Competitivo....108
Capítulo VI. Análisis Interno....111
6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa....111
6.2. Indicadores....115
6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor....116
6.4. Determinar las Competencias de la Empresa....119
6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa....120
6.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos....123
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias....126
7.1. Alcances y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos....126
7.1.1. Objetivos Estratégico....126
7.1.2. Análisis de los Objetivos Estratégicos....126
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias....129
7.2.1. Modelo Océano Azul....129
7.2.1.1. Lienzo de la Estrategia Actual de la Empresa.....131
7.2.1.2. Lienzo de la Estrategia Actual de la Industria.....131
7.2.1.3. Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear).....133
7.2.1.4. Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada.....134
7.2.2. Matriz de Formulación de Estrategias....135
7.2.2.1. Matriz FODA.....135
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....138
7.2.2.3. Matriz Interna Externa.....140
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.....142
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....144
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas....145
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia....146
8.1. Método Factores Estratégicos Claves....146
8.1.1. Criterios de Selección....146
8.1.2. Matriz de Selección....146
8.2. Método de Escenarios....147
8.2.1. Descripción de Escenarios Considerados....147
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC....152
8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada....153

Capítulo IX. Implantación de Estrategia....155
9.1. Mapa de la Estrategia. 157
9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia 159
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 162
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos 163
9.5. Iniciativas 164
9.6. Responsable de cada una de las Iniciativas 165
9.7. Presupuesto de cada una de las Iniciativas 166
9.8. Cronograma de cada una de las Iniciativas 167
Capítulo X. Evaluación 171
10.1. Evaluación Cualitativa 171
10.1.1 Criterios de Evaluación. 171
10.1.2 Comparación de la Estrategia con los Criterios. 172
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia 172
10.2.1. Proyección de Estados Financieros 172
10.2.2. Estado de Resultados (Situación Actual y Proyectado) 172
10.2.3. Balance General (Situación actual y con la Nueva Estrategia) 175
10.2.4. Flujo Efectivo (Situación Actual y con la Nueva Estrategia) 178
10.2.5. Proyección de flujo (situación actual y con la nueva estrategia) 178
10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR Y Ratios Financieros) 178
Conclusiones y Recomendaciones 181
Conclusiones 181
Recomendaciones 182
Referencias Bibliográficas 183
Referencias Electrónicas 184
Anexo 1 186
Anexo 2 188
Anexo 3 201
Anexo 4 207
Anexo 5 215
Anexo 6 218

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Cuadro con lista de principales proveedores* 22
Tabla 2: *Distribución de socios por distritos* 23
Tabla 3*: Cuadro de Ventas anuales por cada unidad de Negocio* 41
Tabla 4: *Participación de cada servicio dentro de la unidad* 42
Tabla 5: *Egresos y el porcentaje de crecimiento que ha tenido el Centro Naval – Sede San Borja.* 45
Tabla 6: *Clubes tradicionales de Lima* 59
Tabla 7: *Características que identifican a la visión del Centro Naval del Perú* 63
Tabla 8: *Características que deberían identificar a la visión del Centro Naval del Perú* 63
Tabla 9: *Elementos considerados.* 65
Tabla 10: *Victimización según departamento Semestre: setiembre 2015 - febrero 2016 / setiembre 2016 - febrero 2017*. 72
Tabla 11: *Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.* 81
Tabla 12: *Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno*. 83
Tabla 13: *Matriz de Evaluación de Factores Externos* 89
Tabla 14: *Variación del índice de precios de servicios de esparcimiento y cultura promedio* 90
Tabla 15: *Porcentaje de asociados por clubes de competencia del Centro Naval del Perú* 91
Tabla 16: *Comparación de cuotas de Ingreso con nuestros competidores.* 92
Tabla 17: *Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter* 103
Tabla 18: *Amenaza de ingreso de nuevos competidores* 104
Tabla 19: *Rivalidad de los competidores* 105
Tabla 20: *Poder de negociación de los clientes* 105
Tabla 21: *Poder de negociación de los proveedores* 106
Tabla 22: *Amenazas de sustitutos* 106
Tabla 23: *Atractividad de la industria* 107
Tabla 24: *Matriz de Perfil Competitivo* 109
Tabla 25: *Tabla comparativa de la Cadena de Valor del Centro Naval y la competencia.* 117
Tabla 26: *Matriz VRIO* 123
Tabla 27: *Matriz de evaluación de los factores Internos* 125
Tabla 28: *Matriz FODA* 137
Tabla 29: *Factores que conforman el eje X en la Matriz Peyea* 139

Tabla 30: *Factores que conforman el eje Y en la Matriz Peyea* 139
Tabla 31: *Valores de crecimiento y participación de cada unidad de negocio.* 143
Tabla 32: *Resumen de las estrategias formuladas* 145
Tabla 33: *Estrategias comerciales* 146
Tabla 34: *Matriz de Rumelt* 147
Tabla 35: Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN 148
Tabla 36: *Escenarios 2018-2020* 149
Tabla 37: *Escenarios probables* 150
Tabla 38: *Impactos* 151
Tabla 39: *Impactos en las estrategias* 152
Tabla 40: *Matriz MPEC* 152
Tabla 41: *Descripción de estrategia seleccionada.* 153
Tabla 42: *Descripción de estrategia contingente* 153
Tabla 43: *Objetivos del mapa estratégico.* 161
Tabla 44: *Indicadores para cada objetivo específico.* 162
Tabla 45*: Metas próximos tres años* 163
Tabla 46*: Iniciativas* 164
Tabla 47: *Responsables de cada de las iniciativas* 165
Tabla 48: *Presupuesto para cada iniciativa y detalle para cada partida* 166
Tabla 49: *Detalle de presupuesto a implementar* 167
Tabla 50: *Calendario de implementación.* 168
Tabla 51: *Proyección y Alcance del presupuesto a implementar por iniciativas* 169
Tabla 52*: Matriz de Rumelt* 172
Tabla 53: Estado de Resultados, Utilidad del Ejercicio 173
Tabla 54: Estado de Resultados, Utilidad Neta del Ejercicio 174
Tabla 55: *Estado de Situación Financiera Actual* 175
Tabla 56: *Estado de Situación Financiera con Estrategia* 176
Tabla 57: *Estado de Situación Financiera sin Estrategia* 177
Tabla 58: *Ratios financieros proyectados del CENAV San Borja para el periodo comprendido entre el 2018 y 2020* 180

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Centro Naval. Fuente Google maps 2017 16
Figura 2: Salón Almirante 25
Figura 3: Salón Monitor 25
Figura 4: Bar Goleta Sacramento 26
Figura 5: Bar Galeón 26
Figura 6: Terraza Principal 27
Figura 7: Terraza Sport Principal 28
Figura 8: Jardín Tulipanes 28
Figura 9: Salón Comodoro 29
Figura 10: Salón Iquique 29
Figura 11: Jardín Gruta 30
Figura 12: Jardín Tres Chanchitos 30
Figura 13: Armado de toldos 31
Figura 14: Decoraciones interiores 31
Figura 15: Producciones de Eventos 32
Figura 16: Servicio de catering 32
Figura 17: Servicio de catering 33
Figura 18: Coliseo cerrado 33
Figura 19: Canchas de tenis 34
Figura 20: Canchas de fulbito 34
Figura 21: Canchas de multiusos 35
Figura 22: Piscina de niños 35
Figura 23: Piscina de adultos 36
Figura 24: Piscina temperada 36
Figura 25: Spinning 37
Figura 26*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio “Restaurante”. 42
Figura 27*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio “Eventos”. 43
Figura 28*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio “Alquileres”. 43
Figura 29: Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio “Deportes”. 44
Figura 30: Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio “Gimnasio”. 44
Figura 31: Ingreso unidad de negocio “Restaurante”. 47

Figura 32*:* Ingreso Unidad de Negocio “Eventos”. 48
Figura 33*:* Ingreso Unidad de Negocio Alquiler. 49
Figura 34*:* Ingreso Unidad de Negocio “Deportes”.....51
Figura 35: Ingreso Unidad de Negocio “Gimnasio”.....51
Figura 36*:* Organigrama Estructural del Centro Naval del Perú.....52
Figura 37*:* Organigrama Estructural – Sede San Borja. 53
Figura 38*:* Modelo integral de dirección estratégica. 69
Figura 39*:* PBI per Cápita.....74
Figura 40*:* Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres, 2012-2016. Tomado del INEI – Encuesta permanente de empleo.....74
Figura 41: Tasa de interés de referencia e inflación observada en %.....75
Figura 42*:* Incremento de la clase media. 78
Figura 43*:* Incremento de la clase media. 79
Figura 44*:* Matriz de Mckinsey.....108
Figura 45: Modelo de cadena de valor.....112
Figura 46*:* Lienzo de la estrategia actual de la industria 132
Figura 47: Lienzo de la estrategia para el CENAV vs. Industria.....133
Figura 48: Matriz ERIC 134
Figura 49*:* Lienzo de la nueva estrategia considerada.....135
Figura 50*:* Matriz PEYEA 140
Figura 51: Identificación de regiones sobre la matriz Interna Externa.....141
Figura 52*:* Ubicación del CENAV sobre la matriz Interna Externa. 142
Figura 53: Matriz BCG para el CENAV.....143
Figura 54*:* Matriz de la gran estrategia para el CENAV. 145
Figura 55*:* Perspectivas Del BSC: Figura adaptada de Robert Kaplan y David Norton “Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System” de Harvard Business Review..156
Figura 56*:* Mapa Estratégico.....158
Figura 57: Objetivos Smart. Fuente: Adaptado de George T. Doran (1981), There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.....160

Introducción

El Centro Naval del Perú es una asociación autónoma, independiente, debidamente registrada en registros públicos con una organización administrativa vigente, ajena a toda actividad o idea de carácter político o religioso.

Su fundación se registra en el año 1900, cuando un grupo de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú, tras la Post-Guerra del Pacífico decidieron fundar un centro de esparcimiento donde disfrutar sanamente actividades sociales y familiares, en un ambiente de camaradería y donde la mayoría de sus integrantes compartían la misma pasión por el mar.

El presente trabajo consiste en desarrollar un plan estratégico para el Centro Naval del Perú – Sede San Borja para el período 2018 – 2020, con el objetivo del lograr una administración eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta el club, el cual permitirá a los directores y gerentes tomar decisiones adecuadas y viables para fortalecer las relaciones asociado – entidad logrando la satisfacción de todos los servicios brindados, el posicionamiento del mismo como una organización referente para las otras cuatro sedes y buscando la sostenibilidad y crecimiento en los próximos años.

Este plan considerará los siguientes capítulos:

Capítulo I. Generalidades.

En este capítulo se menciona la importancia de implementar un plan estratégico como herramienta de gestión para la toma de decisiones, identificando los problemas existentes, las necesidades requeridas y los antecedentes previos.

Capítulo II. La Empresa.

En este capítulo se describirá los antecedentes de la empresa, la orientación del mercado, su trayectoria a través de los años y las políticas que norman su funcionamiento.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión, y Valores de la empresa.

En éste capítulo se abarca la proyección de la empresa en un futuro a corto, mediano y largo plazo conociendo cuales son la Visión y Misión de la misma, así mismo los pilares en los cuales se basan sus actividades.

Capítulo IV. Análisis Externo.

En éste capítulo se conocerá las relaciones existentes entre la empresa y el entorno que la rodea. Se analizará los principales factores políticos, sociales, económicos, ecológicos, culturales y tecnológicos que afectan a la organización. Se hará uso de la herramienta PESTEL para poder identificar estas variables externas. Asimismo, se analizará mediante la matriz EFE las oportunidades y amenazas que afectan a la organización y así determinar cómo aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas existentes.

Capítulo V. Análisis de la Industria.

En éste capítulo se abarca todas las relaciones existentes entre la empresa y sus stakeholders, así como las posibilidades de éxito en el desarrollo de las actividades orientadas a los clientes y/o socios.

Capítulo VI. Análisis Interno.

En éste capítulo se dará a conocer la organización interna de la empresa, el funcionamiento operativo de la misma y una vista transaccional entres todas las áreas, para determinar cuál es la mejor alternativa de funcionamiento para optimizar la eficiencia y eficacia.

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias.

En éste capítulo se dará a conocer los objetivos estratégicos que la empresa debe de considerar para orientar sus acciones hacia el bienestar de sus asociados, así como las alternativas estratégicas para conseguir este ideal.

Capítulo VIII. Selección de la estrategia.

En éste capítulo se sustentará el motivo de haber seleccionado la estrategia correcta para el cumplimiento de los objetivos trazados, así como las consecuencias a que eso llevará durante el desarrollo de las mismas.

Capítulo IX. Implantación de la estrategia.

En éste capítulo se determinará el proceso detallado para llevar a cabo la ejecución de la estrategia seleccionada en el menor tiempo posible con la menor cantidad de imponderables y reduciendo al máximo las fricciones internas por la misma.

Capítulo X. Evaluación.

Este capítulo determinará una autoevaluación de la estrategia seleccionada desde su implementación hasta un tiempo perentorio que permita una lectura real de los beneficios de haberla escogido e implementado.

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones.

En esta última parte del trabajo plasma las principales conclusiones del planeamiento estratégico elaborado para el Centro Naval del Perú Sede San Borja, así como las recomendaciones a considerar para el normal desarrollo del plan estratégico, consecución de objetivos, aplicación adecuada de estrategias y monitoreo periódico.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del Sector.

Tras la luctuosa etapa de la Guerra del Pacífico a fines del siglo XIX, el país se estaba reconstruyendo y ya se había fundado en la ciudad de Lima, El Club Regatas Lima en 1875. Los marinos que protagonizaron dos guerras, con España y con Chile, fundaron el Centro Naval del Perú el 12 de noviembre de 1900.

Son asociados del Centro Naval del Perú, los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, los ciudadanos civiles peruanos preferentemente vinculados con dicha institución, los familiares de oficiales por razones sucesorias o de filiación, los ciudadanos extranjeros por razón de cargo diplomático o función similar, especialmente oficiales de las Marinas extranjeras en misión oficial (Casaretto, 2000).

En la actualidad, existe una gran alternativa de clubes tradicionales y nuevos orientados a todos los públicos, a todas las economías y a todas las clases sociales emergentes y altas en nuestro país; en tal sentido, de acuerdo al público objetivo del Centro Naval, se puede mencionar que su competencia son los siguientes clubes sociales de la Ciudad de Lima: Country Club El Bosque, Real Club de Lima y el Jockey Club del Perú.

1.1.2 Antecedentes del Centro Naval del Perú.

Un club social, es una organización creada y dirigida por un grupo de personas que se definen con intereses comunes, pasatiempos similares, a través del tiempo va cogiendo protagonismo, presencia y adeptos con intereses iguales.

Fundado con un acertado espíritu patriótico en circunstancias difíciles para el país, creando un Club Naval que fomentara la unión y camaradería entre sus

asociados, lo que debía incluir también, la presencia de ciudadanos que no pertenecieran a la Institución (Casaretto, 2000)

El Centro Naval del Perú, es una asociación autónoma, independiente, debidamente registrada en Registros Públicos, con una organización administrativa vigente, ajena a toda actividad o idea de carácter político o religioso, que tiene por objeto principal, promover y desarrollar entre sus asociados actividades sociales, culturales, artísticas, deportivas, náuticas; así como mantener el espíritu de cuerpo entre sus miembros, contribuyendo a su bienestar, buscando en todo momento la satisfacción de cada uno de sus asociados en todos los servicios que brindan sus instalaciones (Centro Naval, 2017)

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

1.2.1 Problemas.

- Carencia de un plan estratégico.
- Falta de información precisa y oportuna de todas las unidades de negocio.
- Insuficiencia de protocolos, procesos, manuales y mecanismos de control de las actividades operativas y administrativas.
- Ausencia de objetivos organizacionales, lo cual ha mantenido al Centro Naval San Borja, operando de manera reactiva y respondiendo a las exigencias del ambiente interno y externo, conforme se presentan las circunstancias.
- Trámites y solicitudes burocráticos, ocasionando la demora en los plazos de atención, para las cotizaciones y reservas de los servicios.
- Las instalaciones (áreas deportivas, gimnasio, piscina, zonas de esparcimiento, áreas sociales entre otros) muchas veces no cumplen con el cuidado y mantenimiento adecuado.

- Altos costos operativos y de venta no controlados, y que se trasladan a los asociados y usuarios.
- Percepción de un clima de insatisfacción, por parte de los asociados.
- Percepción de un clima de insatisfacción laboral por parte de los trabajadores.
- Ausencia de acciones de responsabilidad social, que permitan mejorar la imagen de la sede.

1.2.2. Oportunidades:

- Proyección de tasa de crecimiento para la economía peruana del 4,3% para el periodo 2017 (Fondo Monetario Internacional (FMI) (gestión.pe 2017).
- Crecimiento de afiliaciones en clubes entre 15% y 20% por año (El Renacer de los clubes, 2015).
- Incremento de la clase media con mayor poder adquisitivo, la cual paso del 25.5% en el año 2011 al 33.3% en el 2015, consolidando una tendencia de crecimiento (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, 2016).
- Ubicación estratégica en el distrito de San Borja, cerca de avenidas principales de acceso rápido, evitando el tedioso trajín de traslados fuera de la ciudad.

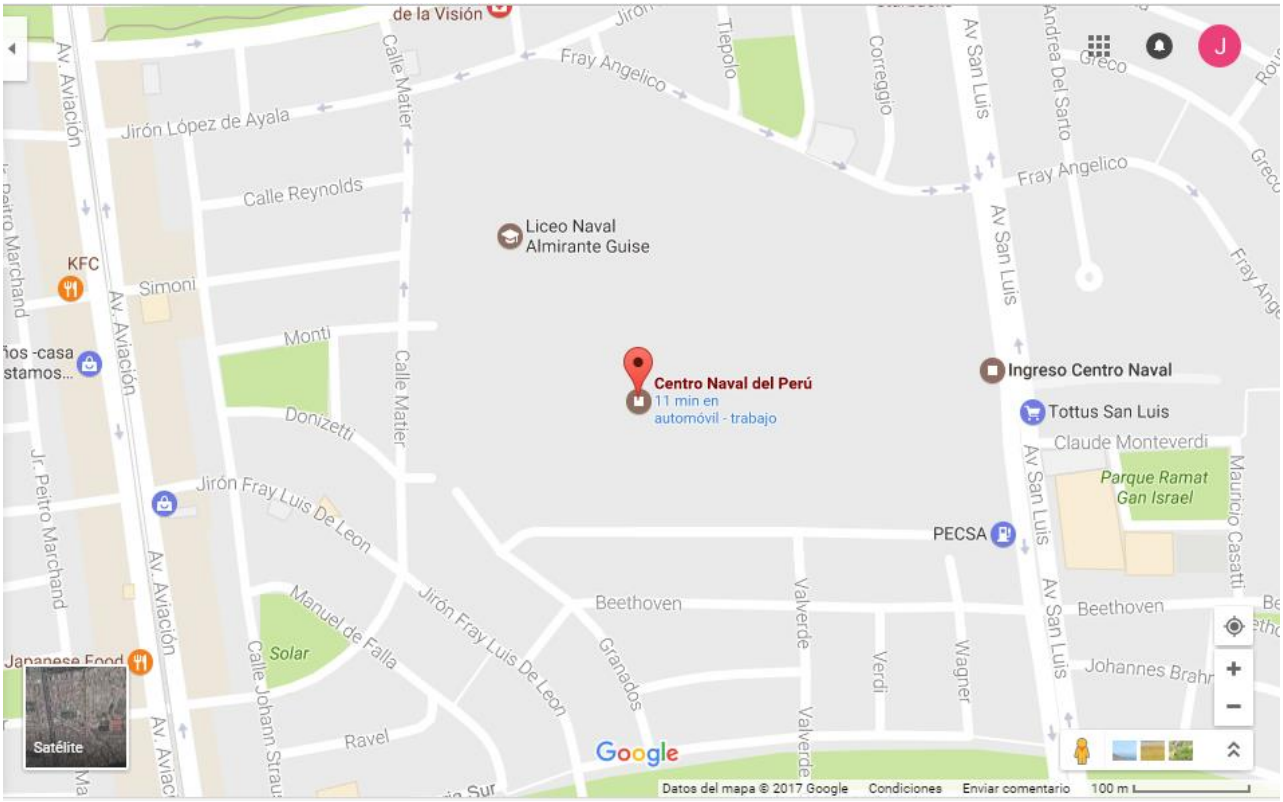


Figura 1: Ubicación Centro Naval. Fuente Google maps 2017

- Amplia área de 84,000 m2 con las que cuenta el club, destinados a labores administrativas, sociales y recreacionales.
- Entorno macroeconómico estable proyectado según el Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas para el perdido 2017 – 2019 (Diario El Peruano, 2016).
- Incremento de nuevas tecnologías y aplicaciones orientadas a fortalecer la gestión de la información, que permiten a las empresas tomar las mejores decisiones para la creación de ventajas competitivas, que permitan su desarrollo y sostenibilidad.
- El incremento al acceso al crédito para el sector socioeconómico B permitirá el financiamiento de membresías y cuotas de ingreso para nuevos asociados que califiquen.

1.3 Justificación del Proyecto

1.3.1. Empresarial.

Es conocido que las estrategias empleadas en el campo militar, otorgaron las bases necesarias para que en el mundo de los negocios estas se desarrollen y se enfoquen para que las empresas alcancen y mantengan ventajas competitivas.

Al igual que la creación de algo importante, la estrategia requiere ser pensada, valorada y realizarla con responsabilidad de inicio hasta su ejecución, y para lo cual es importante orquestar la estrategia y ejecución que ayude al logro de resultados que la empresa espera (Kaplan & Norton, 2005).

En el mundo globalizado en el que actualmente se vive lo único constante son los cambios y tendencias. En tal sentido, el desarrollo del presente Plan Estratégico busca que la alta dirección desarrolle ventajas competitivas por a través de la toma de decisiones adecuadas, de acuerdo a las oportunidades encontradas.

Así mismo mejorar la relación y aceptación por parte de los asociados a través de la satisfacción de cada uno de los servicios brindados, logrando una administración eficiente y eficaz que brinde además de sostenibilidad, crecimiento para los próximos tres años, posicionando de esta manera al Club sede San Borja, como la sede referente para el Centro Naval del Perú.

1.3.2. Académica.

Aplicar los conocimientos y usar las herramientas aprendidas en los cursos tales como: Gestión Estratégica de las Operaciones, Gestión estratégica de Marketing, Costos y Presupuestos, Tecnología de Información, Métodos Cuantitativos para los Negocios, Contabilidad y Economía Gerencial, Gestión Financiera y Planeación Estratégica.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Los objetivos son esenciales para el éxito de la empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Además, los objetivos deben de ser desafiantes, mesurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones (David, 2013)

1.4.1. Objetivo General del Proyecto

Diseñar un plan estratégico que haga posible la definición de acciones concretas tanto para la sostenibilidad, como para el crecimiento del Centro Naval del Perú – Sede San Borja periodo 2018 – 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis interno y externo para tener una visión integral del Centro Naval del Perú.
- Redefinir la visión y misión del Centro Naval del Perú.
- Identificar las oportunidades y amenazas existentes.
- Identificar los factores claves de éxito de la industria, así como los principales competidores de la misma.
- Identificar las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas del Centro Naval del Perú.
- Definir las estrategias genéricas (financieras, de personal, administrativas, logísticas, e institucionales) y operativas para el Centro Naval del Perú.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

1.5.1 Alcance.

- Alcance geográfico: Centro Naval del Perú - Sede San Borja.
- Alcance organizacional: Miembros del Comité Directivo, Administración y Asociados del Centro Naval del Perú.
- De la investigación: Elaboración del Plan Estratégico para el Centro Naval del Perú, Sede San Borja, para el periodo 2018 – 2020.

1.5.2 Limitaciones.

- Falta de información secundaria, que permita identificar los objetivos y estrategias aplicadas por otras entidades de similar característica, función y operación, tales como los clubes orientados a públicos específicos , existentes en la ciudad de Lima, toda vez que no se cuenta con estudios de Benchmarking.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

El Centro Naval del Perú fue fundado el 12 de Noviembre de 1900, siendo su plazo de duración indeterminado, el cual inició formalmente sus actividades el día 22 de julio de 1965, fecha en que adquirió personería jurídica al quedar inscrito en el registro de personas jurídicas del Callao – libro de asociaciones.

Es una asociación autónoma, independiente, debidamente inscrita en registros públicos con una organización administrativa vigente, ajena a toda actividad o idea de carácter político y/o religioso, que tiene por objeto principal promover y desarrollar entre sus asociados actividades sociales, culturales, artísticas, deportivas, náuticas, así como mantener el espíritu de cuerpo entre sus miembros, contribuyendo a su bienestar, buscando en todo momento la satisfacción de sus asociados en todos los servicios que brindan sus instalaciones (centronaval,org, 2017).

El Centro Naval del Perú cuenta con 5886 socios y si bien es cierto es un club en donde el mayor número de asociados el (78%) son Oficiales de la Marina, la diferencia el (22%) está representada por ciudadanos ajenos laboralmente a la institución, pero identificados con ella, es decir, personas que de alguna forma se sienten identificados con las costumbres, valores y tradiciones comunes entre los asociados, así como de compartir ideas acerca de la promoción de la conciencia marítima en nuestro país y el desarrollo de deportes náuticos.

La sede San Borja actualmente se destaca por su excelente ubicación urbana, cuenta con variadas alternativas para las prácticas de diferentes disciplinas deportivas, incursionando inclusive en niveles de alta competencia, diversas áreas de recreación, servicios de restaurantes de alta calidad y reconocido prestigio, entre otros beneficios, habiéndose convertido en las más concurrida por asociados. (Centro Naval, org, 2017).

2.2. Descripción del Negocio

Como Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor, en tal sentido se describe el modelo de negocio en función al modelo Canvas del Centro Naval del Perú – Sede San Borja, basándose en las siguientes 9 actividades claves.

A. Propuesta de valor.

B. Servicios ofertados.

C. Relaciones con clientes.

D. Canales de distribución.

E. Asociaciones claves.

F. Recursos claves.

G. Actividades claves.

H. Fuentes de ingresos.

I. Estructura de Costos.

A. Propuesta de Valor.

El Centro Naval del Perú – Sede San Borja es un centro de recreación y esparcimiento para sus asociados con un nivel de servicio adecuado, brindando dentro de sus instalaciones diversos servicios tales como restaurantes y bares, gimnasio, áreas deportivas, áreas sociales, piscinas. El Centro Naval del Perú – Sede San Borja ofrece el concepto de bienestar a sus asociados.

Los servicios que se ofrecen son de buena calidad, competitivos con el mercado y estratégicamente bien posicionados, una larga tradición de satisfacción por calidad, seguridad y bienestar a sus asociados invocan la marca Centro Naval del Perú – Sede San Borja.

Los principales proveedores de insumos son grandes, medianas y pequeñas empresas del sector que han contribuido al crecimiento de la Sede San Borja, teniendo conocimiento que algunas de ellas, abastecen a otras sedes del mismo Centro Naval del Perú.

Tabla 1: ***Cuadro con lista de principales proveedores***

Nº.	PROVEEDOR	RUBRO	FACTURACIÓN 2016
1	ABASTOS SERVICES EIRL	ALQUILER DE MENAJE Y MANTELERIA	97.409,36
2	ALIGHIERI MUSIC SERVICE EIRL	ALQUILER DE MOBILIARIO Y EQUIPOS DE SONIDO	29.410,80
3	CHERO CAMPOS JORGE LUIS	VENTA DE PESCADOS Y MARISCOS	173.905,48
4	AQUAMATQUIM SA	VENTA INSUMOS QUIMICOS PARA PISCINA	81.255,36
5	B3 FOODS DRINKS SAC	VENTA DE INSUMOS PARA TRAGOS	14.088,96
6	BRAEDT SA	VENTA DE EMBUTIDOS Y LACTEOS EN GENERAL	133.005,86
7	CORPORACION JAG SAC	VENTA DE CARNE (RES, POLLO, CERDO)	143.254,21
8	CRUZ MAZA DANI DANIEL	VENTA DE ARREGLOS FLORALES	49.329,30
9	DISTRIBUIDORA DE CARNES ZEDINA	VENTA DE CARNE (RES, POLLO, CERDO)	134.613,55
10	DISTRIBUIDORA Y EXPORTADORA ROCE SAC	VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS	32.560,65
11	DISTRIBUIDORA PREMIUN SA	VENTA DE HIELO EN CUBOS	25.366,20
12	FRUTAS Y VERDURAS MELCHORITA SRL	VENTA DE FRUTAS Y VERDURA	140.255,37
13	G Y J JARDINAES SAC	SERVICIO MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	93.633,44
14	GRUPO DIPE	VENTA DE ABARROTES, FRUTAS Y VERDURA	96.345,94
15	HORNO, TRIGO Y MIEL SAC	VENTA DE PANES VARIADOS	56.127,32
16	INVERSIONES EXCAMBIARE SAC	VENTA DE LICORES	172.410,00
17	INVERSIONES KAROL Y DANIELA SAC	VENTA DE TELAS (TUL, PIEL DE ANGEL)	34.166,15
18	ISIDRO TREJO MANUEL JULIO	SERVICIOS DE IMPRENTA	31.859,00
19	JEV SERVICIOS INTEGRALES SAC	VENTA DE DESCARTABLES, Y MATERIALES DE LIMPIEZA	71.349,00
20	L & G DISTRIBUIDORA	VENTA DE ABARROTES E INSUMOS EN GENERAL	236.055,00
21	MELO CASTILLO ZULMA ZELMIRA	VENTA DE BOCADITOS	12.012,00
22	NIABRA SAC	VENTA DE PAPA FRITA PRE COCIDA	15.115,00
23	PREMIUM BRANDS SAC	CAFÉ EN GRANOS	18.207,00
24	SANTISTEBAN MONTENEGRO ROCIO ELENA	VENTA DE VERDURAS	13.450,00
25	REDONDOS SA	VENTA DE CARNE (RES, POLLO, CERDO)	84.017,23

Una de las características principales de la Sede San Borja, es su ubicación, ello origina que la penetración de mercado en el universo de sus asociados sea extremadamente alto, teniendo en cuenta que el Centro Naval del Perú, cuenta con cuatro sedes adicionales las cuales son: sede Remanso (Chosica), sede Callao, sede Club Náutico (Callao) y sede Balneario (Ancón).

Tabla 2: ***Distribución de socios por distritos***

CANT	DISTRITO	%
1707	SANTIAGO DE SURCO	27,45%
1479	SAN BORJA	23,79%
546	MIRAFLORES	8,78%
520	LA MOLINA	8,36%
400	SAN ISIDRO	6,43%
258	SAN MIGUEL	4,15%
143	LA PUNTA	2,30%
137	CHORRILLOS	2,20%
129	PUEBLO LIBRE	2,07%
123	JESÚS MARÍA	1,98%
120	MAGDALENA DEL MAR	1,93%
74	SURQUILLO	1,19%
55	BARRANCO	0,88%
53	ATE VITARTE	0,85%
53	CERCADO DE LIMA	0,85%
53	LINCE	0,85%
52	CALLAO	0,84%
36	LA PERLA	0,58%
31	BELLAVISTA	0,50%
249	OTROS	7.91%

B. Servicios Ofertados.

El Centro Naval del Perú - Sede San Borja cuenta con una amplia variedad de servicios que brinda a sus asociados tales como:

Área de restaurantes: La sede San Borja cuenta con dos restaurantes y dos bares en beneficio de los asociados, el servicio se brinda diariamente en forma alternada

entre las 08:00 horas y las 24:00 horas, el personal de cocina, meseros y cajeros asciende a 60 personas divididas en tres turnos. Los restaurantes y bares son los siguientes:

- Salón Almirante. Es el salón más exclusivo de la sede, el cual trabaja únicamente bajo reserva para eventos únicamente de los asociados, familiares e invitados, cuenta con un aforo de 60 personas, dividido en un primer ambiente destinado a un peculiar bar; el segundo ambiente consta del restaurante propiamente dicho.
- Salón Monitor. Es el salón de uso diario de comensales, el cual tiene un aforo de 150 personas, trabajando de lunes a domingo.
- Bar Goleta Sacramento. Es un bar ambientado al estilo inglés, totalmente enchapado de madera, en el cual se puede disfrutar de exclusivos tragos y piqueos, animados con música actual, con un aforo de 140 personas.
- Bar Galeón. Es un bar ambientado al estilo marinero, el cual está pensado para ser utilizado en reuniones previas a hacer uso del salón monitor, su aforo es de 20 personas.

Fotografías del área restaurante



Figura 2: Salón Almirante



Figura 3: Salón Monitor



Figura 4: Bar Goleta Sacramento



Figura 5: Bar Galeón

Área de Alquiler: La Sede San Borja cuenta con extensas áreas de esparcimiento para actividades infantiles, sociales, institucionales y corporativas dentro de sus 84,000 metros cuadrados, los cuales pueden desarrollarse de lunes a

sábado entre las 07:00 a.m. - 02:00 a.m. y los días domingo entre las 07:00 a.m. – 6:00 p.m.

Para el desarrollo de actividades sociales y corporativas como el organizar una simple parrillada entre amigos hasta un evento matrimonial y/o empresarial, la sede San Borja cuenta con diversos espacios al aire libre tales como Terraza Principal, Terraza Centenario, Terraza Sport Principal, Terraza Sport BBQ, Jardín Tulipanes, los cuales son extensas áreas verdes entre 300 y 1800 metros cuadrados; asimismo cuenta también con espacios cerrados de 600 metros cuadrados denominados Salón Iquique y Salón Comodoro.



Figura 6: Terraza Principal



Figura 7: Terraza Sport Principal



Figura 8: Jardín Tulipanes



Figura 9: Salón Comodoro

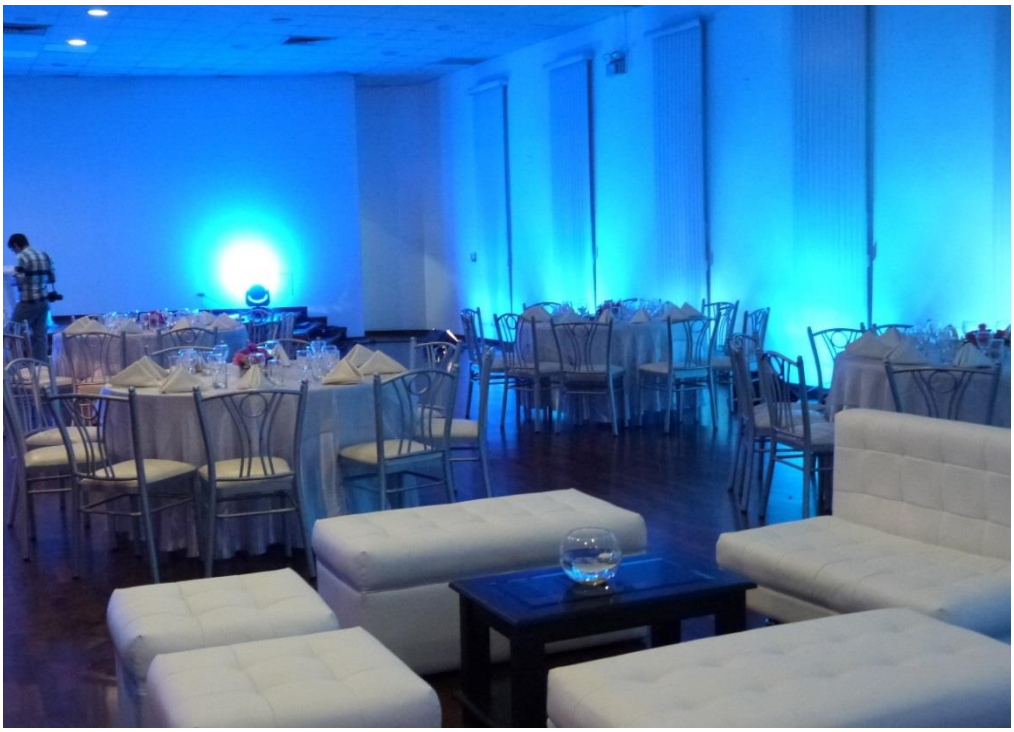


Figura 10: Salón Iquique

Para el desarrollo de actividades infantiles y de recreación, la Sede también cuenta con áreas verdes al aire libre para el desarrollo de estas actividades en sus áreas Gruta, Eucaliptos, Tres Chanchitos, Bambi y Dumbo.



Figura 11: Jardín Gruta



Figura 12: Jardín Tres Chanchitos

Área de eventos: La sede San Borja cuenta con un equipo de 50 personas dedicadas a la realización de eventos infantiles, sociales, institucionales y corporativas

dentro y fuera de las instalaciones de la sede San Borja, pudiendo brindar el servicio de planeación, organización y desarrollo todos los días de la semana, servicios tales como armado de toldos, pistas de baile, estrados, decoraciones interiores, producciones, servicio de catering, entre otros.



Figura 13: Armado de toldos



Figura 14: Decoraciones interiores



Figura 15: Producciones de Eventos



Figura 16: Servicio de catering



Figura 17: Servicio de catering

Área de Deportes: Dentro de la sede San Borja, se practican una serie de disciplinas deportivas para los cuales se cuentan con la infraestructura e instrumentación adecuada, tales como el coliseo cerrado, nueve canchas de tenis, cuatro canchas de fulbito, dos canchas multiusos básquet – vóley, piscina de niños, de adultos y temperada.



Figura 18: Coliseo cerrado



Figura 19: Canchas de tenis



Figura 20: Canchas de fulbito



Figura 21: Canchas de multiusos



Figura 22: Piscina de niños



Figura 23: Piscina de adultos



Figura 24: Piscina temperada

Área de Gimnasio: Posee 400 metros cuadrados ubicado dentro de las instalaciones de la Sede San Borja, atendiendo todos los días desde las 05:00 a.m. hasta las 10:00 p.m., dando a sus asistentes los servicios de máquinas electrónicas y mecánicas, spinning, baile, área de nutrición y camerinos.



Figura 25: Spinning

C. Relación con Clientes

Descripción y Segmentación de Clientes:

Los principales clientes del Centro Naval del Perú – sede San Borja son los asociados del Centro Naval del Perú, familiares e invitados, adicionalmente a ello existen empresas corporativas que toman la decisión de realizar sus actividades institucionales y sociales en dichas instalaciones, entre las instituciones recurrentes que toman los diferentes servicios se tiene a:

- Británico
- Caja Arequipa
- Beneficencia China
- Instituto Peruano Norteamericano (ICPNA)

Relación con los clientes:

Con relación a los asociados, invitados y corporativos que asisten y/o realizan actividades en el Centro Naval del Perú – Sede San Borja, reciben un trato personalizado, manteniendo un contacto continuo durante la planificación y desarrollo de sus actividades programadas, la relación es altamente fluida desde ambas perspectivas.

D. Canales de Distribución:

En el caso del Centro Naval del Perú – Sede San Borja, el canal de distribución para sus asociados, visitantes y corporativos que asisten a sus instalaciones es el directo, debido a que la totalidad de productos y servicios a entregar son efectuados en las mismas instalaciones.

La unidad de negocio de restaurante en el Centro Naval del Perú – Sede San Borja posee la mayor participación en ventas con el 38% de los ingresos anuales,

compuesto por la venta, de los productos ofrecidos en las cartas de los salones Almirante, Monitor y bares Goleta y Galeón.

La unidad de negocio de eventos representa el 21% de los ingresos anuales, compuesto por todos los servicios ofrecidos a los asociados y corporativos que han contratado a la sede para sus actividades sociales.

La unidad de negocio alquileres representa el 22% de los ingresos anuales, compuesto por el servicio de alquiler de espacios a asociados y empresas, para que desarrollen sus actividades en tales instalaciones.

La unidad de negocio deportes representa el 13% de los ingresos anuales, compuesto por el alquiler de espacios deportivos y servicios de academias deportivas para los asociados e invitados.

La unidad de negocio gimnasio representa el 6% de los ingresos anuales, compuesto por todas las matrículas y membresías de los usuarios del mismo.

E. Asociaciones claves:

Las alianzas estratégicas que el Centro Naval del Perú – Sede San Borja ha podido establecer se refiere a los proveedores, los cuales abastecen de insumos tales como:

Alimentos:

- Redondos – Provee carne de pollo y cerdo.
- Zedina – Provee carne de res.
- Sea Food Gourmet Perú - Provee pescados y mariscos.

En relación a los proveedores, el Centro Naval del Perú – Sede San Borja tiene exclusividad de compra de productos con las empresas anteriormente

mencionadas, lo cual favorece a conseguir insumos de calidad de manera oportuna, precisa y a un precio muy competitivo en el mercado.

F. Recursos Claves

- El capital con el que trabaja el Centro Naval del Perú – Sede San Borja es propio, no se estima ningún tipo de financiamiento en un mediano plazo debido a que no es necesario.
- El Capital humano con el que cuenta la organización es de primer nivel, considerando que es el recurso más importante con el que cualquier organización puede contar.

G. Actividades Claves

Dentro del giro del negocio, se pueden mencionar las actividades claves tales como:

- Marketing acerca de las actividades sociales que organiza la sede.
- El mantenimiento de todas las áreas sociales y recreacionales de la sede
- La logística para el abastecimiento oportuno de los insumos.
- La seguridad de las instalaciones de la sede.
- La gestión administrativa del club.

H. Fuentes de Ingresos

Los ingresos del Centro Naval del Perú, están determinados por la cuota que pagan los asociados titulares, mensualmente por familia y el pago de membresías anuales por incorporación de nuevos asociados; ésta recaudación es administrada por el Consejo Directivo del Centro Naval del Perú y su destino es el desarrollar

proyectos de inversión, que no puedan ser cubiertas por el ejercicio corriente de cada una de las cinco sedes, a requerimiento de cada una de ellas.

Los ingresos del Centro Naval del Perú – Sede San Borja están en el orden de los 8 millones de soles anuales; en los últimos 3 años (2014, 15 y 16), reflejando un pequeño decrecimiento promedio anual de -1%. Si bien es cierto se ha mantenido un panorama estable, este también es preocupante, porque no ha seguido la tendencia de crecimiento promedio anual de 16% que tuvo en los tres años anteriores (2011 ,2012 y 2013).

Tabla 3*: Cuadro de Ventas anuales por cada unidad de Negocio*

Cuadro de Ventas anuales por cada unidad de Negocio							
Unidad Negocio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alquiler	*1,000,967*	*1,112,960*	*1,545,342*	*1,721,330*	*1,556,506*	*1,545,054*	*1,726,826*
Deportes	*723,704*	*897,361*	*1,117,290*	*1,244,530*	*1,254,984*	*1,245,751*	*1,010,802*
Eventos	*897,581*	*1,241,155*	*1,385,729*	*1,543,540*	*1,735,790*	*1,723,019*	*1,715,162*
Gimnasio	*286,662*	*355,448*	*442,563*	*492,963*	*497,104*	*493,447*	*416,960*
Restaurante	*1,795,161*	*2,225,920*	*2,771,459*	*3,087,081*	*3,113,013*	*3,090,108*	*3,007,431*
Ventas	*4,699,375*	*5,827,017*	*7,255,127*	*8,081,363*	*8,149,248*	*8,089,289*	*7,877,181*
% Crecimiento cada 3 años			16%			-1%	

Nota: Informe anual económico del Centro Naval del Perú, 2016

Del total de las ventas realizadas en el Centro Naval - Sede San Borja, para el año 2016 se tiene que la participación que más ingresos generó, es el Restaurante con 38.2%, le siguen en el siguiente orden las unidades de negocio Alquiler, Eventos, Deportes y Gimnasio.

Tabla 4: ***Participación de cada servicio dentro de la unidad***

Unidad Negocio	Ingresos	Participación %
Restaurante	3,007,431	38
Alquiler	1,726,826	22
Eventos	1,715,162	21
Deportes	1,010,802	13
Gimnasio	416,960	6
Total	**7,877,181**	**100**

Nota: Informe anual económico del Centro Naval del Perú, 2016.

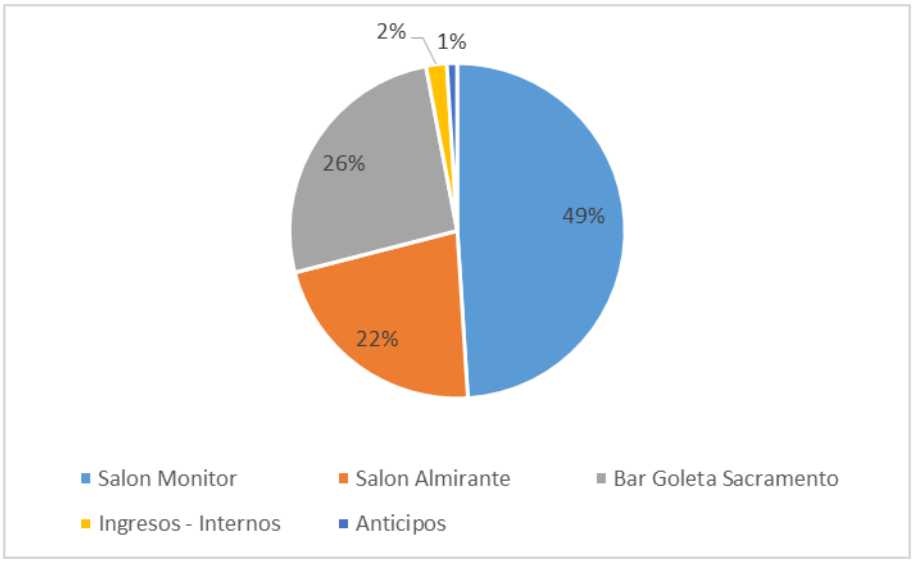


Figura 26*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio "Restaurante".

Tomado de "Perú en Cifras: Indicadores Sociales y de Medio Ambiente," por el Centro Naval del Perú.

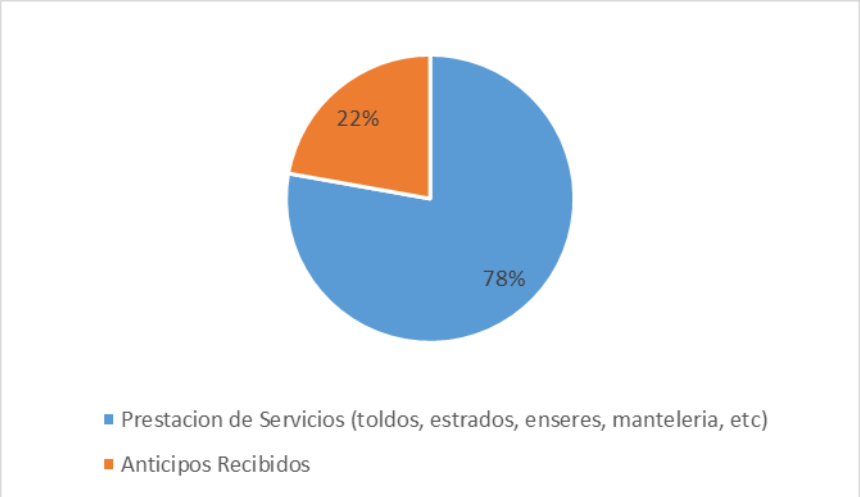


Figura 27*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio "Eventos".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

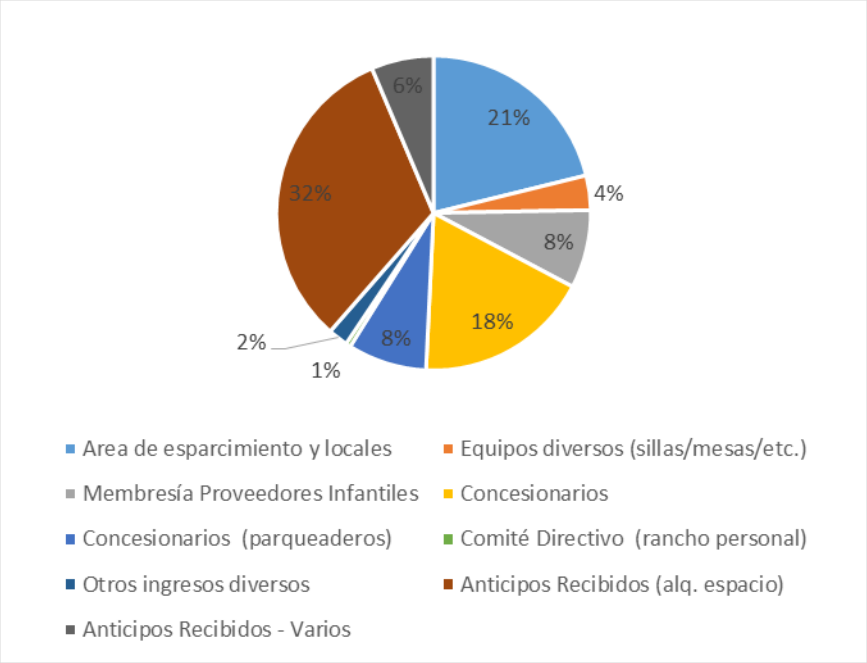


Figura 28*:* Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio "Alquileres".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

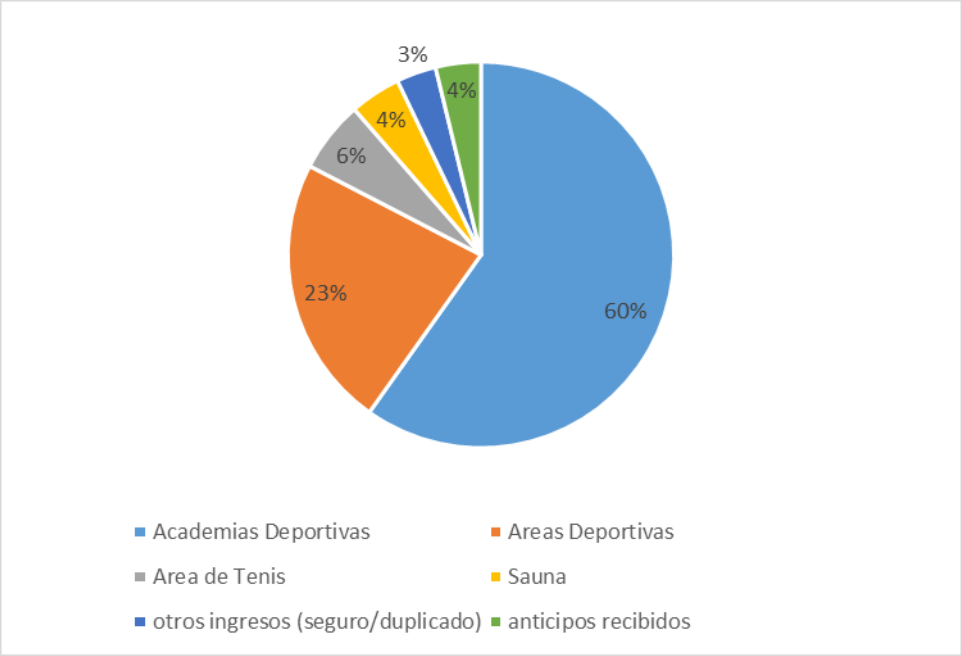
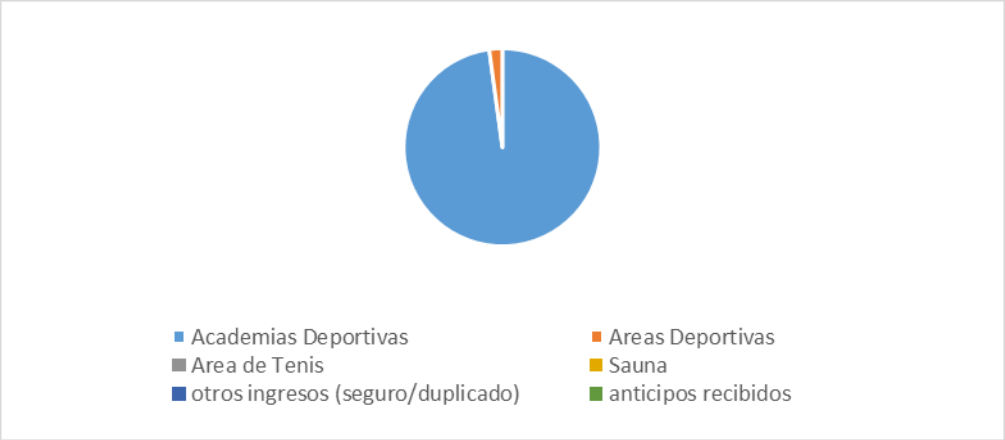


Figura 29: Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio "Deportes".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.



.

Figura 30: Participación de cada servicio dentro de la unidad de negocio "Gimnasio".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

I. Estructura de Costos

Debido al nulo crecimiento e incluso a la caída de los ingresos, la estructura de costo de los últimos años ha tenido una pequeña disminución, llegando en promedio al 48% del ingreso total.

Pero esta disminución de costos no está en relación a las ventas de cada año, por lo que se requiere un análisis para optimizar estos costos

El siguiente cuadro muestra los egresos y el % de crecimiento que ha tenido el Centro Naval – sede San Borja en cada año.

Cabe mencionar, que los gastos administrativos que genera cada sede se asumen con los ingresos de cada una de ellas, mientras los gastos del Consejo Directivo son asumidos por la captación de membresías anuales y cotizaciones mensuales de los asociados.

Tabla 5: ***Egresos y el porcentaje de crecimiento que ha tenido el Centro Naval – Sede San Borja.***

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Alquiler	*496,283.15*	*522,089.07*	*641,483.27*	*745,968.41*	*672,259.09*	*606,237.13*
Deportes	*400,144.53*	*420,951.40*	*517,216.88*	*601,461.44*	*542,030.89*	*488,798.52*
Eventos	*553,446.65*	*582,224.98*	*715,371.40*	*831,891.48*	*749,692.07*	*676,065.49*
Gimnasio	*158,498.81*	*166,740.49*	*204,871.62*	*238,241.22*	*214,700.55*	*193,615.00*
Restaurante	*992,566.29*	*1,044,178.14*	*1,282,966.54*	*1,491,936.82*	*1,344,518.18*	*1,212,474.26*
Egresos	*2,598,341.08*	*2,733,450.63*	*3,358,551.16*	*3,905,593.78*	*3,519,681.10*	*3,174,016.38*
% Crecimiento de costos		**5%**	**23%**	**16%**	**-10%**	**-10%**

Fuente: Informe anual económico del Centro Naval del Perú, 2016

2.3. Ciclo de Vida del Producto

El Centro Naval del Perú, inicia su historia el día 12 de noviembre de 1900, la sede San Borja, fue inaugurada el 13 de octubre de 1978, la misma que viene funcionando hasta la fecha, en la misma ubicación.

A través de los años, los servicios de bienestar que ofrece la sede San Borja a los asociados, se han ido incrementando, a la fecha se ofrecen cinco segmentos de negocio, totalmente identificados e independientes, lo cual ha sido una evaluación, a

través de los años, acerca de la búsqueda de satisfacción de las necesidades de nuestros principales stakeholders.

En la actualidad, la unidad de negocio de restaurantes tiene el 38% de participación en ventas de servicios a los asociados, siendo a través, de la historia de la Sede San Borja el giro de negocio que más ha contribuido en los ingresos de la misma, esto se debe a que cada período, se evalúa y revisa los productos de la carta que son de mayor aceptación de los asociados para promocionarlos de una mejor manera, asimismo se evalúa aquellos en los cuales se obtiene una mayor rentabilidad de producción.

Según Kotler y Armstrong (2014), no todos los negocios, servicios o productos pasan por las cinco etapas del ciclo de vida. Algunos solo llegan a la etapa de introducción, otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo y otros llegan a la etapa de decadencia y luego vuelven hacia una etapa de crecimiento. El objetivo es la innovación continua y mejora de procesos.

Considerando que el Centro Naval del Perú Sede San Borja, ofrece múltiples servicios; se procede a describir el ciclo de vida de cada unidad de negocio, considerando el nivel de ventas histórico y la estrategia comercial aplicada para lograr dicha posición.

Durante el periodo comprendido entre el 2010 (no se cuenta con información anterior) hasta el año 2013, la unidad de restaurantes estuvo en una etapa de crecimiento gracias a una estrategia de diversificación y diferenciación de sus productos respetando los márgenes iniciales de ganancia. Asimismo, el ingreso de nuevos asociados no egresados de la Escuela Naval, incrementó el nivel de consumo (desarrollo de mercados) durante esta etapa. Entre el periodo comprendido entre el 2013 hasta el 2016 la unidad de restaurantes presentó picos de ventas manteniendo

ligeras variaciones y altos beneficios, gracias a una estrategia de diversificación, ajustes de precios y alianzas estratégicas con proveedores locales. En estos momentos, el área de restaurantes se encuentra en una etapa de crecimiento.

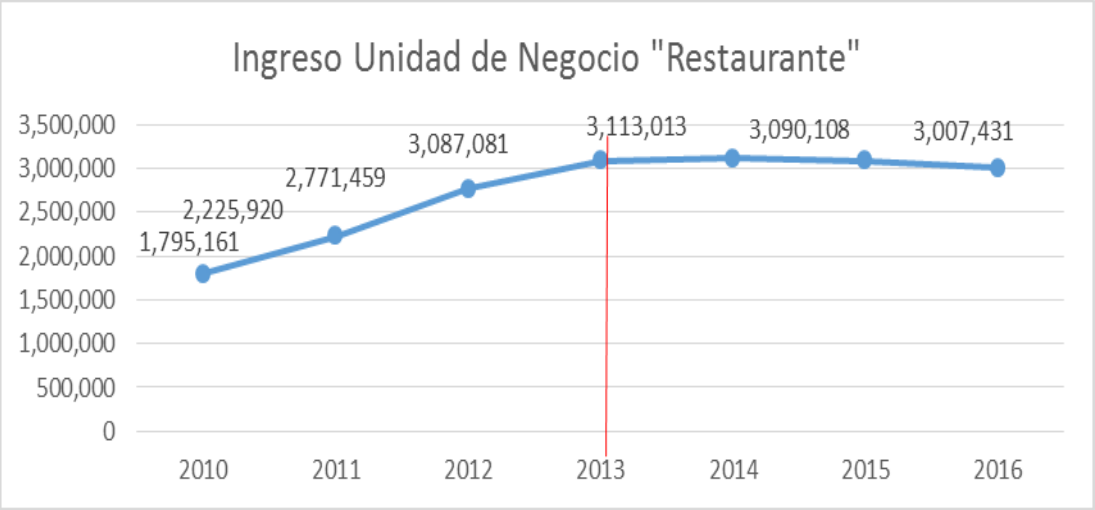


Figura 31: Ingreso unidad de negocio “Restaurante”.

Tomado de “Estadísticas del Centro Naval del Perú” por el Centro Naval del Perú.

En relación a la unidad de negocio de eventos, representan el 21% de las ventas totales de la sede San Borja en los últimos 6 años, porcentaje que ha ido creciendo sistemáticamente, en función a la experiencia que han ido adquiriendo los colaboradores, día tras día en la realización de actividades infantiles, sociales, institucionales y corporativas dentro y fuera de las instalaciones de la sede.

Durante el periodo comprendido entre el 2010 (no se cuenta con información anterior) hasta el año 2013, la unidad de eventos estuvo en una etapa de crecimiento gracias a una estrategia de diversificación y diferenciación de sus productos, respetando los márgenes iniciales de ganancia. Entre el periodo comprendido entre el 2013 hasta el 2016, la unidad de eventos presentó picos de ventas manteniendo ligeras variaciones y altos beneficios, gracias a una estrategia de diversificación, ajustes de

precios y alianzas estratégicas con proveedores locales. En estos momentos el área de eventos se encuentra en una etapa de crecimiento.

Si se aprecia el crecimiento que se ha obtenido a través de los años, en los últimos 6 se ha logrado un crecimiento proporcional también del 60% tal como se muestra en el siguiente gráfico.

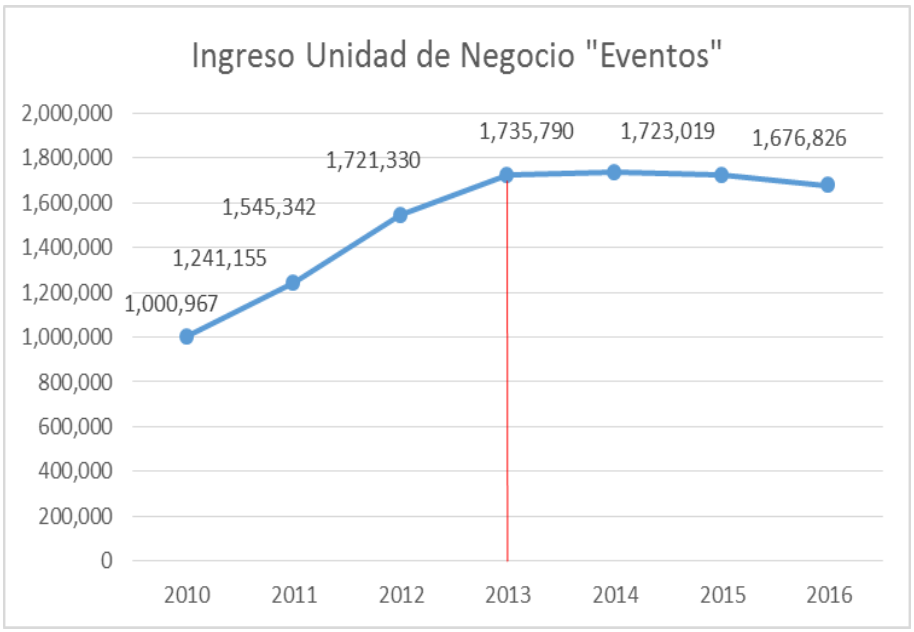


Figura 32*:* Ingreso Unidad de Negocio “Eventos”.

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

En lo que respecta al área de alquileres, esta unidad representa el 22% de los ingresos totales del club. Fundamentales se debe en parte a la ubicación estratégica y sus 84,000 metros cuadrados de espacio disponible, para ser entregados para diversos tipos de actividades sociales y corporativas.

Los ambientes en la sede San Borja, son muy apreciables por su excelente ubicación, facilidades de acceso, seguridad, facilidades para la realización de todo tipo de actividades y centralidad en sus espacios, siendo un lugar muy visitado y utilizado para las actividades.

Durante el periodo comprendido entre el 2010 (no se cuenta con información anterior) hasta el año 2013, la unidad de alquileres estuve en una etapa de crecimiento gracias a una estrategia de desarrollo de mercados, diversificación y diferenciación de Sus productos, respetando los márgenes iniciales de ganancia. Asimismo una fuerte inversión en promoción de ventas (personal y marketing) hizo posible este crecimiento. Entre el periodo comprendido entre el 2013 hasta el 2016, la unidad de alquileres presentó picos de ventas manteniendo ligeras variaciones y altos beneficios, gracias a una estrategia de diferenciación, caracterización de clientes, ajustes de precios y alianzas estratégicas con proveedores locales. En estos momentos, el área de alquileres se encuentra en una etapa de madurez. Debido al crecimiento del poder adquisitivo por parte de asociados, invitados y empresas del medio, ésta unidad de negocio también ha generado un crecimiento proporcional al de toda la sede en un 60% tal como se muestra el gráfico siguiente:

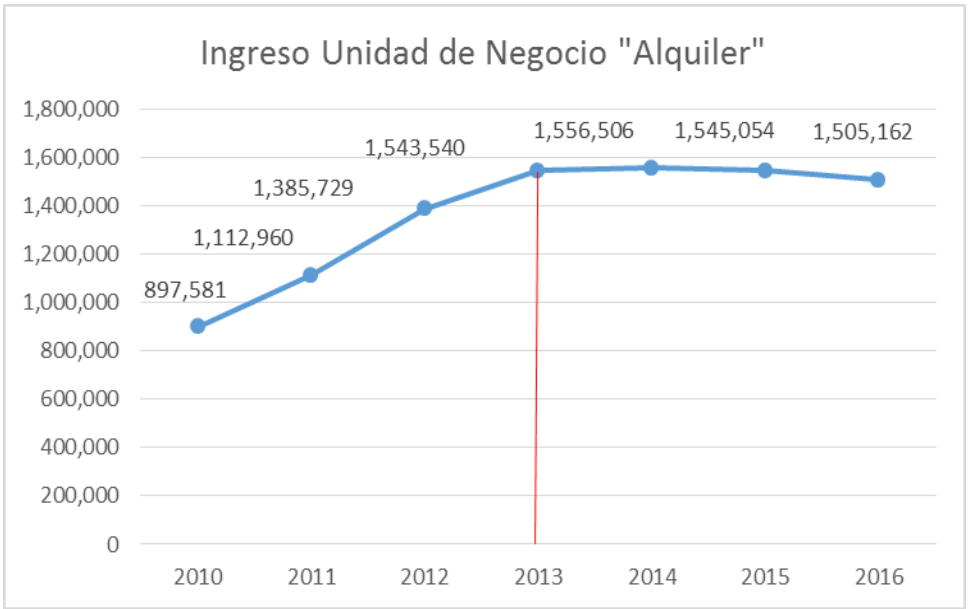


Figura 33*:* Ingreso Unidad de Negocio Alquiler.

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

En el análisis del área de deportes, se puede apreciar que aporta a la sede un 13% de los ingresos totales, siendo el tiempo de mayor afluencia y crecimiento las temporadas de verano de cada año, en donde la demanda por el uso de espacios recreativos, academias deportivas y uso de instalaciones de deporte y sana competencia se incrementa, lo que aporta al final del período un 13% del total.

Durante el periodo comprendido entre el 2010 (no se cuenta con información anterior) hasta el año 2013 la unidad de deportes estuvo en una etapa de crecimiento gracias a una estrategia de desarrollo de mercados, diversificación y diferenciación de sus ofertas respetando los márgenes iniciales de ganancia. Asimismo una fuerte inversión en promoción de ventas (personal y marketing) hizo posible este crecimiento así como alianzas estratégicas con proveedores locales. Entre el periodo comprendido entre el 2013 hasta el 2016 la unidad de deportes presentó picos de ventas manteniendo ligeras variaciones y altos beneficios gracias a una estrategia de diferenciación, ajustes de precios y alianzas estratégicas con proveedores locales. En estos momentos el área de deportes se encuentra en una etapa de madurez.

A través de los años, con el crecimiento del número de asociados, con el avance de las técnicas deportivas y con la búsqueda de una mejor calidad de vida en niños, adolescentes y adultos, el área ha sufrido un crecimiento del 60% en los últimos 6 años, tal como se demuestra en el cuadro siguiente:

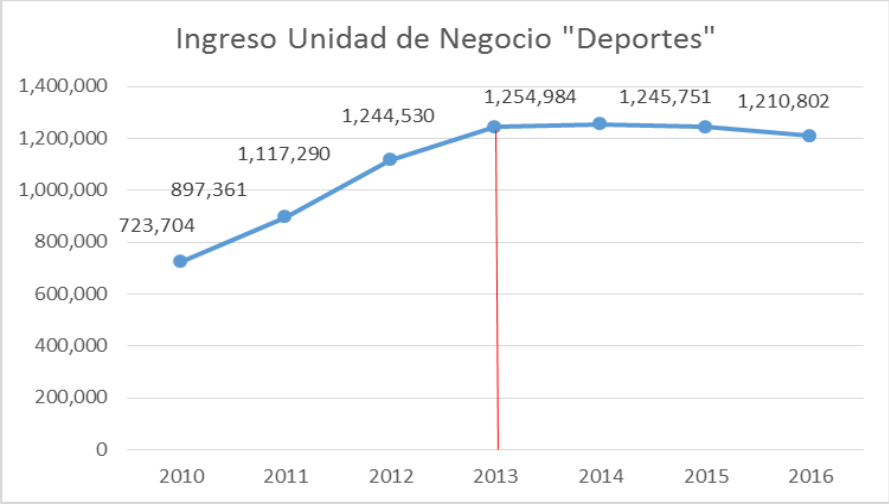


Figura 34*:* Ingreso Unidad de Negocio "Deportes".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

Al igual que el área de deportes, en la unidad de negocios de gimnasio se encuentra en una etapa de madurez, lo que corresponde al área del gimnasio tiene su temporalidad y mayor afluencia de usuarios en las épocas previas y durante la realización del verano, es así que esta área productiva colabora con la cuota total de la sede en un 6%, habiendo sufrido un crecimiento también del 60% en los últimos 6 años de acuerdo al gráfico siguiente:

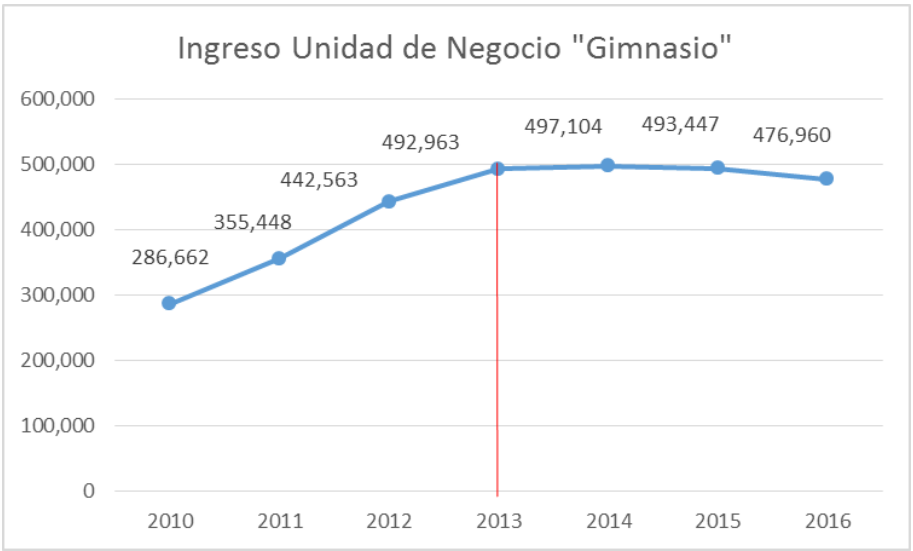


Figura 35: Ingreso Unidad de Negocio "Gimnasio".

Tomado de Informes estadísticos del Centro Naval del Perú, 2016.

2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

Se presenta el organigrama formal del centro Naval del Perú - sede San Borja que se encuentra en Estatuto Titulo III, Capítulo I, Art. 63.

Estructura Organizacional actual de la Empresa

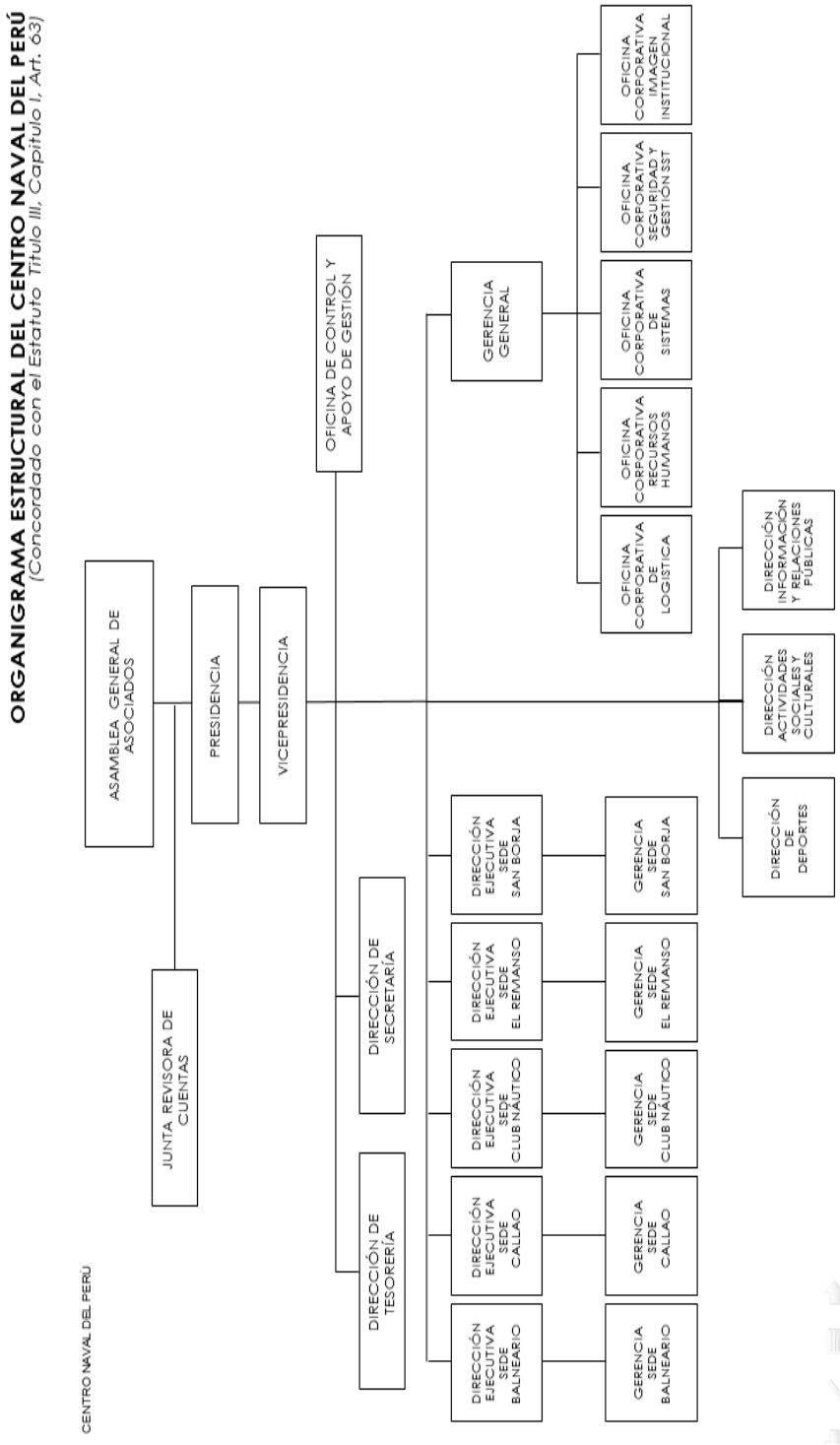
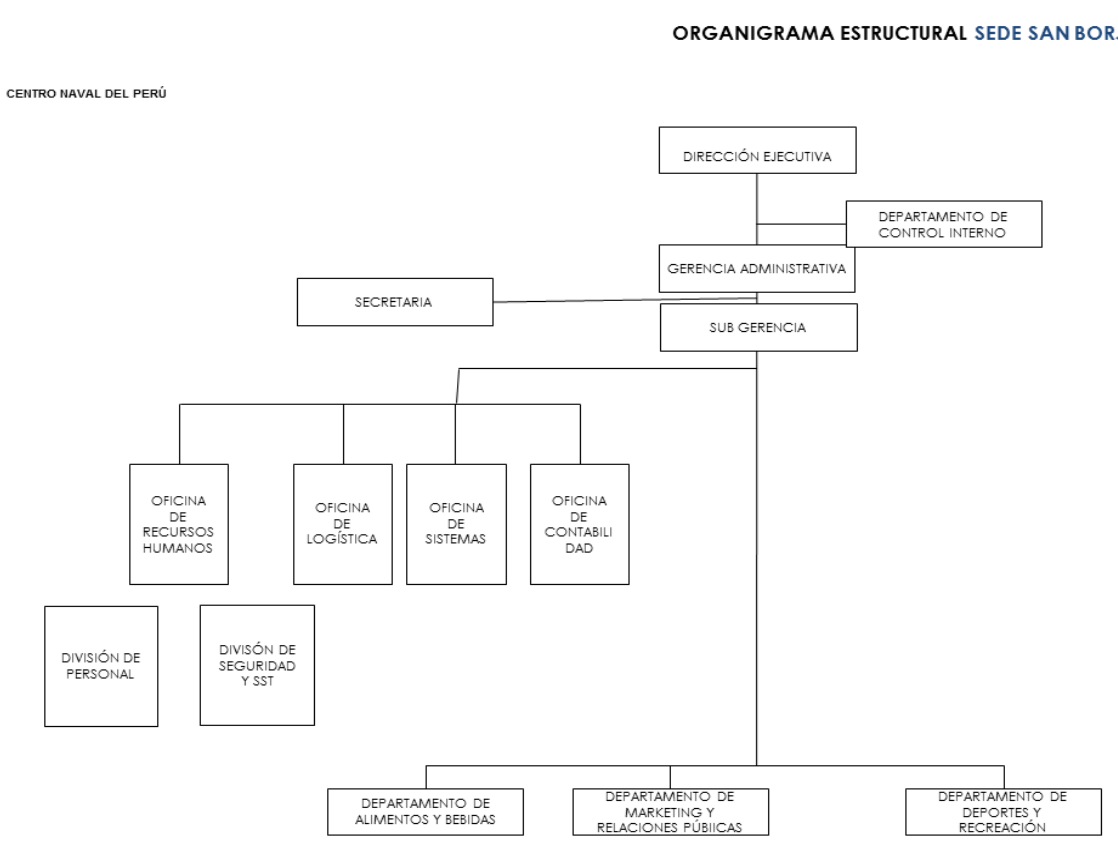


Figura 36*:* Organigrama Estructural del Centro Naval del Perú.



Tomado del Estatuto Titulo III, Capítulo I, Art. 63,2015

Figura 37*:* Organigrama Estructural – Sede San Borja.

Tomado del Estatuto Titulo III, Capítulo I, Art. 63,2015

El Centro Naval del Perú cuenta un manual de organización y funciones, una descripción de puestos formal, el cual se nos ha facilitado y se puede esbozar la siguiente descripción de puestos:

- **Gerente General**

  Ejercer la representación legal del centro naval del Perú. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del directorio. Impartiendo las directivas que considere conveniente para su ejecución.

- **Gerente administrativo**

  Formular y proponer al director ejecutivo, el plan de actividades, presupuesto anual de operación, programa de inversiones y otros relacionados con la gestión de

la sede. Firmar los cheques y otros documentos establecidos para atender los diferentes compromisos económicos contraídos por la sede, de acuerdo a las disposiciones establecidas.

- **Jefe corporativo de Logística**

  Programar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar, evaluar todas las actividades que tienen relación con su área.

- **Contador**

  Disponer de las acciones para el control económico, financiero y patrimonial de la sede. Ejecutar la tramitación y control de los fondos asignados para la operación de la sede.

- **Jefe corporativo de imagen y relaciones publicas**

  Asesorar al director de relaciones públicas e información, en las áreas específicas de proyección de imagen del Centro Naval.

- **Jefe corporativo de sistemas**

  Supervisar y monitorear el normal funcionamiento de los servicios de la red privada virtual y el inflo Internet. Identificar y proponer nuevos proyectos, modificaciones, ampliaciones y correcciones bajo responsabilidad de la oficina.

- **Empleado de Presupuesto**

  Formular el proyecto de presupuesto anual del centro naval del Perú. Elaborar el presupuesto mensual y anual del centro naval.

- **Encargado de compras**

  Ejecutar las actividades relacionadas al proceso de compras de víveres, materiales y/o contratación de los servicios requeridos por la sede.

- **Encargado de Almacén**

Llevar el control del ingreso y la salida de los materiales e insumos del almacén a su cargo.

- **Jefe de alimentos y bebidas**

  Asegurar que la atención que proporcionan los restaurantes, bares y otros afines, se efectúen dentro de los niveles de calidad, oportunidad y garantía que redunden en el prestigio de la sede.

- **Capitán de Mozos**

  Organizar y distribuir tareas al personal de mozos, a fin de brindar un eficiente servicio. Asegurar la adecuada presentación del comedor y salón restaurante.

- **Chef ejecutivo**

  Coordinar y supervisar las actividades de atención en el servicio de cocina. Verificar la cantidad y calidad de los víveres e insumos solicitados para la preparación de los alimentos, antes de su empleo.

- **Barman:**

  Preparar los cocteles, jugos, bebidas calientes y otros afines solicitados por los asociados, familiares y personas autorizadas.

Clima Laboral

Con la información de las funciones y descripción de puestos formales que intervienen en el proceso del negocio se ha realizado un focus group dirigido a los empleados del centro Naval- sede San Borja, dos empleados de cada una de las unidades de negocio (restaurante, gimnasio, eventos y alquileres) y un empleado de las principales áreas de soporte (logística, contabilidad, mantenimiento y sistemas).

De la tabulación de las respuestas de las entrevistas se pudo recabar la siguiente información:

- El personal ve a la institución en crecimiento
- La mayoría de los empleados no conoce la misión, la visión y los valores de la empresa ya que no ha sido muy difundida.
- En línea general personal del club identifica las principales fortalezas del club, tales como:
  - Diversidad de productos y servicios.
  - Excelente ubicación geográfica.
  - Calidad de atención y servicio.

  Asimismo la entrevista determinó que los empleados
  - Baja implementación de tecnología.
  - Poca cantidad y diversificación de proveedores.
- La comunicación es netamente vertical, desordenada y en algunas situaciones es inoportuna porque es tardía de acuerdo a las entrevistas realizadas.
- Con respecto a la motivación el 50% de los trabajadores se encuentran motivados.
- Según los resultados de la entrevista, se ha determinado que los empleados consideran que hay un liderazgo autocrático.
- Con respecto a las mejoras en las actividades fundamentales, los empleados respondieron que se podría mejorar los tiempos de respuestas y las autorizaciones podrían ser más rápidas.
- Los empleados en su mayoría, consideran que si tienen posibilidades de desarrollo profesional en el club.
- La mayoría de los empleados consideran que son escuchados
- Con respecto a las oportunidades de mejora, la mayoría de los empleados se orientó a sus propios incentivos y beneficios

- Con respecto a las capacitaciones, los empleados respondieron que los capacitan constantemente.
- Con respecto a los valores, los directivos del CENAV conocen los valores con exactitud.
- Con respecto al clima laboral, los directivos del CENAV están enfocados en llevar un adecuado y óptimo clima, además de tratar de tener colaboradores comprometidos, identificados y orgullosos de pertenecer a su organización.
- Se quiere resaltar que en el CENAV, no hay sindicatos según lo que indican los directivos, prueba del óptimo clima laboral.

2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria

Al Club de Regatas Lima, fundado en 1876, se le reconoce como uno de los clubes más importante de Sudamérica por contar con cinco sedes sociales, deportivas y campestres. El Country Club El Bosque es reconocido por ser el club campestre más extenso de Sudamérica. El club peruano activo más antiguo es el Club Nacional, fundado en 1855 y ubicado en el centro histórico de Lima. Se destacan también por su larga historia clubes como el Lima Cricket and Football Club, fundado en 1859; el Club de la Unión, fundado en 1868 y el británico Phoenix Club, fundado en 1879. El Lima Golf Club, fundado en 1924, es reconocido por contar con uno de los campos de golf más antiguos de la cuenca del Pacífico (Casaretto, 2000).

La clase media se convierte en un importante público cautivo para los promotores de los clubes de campo o de playa ya que el porcentaje de clase media en el Perú subió en 7,8 puntos porcentuales durante el último quinquenio, al pasar del 25,5% en 2011 a representar el 33,3% de la población en 2015, informó el (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP, 2015) Cámara de Comercio Lima.

Con una clase media en crecimiento y con novedosas apuestas que dan cuenta de una mayor expansión de este mercado, ¿existe espacio para el ingreso de nuevos actores? Todo indica que sí, y por ello, al igual que lo sucedido en el mercado de oficinas y viviendas, los fondos de inversión podrían convertirse en el brazo financiero que algunos clubes necesitan para seguir creciendo (El Renacer de los clubes, 2017).

Según El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) que informó que el empleo aumentó en todos los grupos de edad, siendo más elevado en los jóvenes menores de 25 años que se incrementó en 6.8%, lo que equivale a 63 mil jóvenes que ingresaron al mercado laboral, de ellos 44 mil tienen estudios universitarios.

Debido a que cada vez hay más gente joven que logra tener una buena posición económica en plazos más cortos, esa nueva masa crítica se convierte –como bien dice Yuri Vega, socio del Estudio Muñiz– en un aliciente para el crecimiento de un mercado que ahora ofrece membresías anuales hasta por menos de S/.5.000 (El Renacer de los clubes, 2017).

Considerando que, en promedio, las afiliaciones han crecido entre 15% y 20% por año, con cambios casi inalterables, pese a la desaceleración, estos mismos actores han seguido aprovechando la oportunidad que les ofrece el crecimiento de la clase media (El Renacer de los clubes, 2017).

La apuesta más reciente de este segmento tiene como protagonista a El Bosque, que después de desembolsar cerca de S/.9 millones en la construcción de su tercera sede en Surco, según revela su expresidente José Miguel Góngora, ya se prepara para albergar a nuevos asociados, pese a que sus estatutos le imponen un tope de 11.000 y hoy ya tienen 10.100 afiliados.

Por lo pronto, clubes como El Bosque y Sauce Alto parecen interesados en la posibilidad de trabajar con estos fondos de inversión, y estos no cierran las puertas a la alternativa, sobre todo si el negocio se complementa con un desarrollo residencial paralelo, tal y como lo viene haciendo el grupo Norte con la creación de condominios de casas de campo en los alrededores de sus clubes (El Renacer de los clubes, 2017).

El resto de clubes tradicionales también han optado por invertir en su infraestructura. No hace mucho, el Country Club de Villa realizó mejoras en las instalaciones de sus tres sedes con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que les brinda a sus asociados. Una tarea que será replicada por el Regatas este año. Así las cosas, todo indica que el mercado de clubes seguirá en incremento. Pero, para ello es importante que la expansión de la clase media sea sostenida y que el desarrollo no se vea interrumpido. (El Comercio, 2015).

Tabla 6: ***Clubes tradicionales de Lima***

Club	Sedes	Membresía S./
Country Club de Villa	3	130,000
Country Club El Bosque	3	60,000
Club de Regatas Lima	3	144,000
La Alameda y Hacienda Club	2	18,000
Real Club de Lima	3	81,000
Jockey Club del Perú	1	82,500
Sauce Alto Resort	3	30,000

Nota: Datos tomados de El Comercio, sección economía, pág.45, 2015

Zonas con Potencial Desarrollo

¿Dónde hay espacios para que el mercado de clubes siga creciendo?

Cieneguilla y Canta se proyectan como dos importantes locaciones. En el primer caso, Emilio Chávez, alcalde del distrito, sostiene que:

Cerca de Antioquía existen terrenos privados que podrían servir para ese fin. “No solo los tamaños serían los adecuados sino que ya hay promotores inmobiliarios que vienen impulsando la construcción de condominios por esa zona”.

Y, en el caso de Canta, su gerente municipal, Óscar de Amat Pérez, considera que con el nuevo plan de desarrollo económico, tres de los siete distritos de la provincia (Canta, Santa Rosa de Quives y Guaros) serán una interesante opción para los desarrolladores, no solo para replicar lo hecho por el grupo Norte con sus clubes sino para el tema residencial (El Renacer de los clubes, 2017).

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

Actualmente el Centro Naval del Perú cuenta con una visión a nivel general para sus cuatro sedes. Esta visión se enfoca en 4 aspectos bien definidos por esta institución: liderazgo y prestigio a alcanzar, trato al personal interno y externo, rentabilidad y contribución a la sociedad.

Según David, (2013) “una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos?”. Está claro entonces que una visión debe responder al objetivo fundamental que una organización quiere lograr en el futuro. David, (2013) incluso sostiene que toda visión debe preceder a la misión de las empresas. Una empresa no podría establecer una misión si antes haber planteado que quiere lograr como compañía. Ahora, no solo es importante plantearse que se quiere lograr como empresa sin antes conocer el entorno en el que me voy a desenvolver. Desarrollar la visión y misión nos permitirá establecer los objetivos tanto generales como operativos para el Centro Naval del Perú así como las estrategias que deberán ser medibles y evaluables.

Según David, (2013) “cuando empleados y directivos en conjunto dan forma a la declaración de la visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos. En ese sentido se considera que será de mucha importancia la participación multidisciplinaria y la declaración de estos conceptos a todo el personal.

3.1.1. Visión Actual de la Empresa.

Según la página web oficial del Centro Naval del Perú la visión de la organización es la siguiente: “Consolidarnos como la Asociación Líder y de mayor prestigio del Perú, proporcionar un trato de calidad y compromiso a sus asociados y brindar una contribución positiva a la sociedad”.

3.1.2. Análisis de la Visión Actual.

- **Es ambigua:** No específica qué tipo de asociación es y quiere ser, tampoco define en que sector busca el liderazgo.
- **Es poco inspiradora:** No contribuye a la motivación del personal ni de los asociados.
- **Es genérica:** Puede aplicarse a cualquier empresa.
- **No es realista:** Al no especificar qué tipo de asociación es, no se proyecta una imagen real de liderazgo a largo plazo.

Según el focus group realizado ningún trabajador o alto directivo del Centro Naval del Perú sede San Borja reconoce de manera clara y concisa la visión de la organización.

3.1.3. Matriz de la Visión Actual de la Empresa.

La visión actual del Centro Naval del Perú presenta muchas debilidades por lo que necesita ser cambiada para poder formular los objetivos y estrategias de la organización.

3.1.4. Visión Propuesta.

“Llegar a ser en los próximos tres años, uno de los clubes sociales líderes en su segmento del Perú, reconocidos por la calidad de sus productos y servicios.”.

Tabla 7: ***Características que identifican a la visión del Centro Naval del Perú***

Factores	Peso	Fortaleza	Debilidad	Calificación	Ponderado
Clara	0.10		X	1	0.10
Inspiradora	0.15		X	1	0.15
Fácil de recordar	0.15		X	2	0.30
Fácil de Transmitir	0.10		X	2	0.20
Alcanzable	0.20		X	2	0.40
Ambiciosa	0.20	X		3	0.60
Breve	0.10		X	2	0.20
Total	1.00				1.95

Rango

1-2 Visión con debilidades

2.1-4 Visión con fortalezas

Tabla 8: ***Características que deberían identificar a la visión del Centro Naval del Perú***

Factores	Peso	fortaleza	debilidad	calificación	Ponderado
Clara	0.10	x		3	0.3
Inspiradora	0.15	x		2	0.3
Fácil de recordar	0.15	x		4	0.6
Fácil de trasmitir	0.10	x		4	0.4
Alcanzable	0.20	x		4	0.8
Ambiciosa	0.20	x		3	0.6
Breve	0.10	x		4	0.4
Total	1.00				3.40

3.2. Misión

Según Robert Kaplan y David Norton, 2008 en su libro Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas; la declaración de la misión es un texto breve, define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes.

Por lo tanto la misión debe considerar las necesidades de los clientes y la forma como se logrará satisfacer estas necesidades.

3.2.1. Misión Actual de la Empresa.

Perú la misión actual de la institución es la siguiente: “Atender las necesidades de nuestros asociados proporcionándoles instalaciones y servicios de calidad; sociales, culturales, artísticas y deportivas; que mantengan el espíritu de cuerpo entre nuestros miembros contribuyendo a su bienestar, respetando nuestra historia y tradición naval”.

3.2.2. Análisis de la Misión Actual.

Se considera que existen aspectos que no se han tomado en cuenta para el análisis de la misión del Centro Naval del Perú. Estos aspectos tienen que ver con el compromiso de la institución para con el crecimiento y solidez financiera. Asimismo no se toma en consideración los valores y ética de la institución, no se considera la principal ventaja competitiva, ni el valor del personal de la empresa.

3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta.

Se tomará en consideración los elementos nombrados por el autor Fred David en el libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

Tabla 9: ***Elementos considerados.***

1. CLIENTES	
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Nuestros clientes son todos los asociados del Centro Naval del Perú, con los cuales mantenemos constante comunicación y una relación integra, basada en la calidad del servicio y el valor que generamos.
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS	
¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Contamos con 5 unidades de negocio (restaurantes, eventos, alquileres, gimnasio y deportes) que ofrecen a los asociados y clientes externos calidad en los productos y servicios. Esta gestión se complementa con servicios eficientes en la comercialización, logística, venta y postventa.
3. MERCADOS	
¿En dónde compite la empresa geográficamente?	El Centro Naval del Perú compite geograficamente en la ciudad de Lima
4. TECNOLOGIA	
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Utilizamos herramientas B2C para la atención de los clientes. Se piensa implementar un sistema de gestión adminsitrativa para las operaciones de compras y pedidos, con el objetivo de mejorar los procesos de control.
INTERES EN LA SUPERVIVIENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	El Centro Naval del Perú busca continuar con el crecimiento sostenido de la institución y generar la rentabilidad necesaria para seguir invirtiendo en la infraestructura del club.
FILOSOFIA	
¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Crecer competitiva y sostenidamente, basándonos en nuestro activo humano como factor de éxito para desarrollar una cultura idónea que logre los objetivos individuales y organizacionales, donde nuestros colaboradores también se vean beneficiados
CONCEPTO PROPIO	
¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Contamos con productos y servicios de primera calidad.
PREOCUPACION POR LA IMAGEN PUBLICA	
¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Como organización, tenemos la obligación de proteger el medio ambiente y contribuir con las posibles necesidades sociales como obras beneficas y acciones civicas.
INTERES EN LOS EMPLEADOS	
¿Los empleados son valiosos para la empresa?	El recurso humano del Centro Naval del Perú es importante para lograr los objetivos de la institución. Buscaremos el desarrollo de nuestros colaboradores y recompensaremos a los que cumplan los niveles de desempeño trazados.

Nota. Adaptado de “Administración Estratégica” por Fred David 2013, Editorial Pearson

3.2.4. Misión Propuesta.

"Brindar un servicio de excelente calidad a través de una eficiente cadena administrativa y logística, con un equipo humano comprometido, capacitado y dispuesto a buscar la satisfacción y el bienestar de nuestros asociados y colaboradores".

3.3. Valores

Los valores son los pilares en donde se apoyan las acciones de cada empresa para cumplir los objetivos propuestos, trazados y marcan las conductas de sus trabajadores en todas sus actividades dentro y fuera de la misma, así mismo "una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización". (David, 2013)

La revisión constante tanto de la Misión, Visión y Valores en todas las empresas es fundamental que sean revisados y de ser necesario reorientados periódicamente, deberán ir de la mano con el giro de la empresa así como con el desarrollo de la misma y en comunión con la sociedad que la rodea.

Una empresa con sus valores bien estructurados, conocidos por todos sus trabajadores y puesto en práctica por la mayoría de ellos tendrá una ventaja competitiva sobre las empresas rivales.

3.3.1. Valores Actuales de la Empresa.

- Honestidad
- Servicio
- Puntualidad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Calidad en la atención al cliente.

3.3.2. Análisis de los Valores Actuales.

Honestidad, es un valor propio de los seres humanos que se relaciona con los principios de verdad, justicia, integridad y comportamiento de las personas en actuar de una manera acertada y correcta en toda situación.

En el Centro Naval del Perú – sede San Borja, todos los colaboradores deben de ser honestos en sus conductas y actitudes para el bien de los asociados y de la organización.

Servicio, orientado a brindar satisfacción y bienestar a todos los asociados del Centro Naval del Perú – sede San Borja, dentro de la organización nos se debe a los asociados, por ello es que todos los colaboradores deben de estar dispuestos a buscar la satisfacción de los asistentes a la sede.

Puntualidad, factor básico en el desarrollo de las actividades diarias de colaboradores y asociados, en el cual se manifiesta el respeto por la otra persona; dentro de la organización del Centro Naval del Perú – sede San Borja, todas las actividades se realizan de manera puntual y ordenada.

Comunicación, valor fundamental para el desarrollo de las actividades diarias y de toda relación humana, sin ella no se podría lograr ninguna concordancia; este valor se pone en práctica todos los días en la sede para lograr el óptimo desarrollo de las actividades programadas

Trabajo en equipo, valor imprescindible para lograr metas de manera conjunta y ordenada, el cual está presente en las actividades diarias de la sede.

Calidad en la atención al cliente, en el Centro Naval del Perú hay un esfuerzo en mantener altos estándares de calidad en la atención a nuestros clientes en base a personal calificado, infraestructura adecuada, variedad de servicios, insumos de calidad y seguridad permanente.

3.3.3. Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa.

En adición a los valores de la empresa, se ha propuesto añadir los valores:

- Ética
- Compromiso

3.3.4. Valores Propuestos.

- Ética, en el desarrollo de todas las actividades en el Centro Naval del Perú – sede San Borja, actuar de una manera correcta y moral, discerniendo la conducta humana de lo bueno y lo malo.
- Compromiso, inherente en el desarrollo de las funciones y obligaciones de cada colaborador alineados con los objetivos de la institución.

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Organización

Según Kaplan y Norton (2005) el alineamiento organizativo toma en consideración las diversas partes que conforman una organización y sincronizan sus actividades para crear integración y sinergia.

Las estrategias de alineamiento van a permitir demostrar que los valores contribuyen al cumplimiento de la misión y visión, así mismo como la misión coadyuva al logro de la visión.

A continuación, se presenta el modelo de alineamiento propuesto por Fernando D' Alessio para la dirección estratégica.

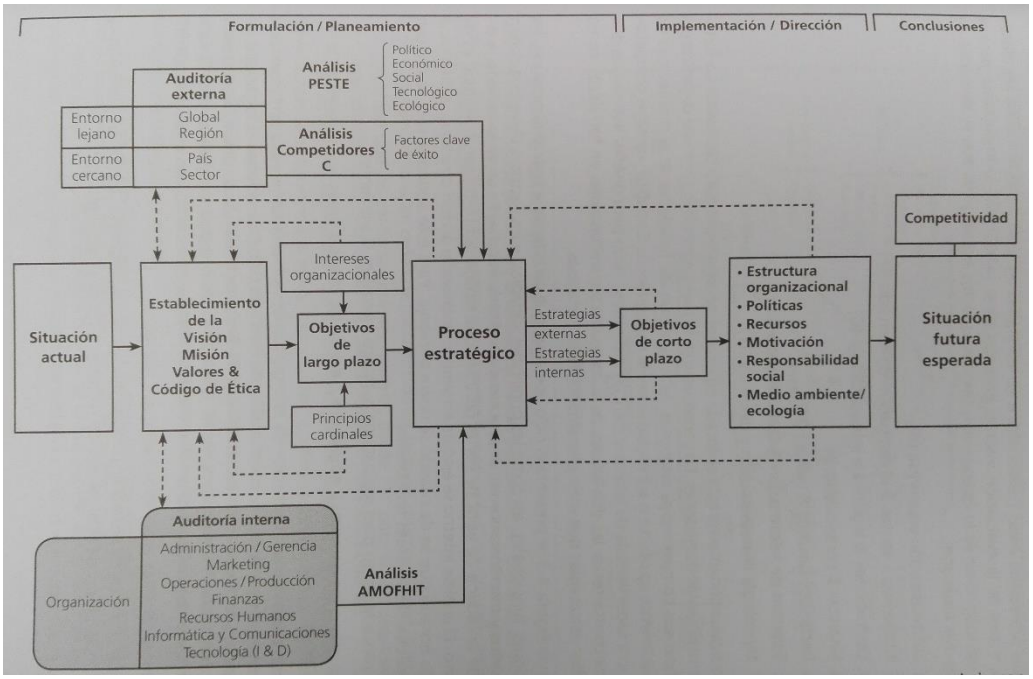


Figura 38*:* Modelo integral de dirección estratégica.

Tomado del libro El Proceso Estratégico (Fernando D' Alessio, 2016)

Según D´ Alessio existen dos grandes males que afectan a una organización y a su proceso estratégico: una visión de corto plazo y una visión no integral. Estos dos problemas no son adecuados en la gestión estratégica, porque la respuesta para el mercado tiene que ser muy rápida. Otro tema fundamental, es que el planeamiento estratégico debe ser ajustado periódicamente, debido al avance tecnológico y al ritmo cambiante del mercado.

Capítulo IV. Análisis Externo

Este capítulo muestra las relaciones de las fuerzas externas y la organización, es decir el entorno de la organización, que son un conjunto de condiciones que modifica o influye en la organización. Según Mintzberg (1979), entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, pero puede incluir en ella con su análisis se puede identificar las oportunidades y amenazas.

4.1. Tendencias de las Variables del Entorno

4.1.1. Análisis Político Gubernamental.

La situación política del Perú, está acentuada por hechos, como los efectos ocasionados por las elecciones presidenciales de 2016, y los actuales hechos de corrupción que afronta el estado peruano, Sin embargo el Perú goza de cierta estabilidad política gubernamental, que permite una economía que se maneja con mucha prudencia.

A continuación, se detalla algunas variables políticas que influyen en este análisis:

- Régimen Tributario.-En Perú la SUNAT es la entidad que establece los niveles de pagos de impuestos nacionales. Su nivel de afectación sería a través del aumento o disminución del IGV y el impuesto a la renta.
- Simplificación administrativa.- La simplificación administrativa tiene el objetivo de eliminar impedimentos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el incorrecto funcionamiento de la Administración Pública. La simplificación administrativa, afectaría en el sentido de trabas burocráticas para la ampliación, implementación y constitución de nuevas sedes, locales o similares del Centro Naval del Perú.

- Salud ambiental.- La DIGESA es el órgano técnico normativo encargado de formular políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en Salud Ambiental, ejerciendo la rectoría a nivel nacional con calidad y eficiencia a través de la vigilancia, prevención y control de los factores de riesgos ambientales, que afectan a la salud y bienestar de la población, contribuyendo a mejorar la salud individual y colectiva de los ciudadanos (DIGESA,2016). Las actualizaciones de licencias, certificados y permisos por parte de DIGESA afectarían positivamente al Centro Naval del Perú.
- Indeci.- Es el organismo encargado de supervisar la seguridad estructural de las edificaciones a nivel nacional. El Centro Naval del Perú está supeditado a la autorización de funcionamiento de la sede y a supervisiones continuas por parte de esta entidad.
- Marina de Guerra del Perú.- Teniendo en cuenta que la mayoría de los asociados pertenecen a esta institución, podría presentarse involucramiento, intromisión en las decisiones financieras, administrativas y políticas del club.
- Seguridad Ciudadana.- Según resultados del presente semestre en análisis (setiembre 2016 - febrero 2017), los departamentos con mayores porcentajes de población víctima de algún hecho delictivo son: Tacna (44,6%) y Cusco (43,1%). En relación con los resultados del semestre similar al año anterior (setiembre 2015 - febrero 2016), se observa que el departamento que presenta el mayor incremento de víctimas es Tacna (de 36,0% a 44,6%), mientras que la mayor disminución porcentual se dio en el departamento de Piura (de 33,9% a 22,1%). (INEI, 2017).

Tabla 10: ***Victimización según departamento Semestre: setiembre 2015 - febrero 2016 / setiembre 2016 - febrero 2017.***

Región natural y departamento	Sep 15 - Feb 16	Sep 16 - Feb 17	Variación porcentual (Sep 15 - Feb 16 / Sep 16 - Feb 17)
Nacional urbano	32,9	26,5	-6,4
Costa	34,0	26,2	-7,8
Sierra	33,7	30,0	-3,7
Selva	22,7	20,7	-2,0
Amazonas	15,7	15,5	-0,2
Áncash	35,0	25,3	-9,7
Apurímac	27,0	17,6	-9,4
Arequipa	30,1	28,4	-1,7
Ayacucho	23,5	26,7	3,2
Cajamarca	21,8	19,0	-2,8
Prov. Const. del Callao	36,2	27,1	-9,1
Cusco	41,0	43,1	2,1
Huancavelica	36,4	31,9	-4,5
Huánuco	21,0	20,7	-0,3
Ica	25,5	20,9	-4,6
Junín	41,2	31,0	-10,2
La Libertad	35,5	27,6	-7,9
Lambayeque	18,6	17,6	-1,0
Lima	36,4	27,6	-8,8
Provincia de Lima 1/	36,9	28,3	-8,6
Región Lima 2/	30,7	20,3	-10,4
Loreto	23,1	24,2	1,1
Madre de Dios	32,3	32,0	-0,3
Moquegua	22,6	18,0	-4,6
Pasco	27,0	21,1	-5,9
Piura	33,9	22,1	-11,8
Puno	40,5	32,1	-8,4
San Martín	17,2	16,5	-0,7
Tacna	36,0	44,6	8,6
Tumbes	17,3	18,5	1,2
Ucayali	25,0	21,1	-3,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2015-2017

4.1.2. Análisis Económico.

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5,9 por ciento en un entorno de baja inflación (2,9 por ciento en promedio). Un contexto

externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación. (Banco Mundial, 2017).

A continuación se detalla algunas variables económicas que influyen en este análisis:

- PBI (Producto Bruto Interno).- Si la economía de un país está en un momento decreciente, lo más seguro es que las personas estén pensando más en ahorrar que gastar. El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se situará en 3.8% en el 2016 y 4.2% en el 2017, por debajo de las proyecciones del MEF para el 2017 de 4.8% y BCR de 4.5%.(GESTION,2016) En este caso esta estadística para el 2017 es favorable para las empresas ya que habría un aumento de la actividad económica, ya que esto significa que el desempleo disminuye y que la renta per cápita incrementa.
- Ingresos Per Cápita.- Corresponde al promedio del producto bruto entre la cantidad de habitantes de la economía, en tal sentido si las personas no tienen el nivel adecuado de ingresos, no tendrán la cantidad suficiente para gastar. En tal sentido el periodo 2000-2015, el PBI per cápita en el Perú avanzó a un ritmo de 5.9%, el más alto entre los siete países más grandes de la región. “Colombia y Chile no se han quedado atrás, muestran un desempeño de 5.1% y 5%, respectivamente. Más atrás están Brasil y Argentina con 3.7% ambos. Más rezagado está México con 2.9%, dejando de colero a Venezuela con apenas 2.6%”, sostiene. (Gestión, 2016).

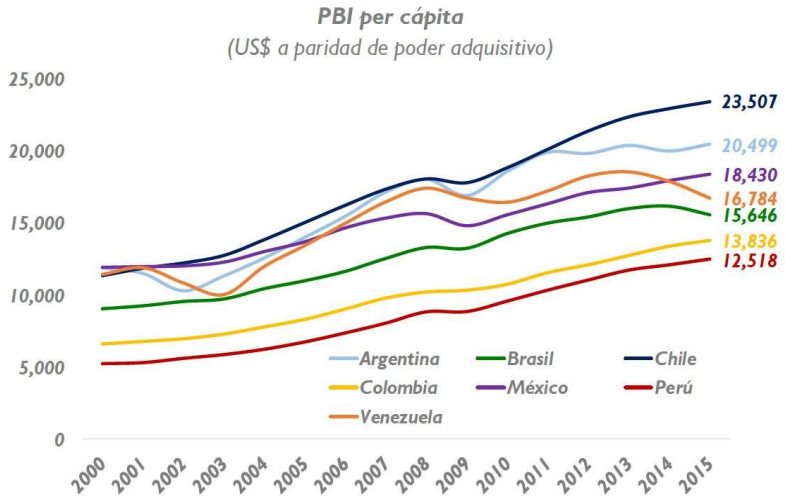


Figura 39*:* PBI per Cápita.

Tomado del FMI por elaboración de Macroconsult.

- Tasa de desempleo.- En el trimestre noviembre-diciembre 2016-enero 2017 la tasa de desempleo de Lima Metropolitana fue de 7,2%, ubicándose en un rango superior de 7,9% e inferior de 6,5%. En términos de cifras absolutas se estima que existen 374 mil 600 personas que buscan un empleo activamente, es decir que de cada 100 personas de la población económicamente activa (PEA), 93 tienen empleo y 7 buscan trabajo activamente (INEI, 2017).

A continuación gráfica de Lima Metropolitana, evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles, 2012 – 2017 (porcentajes).

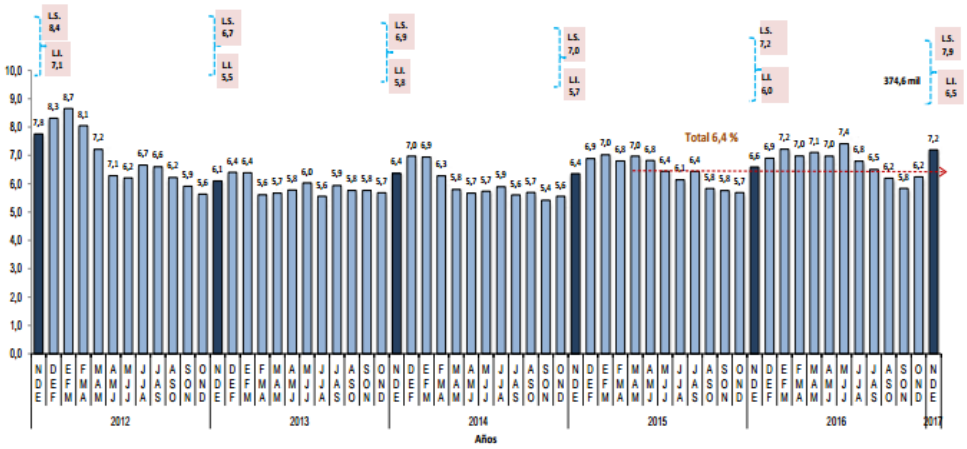


Figura 40*:* Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres, 2012-2016. Tomado del INEI – Encuesta permanente de empleo.

- Inflación.- La inflación esperada para fines de año se encuentra en promedio en 2.95%, prácticamente en el límite superior del rango objetivo, mientras que para el 2018 se ubica en 2.80%, dentro del rango objetivo (Gestión, 2016).

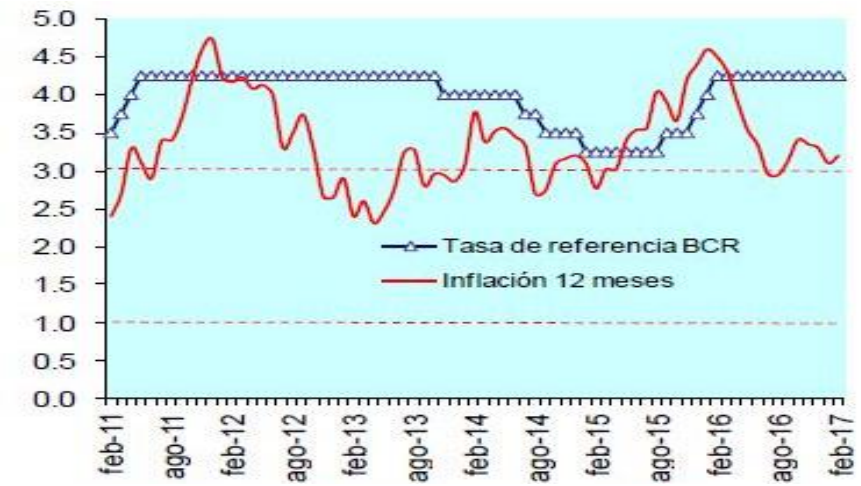


Figura 41: Tasa de interés de referencia e inflación observada en %

Tomado del BCR, INEI - Estudios Económicos - Scotiabank.

- Tasa de interés.- El Banco Central de Reserva {BCR) mantendría su tasa de interés de referencia en 4.25%, al menos durante el primer trimestre del 2017, en la medida en que las expectativas de inflación se mantengan ancladas al rango objetivo, señaló Scotiabank (Gestión, 2017).

Los datos indican que la economía peruana aún no se encuentra en una posición totalmente de equilibrio.

Por un lado, la actividad económica viene con un dinamismo por debajo de 3% en los últimos 2 años, por debajo del crecimiento del PBI potencial. Según recientes cálculos del BCRP y del MEF, éste estaría alrededor de 4.2% y 4.5%, respectivamente. Es decir, hay espacio para políticas macroeconómicas expansivas hasta cerrar la brecha del PBI, sin riesgo inflacionario por demanda (Cuba,2016).

4.1.3. Análisis Legal.

Análisis del desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.

A continuación, se detalla algunas variables legales que influyen en este análisis:

- Decreto Legislativo Nº 701.- La presente Ley tiene por objeto eliminar las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia en la producción y comercialización de bienes y en la prestación de servicios, permitiendo que la libre iniciativa privada se desenvuelva procurando el mayor beneficio de los usuarios y consumidores (INDECOPI, 2017).
- Ley sobre el derecho de autor, Decreto legislativo 822. Las disposiciones de esta ley tienen por objeto la protección de los autores de las obras artísticas y de su derecho a habientes, de los titulares de hechos conexos al derecho de autor, reconocidos en él. Esta protección se reconoce cualquiera que sea la nacionalidad, el domicilio del autor o titular del respectivo derecho. (INDECOPI, 2017) Considerando que en el Centro Naval del Perú se realizan todo tipo de eventos sociales en los cuales se debe respetar el derecho de autor.
- Ley 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.- Tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el Perú. Esta ley se basa en los siguientes principios: Prevención, Responsabilidad, Cooperación, Información y Capacitación, Gestión integral, Atención integral de la salud, Consulta y participación, Primacía de la realidad y Protección (MTC,2017). Ley a la cual el Centro Naval del Perú debe adaptarse normativamente para su beneficio.
- Estabilidad jurídica.- Los Convenios de Estabilidad Jurídica son instrumentos promotores de inversión, que se materializan a través de la suscripción de contratos firmados con el Estado Peruano, a través de los cuales se estabilizan garantías

aplicables a los inversionistas o las empresas receptoras, según corresponda, por el periodo de vigencia de éstos. Dichos convenios sólo pueden ser modificados con el consentimiento de ambas partes (Pro Inversión, 2017).

- Ley Nº 28036 Ley de promoción y desarrollo del deporte.- La presente Ley tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional El Centro Naval del Perú promueve actividades deportivas de distintas disciplinas con el objetivo de generar una sociedad más sana y libre de las drogas. El Centro Naval del Perú ofrece sus instalaciones para la práctica del deporte a la sociedad.

4.1.4. Análisis Cultural.

Arellano (2015) nos dice que cuando se habla de la industria del entretenimiento se puede comprometer un sin número de actividades en las cuales siempre hay una tendencia a incrementar el gasto para diversión en todos los niveles. Para los peruanos, el gasto en entretenimiento está por arriba que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro.

Aguilar (2016) nos indica que esto nos lleva a descubrir y comprender la dinámica del comportamiento del ser humano: "No todo puede ser trabajo, debe existir tiempo para desconectarse, relajarse y luego poder continuar con las labores del día a día". Ante ello, se puede entender la razón por la cual la oferta de recreación, ocio y entretenimiento es fuerte, diversa y dirigida a todos los segmentos del mercado.

En plena crisis económica del año 2009, en el que Estados Unidos marcó un -2.4% como índice de crecimiento de PBI, la industria del cine registró un record de recaudación en dicho país con más de 10 mil millones de dólares, lo cual explica que,

durante épocas de depresión, la necesidad de escaparse por un momento de la realidad es muy importante. (Conexión Esan, 2016, esan.edu.pe). En tal sentido el mercado potencial del sector es positivo y bastante amplio, dependerá de la propuesta y calidad que se brinden.

4.1.5. Análisis Social.

La consultora Arellano Marketing presenta las oportunidades en el mercado peruano para el 2016, basándose en el reciente Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015 (ENCP). Donde se nota el crecimiento de la clase medias (diario Peru21, 2015).

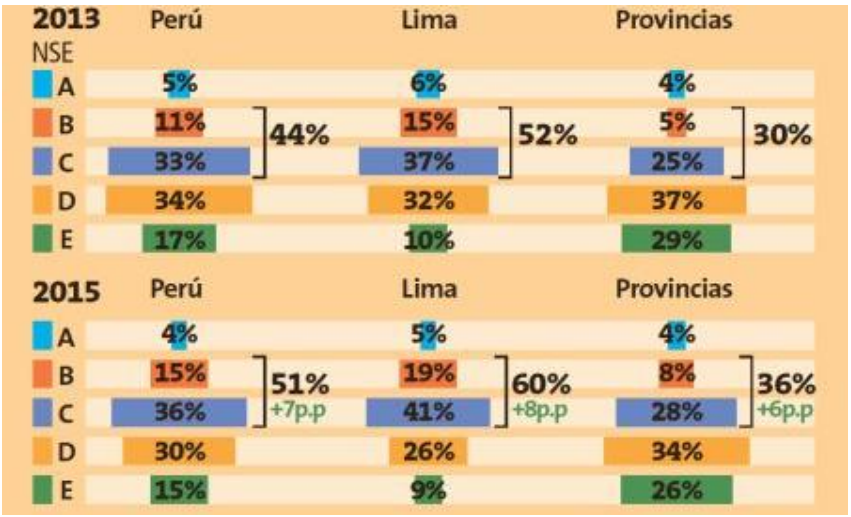


Figura 42*:* Incremento de la clase media.

*T*omado de peru21.pe/economía, 2016

Además el HSBC presenta una proyección al 2050 del crecimiento de la clase media consolidada al 50% y de altos ingresos al 40% aproximadamente.

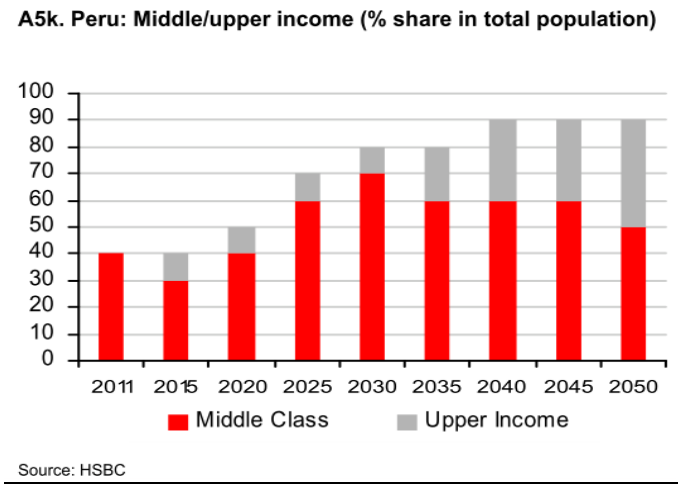


Figura 43*:* Incremento de la clase media.

Tomado de peru21.pe/economía, 2016

La mejora y el crecimiento de los niveles socio económicos brinda oportunidades en el sector, ya que al mejorar el ingreso de las personas, estas exigen servicios de mayor calidad.

En el CENAV hay 5886 socios, de los cuales 4594 pertenecen a la Marina de Guerra del Perú y solo 1292 de los socios son civiles, esto equivale a un 22 % de socios civiles, esto debido a la percepción de la sociedad civil que piensa que el CENAV solo es un club para oficiales de marina, es por este motivo que la sociedad Civil se asocia en otros clubes y no evalúa siquiera la opción que ofrece el CENAV, aun teniendo una excelente ubicación y buena infraestructura. Este tema que se piensa incluir en las iniciativas que se verán más adelante.

4.1.6. Análisis Tecnológico.

Según David (2013) Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas, que se consideran al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las

organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria y volver obsoletos productos y servicios existentes.

- Desarrollo tecnológico.- El no uso de tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades del Centro Naval del Perú puede afectar de manera significativa la calidad del servicio que se brinda. Ejemplo: Internet de banda ancha, toma de pedidos en línea, seguridad de las instalaciones, seguridad de la información, publicidad online, control logístico, automatización de procesos internos, etc.

4.1.7. Análisis Ecológico.

El Club Centro Naval se identifica por su compromiso frente a la ecología y para ello desarrolla la cultura del reciclaje.

Algunas acciones que se viene realizando dentro del CENAV.

- Correcta gestión de residuos (cocina y salón).
- Clasificación de los desechos en tachos adecuados para generar un abono orgánico que permitiría mejorar la tierra del jardín, las plantas y áreas verdes.
- Productos reciclados: botellas plásticas y latas de bebidas.
- Productos que se vienen reduciendo el consumo: papel y bolsas plásticas.
- Productos que se vienen reutilizando como abono orgánico: merma de alimentos y productos vencidos.

4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

El impacto de las variables externas en los clientes y proveedores, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 11: ***Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.***

Tendencia	Impacto	
	Clientes / Socios	Proveedores
Político – Gubernamental		
Nuevo mandato Presidencial	Incertidumbre.	Incertidumbre.
Hechos de corrupción en los que está involucrado el estado peruano	Imagen afectada indirectamente.	Imagen afectada indirectamente.
La inseguridad Ciudadana	Poca afluencia de socios	Disminución del abastecimiento.
Económico		
Proyección de crecimiento del PBI	Panorama positivo para el consumo.	Panorama positivo para mayor inversión.
Inflación controlada	Mejorar precios de nuestros productos y servicios.	Mejora de oferta.
Volatilidad del tipo de cambio	Incertidumbre para mantener costos y presupuestos.	Posible disminución de la demanda.
Mejor ingreso per cápita	Predisposición a la compra y gasto.	Predisposición a negociar mejores ofertas.
Tasa de Interés	Mayor acceso al crédito y mayor liquides.	Mejora de oferta.
Legal		
Ley sobre el derecho de autor, Decreto legislativo 822	Aumento de costo en productos y servicios.	
Ley de Seguridad en el trabajo	Aumenta los costos	No aplica
Cultural		
Para el peruano, el gasto en entretenimiento está por encima que el realizado en educación, salud, transporte o cuidado personal.	Mayor posibilidad de captación de socios	Ofrecer mayor variedad de productos.
El incremento de la clase media.	Búsqueda de mejores productos y servicios	Oportunidad de mejora de la demanda.
Falta de cultura deportiva	Falta de interés para asociarse al club.	Poca demanda
Percepción de la Sociedad Civil	Civiles piensan que no pueden asociarse al club.	Oportunidad de incremento de socios.
Tecnológico		
Mayor uso de Tecnologías de información (redes sociales, internet, páginas web, banca, etc.)	Mayor información, sobre nuestros servicios, productos y ofertas.	Comunicación constante con la empresa y clientes.
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos.	Mejora de costos y recorte en el tiempo de atención.	Mayor y mejor coordinación con la empresa.
Ecológico		
Aprovechar la gestión para reciclar, reducir y reutilizar.	Mejora de costos.	Reducir compras.

Nota: Elaboración propia a partir del análisis externo, 2017

4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

En el ámbito político gubernamental, el club cumple con todas las disposiciones de las entidades que la rigen.

Los indicadores económicos que presenta el país hoy en día, dan cierta estabilidad a las empresas en general para proyectar sus actividades al corto y mediano plazo.

En el marco legal, se tiene que todas las reglas están dadas para todos los competidores por igual, debidamente amparadas por la ley, por lo que el desarrollo del Club Centro Naval sede San Borja debe darse sin contratiempos.

Se tiene que el gasto en entretenimiento por los peruanos está por encima que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro, y este consumo se da a nivel mundial sumado al auge de la clase media y la reducción de la pobreza en el país en los últimos años, favorecen al crecimiento para el Club.

Existe un sin fin de beneficios que nos otorga la tecnología la cual, beneficios sobretodo relacionado con costos, en este contexto el Centro Naval sede San Borja deberá tener sistemas más modernos para lograr sus objetivos.

Por ultimo aprovechar y desarrollar una gestión para reciclar, reducir y reutilizar, aportaran no solo a la economía del Club, sino a la conservación del medio ambiente y el ecosistema.

Se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 12: ***Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno***

Tendencia	Impacto Empresa	Oportunidad/amenaza
Político – Gubernamental		
Nuevo mandato Presidencial	Incertidumbre para inversión	Amenaza
Hechos de corrupción en los que está involucrado el estado peruano	Deterioro de imagen institucional de la marina de guerra del Perú	Amenaza
La inseguridad Ciudadana	Poca afluencia de socios	Amenaza
Económico		
Proyección de crecimiento del PBI	Condiciones positivas para crecimiento y expansión.	Oportunidad
Inflación controlada	Mantener y mejorar precios	Oportunidad
Volatilidad del tipo de cambio	Incrementar o reducir costos	Oportunidad/amenaza
Mejor ingreso per cápita	Predisposición a la compra y gasto	Oportunidad
Tasa de Interés	Mayor acceso al crédito y mayor liquides	Oportunidad
Legal		
Ley sobre el derecho de autor, Decreto legislativo 822	Incremento y traslado de costos a productos y servicios	Amenaza
Ley de Seguridad en el trabajo	Aumento de los costos	Amenaza
Tecnológico		
Mayor uso de Tecnologías de información (redes sociales, internet, páginas web, banca por internet, etc.)	Mejora comunicación y marketing para futuros socios	Oportunidades
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos.	Optimización y mejora de procesos internos.	Oportunidades
Cultural		
Para el peruano, el gasto en entretenimiento está por encima que el realizado en educación, salud, transporte o cuidado personal.	Continuidad y proyección de crecimiento a largo plazo.	Oportunidad
El incremento de la clase media.	Incremento de la demanda del mercado.	Oportunidad
Falta de cultura deportiva	Falta de incentivo para futuros asociados.	Amenaza
Percepción de la Sociedad Civil	Civiles piensan que no pueden asociarse al club.	Oportunidad
Ecológico		
Aprovechar la gestión para reciclar, reducir y reutilizar.	Optimización y mejora de costos	Oportunidad

Nota: Elaboración propia a partir del análisis externo, 2017

4.4. Oportunidades y Amenazas

Del resultado del análisis del impacto de las variables externas, se puede concluir:

4.4.1. Oportunidades

- La economía peruana se encuentra estable; con pequeños cambios de crecimiento en el PBI, el mercado económico y la inflación se mantienen estable en comparación a otros países de la región.
- La mayor cantidad de egresados de la Escuela de Oficiales de la Marina del Perú, permitirá captar mayor cantidad de asociados para el CENAV, ya que estos representan actualmente el 90% del total de los socios.
- Mayor poder adquisitivo de la población, como consecuencia del crecimiento de algunos sectores económicos del país, se ha incrementado y mejorado la cantidad de puestos de trabajo, sobre todo en el segmento socioeconómico B que ha producido una mayor demanda de los servicios y productos dentro de la industria.
- Con el mejor ingreso per cápita y la aun estable tasa de interés se tienen mayor posibilidad y acceso a créditos, permitiendo el financiamiento para el pago de membresía del CENAV.
- La tendencia hacia la automatización de la información para su obtención en tiempo real, sería una buena oportunidad a aprovechar, permitiendo optimizar los procesos internos dentro del CENAV sede San Borja, tanto en tiempos de respuestas y en reducción de costos.
- Así mismo, debido al auge de la tecnología y la demanda hacia los canales digitales, han aparecido en el mercado múltiples opciones y empresas que permitan explotar y maximizar estas herramientas, para el mejor desarrollo de las

comunicaciones de manera ágil y masiva, a través de las redes sociales, blogs, páginas web y más..

- El crecimiento de afiliaciones en los clubes en un rango del 15% al 20% anual, datos a nivel mundial y sobre todo en nuestro país, ya que el consumo de entretenimiento es grande incluso con mayor gasto del que se incurre en educación, salud o transporte.
- Teniendo en cuenta las características del socio actual y la ubicación del CENAV sede San Borja, una oportunidad es el crecimiento de la clase media alta en los últimos años, esto según presento la consultora Arellano Marketing sobre el mercado peruano para el 2016 (Diario Perú 21, 2015)
- La mejora de la imagen y la mayor aceptación de las personas para con las empresas que se preocupan por el medio ambiente a través de la gestión para reciclar, reducir y reutilizar, nos permitirá fortalecer la imagen institucional del CENAV sede San Borja, además de un ahorro económico contribuyendo con la ecología y el medio ambiente.

4.4.2. Amenazas.

- Fortalecimiento de los actuales y el ingreso de nuestros competidores con el desarrollo de nuevas propuestas y servicios dentro del segmento.
- Casos de corrupción que deterioran la decaída imagen de las entidades del estado, entre ellas la Marina de Guerra del Perú.
- Posible pérdida de personal clave, por mejores ofertas y condiciones laborales ofrecidas por la competencia.
- Volatilidad del tipo de cambio, el aumento del mismo posiblemente provocaría un aumento en los costos de algunos productos que son importados por el CENAV sede San Borja.

- Incremento de los costos de los servicios debido al pago que se realiza a APDAYC por derecho de autor.
- Incertidumbre por el desarrollo del nuevo gobierno entrante, teniendo en cuenta la mayoría obtenida en el congreso por el partido opositor, lo cual dificultaría los cambios en políticas económicas.
- Falta de cultura deportiva en el país, ocasionando el poco interés de posibles asociados para el CENAV sede San Borja.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

De acuerdo con D'Alessio 2015:

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite sintetizar y evaluar los factores externos en base a la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva, su desarrollo consta de lo siguiente:

Luego del análisis previo, realizar una lista de entre diez y veinte factores críticos o determinantes de éxito, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa o su industria. En esta lista, primero se considera las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Se debe asignar a cada factor (oportunidad o amenaza) un peso para la organización que indica la importancia relativa de éxito, este peso va desde el 0.0 (no importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos pueden ser determinados comparándolos a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. En el siguiente punto 4.6 se

desarrolla y detalla cómo fueron establecidos estos pesos y calificaciones. La suma total de los pesos deben de sumar1.0.

Después asignar una calificación de 1 a 4, a cada factor con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a cada factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala, basada en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.

Para obtener una calificación ponderada, se debe multiplicar el peso por su calificación de cada factor, Luego sume el total de las calificaciones para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en esta matriz, el total ponderado más alto que se puede obtener la es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias desarrolladas en organización no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas, lo cual establecería, que existe un medio ambiente favorable para el Club.

4.5.1 Factores determinantes del Éxito

Para la elaboración de esta matriz se han seleccionado los principales factores que intervienen en la industria o sector considerados como oportunidades y amenazas, que debe enfrentar el CENAV, además se han

calificado cada una de ellas basados en la perspectiva de la empresa y de los expertos, mientras que los pesos están basados sobre la influencia de la industria.

Este análisis y factores claves de éxitos del sector, se han logrado identificar a través de las entrevistas desarrolladas al Director Ejecutivo y el Gerentes Administrativo del CENAV, al experto del sector y a través de las encuestas a personas que son socias de otros clubes pero no del CENAV (desde la pregunta numero 6 hasta la numero 22).

Por ejemplo en la entrevista realizada al director ejecutivo se realizó la siguiente pregunta:

"¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que se detectan en el centro naval?

Con respecto a las oportunidades. Las más saltantes serían el crecimiento de la clase media en el país, la estabilidad económica reinante en nuestra sociedad, aumento del poder adquisitivo de la clase media, entre otros.

Con respecto a las amenazas. Se detectan por ejemplo la pérdida de clientes internos claves por mejoras salariales hacia otros centros laborales, algún cambio en la economía del país por alguna situación (caso desastres naturales), desarrollo de nuevas proyectos dentro de la ciudad de Lima de clubes sociales, con suficiente capacidad financiera que incluyan el desarrollo de nuevas propuestas y servicios mejorando los beneficio para los asociados".

Así mismo en la encuesta realizada a 200 personas que no son socios del CENAV pero que forman parte de otros clubes (desde la pregunta numero 6 hasta la numero 22).

"De 16 factores más importantes que consideraban dentro de en un club, seleccionaron los siguientes seis factores ordenados según preferencia, 1-

El precio de membresía; 2- El costo mensual de mantenimiento; 3- La ubicación del club; 4- El costo de los servicios; 5- El tiempo de atención y respuesta administrativa; 6- La calidad y mantenimiento de la infraestructura".

Tabla 13: ***Matriz de Evaluación de Factores Externos***

Ítem	Factores determinante del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	Oportunidades			
1	Mayor poder adquisitivo	0.08	3	0.24
2	Mejora y crecimiento de la clase media	0.06	2	0.12
3	Alto consumo de entretenimiento en el país	0.1	4	0.4
4	Indicadores macroeconómicos estables	0.05	1	0.05
5	Optimización y mejora de procesos con el uso de Tecnología	0.07	2	0.14
6	Mayor acceso a créditos bancarios	0.05	2	0.1
7	Mejora de los canales de comunicación a través de la Tecnología	0.07	2	0.14
8	Optima gestión para reciclar, reducir y reutilizar	0.06	3	0.18
	Amenazas			
1	Cambios en la política económica por ingreso de nuevo gobierno	0.06	2	0.12
2	Deteriorada imagen de la Marina de guerra del Perú por corrupción en el estado	0.06	2	0.12
3	Volatilidad del tipo de cambio	0.05	1	0.05
4	Incremento de costos por pagos a APDAYC	0.04	1	0.04
5	Falta de una cultura deportiva en el País	0.06	2	0.12
6	Desarrollo de nuevas propuestas y servicios por parte de competidores	0.11	4	0.44
7	Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresa	0.08	3	0.24
	Total	1		2.5

Nota: Elaboración a partir del análisis externo, 2017

Con la elaboración de ésta matriz, se ha identificado las principales oportunidades y amenazas que enfrenta el CENAV sede San Borja y el resultado de esta Matriz es de 2.5 lo cual describe que no se están aplicando las mejores estrategias que logren aprovechar las oportunidades que el mercado brinda y responder a las amenazas que puede enfrentar. Éste indicador puede mejorar si enfoca y desarrolla correctamente las estrategias, replanteando además sus actividades clave.

Capítulo V. Análisis de la Industria

5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta)

Se entiende como mercado al grupo humano dispuesto a consumir un determinado sector de bienes y/o servicios, el cual deberá de ser atendido por una determinada organización que deberá de buscar la plena satisfacción del mismo. (D'Alessio, 2015)

Un Mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular.

La cantidad demandada de un bien determinado es la cantidad que de ese bien estén dispuestos a adquirir.

La cantidad ofrecida de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender. (Mankiw, 2013)

Según el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas (INEI), entre los años 2010 y 2016, la variación del índice de precios de servicios de esparcimiento y cultura promedio que se ofrecen oscilan de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 14: ***Variación del índice de precios de servicios de esparcimiento y cultura promedio***

Medidas Estadísticas	Valores
Mínimo	105.64
Máximo	113.74
Media	109.48
Mediana	108.61
Desviación Estándar	2.78
Coeficiente Variación	0.03

Nota: Datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (inei.gob.pe)

Esta información da a conocer que los consumidores a través de los años han ido aumentando su presupuesto para satisfacer sus necesidades de esparcimiento y diversión. La oferta de clubes sociales en la ciudad de Lima es totalmente variada, existen diversas alternativas orientadas hacia todos los mercados, clases sociales y capacidades adquisitivas de los potenciales aspirantes a asociados.

Es un común denominador en los clubes sociales, el nivel de satisfacción de bienestar que se busca ofrecer a todos los asociados e invitados de los mismos, siendo el factor predominante en ellos el que se cumplan todos los deseos de servicios en todas las instalaciones de las cuales son asociados; siendo de forma predominante el perfil del asociado una persona que busca en todo sentido un alto nivel de exigencia en todos los servicios. Dentro de la oferta que se ofrece en la ciudad de Lima tiene asociaciones tales como Club de Regatas Lima, Lima Golf Club, Los Inkas Golf Club, Lima Cricket and Football Club, Country Club La Planicie, Country Club de Villa, Club Lawn Tenis de la Exposición, Club Nacional, Club de la Unión, Club Waikiki, Yacht Club Peruano, Rinconada Country Club, La Alameda Hacienda Club, Club Universitario de Deportes, Club Acenespar, Club Alianza Lima entre otros.

Tabla 15: ***Porcentaje de asociados por clubes de competencia del Centro Naval del Perú***

	Número de Asociados	% Participación en el Mercado
Centro Naval del Perú	5886	3%
Jockey Club Perú	5000	3%
Real Country Club del Perú	4000	2%
Country Club El Bosque	10000	5%
Club de Regatas Lima	19000	10%
Otros	156114	78%
MERCADO	**200000**	

Nota: Elaboración propia

Dentro de los servicios que mayor demanda generan en todos los clubes sociales se encuentran los restaurantes, áreas recreacionales (piscina y juegos infantiles), áreas sociales, deportivas y áreas de bienestar.

El Centro Naval del Perú, tiene su competencia directa en clubes identificados tales como el Jockey Club del Perú, Real Club de Lima, Club el Bosque, los cuales están orientados al mismo segmento socio económico, los costos de las afiliaciones por familia son similares al igual que los gastos mensuales por membresías.

De los clubes mencionados en los párrafos precedentes, los servicios principales que ofertan son el de áreas sociales (salones para eventos y actividades sociales), recreacionales (piscina, playa en algunos casos), deportivas (canchas deportivas de futbol, básquet, vóley, tenis, etc.), infantiles (juegos de niños), restaurantes, bares, gimnasios, peluquerías (caballeros y damas), acceso a servicios bancarios. Las diferencias que marcan uno de otro son la ubicación de las instalaciones, la seguridad dentro de las mismas, los costos y calidad de los servicios ofertados, las cuotas por membresía y los costos mensuales de mantenimiento.

Si se compara, el costo por asociado en el Centro Naval del Perú es de S/. 100 Soles mensuales por familia, costo que considera el pago mensual por el uso de las instalaciones de todas las sedes con las que cuenta el Centro Naval del Perú.

Tabla 16: ***Comparación de cuotas de Ingreso con nuestros competidores.***

Club	Cuota de Ingreso	Mant. Mensual
CENAV	S/. 16,400 (Marinos) y S/. 65,000 (Civiles)	S/. 100,00
Real Club Lima	S/. 81,000	S/. 180,00
Country Club El Bosque	S/. 60,000	S/. 150,00
Jockey Club	S/, 82,500	S/. 150,00

Durante el Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el INEI del año 2007, se determinó que el número de personas habitantes en la ciudad de Lima era de 8,445,211 habitantes, de los cuales en la actualidad existe un gran universo de posibilidades para captar futuras familias como socias activas del Centro Naval del Perú.

Se entiende como oferta, al número macro de productos y/o servicios ofrecidos que los vendedores disponen para consumo de los clientes, siendo el precio un factor de carácter primordial para el análisis y elección de los consumidores (N.Gregory Mankiw, 2013).

En la ciudad de Lima, la oferta de clubes sociales es variada y muy amplia, las afiliaciones crecen entre 15% y 20% anuales, debido a que cada vez hay más gente joven que logra tener una buena posición económica en menores tiempos. Vega, E. (2017, marzo 08). El renacer de los clubes: clase media empuja su crecimiento. El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/renacer-clubes-clase-media-empuja-su-crecimiento-noticia-1825456.

5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

Según el Modelo de Porter nos indica que en la empresa se está rodeados de cinco factores fundamentales que influyen de manera directa en la rentabilidad y que se tiene que aprender a controlarlos para poder maximizar los recursos y superar a la competencia.

Este modelo es muy usado por las industrias para desarrollar sus diferentes estrategias.

A continuación se desarrolla cada una de las cinco fuerzas competitivas. (Villalobos, 2012, coyunturaeconomicoyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porterca.com).

5.2.1. Amenaza de Productos Sustitutos.

¿Qué son los bienes sustitutos?

"Por lo general, los bienes sustitutos son pares de bienes que pueden usarse uno en lugar del otro". (Mankiw, 2013).

Según Porter, los determinantes de la amenaza de sustitucion son los siguientes:

- Desempeño relativo de los sutitutos en el precio
- Costos cambiantes
- Propension de los compradores a sustituir.

Teniendo en cuenta que en el Centro Naval del Peru – Sede San Borja, se ofrecen diversos servicios, los cuales tienen un costo preferenciall por el uso de los mismos para los asociados, tales como:

- Restaurantes.
- Alquiler de áreas sociales para eventos infantiles, sociales y corporativos.
- Alquiler de áreas deportivas (tenis, fulbito, basquet, voley, frontón, squash)
- Uso del gimnasio.

En tal sentido, se puede afirmar que los Sustitutos del Centro Naval del Perú – Sede San Borja son los siguientes:

- Gold's Gym; ubicado en Av. Javier Prado Este 1980 - San Borja, es considerado como un sustituto, ya que en el Centro Naval, cuenta con un área de gimnasio que cuenta con un área de máquinas, área de spinning, área de baile, área de nutricion, área de duchas y camerinos, tal como lo tiene el Gold's Gym; es decir se puede reemplazar uno por el otro.
- Polideportivo Limtambo, ubicado en Malachowsky 560 – San Borja y Centro Deportivo Juana Masias Calle Cerro Alguacil - San Borja, son considerados como

sustitutos, ya que en el Centro Naval – Sede San Borja, se practican una serie de disciplinas deportivas, para los cuales se cuenta con la infraestructura e instrumentación adecuada, tales como: Academias deportivas, coliseo cerrado, canchas de tenis, canchas de futbol y canchas de básquet tales como las tienen estos centros deportivos, es decir se puede reemplazar uno por el otro.

- Restaurante Punto Azul, ubicado en Av. Joaquin de la Madrid 253 - San Borja, Embarcadero 41, ubicado en Av. Joaquin de la Madrid 490 - San Borja, son considerados como un sustituto, ya que el Centro Naval - Sede San Borja, cuenta con dos restaurantes y dos bares, en beneficio de los asociados: Salón Almirante, Salón Monitor, Bar Goleta Sacramento y Bar Galeón que brindan los mismos servicios que los establecimientos nombrados, es decir se puede reemplazar uno por el otro.
- Aqualab, ubicado en Malachowsky 560 – San Borja, es considerado como un sustituto, ya que en el Centro Naval – Sede San Borja cuenta con dos piscinas y tambien, se dictan clase de natación, tal como lo hace Aqualab, es decir se puede reemplazar uno por el otro.

  En este caso la calidad de los productos o servicios sustitutos, son altas; asi que su precio es es muy parecido al de los servcios del Centro Naval

5.2.2. Amenaza de Competidores Potenciales.

El atractivo de un segmento, varía según la altura de sus barreras de entrada y de salida. El Segmento más atractivo, es aquel en el que las barreras de entrada, son altas y las de salida son bajas, de modo que pocas empresas puedan ingresar, pero las que no tienen un buen desempeño pueden salirse fácilmente. (Kotler, 2000)

Según Porter las barrera de entrada serán muy útiles, si se aprenden a usar, a continuación se nombre algunas barreras de entrada:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

Barrera de diferenciación:

- Existe una barrera de entrada con respecto al espacio físico del club y al tamaño del terreno, debido a su excelente ubicación e infraestructura, haría difícil que otro club se ubique cerca del Centro Naval, debido al poco espacio que se requiere para realizar las actividades propias de un club.
- Con respecto a los Canales de distribución, no existe barreras de entrada, ya que el Centro Naval, solo tiene exclusividad con la empresa proveedora Avícola Redondos.
- Económicamente no hay barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores, teniendo en cuenta que la economía del país está en crecimiento y, por lo tanto, hay muchos inversores nacionales y/o extranjeros, que podrían invertir, justamente es por ello que el mercado posee un crecimiento año a año y se están construyendo nuevas sedes y diferentes Clubes como por ejemplo El Sauce Alto.
- Con respecto a la marca, se puede mencionar que el Centro Naval del Perú es una institución reconocida en la sociedad, asociada a la Marina de Guerra del Perú y por lo tanto resaltan temas como la seguridad, higiene, servicio, exclusividad y calidad.
- No se cuenta con barreras de entradas a nivel de costos. Se considera que se puede establecer barreras a través de convenios con proveedores a largo plazo.

- No se cuenta con barreras a nivel de política gubernamental.

5.2.3. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.

Si se considera el aumento de las afiliaciones en clubes entre el 15% y 20% anual, la clase media en crecimiento que se convierte en un público cautivo y debido a que existe una mejor posición económica en plazos más cortos que logra alcanzar más gente joven, esto está exigiendo a las empresas del sector a crear mejores propuestas para competir.

En tal sentido Porter nos dice que los determinantes del poder de los compradores son (5fuerzasdeporter.com, 2015):

- Apalancamiento de negociación
  - Concentración de compradores frente a concentración de empresas
  - Volumen de los compradores
  - Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas
  - Información de los compradores
  - Capacidad de integrar hacia atrás
- Sensibilidad al precio
  - Precio / Compras totales
  - Diferencias de producto
  - Identidad de marca
  - Impacto de la calidad / desempeño
  - Utilidades del comprador
  - Incentivos a los decisores

Los principales clientes del Centro Naval del Perú – Sede San Borja son los propios asociados del Centro Naval del Perú, sus invitados y las empresas corporativas

que toman la decisión de realizar sus actividades institucionales y sociales en dichas instalaciones, entre las más frecuentes se tiene a:

- Británico
- Caja Arequipa
- Beneficencia China
- Instituto Peruano Norteamericano (ICPNA)

En el caso el poder de negociación de los clientes corporativos, este lo tiene el Centro Naval, ya que existe demanda en el mercado por algunas de nuestras unidades de negocio, se puede concluir que el poder de negociación que posee el CENAV es alto.

Con respecto al poder de negociación de los clientes asociados del club, este es alto, ya que son ellos los principales clientes, los cuales son aceptados directamente al egresar como oficiales de la Escuela Naval del Perú, con respecto al poder de negociación de los asociados Civiles y Filiales, se representa un poder de negociación alto, ya que su postulación es aprobada o rechazada por el "Comité de Disciplina del Centro Naval del Perú", el cual evalúa y recomienda de acuerdo a su experiencia y a la información brindada la decisión, asimismo todas éstas clasificaciones de socio aportan una mensualidad al club que sirve para desarrollar proyectos de inversión en todas las sedes.

Del Comité de Disciplina del CENAV.

De acuerdo al artículo 132 del Estatuto del Centro Naval del Perú, el Comité de Disciplina, será designada por el Consejo Directivo en la sesión inaugural de su mandato y estará conformada por cinco (5) miembros, quienes ejercerán respectivamente los cargos siguientes, los cuales podrán ser elegidos entre todos los asociados activos marinos del Centro Naval del Perú.

1. El Presidente.
2. El Vicepresidente
3. El Secretario
4. Dos Vocales

Luego, de acuerdo al artículo 135 del Estatuto, sus atribuciones son:

a) Proponer al Consejo Directivo el cambio u otorgamiento de categoría de asociado, la permanencia en ella o la pérdida de la condición de miembro del CNP, en los casos previstos respectivamente.

b) Efectuar la calificación de las personas propuestas para incorporarse al CNP como Asociados Activos Civiles, Asociados Activos Filiales o Asociados Transeúntes, por función diplomática o similar y, dar la recomendación correspondiente al Consejo Directivo

c) Evaluar las infracciones cometidas por los asociados, cuyos casos sean sometidos a su consideración por el Consejo Directivo e imponer la sanción que corresponda.

d) Escuchar o recibir, cuando lo crea conveniente, un informe de los asociados sometidos a proceso disciplinario.

e) Ejercer las demás atribuciones que este Estatuto le confiere.

5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado, porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros (Villalobos, 2012)

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de los insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos sustitutos
- Impacto de los Insumos. (Villalobos, 2012)

En este caso con el tema de los proveedores el centro naval solo tiene exclusividad con “Redondos” el proveedor de carne de pollo y cerdo, “Zedina” proveedor de carne de res y “Sea Food Gourmet Perú” que provee pescados y mariscos.

Los principales proveedores del centro naval son:

- E & A SERVICIOS AFINES (Servicio de limpieza integral).
- L & G DISTRIBUIDORA (Ventas de abarrotes e insumos en general).
- CHERO CAMPOS JORGE LUIS (Venta de pescados y Marisco).
- INVERSIONES EXCAMBIARE SAC (Venta de frutas, verduras, abarrotes y material de limpieza).
- CORPORACION JAG SAC (Venta de carnes: res, pollo y cerdo).
- BRAEDT SA (Venta de embutidos y lácteos en general).
- ABASTOS SERVICES EIRL (Alquiler de menaje y mantelería).
- G Y J JARDINES SAC (Servicio de mantenimiento de áreas verdes).
- AQUAMATQUIM SA (Venta de insumos químicos para piscina).
- T Y T DISTRIBUIDORA FERRETERA SAC (venta de materiales y repuestos).
- CORPORACION LINDLEY (Venta de gaseosas en general).
- SURCO EVENTOS (Alquiler de toldos).

5.2.5. Competencia en el mismo Sector.

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. (Villalobos, 2012)

Porter nos indica que los determinantes de la rivalidad son los siguientes:

- Crecimiento de la industria.
- Costos fijos.
- Exceso de intermitente de capacidad.
- Diferencias de productos.
- Identidad de marca.
- Costos cambiantes.
- Concentración y equilibrio.
- Complejidad informativa.
- Diversidad de competidores.
- Intereses corporativos.
- Barreras contra la salida.

La competencia del Centro Naval es:

- Real Club Lima

  La Asociación Real Club de Lima, es una organización privada sin fines de lucro, dedicada a brindar sano esparcimiento a sus asociados, a través de actividades enfocadas a la cultura, el deporte y el arte, por lo que realiza el esfuerzo necesario para brindar a sus usuarios una estancia agradable, satisfaciendo sus expectativas. Actualmente, cuenta con tres sedes: Sede San Isidro, Sede Ricardo

Palma y Sede Asia. (Real Club de lima, 2017 realclubdelima.org.pe/web/index.php/politica-integrada).

- El Bosque

El Country Club El Bosque, es una Asociación Civil sin fines de lucro, de índole social, cultural y deportiva, que promueve entre sus asociados y familiares el valor de la amistad, la unidad familiar, el respeto mutuo y el cumplimiento de las normas de la vida en sociedad.

Desarrolla prácticas vinculadas a la salud, recreación, deporte, cultura, responsabilidad social y conservación de un espacio ecológico, para la ciudad y el cuidado del medio ambiente, para su respetuoso disfrute, como formas de lograr la elevación de la calidad de vida y el perfeccionamiento personal de sus asociados, familiares, amigos y comunidad en general.

Desde hace cinco décadas el Country Club El Bosque brinda entretenimiento e integración familiar. Actualmente, cuenta con tres sedes: una de campo, ubicada en Villa del Sol, Chosica, considerada la más grande del Perú; otra de Playa, localizada en Punta Rocas; y una nueva sede de Ciudad, ubicada en Surco, permitiéndonos así, disfrutar del Club los 365 días del año. (Club el bosque, 2017)

- Jockey Club

El Jockey Club del Perú fue constituido por Escritura Pública del 4 de abril de 1946. La Asociación Jockey Club del Perú fue constituida en cumplimiento de la Ley 10345, siguiendo las pautas que para estas entidades determina el Código Civil Peruano, ha sido y es de acuerdo con esa Ley, una Asociación Civil sin fines de lucro, de carácter deportivo y social.

El hipódromo, es inaugurado el 18 de diciembre de 1960. En la década de 1960, se construyó el Centro de Esparcimiento y se iluminó la pista de carrera que

permitió las reuniones nocturnas. En la década de 1980 se instalan la pista de césped, el circuito cerrado de televisión y las máquinas de juego.

Cuenta con: canchas de tenis (arcilla y cemento), una piscina temperada, una piscina familiar, una piscina para niños y bebés, canchas de frontón, cancha de fútbol, canchas de squash, un campo de equitación, canchas de bochas, una pista de patinaje, gimnasio, sala de billar, sala de juegos, sala de masajes, Canchas de básquet, vóley, futsal, y fulbito, Camarines de lujo con sauna, Baños turcos, peluquerías, karaoke, guardería infantil y jardines para los eventos sociales.(Jockey Club del Perú, 2017)

5.3. Matriz de Atractividad de cada uno de las Cinco Fuerzas

Conforme al modelo Porter, se encuentra que la competencia actual y los potenciales ingresantes impactan con intensidad baja, el poder de negociación de los proveedores y clientes es alto, y los sustitutos tienen un impacto bajo, tal como se aprecia en la tabla 17.

Tabla 17: ***Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter***

	Grado de atractividad				
5 fuerzas de Porter	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Amenaza de ingresos de nuevos competidores			3,4		
Rivalidad entre los competidores		4,2			
Poder de negociación con los Clientes		4,2			
Poder de negociación con los Proveedores			2,8		
Amenzas de Sustitutos			3		

Nota. Calificación 1 (muy bajo) – 5 (muy alto). Los guiones indican

a) Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En este caso con respecto a las barreras de entrada la identidad de marca tiene una intensidad muy alta debido a que se asocia a los valores de la compañía y el público lo asocia nuestro servicio diferenciándonos de nuestros competidores, otra variable que tiene una intensidad alta es la diferenciación de nuestro producto ya

que lo resaltan atributos como: la seguridad, higiene, servicio, exclusividad y calidad.

Con respecto al acceso de los canales de distribución tiene una intensidad media ya que solo se tiene exclusividad con un proveedor.

Intensidad = Media

Tabla 18: ***Amenaza de ingreso de nuevos competidores***

	Intensidad				
Amenaza de ingresos de nuevos competidores	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Economías de escala				2	
Diferenciación del producto		4			
Identidad de marca	5				
Acceso a los canales de distribución			3		
Política Gubernamental			3		
Promedio			3,4		
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Media				

b) Rivalidad de los competidores

El crecimiento de la industria tiene una intensidad muy alta ya que este segmento está en pleno crecimiento, con respecto a los cosos fijo también tienen intensidad muy alta ya que permanecen constantes ante las variaciones. Los costos cambiantes tienen una intensidad alta ya que debido a los fenómenos naturales ocurridos varían constantemente. La diversidad de los competidores también tiene una intensidad alta ya que la industria está en crecimiento y por lo tanto los competidores también.

Intensidad = Alto

Tabla 19: ***Rivalidad de los competidores***

	Intensidad				
Rivalidad entre los competidores	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Crecimiento de la industria	5				
Costos fijos	5				
Costos Cambiantes		4			
Diferencias de productos			3		
Diversidad de competidores		4			
Promedio			4,2		
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto			Alto		

c) Poder de negociación de los clientes

El impacto de la calidad tiene una intensidad muy alta ya que la calidad prima en el CENAV. La concentración de los compradores tiene una intensidad muy alta ya que es muy importante la afluencia de los compradores. El precio tiene una intensidad alta ya que impacta directamente en nuestro presupuesto.

Intensidad = Alto

Tabla 20: ***Poder de negociación de los clientes***

	Intensidad				
Poder de negociación Con los clientes	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Concentración de compradores	5				
Volumen de los compradores		4			
Precio		4			
Impacto de la calidad	5				
Incentivos a los decisores			3		
Promedio			4,2		
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto			Alto		

d) Poder de Negociación de los Proveedores

El impacto de los insumos tiene una intensidad muy alta ya que alguna subida de precios de estos influye en la rentabilidad. Los costos de cambio tienen una alta intensidad ya que al cambiar constantemente de proveedores se incurrirá en un gasto. Disponibilidad de insumos sustitutos tiene una intensidad media ya que los

proveedores con los que se trabajan tienen productos de calidad similar.

Concentración de proveedores es baja ya que se trabaja con muchos proveedores.

Intensidad = Media

Tabla 21: ***Poder de negociación de los proveedores***

	Intensidad				
Poder de negociaciòn con los proveedores	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Concentración de proveedores				2	
Diferenciación de los insumos		4			
Costos de cambio		4			
Disponibilidad de insumos sustitutos			3		
Impacto de los Insumos	5				
Promedio			2,8		
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Media				

e) Amenaza de Sustitutos

El desempeño relativo de los sustitutos en el precio es medio ya que casi todos manejan el mismo precio. . Los costos de cambio tienen una alta intensidad ya que al cambiar constantemente de proveedores se incurrirá en un gasto.

Propensión de los compradores a sustituir tiene una intensidad Baja.

Intensidad = Media.

Tabla 22: ***Amenazas de sustitutos***

	Intensidad				
Amenazas de sustitutos	Muy alto	Alto	medio	Bajo	Muy Bajo
Desempeño relativo de los sutitutos en el precio			3		
Costos cambiantes		4			
Propension de los compradores a sustituir				2	
Promedio			3		
Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto	Media				

5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria.

Para este análisis se utiliza la matriz de General Electric (GE), utilizada para medir el grado de atractividad de la industria y la posición competitiva.

Para ello se ha otorgado ponderaciones y calificaciones a las variables que tienen impacto en el negocio. Así se tiene que en mayor proporción, el tamaño de mercado y la intensidad de la competencia determinan que tan atractiva es la industria en la que se desenvuelve el Centro Naval del Perú Sede San Borja

Por el lado de la posición competitiva, se considera que la calidad de los servicios que se brinda otorga al CENAV una posición relevante en la industria.

La tabla de valoración se construye tomando como referencia la matriz de atractividad de General Electric. En consecuencia se utilizan las variables que el CENAV Sede San Borja considera importantes en cada una de las dimensiones de la matriz. Luego los resultados obtenidos darán dentro de la matriz, un punto de intersección que indicará finalmente la decisión de invertir, mantenimiento o retiro del mercado.

Tabla 23: ***Atractividad de la industria***

Atractivo del mercado de la industria	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	50%	3	1.5
Precio / Rentabilidad	10%	4	0.4
Intensidad de la competencia	30%	2	0.6
Diversidad del mercado	10%	3	0.3
	100%		**2.8**

Posición competitiva	Peso	Calificación	Valor
Calidad de los servicios	30%	4	1.2
Alianza con proveedores	10%	4	0.4
Infraestructura	50%	3	1.5
Canales de Atención	10%	5	0.5
Total	100%		**3.6**

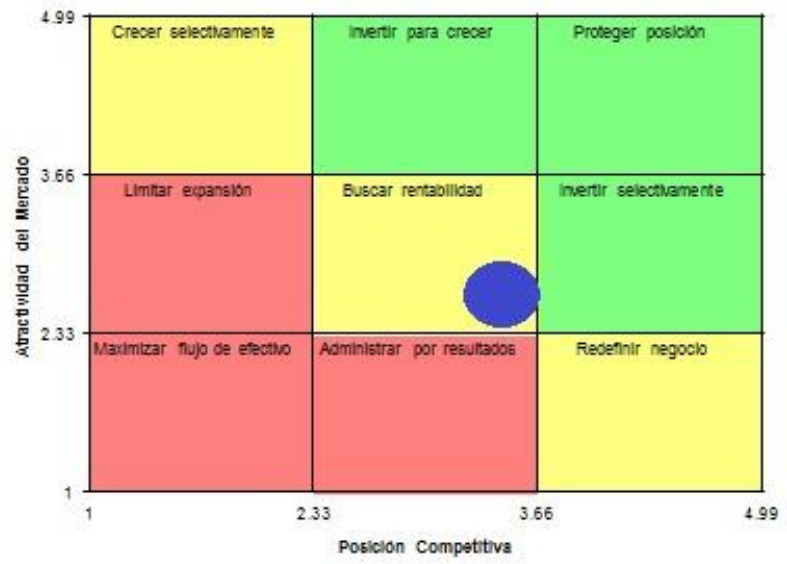


Figura 44*:* Matriz de Mckinsey
Nota. Calificación 1 (poco atractivo) – 5 (muy atractivo).

Conforme a los resultados obtenidos se tiene que El Centro Naval del Perú tiene espacio para crecer en la industria, debido a un alto atractivo de la industria y a su alta posición competitiva.

El CENAV se encuentra en el cuadrante de buscar rentabilidad, es decir mantener sus unidades de negocio y concentrarse en segmentos, con buena rentabilidad y bajo riesgo.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo

Según David (2013), la matriz de perfil competitivo, es una herramienta de gestión, que nos permitirá realizar un análisis de la competencia, en base a la identificación de cinco factores claves de éxito, el análisis incluirá los siguientes clubes sociales: Club El Bosque, Real Country Club, Jockey Club del Perú, según los resultados de las entrevistas realizadas a expertos (preguntas 10, 11, 13 y 14).

Para los factores clave de éxito, se ha seleccionado aquellos que pueden marcar la diferencia en el ambiente de competencia. Estos son (en orden de relevancia):

- **Servicios (30%),** impacta de manera significativa ya que los servicios deben ser variados y de suficiente cantidad que logre cubrir los requerimientos y necesidades de los asociados.
- **Precio (20%),** teniendo en cuenta tanto el costo de la membresía como la cuota mensual. Su diferencia entre los competidores directos puede hacer que impacte directamente el nivel de ingresos, dentro del mercado (segmento) objetivo.
- **Atención al cliente (20%),** tiene relevancia en el volumen de ventas debido a que una mayor exposición del personal en los puntos de atención favorece la venta de productos y servicios.
- **Ubicación (20%),** es un factor relevante en la medida de que los padres actualmente valoran mucho las alternativas de recreación sin el tedioso trajín que involucra trasladarse por largas distancias y tiempo, dejando sus residencias para pasar momentos con sus hijos y familiares.
- **Infraestructura (10%),** como son pocos competidores y con productos de calidad similar, el nivel de infraestructura es uno de los factores por lo cual los asociados diferencian las ventajas entre uno u otra opción de clubes, esto influencia directamente en la decisión y el volumen de ventas.

Bajo estas premisas, se ha clasificado el desenvolvimiento de los competidores obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 24: ***Matriz de Perfil Competitivo***

		CENTRO NAVAL		EL BOSQUE		REAL CLUB		JOCKEY CLUB	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
	(0,00-1,0(	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
1 SERVICIOS	0.30	3	0.90	4	1.20	3	0.90	3	0.90
2 PRECIO	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60
3 ATENCION AL CLIENTE	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60
4 UBICACIÓN	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	3	0.60
5 INFRAESTRUCTURA	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30
TOTAL	1.00		**3.10**		**3.40**		**3.10**		**3.00**

Fuente: Elaboración Propia

Se puede analizar que, los tres principales competidores, tienen ponderaciones muy similares, destacando ligeramente el Club El Bosque, entendido por un mejor posicionamiento en el mercado por los servicios, infraestructura y la atención que ofrece. Asimismo, tiene mayor nivel de recordación. El Real Club de Lima y el Jockey Club, muestran resultados muy parejos al Centro Naval del Perú, en factores como servicios e infraestructura, pero sobre sale el CENAV en los factores de precio y ubicación, según resultado de nuestras encuestas a expertos preguntas (10, 11 y 14).

Capítulo VI. Análisis Interno

El análisis interno en una organización va a buscar encontrar las estrategias aparentes que van a permitir capitalizar las fortalezas, disminuir y/o neutralizar las debilidades encontradas en la investigación, asimismo descubrir ventajas competitivas para su implementación a partir de la identificación de competencias distintivas. (D´Alessio, 2015).

Para la realización del presente capítulo, se ha efectuado una investigación exhaustiva a las unidades de negocio del Centro Naval del Perú – Sede San Borja, con la finalidad de dar a conocer toda la información relevante que de insumos para evaluar internamente la organización.

6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa

Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología, infraestructura.

La cadena de valor en una empresa se convierte en una herramienta de gestión para la dirección de la misma, permitiendo la observación de la totalidad de actividades productivas que generan bienes o servicios dentro de la organización, cabe resaltar que se deberán de identificar y analizar aquellos procesos estratégicos para el giro de la empresa. (Andalucía Emprende, 2015)

En el siguiente gráfico se aprecia el modelo de cadena de valor aplicable a una empresa del giro de servicios, el cual se usará como referencia.



Figura 45: Modelo de cadena de valor

a. Logística Interna

Abastece de manera oportuna, apropiada, con calidad y cantidad suficiente los insumos para las operaciones productivas en general tales como los servicios en restaurantes, servicios de catering, gimnasio, eventos, etc.

1. El proceso logístico se da inicio con la emisión y colocación de la orden de compra y/o servicio, emitido por el jefe del área de logística dentro del Centro Naval del Perú – Sede San Borja, previa autorización de la gerencia administrativa.
2. Dentro de la organización existen dos canales de adquisiciones, uno correspondiente para el área de alimentos y bebidas y otro correspondiente para el resto de áreas productivas de la sede. El primero de ellos va con las órdenes de compra para todas aquellas empresas proveedoras que abastecen de insumos para la producción en las áreas de restaurantes y bares, mientras que el segundo canal permite el abastecimiento de todos aquellos insumos que no son para la producción de alimentos.

3. Los proveedores, después de haber recibido la orden de compra correspondiente, proceden a internar sus insumos y materiales respectivamente en los almacenes correspondientes, lo que respecta a insumos de cocina en las fechas establecidas para cada producto, mientras que los materiales no comestibles según lo solicitado en la orden correspondiente.
4. El transporte de insumos y materiales, en un 90% de las situaciones es llevada a cabo por cada empresa proveedora, salvo que se presente alguna situación de urgencia que amerite que el área de logística designe a un encargado de recoger de alguna empresa lo requerido.
5. A la entrega del producto y/o insumo, cada empresa proveedora hace entrega de igual forma de su respectiva factura y guía de remisión del producto, esto permite a los trabajadores del área cargar dicha información en cada sistema respectivo y generar una cuenta por pagar por los productos recibidos.
6. El almacenaje de los insumos y/o productos se realiza en las cámaras de conservación, cámaras congeladoras y/o almacenes respectivos para cada insumo.
7. En la actualidad, el Centro Naval del Perú - sede San Borja, dentro de sus procedimientos, maneja la política de pago a 30 días para sus proveedores.
8. Los inventarios de productos se encuentran a cargo de la jefatura del área de logística y se realizan todos los días lunes de cada semana con la finalidad de cruzar la información respectiva sobre el stock de almacén, materiales consumidos y materiales almacenados en los mismos.

b. Operaciones

El área de operaciones está relacionado directamente con la generación de valor de los insumos recibidos por el área logística, no solamente en restaurantes y

bares sino en todas las unidades de negocio productivas de la sede, tales como eventos, catering, academias deportivas, gimnasio, etc.

c. Logística Externa

El giro de negocio del Centro Naval del Perú – sede San Borja, no amerita que reciba abastecimiento recurrente de ningún tipo del extranjero, salvo algunas situaciones particulares cuando se deba adquirir algún equipo electrónico que no exista en el mercado local como por ejemplo máquinas cardiovasculares para ser utilizadas en el gimnasio de la sede.

d. Mercadotecnia

A través de los años, la sede San Borja ha buscado afianzar las relaciones con sus asociados mediante técnicas de marketing que permiten llegar a dar a conocer a todos su miembros la calidad y variedad de servicios que se ofrecen en todas las instalaciones del mismo. El trato personalizado que existe en todas las áreas de negocio permiten darle al usuario un aspecto de preocupación y dedicación exclusiva para generar un clima de satisfacción y entrega de bienestar hacia ellos.

e. Servicio

Como club social, el Centro Naval del Perú – Sede San Borja tiene como una de sus principales prioridades de brindar servicios de excelencia, es por ello que busca en todo momento una atención personalizada que otorgue bienestar y satisfacción de los asociados, familiares e invitados de los mismos.

f. Adquisiciones

Todas las adquisiciones que se realizan se encuentran programadas, tanto en las áreas productivas correspondientes para cubrir la demanda de los servicios que se dan en la sede así como las que se orientan al reemplazo de los materiales desgastados, fuera de vigencia y/o obsoletos

g. Recursos Humanos

El CENAV sede San Borja cuenta con el área de recursos humanos la cual no se encuentra totalmente desarrollada ni implementada, originando una gran limitación para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación de los colaboradores.

h. Tecnología

La tecnología con la que cuenta la sede no es de última generación, existe un gran déficit en lo que respecta a optimización de los recursos actuales que ofrecen los medios informáticos.

i. Infraestructura

El CENAV sede San Borja, posee una infraestructura moderna y segura que busca mantener todas las áreas sociales, laborales y de recreación en los mejores estándares del mercado y así brindar un servicio de calidad.

6.2. Indicadores

En el punto anterior se describió las actividades primarias y secundarias incluidas en la cadena de valor del Club Centro Naval sede San Borja. Las actividades claves son generalmente guiadas con medidas estándares o indicadores para evaluar su performance, para que de esta manera y si fuese necesaria, el Centro Naval pueda reajustar la estrategia tomada. En tal sentido se define a un indicador como un elemento que puede ser interpretado cuantitativa y cualitativamente, ya que nos muestra y describe lo que está sucediendo en el Club al analizar una o más variables, correlacionarlas y estudiar su evolución histórica, ya sea con proyecciones o con periodos anteriores.

Los indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

a. Logística Interna

Requerimientos recibidos / # requerimientos ejecutados

b. Operaciones

Servicios satisfactorios brindados / # total de servicios brindados

c. Logística externa:

Requerimientos recibidos para el extranjero / # total de requerimientos solicitados

d. Mercadotecnia

Promociones recibidas por socios / # de socios

e. Servicios

Servicios satisfactorios brindados / # total de servicios brindados

f. Adquisiciones

Requerimientos recibidos / # requerimientos ejecutados

g. Recursos Humanos

Casos solucionados / # casos recibidos

h. Tecnología

Ocurrencias informáticas solucionadas / # total de ocurrencias

i. Infraestructura

Áreas trabajadas / # total de áreas de la sede

6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

Mediante esta herramienta se busca conocer las fortalezas de la institución frente a la competencia para poder realizar nuestras estrategias, maximizar los niveles de desempeño con respecto a la competencia y alcanzar un mayor conocimiento y comprensión de los competidores.

Las operaciones que realiza el Centro Naval – sede San Borja que involucran desde el abastecimiento de insumos para las operaciones productivas en general hasta el almacenamiento de los productos. En este caso si se encuentra una competencia directa ya que se atiende al mismo segmento y además tienen una oferta muy parecida a la nuestra.

Con relación a información de la cadena de valor de la competencia esta es reservada salvo datos encontrados en páginas web de estos clubes. Con esta información se ha realizado una tabla que se presenta a continuación:

Tabla 25: ***Tabla comparativa de la Cadena de Valor del Centro Naval y la competencia.***

	Competencia				
Cadena de Valor	Centro Naval - Sede San Borja	Real Country Club	El Bosque	Jocley Club	Club terrazas de Miraflores
Logistica Interna	Regular	Buena	Regular	Regular	Buena
Operaciones	Regular	Regular	Regular	Buena	Buena
Logistica Externa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercadotecnia	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular
Servicios	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
Adquisiciones	Buena	Buena	Regular	Buena	Buena
Recursos Humanos	Regular	Regular	Buena	Buena	Buena
Tecnologia	Regular	Buena	Regular	Buena	Buena
Infraestructura	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena

De la comparación de la Cadena de Valor con nuestra competencia determinamos que:

a. Logística Interna

Tiene como debilidad la inestabilidad de los proveedores ya que solo se tiene exclusividad con tres proveedores tales como: Redondos, Zedina y Sea Food Gourmet Perú, pero esto no dificulta que se abastezca de manera oportuna, apropiada, con calidad y cantidad suficiente los insumos para las operaciones productivas.

b. Operaciones

En esta área detectamos una falta de personal que dificultan o hacen más largo este proceso. Se utiliza un sistema de distribución horizontal que se tiene que mejorar.

c. Logística Externa

El giro de negocio del Centro Naval del Perú – sede San Borja, no amerita que reciba abastecimiento recurrente del extranjero, excepto los equipos que se importan sobre todo para el área de Gimnasio.

d. Mercadotecnia

En esta parte se tiene una gran debilidad ya que no se realizan campañas publicitarias, se cuenta con personal expertos en Marketing y no se explotan las herramientas digitales, sin embargo la competencia maneja estos temas mucho mejor.

e. Servicios

El Centro Naval-Sede San Borja se esfuerza por otorgar un excelente servicio personalizado, buscando en todo momento el bienestar y satisfacción de los sociados y todas aquellas personas que lleguen a las instalaciones.

f. Adquisiciones

Todas las adquisiciones que se realizan se encuentran programadas, tanto en las áreas productivas correspondientes para cubrir la demanda de los servicios que se dan en la sede, así como las que se orientan al reemplazo de los materiales desgastados, fuera de vigencia y/u obsoletos.

g. Recursos Humanos

En este caso se cuenta con el área de Recursos Humanos la cual posee grandes limitaciones para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación de

los colaboradores, en tal sentido no se encuentra totalmente implementada, desarrollada, ni empoderada.

h. Tecnología

La tecnología con la que cuenta la sede no es de última generación, existe un gran **d**éficit en lo que respecta a optimización de los recursos actuales que ofrecen los Medios informáticos.

i. Infraestructura

En este caso con respecto a la competencia, se diría que de la infraestructura del CENAV sede San Borja es nueva y segura, buscando mantener los mejores estándares del mercado, brindando la calidad necesaria para el beneficio principalmente de los asociados.

6.4. Determinar las Competencias de la Empresa

Según Thompson (2004), para determinar las competencias de la empresa identificamos y evaluamos las actividades en la que esta sobresale y las capacidades que tiene para competir (P 122). También se usa el análisis FODA que es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. Asimismo permite descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechas las segundas.

Los recursos y capacidades de la empresa son las que permiten obtener una rentabilidad superior a los competidores de la organización y generan la capacidad de crear y mantener una ventaja competitiva. Dentro de ello se tiene:

Los recursos especiales: patentes, imagen de marca, tecnología, etc., y los activos humanos: liderazgo, experiencia, relaciones, motivación, etc.

Las capacidades distintivas: algo que la empresa hace mejor que el resto: su ventaja competitiva.

La empresa deberá especificar de qué recursos dispone y valorarlos. Por ejemplo, recursos tales como la infraestructura, los trabajadores, la imagen corporativa o las relaciones con los proveedores, entre otros.

Los recursos o elementos básicos de una empresa son:

Humanos.

Materiales.

Técnicos

Financieros.

En este caso se ha identificado los puntos en lo sobresale el Centro Naval – Sede San Borja y llegamos a la conclusión que nuestras competencias son las siguientes:

- Tiene una buena reputación de servicio al cliente.
- Una buena condición financiera, muy solida
- Alta calidad de sus productos.
- Ubicación geográfica excelente
- Trabajo en equipo

6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.

a. Relación con Clientes

Con relación a los asociados, invitados y corporativos que asisten y/o realizan actividades en el Centro Naval del Perú – Sede San Borja, reciben un trato personalizado, manteniendo un contacto continuo durante la planificación y desarrollo de sus actividades programadas, la relación es altamente fluida desde ambas perspectivas.

b. Canales de Distribución

En el caso del Centro Naval del Perú – Sede San Borja, el canal de distribución para sus asociados, visitantes y corporativos que asisten a sus instalaciones es el Directo, debido a que la totalidad de productos y servicios a entregar son efectuados en las mismas instalaciones de la Sede San Borja

La unidad de negocio de restaurante en el Centro Naval del Perú – Sede San Borja posee la mayor participación en ventas con el 38% de los ingresos anuales, compuesto por la venta de los productos ofrecidos en las cartas de los salones Almirante, Monitor y bares Goleta y Galeón.

La unidad de negocio de eventos representa el 21% de los ingresos anuales, compuesto por todos los servicios ofrecidos a los asociados y corporativos que han contratado a la sede para sus actividades sociales.

La unidad de negocio alquileres representa el 19% de los ingresos anuales, compuesto por el servicio de alquiler de espacios a asociados y empresas para que desarrollen sus actividades en tales instalaciones.

La unidad de negocio deportes representa el 15% de los ingresos anuales, compuesto por el alquiler de espacios deportivos y servicios de academias deportivas para los asociados e invitados.

La unidad de negocio gimnasio representa el 6% de los ingresos anuales, compuesto por todas las matrículas y membresías de los usuarios del mismo.

c. Asociaciones Claves

Las alianzas estratégicas que el Centro Naval del Perú – Sede San Borja ha podido establecer, se refiere a sus proveedores, los cuales abastecen de insumos tales como:

Alimentos:

- Redondos – Provee carne de pollo y cerdo

- Zedina – Provee carne de res
- Sea Food Gourmet Perú - Provee pescados y mariscos

En relación a sus proveedores, el Centro Naval del Perú – Sede San Borja tiene exclusividad de compra de productos con las empresas anteriormente mencionadas, lo cual favorece a conseguir insumos de calidad de manera oportuna, precisa y a un precio muy competitivo en el mercado, además cuenta con un crédito para pago a proveedores a 30 días.

d. Recursos Claves

- El capital con el que trabaja el Centro Naval del Perú – Sede San Borja es propio, no se estima ningún tipo de financiamiento en un mediano plazo debido a que no es necesario.
- El capital humano con el que cuenta la organización es de primer nivel, considerando que es el recurso más importante con el que cualquier organización puede contar.

e. Actividades Claves

Dentro del giro del negocio, se pueden mencionar las actividades claves tales como:

- Calidad de servicio
- Marketing acerca de las actividades sociales que organiza la sede
- El mantenimiento de todas las áreas sociales y recreacionales
- La logística para el abastecimiento oportuno de los insumos
- La seguridad de las instalaciones de la sede
- La gestión administrativa del club

Asimismo considerando el modelo VRIO se puede determinar que los recursos relevantes del CENAV San Borja son los siguientes:

Recursos Valiosos: Permite enfrentar una amenaza o aprovechar una oportunidad.

Recursos Raros: No todos los competidores poseen este recurso.

Recursos Inimitables: Recurso difícil de imitar en el sector.

Recursos Inmersos en la Organización: Capacidad de explotar el recurso.

Tabla 26: ***Matriz VRIO***

RECURSOS	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Infraestructura moderna y amplia	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Clientes cautivos	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
Ubicación estratégica	SI	NO	SI	SI	Ventaja temporal
Capacidad financiera sólida	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva

Nota: Elaboración propia.

La matriz VRIO muestra que el CENAV sede San Borja posee recursos valiosos para la industria y bien considerados por los clientes, resaltando como Ventaja Temporal a los "Clientes cautivos" como un recurso raro ya que en un 99% de los cadetes que egresan de la escuela naval, pasan a ser socios del CENAV y a la "Ubicación estratégica" como un recurso difícil de imitar por el sector.

6.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se desarrolla una vez obtenida la lista compuestas tanto de fuerzas como debilidades de los factores de éxito identificados, en las áreas funcionales del negocio, por lo que se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas, bajo los siguientes pasos.

Iniciar con las fortalezas y luego seguir con las debilidades, asignando a cada factor un peso para la organización que va desde el 0.0 (poco o nada importante) hasta el 1.0 (bastante o muy importante), los factores (fuerza o debilidad) que se consideren que influirán más en el desempeño y gestión de la organización, llevaran los pesos más altos. El total de todos los pesos tendrá que sumar 1.0, conociendo de esta manera la importancia relativa para llegar alcanzar el éxito. Luego asignar una calificación a cada

uno de los factores, cuando se identifique una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones 3 y 4 corresponden a las fortalezas, mientras que las calificaciones 1 y 2 corresponden a las debilidades. Por último, se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para obtener una calificación ponderada en cada variable y poder sumar las calificaciones de cada variable determinando el total ponderado de la organización.

El total ponderado estará entre un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, para la cantidad total de factores en la matriz MEFI, la calificación de 2.5 corresponderá al promedio. Los totales ponderados que están por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones que están por encima de 2.5, caracterizan una posición interna fuerte. La matriz MEFI, al igual que la matriz MEFE, debe incluir entre 10 y 20 factores claves. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando se tiene un factor interno clave que representa una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido en la matriz MEFI dos veces y a cada uno se le debe colocar su respectivo peso y calificación (p 184).

Este proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades, se desarrolló a través de la medición de desempeño del propio CENAV sede San Borja, en comparación con otros periodos, así como la información recopilada en las entrevistas realizadas a socios, altos directivos, gerentes, y trabajadores del Centro Naval sede San Borja.

Primero se identifican los factores claves de éxitos del sector, las actividades primarias y secundarias, las principales estrategias aplicadas según ciclo de vida y los factores valorados en el mercado, comparado con el promedio de la industria. “En tal sentido por ejemplo, en el (Anexo 4), “Análisis de encuesta a Socios del Centro Naval del Perú”, se encontró que, estos tienen como preferencias según características más

valoradas para el CENAV sede San Borja a factores tales como ubicación 38%, servicio 23%, instalaciones 24%, precio 14%, otros 1%".

Tabla 27: ***Matriz de evaluación de los factores Internos***

Item	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Promedio ponderado
	Fortalezas			
1	Infraestructura moderna	0.05	4	0.2
2	Calidad de atención y servicio	0.06	4	0.24
3	Capacidad financiera solida	0.04	3	0.12
4	Empleo de insumos de calidad	0.04	3	0.12
5	Excelente ubicación geográfica	0.08	4	0.32
6	Diversidad de servicios y productos	0.07	4	0.28
7	Adecuada seguridad de las instalaciones	0.05	3	0.15
8	Personal altamente calificado	0.05	3	0.15
9	Crédito de 30 días para pago a proveedores estratégicos	0.03	3	0.09
	Debilidades			
1	Ausencia de un Planeamiento Estratégico	0.07	1	0.07
2	Cantidad de personal insuficiente	0.05	2	0.1
3	Baja implementación de la tecnología en el club	0.05	1	0.05
4	Inadecuado programa de mantenimiento de la infraestructura	0.04	2	0.08
5	Falta de información oportuna y de mecanismos de control	0.03	2	0.06
6	Área de RRHH poco desarrollada e implementada	0.04	2	0.08
7	Alta concentración de socios pertenecientes a la marina del Perú	0.05	1	0.05
8	Poca cantidad y diversificación de proveedores	0.06	2	0.12
9	Tramites y solicitudes burocráticos, ocasionando demora en atención	0.05	2	0.1
10	Clima de insatisfacción de los asociados y trabajadores	0.05	2	0.1
11	Alta rotación de personal	0.04	1	0.04
		1		2.52

Nota: Elaboración a partir del análisis interno, 2017

Lo relevante está en comparar el peso ponderado total de las fortalezas, contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables. Para nuestro caso se tiene que el valor obtenido en la matriz es de 2.52 lo cual indica que las debilidades del CENAV están mínimamente controladas y no están completamente aprovechando sus fortalezas, ambos factores pueden mejorar significativamente, si son correctamente explotadas, para ayudar al crecimiento y desarrollo.

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

7.1. Alcances y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos son necesarios para para cada uno de los resultados clave que los administradores consideren importante para el éxito. Existen dos tipos de áreas de resultados clave que hay que destacar: aquellas relacionadas con el desempeño financiero y aquellas relacionadas con desempeño estratégico. En este caso el logro de un desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la compañía a largo plazo. (Thompson y Strickland, 2014)

7.1.1. Objetivos Estratégico.

a) Reducción de la rotación de inventarios en el orden de un 25% para el 2018, 33% para el 2019 y 50% para el 2020 y el tiempo de respuesta entre áreas un 20% anual.
b) Incrementar la rentabilidad en 4.34% para el 2018 y a partir del 2019 mayor a 5% anual.
c) Buscar la satisfacción de los asociados en un 90%
d) Implementar y cumplir en 100% las disposiciones contempladas en la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
e) Implementar estrategias de marketing que permitan el incremento gradual de asociados civiles en un 3% anual.
f) Implementar herramientas tecnológicas que permitan automatizar y mejorar los procesos administrativos y operativos.

7.1.2. Análisis de los Objetivos Estratégicos.

Todos los objetivos estratégicos son descritos de manera específica, son medibles, son realmente alcanzables, poseen impactos relevantes y sobre todo

definidos en un tiempo establecido, todos estos atributos de los objetivos son claves para poder establecer las estrategias a desarrollar en cada uno de ellos.

a) Mejorar la gestión interna del CENAV sede San Borja, principalmente orientado a obtener la información de manera rápida y confiable que permita mejorar y agilizar la toma de decisiones. Algunos objetivos específicos para mejorar la gestión interna tienen que ver con la mejora de la rotación de inventarios que en promedio es de 4 días así como el tiempo de respuesta entre áreas que en promedio es de 24 horas.
b) Incrementar la rentabilidad, a través del aumento de las ventas en 5% anual (orientado al incremento de las ventas tanto de los productos que se comercializan, así como los servicios de alquiler como los salones, espacios libres, gimnasio, deportes dentro del club y también el servicio de promoción y creación de eventos fuera del club) para los próximos tres años, así como disminuir los costos operativos en un 4% anual (orientado a buscar la reducción de los costos operativos producidos dentro del mismo club, a través de la, búsqueda de proveedores alternos, optimización de la logística, optimización de procesos administrativos entre otros) anual para los próximos tres años. Algunos objetivos específicos para incrementar la rentabilidad tienen que ver con la reducción de los costos fijos, actualización de precios, nueva política de membresías y alianza con proveedores.
c) Mejorar y consolidar la gestión hacia los asociados del CENAV en los próximos tres años, (orientado al incremento del número de los asociados, a través de la convocatoria para el ingreso de asociados civiles, así como la renovación y creación de nuevos servicios para atender a los asociados, alcanzando los niveles de calidad propuestos. Algunos objetivos específicos para mejorar la gestión hacia los asociados tienen que ver con la mejora de la satisfacción de los clientes para el

primer año en un 90% de satisfacción, asimismo el incremento de los servicios a razón de 1 por año permitirá mejorar los niveles de calidad orientados al cliente.

d) Mejorar la seguridad integral del CENAV sede San Borja, reduciendo el riesgo de accidentes y eventos no deseados por la aplicación de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

   Algunos objetivos específicos para mejorar la seguridad integral tienen que ver con la mejora de los canales de comunicación para la reducción de incidencias, así como el incremento de horas de capacitación del personal involucrado en tareas de mantenimiento y seguridad propio y foráneo.

e) Implementar una política de referidos como base de la estrategia de desarrollo de mercado para incrementar el número de asociados civiles. Algunos objetivos específicos para mejorar la política de referidos tienen que ver con la mejora de la satisfacción de los clientes para el primer año en un 90% de satisfacción, asimismo el incremento de los servicios por periodo a razón de 1 por año permitirá mejorar los niveles de calidad orientados al cliente.

f) Implementar herramientas tecnológicas que permitan mejorar, optimizar y automatizar los principales procesos internos y la comunicación con los asociados, a través de aplicaciones de escritorio y aplicaciones móviles. Asimismo se rediseñara la página web del CENAV, para que sea adaptable y se pueda visualizar desde cualquier dispositivo como (PC, laptops, celulares o tablets) con nuevas áreas y una sección sobre información de membresías disponibles para civiles.

Todos los objetivos estratégicos presentan objetivos específicos que se encuentran alineados según perspectiva y cuantificados en el Balance Score Card del presente plan estratégico.

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

El análisis desarrollado en los siguientes modelos y matrices brindará la ayuda necesaria para que los directivos y gerentes puedan determinar la estrategia más adecuada y sostenible que la empresa debe desarrollar o reestructurar de acuerdo a los logros alcanzados.

7.2.1. Modelo Océano Azul.

Según Chan Kin y Mauborgne, 2005, Los océanos azules, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan

Oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Los principios del océano azul son cuatro:

- Crear nuevos espacios de consumo.
- Centrarse en la idea global y no en los números.
- Ir más allá de la demanda existente.
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Según Chan Kin y Mauborgne (2005) el cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico que nos permitirá construir una estrategia convincente de Océanos azules.

En el eje horizontal del Cuadro Estratégico se deben colocar los factores en los cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia

En el eje vertical del Cuadro Estratégico refleja el nivel de la oferta hacia los compradores en lo relacionado con las variables claves de la competencia, un puntaje alto demuestra que una compañía ofrece más a los compradores en las variables en mención.

Al unir los puntos se forma la curva de valor, en este cuadro se comparan como se manejan los productos, además de cómo esta estrategia puede incrementar las ventas pero no se logra entrar a un nuevo mercado.

A continuación se define las variables principales para el Centro Naval sede San Borja, estas variables son los valorados por los asociados, frente a la industria de clubes y centros de esparcimientos.

a) Calidad de servicios y productos, el CENAV brinda una alta calidad en cada uno de sus servicios, además cuenta con proveedores reconocidos que ofrecen un alto aseguramiento de en cada uno de sus productos comercializados.
b) Exclusividad, el CENAV sede San Borja es considerado un club exclusivo, esto debido sobre todo a que la mayoría de sus asociados son Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.
c) Comunicación, las comunicaciones tanto internas entre las diferentes áreas así como externas con los proveedores o como la que se tiene con los asociados no son las óptimas, están poco desarrolladas en el CENAV.
d) Infraestructura, actualmente el CENAV cuenta con una buena infraestructura en todas sus unidades de negocios.
e) Ubicación, la excelente ubicación del CENAV con un fácil acceso y llegada, hace que sus asociados no realicen largos viajes y lo visiten frecuentemente.
f) Costos de servicios y productos, actualmente los costos y servicios del CENAV son competitivos y están acorde al mercado al cual se encuentra orientado.
g) Seguridad, en el CENAV sede San Borja se cuenta con un cronograma de mantenimiento para las instalaciones, mas no para el equipamiento interno del club, así mismo cuentan con un sistema de seguridad eficiente en lugares clave tanto

dentro y fuera de las instalaciones (el perímetro), el cual está apoyado por un circuito cerrado de video vigilancia.

h) Logística eficiente, el sistema logístico del CENAV está considerado como una debilidad ya que al tener un sistema obsoleto el cual se realiza de manera manual, hace que los tiempos de respuesta sean lentos y se cree desorden a la hora de conocer los reales stocks de los productos e interactuar con los proveedores.

7.2.1.1. Lienzo de la Estrategia Actual de la Empresa.

Se presenta un lienzo con los atributos actuales identificados en el CENAV como parte de su estrategia, los aspectos que valoran los asociados se ubican en el eje "x" y el nivel de valor que obtiene el CENAV como calificación se ubican en el eje "y".

La curva de valor que se obtiene de las principales variables, son las que identifican al CENAV sede San Borja frente a la industria.

Se puede apreciar entonces que los asociados poseen una mayor consideración para los principales factores como son: las variables de exclusividad, infraestructura, ubicación y seguridad, por lo contrario los factores que poseen un valor bajo en este análisis corresponden a los costos de servicios, comunicación y logística eficiente.

Algunos de estos valores fueron considerados de acuerdo a la entrevista realizada a los asociados como al experto.

7.2.1.2. Lienzo de la Estrategia Actual de la Industria.

El escenario para el CENAV sede San Borja que brinda múltiples servicios dentro de sus instalaciones, en su mayoría orientados al entretenimiento, eventos sociales y esparcimiento, en tal sentido el enfoque de valor se basa en el servicio que ofrece la empresa teniendo como principales clientes a los asociados y se compara al

CENAV sede San Borja con empresas (Clubes) que brindan los mismos servicios, que poseen similares características, el tamaño del club, el costo de la membresía y del mantenimiento mensual y que están ubicados geográficamente en Lima y Callao.

Con la información obtenida en las entrevistas a los expertos del sector, se logró analizar e identificar las variables aceptadas y comunes por la industria en general.

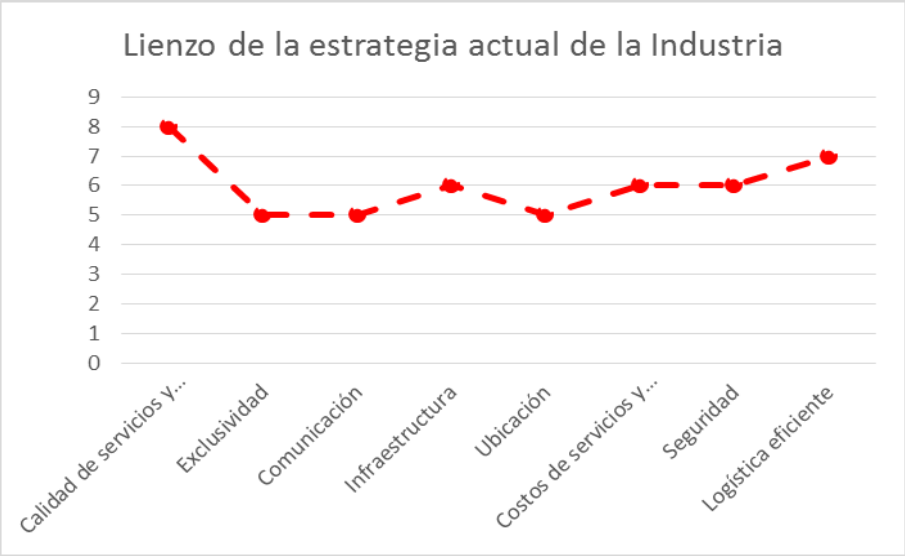


Figura 46*:* Lienzo de la estrategia actual de la industria

Los factores que la industria destaca como los principales para los asociados son: la calidad de servicios y productos, la infraestructura adecuada y moderna, la logística eficiente para obtener los requerimientos necesarios en el tiempo adecuado para lograr el buen funcionamiento del club y por último el costo de las membresías, los servicios y los productos que se comercializan dentro del club.

En el cuadro comparativo que se presenta entre el CENAV sede San Borja y la Industria, evidenciamos que existen variables muy valoradas por los asociados, las cuales se debe mejorar frente a la industria como son; la comunicación y la logística eficiente, otras variables en las que se destaca el CENAV sede San Borja son; la exclusividad (Acceso únicamente a asociados, en la mayoría de casos), la ubicación, ya

que el 76% de los asociados reside en distritos cercanos a la Sede, tales como Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina, San Isidro y Surquillo (ver tabla 2) y seguridad (Índice casi nulo de siniestralidad y actos delincuenciales dentro de las instalaciones), además otras variables que están con pequeños márgenes de diferencias lo cual indica que el CENAV sede San Borja posee características muy competitivas apreciadas por el sector, las cuales permitirían enfrentar el mercado y la industria.

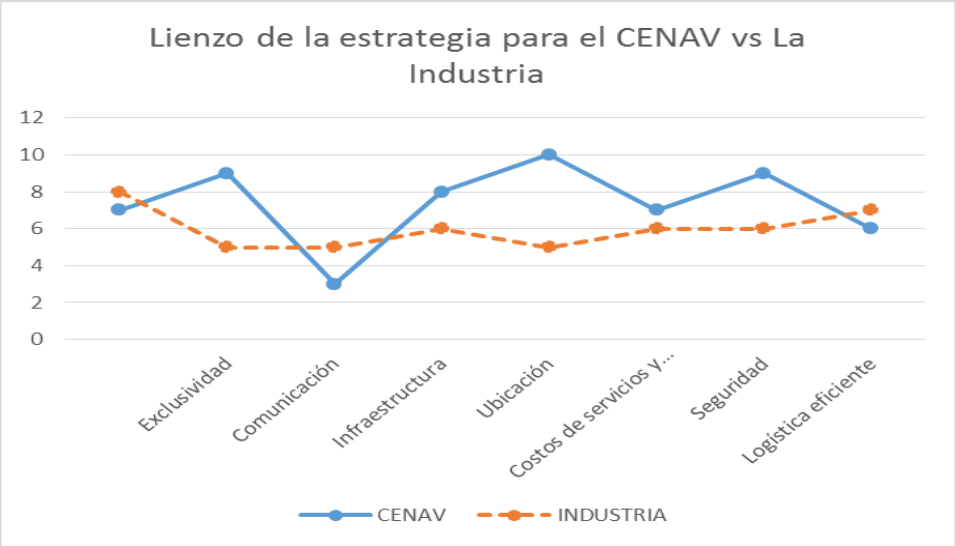


Figura 47: Lienzo de la estrategia para el CENAV vs. Industria

7.2.1.3. Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear).

Chan Kin y Mauborgne, 2005 han desarrollado el Esquema de las cuatro acciones cuya función es el establecimiento de acciones que generan la construcción de una curva de Valor, para esto el autor planteo cuatro preguntas claves tendientes a "cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de una industria":

1. ¿Qué variables en la industria se deben eliminar?
2. ¿Qué variables de la industria se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Qué variables de la industria se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

4. ¿Qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

A continuación la Matriz para el centro Naval del Perú – Sede San Borja.

ELIMINAR	REDUCIR
	Costos de servicios y productos

INCREMENTAR	CREAR
Comunicación y Marketing	Crear nuevos servicios como:
Calidad de servicios y productos	Aplicación movil para atencion de socios
Infraestructura	Atencion Delivery
Seguridad	Espacio para cancha de golf
Ubicación	Servicio de Hospedaje

Figura 48: Matriz ERIC

Según las variables determinadas en los puntos anteriores, se ha determinado que el CENAV sede San Borja debe reducir las siguientes variables: Costos de servicios y productos, buscando lograr tener mayor rentabilidad y reducir la exclusividad ya que actualmente en promedio el 72% de los asociados son personas directamente relacionados con la Marina de Guerra del Perú y solo el 28% son civiles.

También se ha determinado crear nuevos productos y servicios, para poder realizar esta variable se ha pensado en traer nuevos concesionarios que brinden productos y servicios novedosos, así como la transformación con nuevas temáticas de algunos ambientes dentro del club.

En primera instancia se ha determinado incrementar las siguientes variables: Uso de herramientas tecnológicas y logística eficiente ya que son una falencia muy notoria del CENAV sede San Borja.

7.2.1.4. Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada.

Para formular la nueva estrategia del centro Naval del Perú – sede San Borja se utilizará los 6 principios de Chan Kin y Mauborgne, 2005, que se dividen en "Principios de Formulación de la Estrategia" y "Principios de Ejecución de la Estrategia":

A. Principios de Formulación de la Estrategia Océano Azul:

1. Reconstruir las Fronteras del Mercado.
2. Enfocarse en las Perspectivas Globales, no en las Cifras.
3. Ir más allá de la Demanda Existente.
4. Desarrollar la Secuencia Estratégica Correcta.

B. Principios de Ejecución de la Estrategia Océano Azul:

1. Superar los Obstáculos Claves de la Organización.
2. Incorporar la Ejecución dentro de la Estrategia.

Con esta información desarrollada fundamentalmente por la herramienta para crear océanos azules común mente llamada la matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear", impulsa y motiva a las organizaciones a actuar, con el fin de crear una nueva curva de valor, frente a la industria.

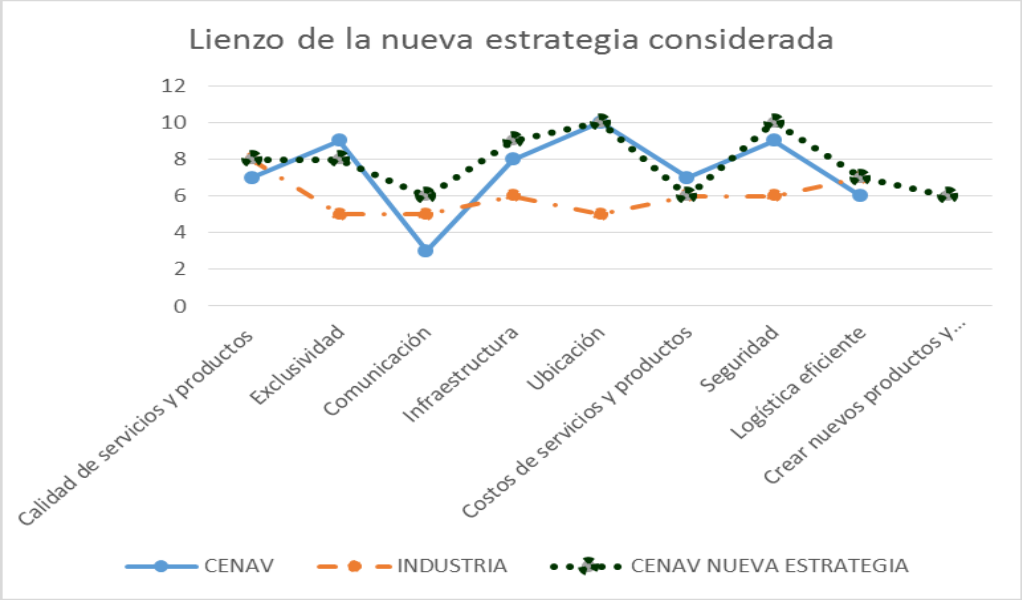


Figura 49*:* Lienzo de la nueva estrategia considerada

7.2.2. Matriz de Formulación de Estrategias.

7.2.2.1. Matriz FODA.

De acuerdo con D'Alessio 2015:

Esta matriz inicia su estructura a partir de las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades de la MEFI, constituyen las cuatro entradas necesarias para la construcción de los cuatro cuadrantes, tales como Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA).

Esta matriz es creada por Weihrich en el año 1982, como herramienta de análisis situacional, que a partir de la obtención de la información y el exhaustivo análisis del entorno tanto interno como externo se generan las estrategias en cada uno de los cuadrantes. El proceso consiste en que cada cuadrante debe contener pares relacionados para generar la construcción de cada una las estrategias según los siguientes pasos:

Estrategias FO: emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas, las estrategias se crearan a partir de las fortalezas que posea la organización para aprovechar las oportunidades externas. Utilizar la notación F# con O# para el sustento de cada estrategia.

Estrategias FA: emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas, las estrategias se crearan a partir de las fortalezas que posean la organización para reducir o hasta evitar el impacto que pueda ocasionar las amenazas externas. Utilizar la notación F# con A# para el sustento de cada estrategia a confrontar.

Estrategias DO: emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas, las estrategias se crearan a partir de la mejora de las debilidades internas que posea la organización para aprovechar las oportunidades externas. Utilizar la notación D# con O# para el sustento de cada estrategia, buscando convertir las debilidades en fortalezas.

Estrategias DA: emparejar las debilidades internas con las amenazas externas, las estrategias se crearan a partir de acciones defensivas para reducir las debilidades de la organización para reducir o hasta evitar las amenazas externas. Utilizar la notación D# con A# para el sustento de cada estrategia a evitar.

Matriz FODA

Tabla 28: ***Matriz FODA***

	FORTALEZAS - F	**DEBILIDADES - D**
	1 Diversidad de servicios y productos	1 Ausencia de planeamiento estratégico
	2 Infraestructura moderna	2 Baja implementación de la tecnologia en el club
	3 Calidad de atención y servicio	3 Poca cantidad y diversificación de proveedores
	4 Excelente ubicación geográfica	4 Inadecuado programa de mantenimiento de la infraestructura
	5 Capacidad financiera sólida de la organización	5 Clima de insatisfaccion de los asociados y trabajadores
OPORTUNIDADES - O	**ESTRATEGIA F-O**	**ESTRATEGIA D-O**
1 Mejora y crecimiento de la clase media 2 Alto consumo de entretenimiento en el pais 3 Mayor poder adquisitivo y estabilidad económica del Peru 4 Optimización y mejora de procesos con el uso de Tecnologia 5 Optima gestión para reciclar, reducir y reutilizar	**E1** Otorgar el financiamiento directo de las membresias, previa evaluacion interna. (O1, O3, F5) **E2** Crear espacios y/o dias tematicos por grupo de actividades y servicios. (O2, F1) **E3** Implementar una aplicación de reserva de restaurantes con opcion a seleccionar horario, mesa y comida (O4,F3,F1)	**E6** Aumentar el uso de nuevas tecnologias (software), para mejorar los procesos, como el control de inventarios y compras. (D2, O4) E7 Realizar un adecuado programa de mantenimiento de infraestructura para optimizar la gestion de reciclaje. (D4, O5) E8 Implementar alianzas estrategicas con proveedores claves, para obtener mejores precios y descuentos (D3, O3, O2)
AMENAZAS - A	**ESTRATEGIA F-A**	**ESTRATEGIA D-A**
1 Desarrollo de nuevas propuestas y servicios por parte de competidores 2 Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresa 3 Cambios en la política económica por ingreso de nuevo gobierno 4 Falta de una cultura deportiva en el País 5 Volatilidad del tipo de cambio	**E4** Actualizar la banda salarial y remuneracion variable por logros de objetivos (A2, F5, F3) **E5** Negociar alianzas estrategicas con empresas y academias para la realizacion de eventos deportivos . (A4, F2, F1)	**E9** Desarrollar un planeamiento estrategico que permita el desarrollo de nuevas propuestas y servicios, ademas de enfrentar los posibles cambios por el ingreso del nuevo gobierno. (D1, A1, A3) **E10** Aumentar la cantidad y diversificación de proveedores, para promover la creacion y el desarrollo de nuevas propuestas, servicios y productos con lo cual se pueda competir en el sector. (D3, A1) **E11** Mejorar el clima laboral a través de incentivos no remunerativos, evitando la salida de personal clave por mejoras salariales. (D5, A2)

7.2.2.2. Matriz PEYEA.

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz Peyea es utilizada en la organización o en cada unidad de negocio de la misma, a partir de cuatro ejes conformados por los factores relativos a la industria tales como la fortaleza y la estabilidad en los extremos horizontales, así como los factores relativos a la organización tales como la fortaleza financiera y la ventaja competitiva en los extremos verticales. Formando de esta manera cuatro cuadrantes asociados a cada postura (agresivo, conservador, defensivo o competitivo) respecto a las estrategias planteadas por la organización.

Esta matriz es creada por Deckel en el año 1984, y las posturas que vamos a describir fueron analizadas por Mile y Snow (2003) que pueden ser traducidas a estrategias competitivas apropiadas para el negocio como: diferenciación, enfoque, defensa o líder en costos.

Los cuatro cuadrantes formados son descritos por:

Fortaleza Financiera (FF), cuando la organización posee un respaldo financiero para hacer frente a algunas condiciones adversas que se puedan dar, además esta organización tiene la capacidad de diversificar su posición en el mercado.

Estabilidad del Entorno (EE), son ejes opuestos a la (Fortaleza Financiera) ya que tiene la capacidad de disminuir esta carencia, para asegurar la supervivencia de la organización.

Ventaja Competitiva (VC), cuando la organización posee una cualidad o característica única frente a sus competidores que le permite su diferenciación para alcanzar un mayor margen de rentabilidad.

Fortaleza de la Industria (FI), son ejes opuestos a la (Ventaja Competitiva) ya que la fortaleza financiera y operativa de la industria ayuda a tener una posición competitiva dentro del mercado.

Luego de evaluar las entrevistas realizadas a los directivos del CENAV, (considerados expertos del sector) y basándonos en las respuestas obtenidas (pregunta del 1 al 9 y pregunta 13), se tomaron los siguientes factores para la matriz PEYEA.

Tabla 29: ***Factores que conforman el eje X en la Matriz Peyea***

Ítem	Factores determinantes de la Fuerza Financiera (FF)	Valor de factores	
1	Aumento de la utilidad	3	
2	Capital de trabajo en positivo	2	
3	Incremento de la rentabilidad	4	
4	Liquidez	2	
	Promedio FF	2.75	
Ítem	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor de factores	
1	Estabilidad económica y clase media en crecimiento	-3	
2	Alta competencia de productos y servicios sustitutos	-3	
3	Mayor poder adquisitivo de la población	-4	
4	Productos competitivos por intermedio de los precios	-2	
	Promedio EE	-3	
	La diferencia de FF - EE corresponde al valor en el eje 'Y'		-0.25

Tabla 30: ***Factores que conforman el eje Y en la Matriz Peyea***

Ítem	Factores determinantes de la Fuerza de la industria (FI)	Valor de factores	Valor de eje 'X'
1	Alto crecimiento debido al consumo de entretenimiento en el país	4	
2	Optimización y mejora de procesos con el uso de Tecnología	3	
3	Oferta limitada en ubicaciones estratégicas	5	
4	buena estabilidad económica y financiera	4	
	Promedio FI	4	
Ítem	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor de factores	
1	Diversidad y calidad en el servicio y productos	-2	
2	Destacada ubicación geográfica	-1	
3	Infraestructura moderna	-3	
4	Empleo de la tecnología	-4	
	Promedio VC	-2.5	
	Valor en el eje 'X'		1.5

En el resultado de la Matriz PEYEA, se puede apreciar en la figura 60, la cual tiene como resultado de los promedio obtenidos en cada eje, la ubicación correspondiente al Perfil Competitivo, por lo que el CENAV presenta fortaleza en la industria, fortaleza financiera y con una buena ventaja competitiva con crecimiento, por lo que la postura estratégica para los productos y servicios que ofrece el CENAV debe ser de penetración de mercado y/o desarrollo de producto.

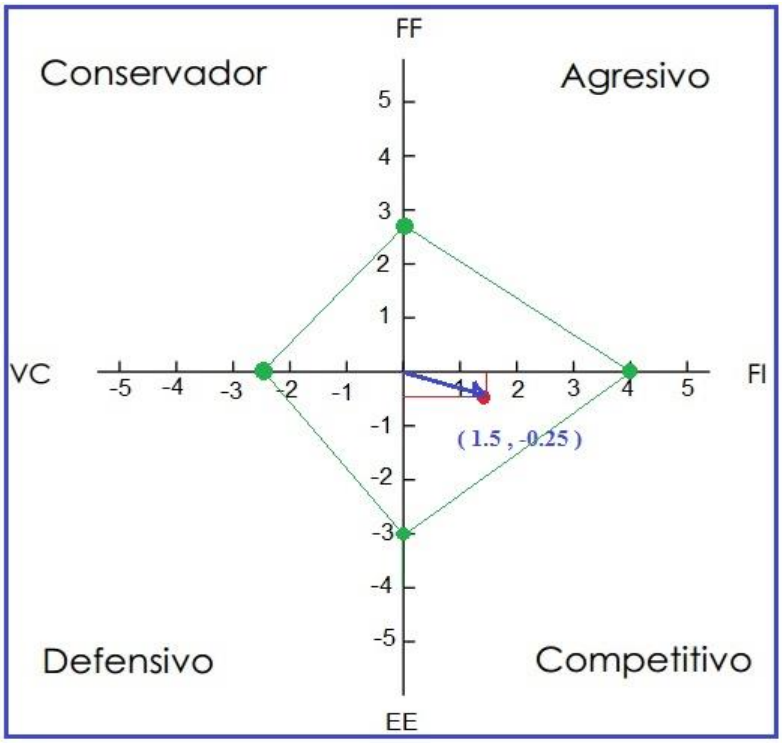


Figura 50*:* Matriz PEYEA

7.2.2.3. Matriz Interna Externa.

De acuerdo con D'Alessio 2015:

En esta matriz compuesta por los puntajes totales ponderados resultante de las matrices EFE y EFI, se grafica cada unidad de negocio de la organización sobre los nueve sectores compuesto como base por dos dimensiones. Cada unidad de negocio puede ser representado considerando el porcentaje de contribución dentro de la organización respecto a las ventas y al porcentaje de contribución respecto a las utilidades. Matriz creada por

McKinsey & Company para General Electric en el año 1984, puede ser empleada para toda la organización como una sola unidad de negocio, considerada como una derivación de la matriz de crecimiento BCG.

Consta de tres sectores y dos ejes formando de esta manera los nueve sectores. El eje X indica la capacidad de aprovechar las fortalezas y de neutralizar las debilidades, formado por los puntajes ponderados de la MEFI, dividido en tres sectores con el siguiente puntaje de 1.00 hasta 1.99 “débil”, de 2.00 hasta 2.99 “promedio” y de 3.00 hasta 4.00 “fuerte”. El eje Y indica la capacidad de aprovechar las oportunidades y de neutralizar las amenazas, dividido en tres sectores con el siguiente puntaje de 1.00 hasta 1.99 “bajo”, de 2.00 hasta 2.99 “medio” y de 3.00 hasta 4.00 “alto”.

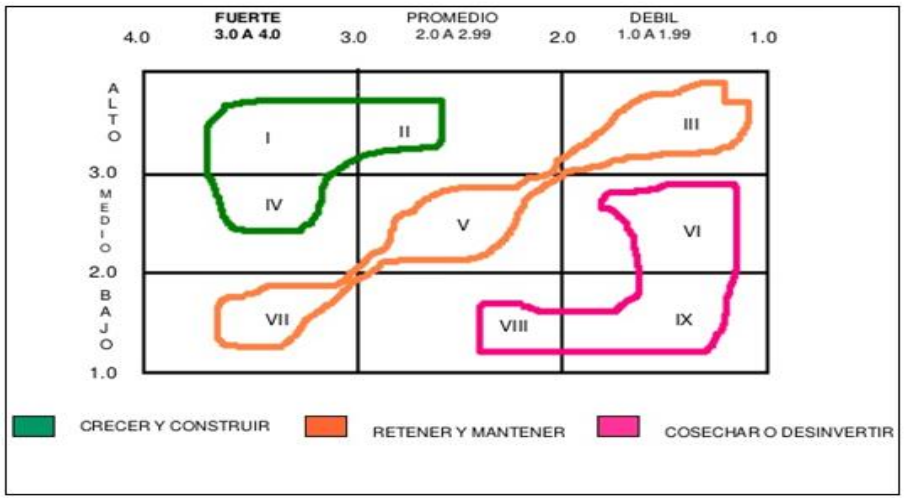


Figura 51: Identificación de regiones sobre la matriz Interna Externa.

De acuerdo a la información y la puntuación total obtenida de los capítulos anteriores se tiene que para la matriz EFI (en el eje horizontal) obtuvo un valor total de (2.52) y la matriz EFE (en el eje vertical) obtuvo un valor total de (2.5), puntuaciones que al ser interceptadas sobre la Matriz Interna Externa determinan que la posición actual para el CENAV, está situada en el cuadrante V.

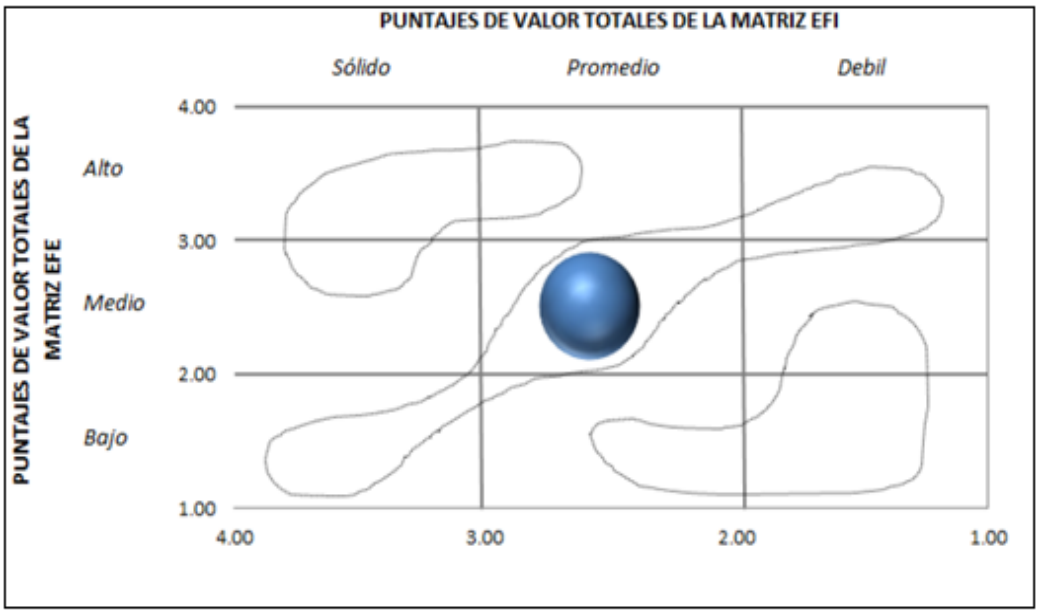


Figura 52*:* Ubicación del CENAV sobre la matriz Interna Externa.

De acuerdo a la ubicación obtenida en la matriz, se puede decir que la estrategia del CENAV debe enfocarse en "conservar y mantener" y con un perfil resistente, promoviendo estrategias que protejan su posición y estado, teniendo en cuenta la penetración del mercado y el desarrollo de productos y servicios.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz Boston Consulting Group (BCG) ayuda a la creación y aplicación de estrategias dentro de organizaciones con diferentes unidades de negocios o portafolio de negocios, las cuales no necesariamente se desarrollan y compiten en la misma industria, sino por lo contrario requieren diferentes estrategias para cada industria, puede ser utilizada para evaluar la organización vs la competencia en forma general, comparar las divisiones internas de la organización, evaluar los productos en un sector vs el subsector, evaluar la los producto o líneas dentro de la organización.

Con el fin de identificar el cuadrante en el que se posiciona el CENAV sede San Borja, empleamos los datos en relación a la cantidad de asociados que ha tenido

en los últimos tres años, calculando la tasa de crecimiento y el porcentaje de participación frente al mercado.

Tabla 31: ***Valores de crecimiento y participación de cada unidad de negocio*****.**

	Numero Asociados 2014	Numero Asociados 2015	Numero Asociados 2016	% Tasa de Crecimiento	% Participación Relativa de MCDO	% Tasa de Crecimiento del Mercado
CENAV	5 533	5 731	5 886	3.7 %	2,9 %	17.5 %

Nota: Elaboración a partir del análisis interno y de información del mercado.

La tabla 25 nos muestra una tasa de crecimiento de 3.7% (baja) ya que el mercado en los últimos años ha mostrado un crecimiento promedio de 17.5%. Por otra parte nuestro porcentaje de participación de mercado es de 2.9% (promedio) teniendo en cuenta la participación del líder de nuestro mercado Club el Bosque con (5%).

En tal sentido y según el análisis realizado se posiciona al CENAV en el cuadrante denominado PERRO de la matriz BCG, ilustrado en el siguiente gráfico.

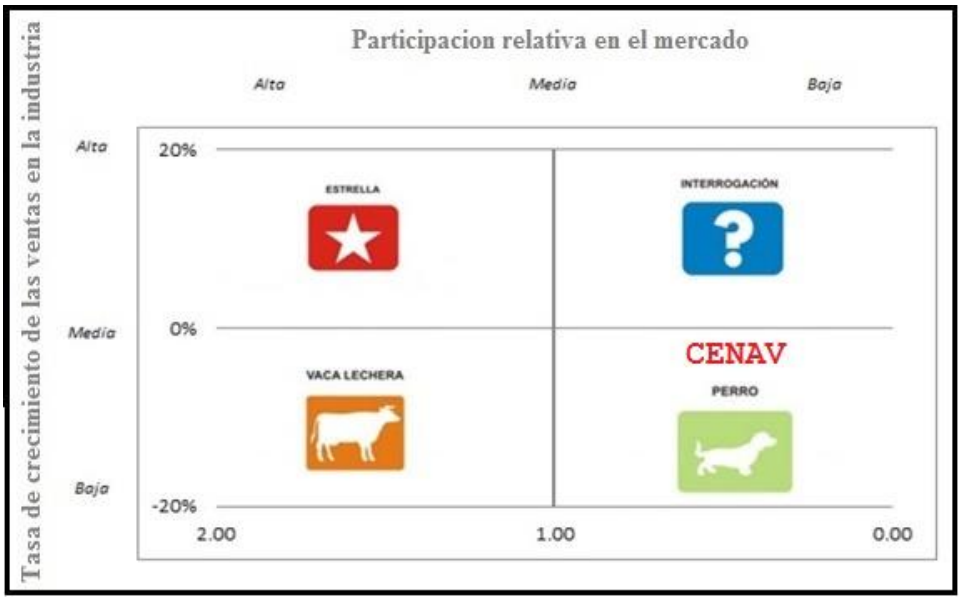


Figura 53: Matriz BCG para el CENAV.

Además del análisis previo y teniendo en cuenta que el CENAV sede San Borja cuenta con varias unidades de negocio, se ha realizado un análisis interno con una

equivalencia respecto a la matriz BCG, para poder identificar cada unidad de negocio en un cuadrante determinado, que para el caso es:

- **El producto estrella**, es el alquiler de espacios debido a que tiene una fuerte tasa de crecimiento y una fuerte participación en el mercado, es una unidad de negocio con mucha proyección y con un buen margen de utilidad para la organización.
- **El producto interrogante**, son los eventos debido a que tiene fuerte tasa de crecimiento pero con una débil participación en el mercado, por lo que debe considerarse su potencialidad y desarrollo.
- **El producto vaca**, son los restaurantes del CENAV ya que tiene una débil tasa de crecimiento con una fuerte participación en el mercado, es la unidad de negocios que mayor venta género, convirtiéndose en pieza fundamental para el CENAV.
- **El producto Perro**, es el área de deportes ya que esta unidad es complementaria a los demás servicios, tiene una débil tasa de participación y una débil tasa de crecimiento en el mercado.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De acuerdo con D'Alessio (2015), en la matriz Gran Estrategia (MGE) se analiza a la organización en términos de la velocidad de crecimiento de mercado (eje 'Y') y su posición competitiva dentro él (eje 'X'), dependiendo del cuadrante donde se ubique, se establecerá una lista de estrategias sugeridas a seguir para los productos y servicios.



Figura 54*:* Matriz de la gran estrategia para el CENAV.

De acuerdo con esta matriz el CENAV debería penetrar y diversificar sus productos, potenciando las unidades de negocios con bajo rendimiento y penetrar el mercado con así mismo la creación de nuevos productos potenciales que ayuden al desarrollo en el sector.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Las estrategias consideradas en la presente tabla se obtienen como consecuencia del análisis de todos los modelos y matrices del presente plan estratégico; tomando en cuenta las acciones descritas en la Matriz Foda E2, E10, E5 y E3; se pudo identificar las estrategias más destacadas respectivamente para el CENAV San Borja y según la ponderación obtenida sobresalen la Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos y Servicios.

Tabla 32: ***Resumen de las estrategias formuladas***

ITEM	ESTRATEGIAS MAS DESTACADAS	MODELO OCEANO AZUL	MATRIZ ERIC	MATRIZ FODA	MATRIZ PEYEA	MATRIZ INTERNA EXTERNA	MATRIZ BCG	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	**CHECK**
1	Integración vertical hacia adelante	X	X					X	**3**
2	Desarrollo de Mercados	X				X			**3**
3	Penetración de mercado			X	X	X	X	X	**5**
4	Desarrollo de productos y servicios		X	X	X	X	X	X	**6**

Nota: Elaboración a partir del análisis interno, 2017

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de Selección.

Las estrategias comerciales han sido elegidas en base al estudio y análisis de los capítulos anteriores y teniendo en cuenta los objetivos comerciales del Centro Naval del Perú Sede San Borja. Estas son:

- Penetración en el mercado:

  El objetivo de esta estrategia es posicionar la marca CENAV San Borja

- Desarrollo del mercado:

  El objetivo de esta estrategia es crecer desarrollando el segmento socio-económico B en Lima

- Desarrollo de productos:

  El objetivo de esta estrategia es desarrollar servicios complementarios en el CENAV San Borja.

Tabla 33: ***Estrategias comerciales***

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	Penetración de mercado	Penetración
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	Desarrollo de productos	Producto

8.1.2. Matriz de Selección.

Para este análisis se utilizará la matriz de Rumelt.

Como se puede observar en la tabla 27, las cuatro estrategias seleccionadas serían aceptadas ya que cumplen lo establecido en las consideraciones de la matriz.

Tabla 34: ***Matriz de Rumelt***

Matriz de Rumelt Selección de la estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SE ACEPTA
E-1 Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	**Si**
E-2 Desarrollo de mercados	Si	Si	Si	Si	**Si**
E-3 Desarrollo de productos	Si	Si	Si	Si	**Si**

Penetración de mercado, es un conjunto de estrategias tendientes a aumentar la participación de mercado del Centro Naval del Perú (captación de mayor número de asociados en el mercado actual)

Desarrollo de mercados, desarrollar mercados nuevos o muy poco atendidos. Esta estrategia se plantea como una alternativa para sectores a los que aún no se ha puesto mayor énfasis como es el caso del nivel socio-económico B de Lima.

Desarrollo de productos, esta estrategia busca desarrollar productos o servicios mejorados y nuevos en el mercado actual (NSE B de Lima).

8.2. Método de Escenarios

El método de escenarios busca reducir el riesgo de una situación potencial.

8.2.1. Descripción de Escenarios Considerados

Se ha considerado como referencia de eventos futuros el plan estratégico de nuestro país elaborado por el CEPLAN; Plan Bicentenario para el 2021.

Tabla 35: Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN

Objetivos estratégicos Perú al 2021 - CEPLAN (Plan Bicentenario)
Una Población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
Un ingreso per cápita entre US$ 8000 y US$ 10 000.
Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

Nota: CEPLAN. Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021.

Conforme a estos objetivos nos planteamos tres situaciones para cada una de las variables analizadas.

Estas variables se agrupan de la siguiente manera:

- Demografía
- Economía
- Tecnología
- Político y social

Tabla 36: ***Escenarios 2018-2020***

Escenarios (2018 - 2020)			
Demografía	**1**	**2**	**3**
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia a baja <1%	Estable +/- 1.1%	Tendencia Alza >1.1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Crece menos que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Más jóvenes	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría A-B	Mayoría C	Mayoría D-E
Economía	**1**	**2**	**3**
Crecimiento del PBI	Bajo <3%	Estable 3%- 5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	A la baja <3	Estable 2.8 - 3.1	Alza >3
Ingreso per cápita	Disminuye	Estable	Crece
Tecnología	**1**	**2**	**3**
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Saturación	Estable	Creciente
Tecnologías para manejo de inventarios	Estándar	Sofisticado	Muy sofisticado
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Estándar	Cambios menores	Cambios drásticos
Sociedad y político	**1**	**2**	**3**
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje moderado	Viraje radical
Mercado laboral	Estable	Crece empleo	Decrece empleo
Conflictos sociales	Estable	Disminuyen	Se acentúan
Estabilidad jurídica	Se mantiene tal cual	Se fortalece	Se debilita

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019. Universidad San Ignacio de Loyola

Con estas alternativas, vamos a seleccionar dos escenarios probables.

Tabla 37: ***Escenarios probables***

Escenarios coherentes (2018 - 2020)	I (menos probable)	II (más probable)
Demografía		
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia Alza >1.1%	Estable +/- 1.1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Crece más que rural
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Más jóvenes
Estructura poblacional según NSE	Mayoría C	Mayoría B
Economía		
Crecimiento del PBI	Estable 3%-5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	Alza >3	Estable 2.8 -3.1
Ingreso per cápita	Crece	Estable
Tecnología		
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Creciente	Saturación
Tecnologías para manejo de inventarios	Sofisticado	Muy sofisticado
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Cambios menores	Cambios drásticos
Sociedad y político		
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje moderado
Mercado laboral	Crece empleo	Crece empleo
Conflictos sociales	Se acentúan	Estable
Estabilidad jurídica	Se mantiene tal cual	Se mantiene tal cual

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). *Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019.* Universidad San Ignacio de Loyola

Los escenarios analizados nos indican lo siguiente:

- **Escenario I (menos probable):**

  Mayor crecimiento de las zonas urbanas 1.1%, y un nivel estable del PBI de 3-5%, tipo de cambio en alza y expectativas de crecimiento per cápita.

- **Escenario II (más probable):**

  El crecimiento poblacional permanecerá estable +/- 1.1% con una mayor cantidad de jóvenes, nivel socio económico con mayoría B. El PBI presentará niveles de crecimiento de 5-9% y un tipo de cambio estable.

8.2.1. Comparación de Estrategias con Escenarios

Impactos que cada escenario causaría en términos de:

a) El mercado de clubes sociales

b) La competencia en este mercado

Tabla 38: ***Impactos***

Impactos en el mercado	I (menos probable)	II (más probable)
Evolución del consumo	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución de los clubes sociales	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución de los restaurantes campestres	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Impactos en la competencia		
Ingreso de nuevos actores	Poco probable	Muy probable
Agresividad de la competencia	Poco Probable	Muy probable
Evolución de los restaurantes campestres	Poco Probable	Muy probable

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). *Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019.* Universidad San Ignacio de Loyola.

Luego, en función de estos impactos, determinamos en qué grado afectan a cada una de las alternativas estratégicas.

Tabla 39: ***Impactos en las estrategias***

		Escenarios	
	Estrategias (2018 - 2020)	**I**	**II**
E-1	Penetración de mercado	Altamente Favorable	Altamente Favorable
E-2	Desarrollo de mercados	Favorable	Altamente Favorable
E-3	Desarrollo de productos	Favorable	Favorable

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). *Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019.* Universidad San Ignacio de Loyola

Se encuentra que en el escenario II (más probable), la aplicación de las estrategias planteadas es altamente favorable para el logro de los objetivos estratégicos del club.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La matriz MPEC es una herramienta de gestión que permite evaluar alternativas

Tabla 40: ***Matriz MPEC***

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	**Puntaje**		
	E-1	**E-2**	**E-3**
Participación de mercado	1.8	1.4	1
Rentabilidad	1.2	1	1.6
Fidelización de clientes	1.4	1.4	1
Disminución de riesgo de concentración	1.7	1.5	2
Disponibilidad de recursos financieros	0.9	0.9	0.8
Facilidad de implementación	0.8	0,8	1
Ponderación:	**7.8**	**6.2**	**7.4**
1 Muy débil, 5 Regular, 10 Muy fuerte	**1**	**3**	**2**
	Principal		**Alternativa**

Tabla 41: ***Descripción de estrategia seleccionada.***

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	**Penetración de mercado**	**Penetración**
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	**Desarrollo de productos**	**Producto**

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). *Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019.* Universidad San Ignacio de Loyola.

8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada.

Se selecciona la estrategia E-1 "Penetración de Mercado"

Estrategia apoyada en la implementación de las siguientes iniciativas:

Fortalecimiento de los servicios que actualmente se brindan en el CENAV Sede San Borja.

Fortalecer y difundir la imagen del CENAV Sede San Borja a través de los distintos canales de difusión (Web, boletines, redes sociales, mensajes, etc.)

Desarrollo de demanda primaria (eventos) a través del aumento de la tasa de ocupación de espacios, atrayendo nuevos clientes.

Desarrollar un plan de incentivos para personal de ventas.

Tabla 42: ***Descripción de estrategia contingente***

	Estrategias Comerciales	Abreviado
E-1	**Penetración de mercado**	**Penetración**
E-2	Desarrollo de mercados	Mercado
E-3	**Desarrollo de productos**	**Producto**

Referencia para la elaboración de la tabla: Navarro, Peña, Chaupis, Portilla (2009). *Plan Estratégico para la Empresa Danilza S.A para el periodo 2015-2019.* Universidad San Ignacio de Loyola.

Se selecciona la estrategia E-3 “Desarrollo de Productos” como estrategia contingente

Desarrollo de nuevos productos, es una alternativa estratégica orientada a mitigar el impacto de la alta concentración en 2 o 3 de las 4 unidades de negocios.

Si bien la venta de la unidad de restaurantes, alquileres y eventos está en etapa de maduración y es son las fuentes principales de ingresos del club, se espera un mayor equilibrio en las ventas a través de la introducción al mercado de nuevos servicios.

Estrategia apoyada en la implementación de la siguiente iniciativa:

Analizar la modificación o adaptación de productos o servicios actuales con nuevas características o atributos.

Elaborar un plan para desarrollar nuevos productos y servicios que tengan la característica de ser innovadores y/o complementarios.

Capítulo IX. Implantación de Estrategia

En este capítulo se verá la aplicación de las estrategias tomando en consideración al factor humano como eje para el logro de los objetivos.

Para ello es necesario que la gerencia sepa comunicar las estrategias y los objetivos en el momento adecuado.

La herramienta que se usará para el cumplimiento de las estrategias es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que constituye una poderosa herramienta de gestión estratégica para la gerencia.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que resume una estrategia y ayuda a comunicarla.

Esta herramienta fue desarrollada por los Profesores de la Escuela de Negocios de Harvard Robert S. Kaplan y David P. Norton, con el objeto de lograr formular una estrategia y convertirla en una acción medible y controlable.

Esta herramienta considera distintas perspectivas que están vinculadas a la estrategia de la empresa y a la visión y misión de la misma.

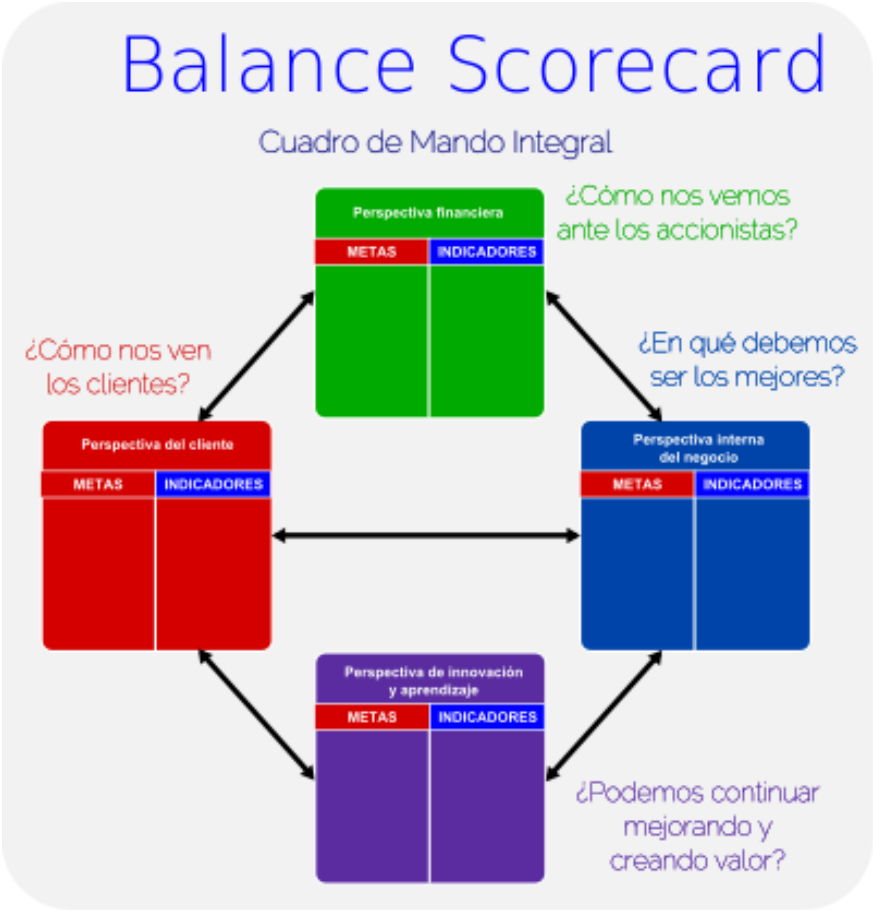


Figura 55*:* Perspectivas Del BSC: Figura adaptada de Robert Kaplan y David Norton "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System" de Harvard Business Review

(Enero-febrero de 1996)

Para evaluar cada perspectiva se ha considerado lo siguiente:

Finanzas: Los indicadores financieros son los resultados finales resultantes de la aplicación de las estrategias comprendidas en las otras perspectivas.

Clientes: Los indicadores de esta perspectiva añaden valor a las acciones comerciales orientadas a los clientes.

La satisfacción de los clientes se traslada en resultados financieros.

Procesos: En esta perspectiva se consideran los procesos más importantes y críticos de la empresa. La consecución de estos indicadores debe generar resultados en los indicadores de clientes y financieros.

Aprendizaje y Crecimiento: Los objetivos y estrategias de esta perspectiva son la base para el logro de todos los demás indicadores. Contar con personal comprometido y motivado nos permitirá monitorear y cumplir los objetivos de procesos, clientes y financieros trazados.

9.1. Mapa de la Estrategia.

Un mapa estratégico proporciona de manera integral los principales objetivos estratégicos agrupados en las 4 perspectivas de la empresa, así como su interrelación entre sí.

Bajo este concepto se ha definido cuáles serían los objetivos estratégicos recomendados para el Centro Naval del Perú.

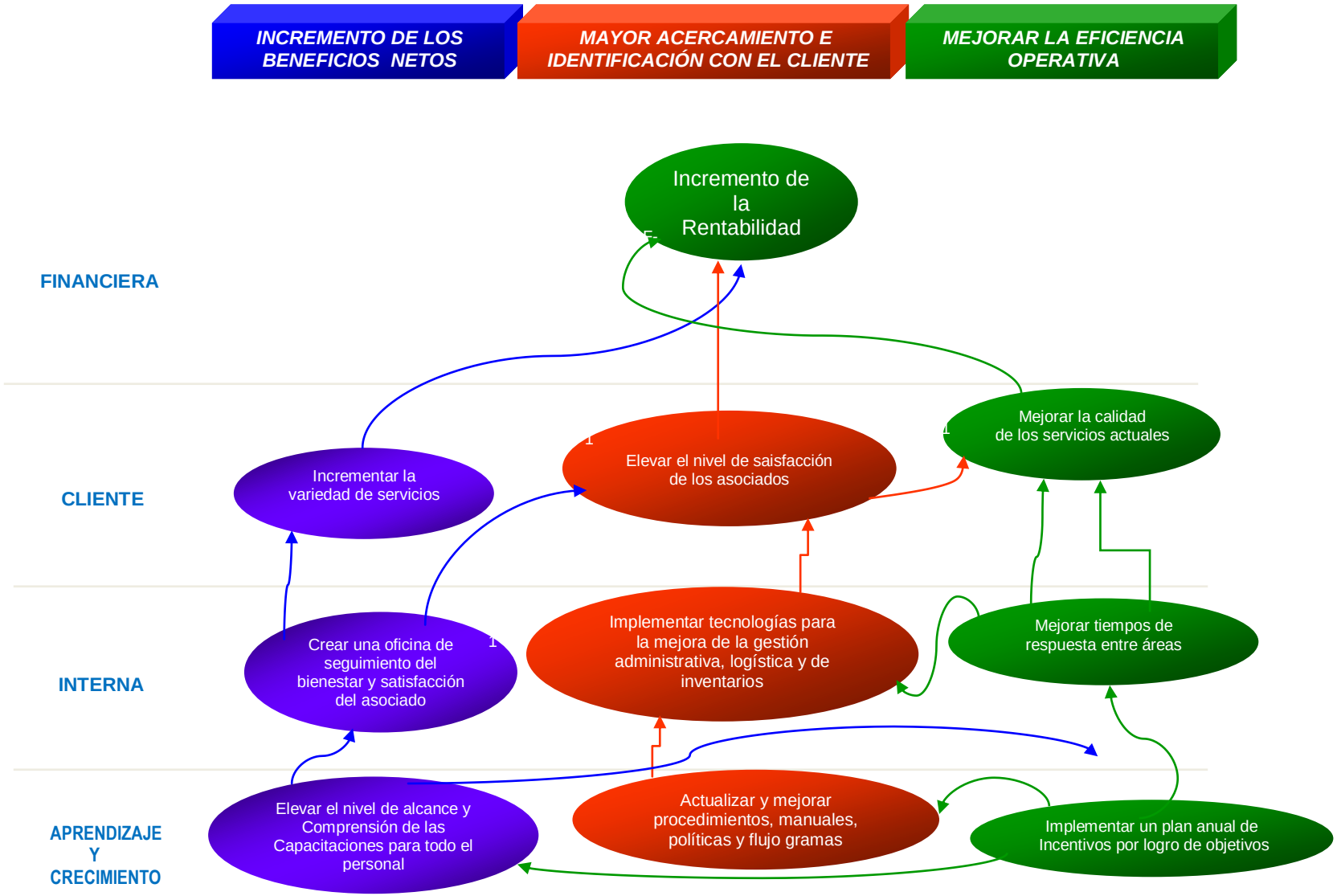


Figura 56*:* Mapa Estratégico.

9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

A continuación se precederá a definir cada objetivo estratégico según la perspectiva a la que pertenece:

Objetivos estratégicos, Perspectiva Financiera:

1) Incrementar la rentabilidad del negocio
2) Incrementar el nivel de ventas.
3) Reducir los costos operativos.

Objetivos estratégicos, Perspectiva Clientes:

4) Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
5) Incrementar la cartera de clientes.
6) Incrementar la variedad de platos, bebidas y servicios.

Objetivos estratégicos, Perspectiva Procesos Internos:

7) Mejorar la administración de inventarios.
8) Implementar nuevas tecnologías para la gestión administrativa.
9) Mejorar los tiempos de respuesta entre áreas.
10) Incrementar la base de datos de proveedores, que mantengan o superen los estándares de calidad de los actuales proveedores.

Objetivos estratégicos, Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:

1) Reducir la rotación de personal.
2) Promover el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores de distintas áreas con requerimientos mínimos de Capacidades y habilidades.
3) Elevar el nivel de alcance y comprensión de las capacitaciones para todo el personal.
4) Implementar un plan anual de incentivos por logro de objetivos.

Para la identificación de las estrategias se ha utilizado el método SMART que nos permitirá plasmar dichos objetivos de manera coherente y estructurada.

(S) Sencillos y específicos. Los objetivos tienen que ser claros y concretos.

(M) Medibles. Cada objetivo tiene que ser medible a través de un indicador.

(A) Alcanzables. Los logros y metas tienen que ser reales.

(R) Relevantes. Las estrategias tienen que estar alienadas con el objetivo y las estrategias de la organización.

(T) Temporalizado. Se deben especificar fechas, plazos y frecuencias.



Figura 57: Objetivos Smart. Fuente: Adaptado de George T. Doran (1981), There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Tabla 43: ***Objetivos del mapa estratégico.***

VISIÓN:

"Llegar a ser en los próximos tres años, uno de los clubes sociales líderes en su segmento del Perú, reconocidos por la calidad de sus productos y servicios.".

MISIÓN:

"Brindar un servicio de excelente calidad a través de una gestión eficiente de la cadena administrativa y logística, con un equipo humano comprometido, capacitado y dispuesto a buscar la satisfacción y el bienestar de nuestros asociados y colaboradores".

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Mejorar año a año la rentabilidad
	Incrementar año a año el nivel de ventas
	Reducir cada año los costos operativos y administrativos
Clientes	Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes
	Incrementar la cartera de clientes
	Incrementar la variedad de platos, bebidas y servicios
Procesos Internos	Mejorar la administración de inventarios
	Implementar nueva tecnología para la gestión administrativa
	Mejorar los tiempos de respuesta entre áreas
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar los canales de comunicación entre asociados y directivos del club
	Reducir el número de rotación de personal
	Elevar el nivel de alcance y comprensión de las capacitaciones para todo el personal
	Implementar un plan anual de incentivos por logro de objetivos

En esta tabla se muestra la relación que existe entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva y la visión y misión de la empresa.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Los indicadores son datos que nos informan sobre el avance de los objetivos estratégicos trazados.

Tabla 44: ***Indicadores para cada objetivo específico.***

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Financiera	Mejorar la rentabilidad para el periodo 2018	UN/ventas
Clientes	Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	Nivel de satisfacción optimo / clientes encuestados
	Incrementar la cartera de asociados civiles	Nuevos clientes logrados / periodo anterior
	Incrementar la cantidad de servicios	Cantidad de servicios nuevos x periodo
Procesos Internos	Mejorar la administración de inventarios	Rotación de inventarios 360/(CV/INV)
	Mejorar los tiempos de respuesta entre áreas	Tiempo de respuesta para la toma de decisiones / tiempos del periodo amterior
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar los canales de comunicación entre asociados y directivos del club	Número de incidencias periodo actual / número de quejas periodo anterior
	Reducir el número de rotación de personal	Número de renuncias por periodo / renuncias del periodo anterior
	Elevar el nivel de alcance y comprensión de las capacitaciones para todo el personal	Personal con nota óptima capacitación / total de capacitados
	Implementar un plan anual de incentivos por logro de objetivos	Meta cumplida / Meta trazada

Fuente: Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Después de haber identificado cada indicador de cada objetivo estratégico, es muy importante establecer las metas. Este establecimiento involucra compromisos y responsabilidades individuales y grupales del CENAV Sede San Borja. En tal sentido se han fijado metas para los próximos tres años.

Tabla 45*: Metas próximos tres años*

LINEA BASE 2016	META 2018	META 2019	META 2020
4.34%	Similar	6.13%	9.57%
77%	Satisfacción al 90%	Satisfacción al 95%	Satisfacción al 98%
5886	Lograr un crecimiento anual del 3%	Lograr un crecimiento anual del 3%	Lograr un crecimiento anual del 3%
4	1 servicio adicional por periodo	1 servicio adicional por periodo	1 servicio adicional por periodo
4 días	3	2	2
48 horas	Disminuir el tiempo de respuesta entre áreas en un 20% anual. 38.4 horas	Disminuir el tiempo de respuesta entre áreas en un 20% anual. 30.72 horas	Disminuir el tiempo de respuesta entre áreas en un 20% anual. 24.58 horas
10	Reducir en 10% anual el número de incidencias.	Reducir a 8 el número de incidencias.	Reducir en 5 el número de incidencias.
8	Disminuir a 6 la rotación del personal	Disminuir a 4 la rotación del personal	Disminuir 3 la rotación del personal
SIN DATOS	Mayor al 95%	Mayor al 95%	Mayor al 95%
SIN DATOS	Logro del 90% sobre metas establecidas	Logro del 95% sobre metas establecidas	Logro del 100% sobre metas establecidas

9.5. Iniciativas

A continuación se detalla las iniciativas necesarias para la consecución de las metas del CENAV.

Tabla 46*: Iniciativas*

INICIATIVAS
Reducir los niveles de costos fijos
Implementar promociones de los servicios menos vendidos para hacerlos mas atractivos.
Actualizar los precios de todos los servicio cada periodo
Establecer una política de membresías y mantenimiento anual
Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente
Generar alianzas estratégicas con proveedores por pronta compra.
Encuestas
Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes
Aperturas de membresías público objetivo
Aceptar recomendaciones de socios actuales
Focus Group
Encuestas mensuales a asociados sobre servicio brindados a cargo de terceros
Adquisición de nuevo software de gestion
Construcción de nuevas áreas sociales y remodelación de la zona de almacenaje duración 6 meses
Mesa de ayuda
Compra de 30 computadoras para el área adminsitrativa a 1500 soles c/u
Aplicación web para facilitar el acceso a todos los servicios de asociados
Establecer una politica de recategorizaciones, ascensos y promociones por logro de objetivos
Promover un buen clima laboral a través de una política de comunicación horizontal
Exámenes de comprensión
Retroalimentación constante vía correo al personal
Establecer uan escala salarial de acuerdo a logros de objetivos
Generar las primeras 2 recategorizaciones los primeros 3 meses del 2018

9.6. Responsable de cada una de las Iniciativas

La responsabilidad de la ejecución (implementación) de las iniciativas, está divida entre las jefaturas del CENAV Sede San Borja.

Tabla 47: ***Responsables de cada de las iniciativas***

INICIATIVAS	RESPONSABLE
Reducir los niveles de costos fijos	Jefe de Finanzas
Implementar promociones de los servicios menos vendidos para hacerlos mas atractivos.	
Actualizar los precios de todos los servicio cada periodo	Jefe Comercial
Establecer una política de membresías y mantenimiento anual	
Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente	Jefe de Finanzas
Generar alianzas estratégicas con proveedores por pronta compra.	
Encuestas	Responsable de Servicio al cliente
Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes	
Aperturas de membresías público objetivo	Jefe Comercial
Aceptar recomendaciones de socios actuales	
Focus Group	Jefe Comercial
Encuestas mensuales a asociados sobre servicio brindados a cargo de terceros	
Adquisición de nuevo software de gestion	Jefe de Logística
Construcción de nuevas áreas sociales y remodelación de la zona de almacenaje duración 6 meses	
Mesa de ayuda	Jefe de Sistemas
Compra de 30 computadoras para el área adminsitrativa a 1500 soles c/u	
Aplicación web para facilitar el acceso a todos los servicios de asociados	Jefe de Sistemas
Establecer una politica de recategorizaciones, ascensos y promociones por logro de objetivos	Jefe de RRHH
Promover un buen clima laboral a través de una política de comunicación horizontal	
Exámenes de comprensión	Jefe de RRHH
Retroalimentación constante vía correo al personal	
Establecer uan escala salarial de acuerdo a logros de objetivos	Jefe de RRHH
Generar las primeras 2 recategorizaciones los primeros 3 meses del 2018	

9.7. Presupuesto de cada una de las Iniciativas

Los presupuestos estimados se han realizado partiendo de los costos de mercado de cada una de las iniciativas planteadas.

Tabla 48: ***Presupuesto para cada iniciativa y detalle para cada partida***

META 2020	INICIATIVAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
9.57%	Reducir los niveles de costos fijos	Jefe de Finanzas	S/. 0.00
	Implementar promociones de los servicios menos vendidos para hacerlos mas atractivos.		S/. 0.00
	Actualizar los precios de todos los servicio cada periodo	Jefe Comercial	S/. 0.00
	Establecer una política de membresías y mantenimiento anual		S/. 0.00
	Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente	Jefe de Finanzas	S/. 8,500.00
	Generar alianzas estratégicas con proveedores por pronta compra.		S/. 0.00
Satisfacción al 98%	Encuestas	Responsable de Servicio al cliente	S/. 0.00
	Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes		S/. 21,000.00
Lograr un crecimiento anual del 3%	Aperturas de membresías público objetivo	Jefe Comercial	S/. 0.00
	Aceptar recomendaciones de socios actuales		S/. 0.00
1 servicio adicional por periodo	Focus Group	Jefe Comercial	S/. 16,000.00
	Encuestas mensuales a asociados sobre servicio brindados a cargo de terceros		S/. 18,000.00
2	Adquisición de nuevo software de gestion	Jefe de Logística	S/. 80,000.00
	Construcción de nuevas áreas sociales y remodelación de la zona de almacenaje duración 6 meses		S/. 250,000.00
Disminuir el tiempo de respuesta entre áreas en un 20% anual. 24.58 horas	Mesa de ayuda	Jefe de Sistemas	S/. 0.00
	Compra de 30 computadoras para el área adminsitrativa a 1500 soles c/u		S/. 45,000.00
Reducir en 5 el número de incidencias.	Aplicación web para facilitar el acceso a todos los servicios de asociados	Jefe de Sistemas	S/. 35,000.00
			S/. 0.00
Disminuir 3 la rotación del personal	Establecer una politica de recategorizaciones, ascensos y promociones por logro de objetivos	Jefe de RRHH	S/. 0.00
	Promover un buen clima laboral a través de una política de comunicación horizontal		S/. 0.00
Mayor al 95%	Exámenes de comprensión	Jefe de RRHH	S/. 1,200.00
	Retroalimentación constante vía correo al personal		S/. 0.00
Logro del 100% sobre metas establecidas	Establecer uan escala salarial de acuerdo a logros de objetivos	Jefe de RRHH	S/. 0.00
	Generar las primeras 2 recategorizaciones los primeros 3 meses del 2018		S/. 0.00

Tabla 49: ***Detalle de presupuesto a implementar***

DETALLE DE PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR		
Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente	**S/.**	**8,500.00**
Capacitaciones sobre cultura del ahorro en las empresas	S/.	5,000.00
Adquisición de afiches y volantes sobre ahorro institucional	S/.	3,500.00
Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes	**S/.**	**21,000.00**
Capacitación contínua a colaboradores 6 veces al año	S/.	21,000.00
Focus Group	**S/.**	**16,000.00**
Focus Group (2) a asociados sobre nuevos servicios a brindar a cargo de terceros	S/.	16,000.00
Encuesta sobre platos, bebidas y servicios probables entre asociados	**S/.**	**18,000.00**
Encuestas mensuales a asociados sobre servicio brindados a cargo de terceros	S/.	18,000.00
Adquisición de nuevo software de gestion	**S/.**	**80,000.00**
Software administrativo contable	S/.	80,000.00
Ampliación de espacios	**S/.**	**250,000.00**
Construcción de nuevas áreas sociales y remodelación de la zona de almacenaje duración 6 meses	S/.	250,000.00
Compra de pcs	**S/.**	**45,000.00**
Compra de 30 computadoras para el área adminsitrativa a 1500 soles c/u	S/.	45,000.00
Aplicación web	**S/.**	**35,000.00**
Aplicación web para facilitar el acceso a todos los servicios de asociados	S/.	35,000.00
Exámenes de comprensión	**S/.**	**1,200.00**
A tomarse en cada capacitación x 6 veces incluye papelería y utiles	S/.	1,200.00
Sub Total	S/.	474,700.00
Imprevistos 10%	S/.	47,470.00
Sub Total	S/.	522,170.00
Gastos corrientes 10%	S/.	52,217.00
Total a desembolsar durante el 2018	**S/.**	**574,387.00**

9.8. Cronograma de cada una de las Iniciativas

En la tabla 50 se describe un calendario para la implementación de todas las actividades planificadas por año, según a las iniciativas referidas.

Tabla 50: ***Calendario de implementación.***

Etapas	Actividades	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FASE I	Reducir los niveles de costos fijos	Jefe de Finanzas												
	Implementar promociones de los servicios menos vendidos para hacerlos mas atractivos.													
	Actualizar los precios de todos los servicio cada periodo	Jefe Comercial												
	Establecer una política de membresías y mantenimiento anual													
	Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente	Jefe de Finanzas												
	Generar alianzas estratégicas con proveedores por pronta compra.													
FASE II	Encuestas de satisfacción	Responsable de Servicio al cliente												
	Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes													
	Aperturas de membresías público objetivo	Jefe Comercial												
	Aceptar recomendaciones de socios actuales													
	Focus Group servicios nuevos	Jefe Comercial												
	Encuesta sobre platos, bebidas y servicios probables entre asociados													
FASE III	Adquisición de nuevo software de gestion	Jefe de Logística												
	Ampliación de espacio destinado para almacenaje y equipos													
	Mesa de ayuda	Jefe de Sistemas												
	Compra de pc													
FASE III	APP de reservas	Jefe de Sistemas												
	Establecer una politica de recategorizaciones, ascensos y promociones por logro de objetivos	Jefe de RRHH												
	Promover un buen clima laboral a través de una política de comunicación horizontal													
	Exámenes de comprensión capacitaciones	Jefe de RRHH												
	Retroalimentación constante vía correo al personal													
	Establecer uan escala salarial de acuerdo a logros de objetivos	Jefe de RRHH												
	Generar las primeras 2 recategorizaciones los primeros 3 meses del 2018													

Tabla 51: *Proyección y Alcance del presupuesto a implementar por iniciativas*

PROYECCIÓN y ALCANCE DEL PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR POR INICIATIVAS						
Implementar una cultura del ahorro y perservación del medio ambiente	**S/.**	**8,500.00**				
Capacitaciones sobre cultura del ahorro en las empresas	S/.	5,000.00				
Adquisición de afiches y volantes sobre ahorro institucional	S/.	3,500.00				
Estructura:						
ALCANCE: RRHH SEDE SAN BORJA		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Contratación de asesor o capacitador especializado en finanzas corporativas	S/.	5,000.00	S/.	-	S/.	-
Enviar a confeccionar afiches sobre ahorro institucional	S/.	1,500.00	S/.	1,000.00	S/.	1,000.00
Capacitación contínua a colaboradores que interactúan con clientes	**S/.**	**21,000.00**				
Capacitación contínua a colaboradores en atención al cliente	S/.	15,000.00				
Confección de merchadising alusivos al tema de atención al cliente	S/.	6,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: PERSONAL DE RESTAURANTES Y ATENCIÓN AL CLIENTE		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Contratación de asesor o capacitador especializado en atención al cliente	S/.	5,000.00	S/.	5,000.00	S/.	5,000.00
Enviar a confeccionar afiches merchadising alusivos al tema	S/.	2,000.00	S/.	2,000.00	S/.	2,000.00
Realización de Focus Group	**S/.**	**16,000.00**				
Focus Group a socios sobre nuevos servicios a brindar a cargo de terceros	S/.	16,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: CLIENTES		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Contratación de empresa especializada en Focus Group	S/.	8,000.00	S/.	8,000.00	S/.	-
Encuesta sobre platos, bebidas y servicios probables entre asociados	**S/.**	**18,000.00**				
Encuestas a asociados sobre servicio brindados por el CENAV	S/.	18,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: CLIENTES		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Contratación de empresa especializada en encuestas	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00
Adquisición de nuevo software de gestion	**S/.**	**80,000.00**				
Software administrativo contable y logístico	S/.	80,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: GERENCIA ADMINISTRATIVA		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Convocatoria a licitación para adquisición de software	S/.	80,000.00	S/.	-	S/.	-

Ampliación de espacios	**S/.**	**250,000.00**				
Construcción de nuevas áreas sociales y remodelación de la zona de almacenaje duración 6 meses	S/.	250,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: GERENCIA ADMINISTRATIVA		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Contratación de empresa especializada en construcción	S/.	250,000.00	S/.	-	S/.	-

Compra de pcs	**S/.**	**45,000.00**				
Compra de 30 computadoras para el área adminsitrativa a 1500 soles c/u	S/.	45,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: GERENCIA ADMINISTRATIVA		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Convocatoria a licitación para adquisición de equipos de cómputo	S/.	45,000.00	S/.	-	S/.	-

Aplicación web	**S/.**	**35,000.00**				
Aplicación web para facilitar el acceso a todos los servicios de asociados	S/.	35,000.00				
Estructura:						
ALCANCE: CLIENTES		**2018**		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Búsqueda de proveedor especializado	S/.	35,000.00				

Exámenes de comprensión	**S/.**	**1,200.00**				
A tomarse en cada capacitación incluye papelería y utiles	S/.	1,200.00				
Estructura:						
		2018		**2019**		**2020**
Gastos proyectados de iniciativa						
Compra de útiles e impresiones	S/.	400.00	S/.	400.00	S/.	400.00

Sub Total	S/.	437,900.00	S/.	22,400.00	S/.	14,400.00
Imprevistos 10%	S/.	43,790.00	S/.	2,240.00	S/.	1,440.00
Sub Total	S/.	481,690.00	S/.	24,640.00	S/.	15,840.00
Gastos corrientes 10%	S/.	48,169.00	S/.	2,464.00	S/.	1,584.00
Total a desembolsar por periodo	**S/.**	**529,859.00**	**S/.**	**27,104.00**	**S/.**	**17,424.00**

Fuente: Elaboración propia

Capítulo X. Evaluación

En este capítulo se realizara la evaluación financiera de la empresa (estado de resultados, balance general y flujos de efectivo), con el objetivo de definir nuestras proyecciones conforme al plan estratégico del CENAV Sede San Borja, considerando todas las actividades, objetivos y metas propuestas en los capítulos anteriores. Estos estados financieros se proyectarán de acuerdo al horizonte de tiempo planteado 2018-2020.

10.1. Evaluación Cualitativa

Según Rumelt, la evaluación cualitativa presenta cuatro criterios para poder evaluar una estrategia y estas son: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja toman en consideración la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad toman en consideración la evaluación interna.

10.1.1 Criterios de Evaluación.

Para la evaluación se usaran los cuatro criterios de Rumelt:

- Congruencia, las estrategias deben de presentar metas y políticas consistentes en base a la Misión, Visión y Valores de la organización, Además, estas estrategias deben de estar relacionada con los objetivos estratégicos planteados.
- Consonancia, las estrategias deben de guardar relación con la realidad de la industria, en este caso la realidad de los clubes sociales de Lima.
- Viabilidad, las estrategias deben de llevarse a cabo tomando en consideración los recursos físicos, humanos y financieros de la organización.
- Ventaja, las estrategias deben de considerar las ventajas competitivas de la organización.

10.1.2 Comparación de la Estrategia con los Criterios.

Tomando en cuenta los criterios mencionados, se analizará el escenario para el CENAV Sede San Borja conforme al plan estratégico:

Tabla 52*: Matriz de Rumelt*

Matriz de Rumelt Selección de la estrategia		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SE ACEPTA
E-1	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	**Si**
E-2	Desarrollo de mercados	Si	Si	Si	Si	**Si**
E-3	Desarrollo de productos	Si	Si	Si	Si	**Si**

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

10.2.1. Proyección de Estados Financieros

En esta sección se construirán los estados financieros proyectados de la organización a partir del balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo del CENAV.

10.2.2. Estado de Resultados (Situación Actual y Proyectado)

El estado de resultado es también llamado estado de pérdidas y ganancia, según Gitman, 2012, nos indica que este estado nos brinda un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresa durante un periodo determinado.

Tabla 53: Estado de Resultados, Utilidad del Ejercicio

CENTRO NAVAL DEL PERÚ - SEDE SAN BORJA
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del año 2016
(Expresado en Nuevos Soles)

	dic-16	dic-15
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Netas	7,394,965	7,320,593
Ingresos Institucionales	0	0
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	**7,394,965**	**7,320,593**
Costo de Ventas	-293,118	-297,018
Costo de Servicios	-3,313,843	-4,374,744
UTILIDAD BRUTA	**3,788,004**	**2,648,832**
Gastos de Venta	-1,921,726	-1,306,120
Gastos de Administración	-1,966,643	-2,077,115
Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones	-481,107	-492,942
Otros Ingresos	268,876	230,581
UTILIDAD OPERATIVA	**-312,595**	**-996,764**
Ingresos Financieros	9,333	8,030
Gastos Financieros	-9,959	-373
Asignaciones Operativas	325,000	275,000
Asignaciones Especificas	0	39,420
Asignaciones de Inversión	633,971	889,197
Gastos de Asig. Operativa	-325,000	-275,000
Gastos de Asig. Especifica	0	0
Gastos de Asig. De inversión	0	0
Transferencia de Activos a Sedes	44,345	0
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**365,095**	**-60,489**

Fuente: Elaboración propia

Supuestos Proyectado de Estados de Resultados:

1.- Se asume un crecimiento de los ingresos del orden del 5% anual hasta el 2020 en base a la estrategia de desarrollo de mercados y de productos que ya se encuentran definidas.

2.- Se asume un crecimiento de los costos, gastos de venta y de administración en un orden del 5% conforme al impacto de ventas que se requiere dar a la sede.

Tabla 54: Estado de Resultados, Utilidad Neta del Ejercicio

CENTRO NAVAL DEL PERÚ - SEDE SAN BORJA
ESTADO DE RESULTADOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del año 2016 y proyectado
(Expresado en Nuevos Soles)

	dic-16		dic-18	dic-19	dic-20
		-574,387.00			
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas Netas	7,394,965		7,764,714	8,308,244	9,055,986
Ingresos Institucionales	0		0	0	0
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	**7,394,965**		**7,764,714**	**8,308,244**	**9,055,986**
Costo de Ventas	-293,118		-307,774	-323,163	-339,321
Costo de Servicios	-3,313,843		-3,479,535	-3,653,512	-3,836,187
UTILIDAD BRUTA	**3,788,004**		**3,977,404**	**4,331,569**	**4,880,477**
Gastos de Venta	-1,921,726		-2,017,812	-2,118,703	-2,224,638
Gastos de Administración	-1,966,643		-2,064,975	-2,168,224	-2,276,635
Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones	-481,107		-505,162	-530,420	-556,941
Otros Ingresos	268,876		282,320	296,436	311,258
UTILIDAD OPERATIVA	**-312,595**		**-328,225**	**-189,342**	**133,521**
Ingresos Financieros	9,333		9,800	10,290	10,804
Gastos Financieros	-9,959		-10,456	-10,979	-11,528
Asignaciones Operativas	325,000		341,250	358,313	376,228
Asignaciones Especificas	0		0	0	0
Asignaciones de Inversión	633,971		665,669	698,953	733,900
Gastos de Asig. Operativa	-325,000		-341,250	-358,313	-376,228
Gastos de Asig. Especifica	0		0	0	0
Gastos de Asig. De inversión	0		0	0	0
Transferencia de Activos a Sedes	0		0	0	0
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**320,750**		**336,788**	**508,921**	**866,697**

En relación a la valuación y deterioro de los activos, de acuerdo a la Norma NIC 36, se considera y establece los criterios para la valorización y desvalorización de los mismos, el monto considerado representa el valor acumulado de depreciación al cierre del año fiscal de los activos existentes.

Las provisiones representan los compromisos de pago asumidos con anterioridad a la fecha de ejecución de los mismos los cuales se consideran como

negativos hasta que sean concluidos; implican un estancamiento del efectivo al inmovilizarse los montos hasta la fecha de ejecución; logrando que se consideren como una cuenta por pagar hasta la conclusión.

Los costos de servicios representan los egresos que se generan en el Cenav, producto de los costos directos e indirectos de operación de la Sede.

10.2.3. Balance General (Situación actual y con la Nueva Estrategia)

Según Gitman, 2012 el balance general nos muestra un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento determinado.

Tabla 55: ***Estado de Situación Financiera Actual***

CENTRO NAVAL DEL PERU - SEDE SAN BORJA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de los años 2016 y 2015
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVOS	Anexos	dic-16	dic-15	%	PASIVOS Y PATRIMONIO	Anexos	dic-16	dic-15	%
ACTIVOS CORRIENTES					**PASIVOS CORRIENTES**				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo		632,072	653,703	-3.31%	Cuentas por Pagar Comerciales		139,312	243,348	-42.75%
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)		88,101	179,443	-50.90%	Tributos por Pagar		0	0	
Cuentas por Cobrar a Socios y Personal (Neto)		43,115	48,661	-11.40%	Remuneraciones por Pagar		155,080	177,645	-12.70%
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)		71,692	37,419	91.59%	Obligaciones Sociales		25,113	26,452	-5.06%
Inventarios		54,148	51,029	6.11%	Otras Cuentas por Pagar		616,874	831,969	-25.85%
Gastos Contratados por Anticipado		552	539	2.41%					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		**889,680**	**970,793**	-8.36%	**TOTAL PASIVOS CORRIENTES**		**936,380**	**1,279,413**	-26.81%
ACTIVOS NO CORRIENTES									
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)		13,779,918	13,708,616	0.52%					
Activos Intangibles (Neto)		8,485	9,784	-13.28%					
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		**13,788,403**	**13,718,400**	0.51%	**TOTAL PASIVOS**		**936,380**	**1,279,413**	-26.81%
					PATRIMONIO				
					Capital Adicional		12,207	12,207	0.00%
					Resultados no Realizados		6,469,591	6,469,591	0.00%
					Resultados Acumulados		6,894,811	6,988,472	-1.34%
					Resultado del Ejercicio		365,095	-60,489	-703.57%
					TOTAL PATRIMONIO		**13,741,704**	**13,409,780**	2.48%
TOTAL DE ACTIVOS		**14,678,084**	**14,689,193**	-0.08%	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**		**14,678,084**	**14,689,193**	-0.08%

Tabla 56: ***Estado de Situación Financiera con Estrategia***

CENTRO NAVAL DEL PERU - SEDE SAN BORJA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de los años 2016 y proyectado
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVOS	dic-16	dic-18	dic-19	dic-20
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	632,072	726,883	835,915	961,303
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	88,101	74,886	63,653	54,105
Cuentas por Cobrar a Socios y Personal (Netc	43,115	36,648	31,151	26,478
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	71,692	60,938	51,797	44,028
Inventarios	54,148	62,271	71,611	82,353
Gastos Contratados por Anticipado	552	469	399	339
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**889,680**	**962,095**	**1,054,526**	**1,168,605**
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	13,779,918	14,468,914	15,192,360	15,951,978
Activos Intangibles (Neto)	8,485	8,909	9,355	9,822
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**13,788,403**	**14,477,823**	**15,201,714**	**15,961,800**
TOTAL DE ACTIVOS	**14,678,084**	**15,439,918**	**16,256,241**	**17,130,405**

PASIVOS Y PATRIMONIO	dic-16	dic-18	dic-19	dic-20
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por Pagar Comerciales	139,312	118,415	100,653	85,555
Tributos por Pagar	0	0	0	0
Remuneraciones por Pagar	155,080	150,428	145,915	141,538
Obligaciones Sociales	25,113	24,360	23,629	22,920
Otras Cuentas por Pagar	616,874	1,068,224	1,398,631	1,426,282
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**936,380**	**1,361,427**	**1,668,828**	**1,676,295**
TOTAL PASIVOS	**936,380**	**1,361,427**	**1,668,828**	**1,676,295**
PATRIMONIO				
Capital Adicional	12,207	12,207	12,207	12,207
Resultados no Realizados	6,469,591	6,469,591	6,469,591	6,469,591
Resultados Acumulados	6,894,811	7,259,907	7,596,694	8,105,616
Resultado del Ejercicio	365,095	336,788	508,921	866,697
TOTAL PATRIMONIO	**13,741,704**	**14,078,491**	**14,587,413**	**15,454,110**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**14,678,084**	**15,439,918**	**16,256,241**	**17,130,405**

Tabla 57: ***Estado de Situación Financiera sin Estrategia***

CENTRO NAVAL DEL PERU - SEDE SAN BORJA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de los años 2016 y proyectado
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVOS	dic-16	dic-18	dic-19	dic-20	PASIVOS Y PATRIMONIO	dic-16	dic-18	dic-19	dic-20
ACTIVOS CORRIENTES					**PASIVOS CORRIENTES**				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	632,072	663,676	696,859	731,702	Cuentas por Pagar Comerciales	139,312	118,415	100,653	85,555
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	88,101	83,696	87,881	92,275	Tributos por Pagar	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Socios y Personal (Neto)	43,115	40,959	43,007	45,158	Remuneraciones por Pagar	155,080	150,428	145,915	141,538
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	71,692	68,107	71,513	75,088	Obligaciones Sociales	25,113	24,360	23,629	22,920
Inventarios	54,148	56,856	59,699	62,683	Otras Cuentas por Pagar	616,874	1,019,948	1,303,614	1,265,162
Gastos Contratados por Anticipado	552	524	550	578					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**889,680**	**913,818**	**959,509**	**1,007,485**	**TOTAL PASIVOS CORRIENTES**	**936,380**	**1,313,151**	**1,573,811**	**1,515,175**
ACTIVOS NO CORRIENTES									
Propiedades, Planta y Equipo (Neto)	13,779,918	14,468,914	15,192,360	15,951,978					
Activos Intangibles (Neto)	8,485	8,909	9,355	9,822					
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**13,788,403**	**14,477,823**	**15,201,714**	**15,961,800**	**TOTAL PASIVOS**	**936,380**	**1,313,151**	**1,573,811**	**1,515,175**
					PATRIMONIO				
					Capital Adicional	12,207	12,207	12,207	12,207
					Resultados no Realizados	6,469,591	6,469,591	6,469,591	6,469,591
					Resultados Acumulados	6,894,811	7,259,907	7,596,694	8,105,616
					Resultado del Ejercicio	365,095	336,788	508,921	866,697
					TOTAL PATRIMONIO	**13,741,704**	**14,078,491**	**14,587,413**	**15,454,110**
TOTAL DE ACTIVOS	**14,678,084**	**15,391,642**	**16,161,224**	**16,969,285**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**14,678,084**	**15,391,642**	**16,161,224**	**16,969,285**

10.2.4. Flujo Efectivo (Situación Actual y con la Nueva Estrategia)

Según Gitman, (2012), el estado de flujo efectivo es un resumen de los flujos de efectivo en un periodo determinado. Para El presente trabajo y por razones de reserva de la información solo se considera el flujo de caja del CENAV Sede San Borja.

10.2.5. Proyección de flujo (situación actual y con la nueva estrategia)

Se consideran los siguientes supuestos para la elaboración del flujo de caja:

1.- Se asume un crecimiento de los ingresos del orden del 5, 7 y 9% anual hasta el 2020 en base a la estrategia de desarrollo de mercados y de productos que ya se encuentran definidas.

2.- Se asume un crecimiento de los costos, gastos de venta y de administración en un orden del 5% conforme al impacto de ventas que se requiere dar a la sede.

3.- No existe costo de préstamo por lo que no se considera COK.

4.- Se está asumiendo un porcentaje del 10% de retorno para los inversionistas y un impuesto a la renta del 27% por lo que le WACC obtenido es del orden del 10%

10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR Y Ratios Financieros)

Para realizar esta evalua**ci**ón se utilizará las siguientes herramientas:

- Valor actual neto (VAN), según Sapag Chain, (2011) indica que el VAN mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectado a partir del primer periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.
  - Si el resultado es mayor a 0, mostrará cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto.

  - Si el resultado es igual a 0, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que requería obtener después de recuperar el capital invertido.
  - Si el Resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que deseaba obtener después de recuperada la inversión.
- Tasa Interna de Retorno (TIR), mide la rentabilidad como porcentaje, es decir es el porcentaje de beneficio o pérdida del proyecto.

Los ratios financieros son también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos:

- Ratios de liquidez.
- Ratios de endeudamiento o solvencia.
- Ratios de rentabilidad.
- Ratios de gestión u operativos.

A continuación se presenta los ratios financieros proyectados del CENAV San Borja para el periodo comprendido entre el 2018 y 2020.

Tabla 58: ***Ratios financieros proyectados del CENAV San Borja para el periodo comprendido entre el 2018 y 2020***

RATIOS FINANCIEROS					
		2016	**2018**	**2019**	**2020**
capital de trabajo	ac-pc	-46699.31	-399,332	-614,302	-507,690
utilidad neta	un/ventas	4.34%	4.34%	6.13%	9.57%
ROA	un/total activos	2.19%	2.18%	3.13%	5.06%
ROE	un/ patrimonio	2.33%	2.39%	3.49%	5.61%
liquidez	ac/pc	0.95	0.71	0.63	0.70
endeudamiento patrimonial	pasivo total/patrimonio	7%	10%	11%	11%

CENTRO NAVAL DEL PERÚ - SEDE SAN BORJA
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del año 2016 y proyectado
(Expresado en Nuevos Soles)

	dic-16	**dic-18**	**dic-19**	**dic-20**
	-574,387.00			
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Netas	7,394,965	7,764,714	8,308,244	9,055,986
Ingresos Institucionales	0	0	0	0
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	**7,394,965**	**7,764,714**	**8,308,244**	**9,055,986**
Costo de Ventas	-293,118	-307,774	-323,163	-339,321
Costo de Servicios	-3,313,843	-3,479,535	-3,653,512	-3,836,187
UTILIDAD BRUTA	**3,788,004**	**3,977,404**	**4,331,569**	**4,880,477**
Gastos de Venta	-1,921,726	-2,017,812	-2,118,703	-2,224,638
Gastos de Administración	-1,966,643	-2,064,975	-2,168,224	-2,276,635
Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones	-481,107	-505,162	-530,420	-556,941
Otros Ingresos	268,876	282,320	296,436	311,258
UTILIDAD OPERATIVA	**-312,595**	**-328,225**	**-189,342**	**133,521**
Ingresos Financieros	9,333	9,800	10,290	10,804
Gastos Financieros	-9,959	-10,456	-10,979	-11,528
Asignaciones Operativas	325,000	341,250	358,313	376,228
Asignaciones Especificas	0	0	0	0
Asignaciones de Inversión	633,971	665,669	698,953	733,900
Gastos de Asig. Operativa	-325,000	-341,250	-358,313	-376,228
Gastos de Asig. Especifica	0	0	0	0
Gastos de Asig. De inversión	0	0	0	0
Transferencia de Activos a Sedes	0	0	0	0
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**320,750**	**336,788**	**508,921**	**866,697**

Período	*Flujo de Caja*
0	-574,387.00
1	336,787.69
2	508,921.35
3	866,697.16

TIR =	**66.39%**
VAN =	**$ 803,542.19**

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN

Periodos	**Flujo de caja**	**VAN**
0	-574,387.00	
1	336,787.69	$ -268,216.37
2	508,921.35	$ 152,379.78
3	866,697.16	$ 803,542.19

PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL

PR 1
237,599.31 inversion - periodo 1
508,921.35 periodo 2
PR **1.46686843**

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

a. El Centro Naval del Perú es una organización autónoma que cuenta con una trayectoria definida y reconocida a través de los años (desde 1900) en brindar bienestar a sus asociados ofreciendo cinco sedes dentro del área de Lima y Callao. Sumado a ello, visiona mejorar la calidad de servicio hacia sus asociados en forma constante, dándole una gestión dinámica, con una estrategia totalmente definida que marque su trayectoria durante los próximos años.
b. En éste sentido, se ha orientado el presente trabajo a sentar las bases para conseguir los objetivos trazados para los próximos tres años
c. Como en toda organización, se han identificado algunos problemas para la administración de la empresa, en éste caso, la carencia de un plan estratégico, falta de información precisa y oportuna de las unidades de negocio, ausencia de objetivos organizacionales, altos costos operativos, entre otros.
d. En relación a las entrevistas realizadas al personal, se determinó que los colaboradores en una gran mayoría se encuentran desmotivados por las remuneraciones y por las pocas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
e. En relación a ésta última conclusión, el plan estratégico propone acciones orientadas a la mejora del clima laboral en la organización, buscando el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización.
f. De la ausencia de objetivos organizacionales, altos costos operativos, se ha identificado con una adecuada estrategia, existen diversas alternativas de mejora para la organización y para los colaboradores.

Recomendaciones

a. En la actualidad, el Centro Naval del Perú en todas sus sedes, se desempeñan dentro de un entorno interno, es decir, se encuentra orientado en un 90% a los socios marinos, oficiales de la Marina de Guerra del Perú, y permite el ingreso en un pequeño porcentaje de socios civiles; con la finalidad de permitirle una expansión y crecimiento económico, se recomienda ampliar el porcentaje de asociados civiles que ingresan anualmente a formar parte de la organización.

b. Trabajar en un plan agresivo de capacitación de los colaboradores de la sede San Borja con la finalidad de gestionar y promover el talento humano dentro de la organización.

c. Mejorar las oportunidades y líneas de carrera de colaboradores dentro de la organización, esto originará el aumento en el compromiso, voluntad de los colaboradores en mantenerse actualizados y entrenados para el cumplimiento de sus funciones.

d. Gestionar ante la Presidencia del Centro Naval, la puesta en práctica de la estrategia descrita en el presente plan estratégico con la finalidad de buscar la mejora constante, crecimiento económico, financiero y profesional de la organización.

Referencias Bibliográficas

Casaretto, A. (2000). *Centro Naval del Perú.* PERÚ.

Chan Kin, W. y. (2005). *La estrategia del Océano azul.* BOGOTÁ: GRUPO EDITORIAL NORMA.

D' Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico.* LIMA: PEARSON.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica.* MEXICO.

Gitman, L. y. (2012). *Principios de administración financiera.* MEXICO: PEARSON.

Kaplan, R. y. (2005). *La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el Balanced Scorecard.* ESPAÑA.

Kaplan, R. y. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* BARCELONA: EDICIONES DEUSTO.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales.* MEXICO: PEARSON.

Kotler, P. y. (2014). *Marketing.* MEXICO: Pearson Educación.

Mankiw, G. (2013). *Principios de Economía.* MEXICO.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones.* ESPAÑA: GRUPO EDITORIAL NORMA.

Osterwalder, A. y. (2011). *Generación de modelos de negocios.* BARCELONA: Deusto S.A. ediciones.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión.* CHILE: Prentice Hall.

Thompson, A. y. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos México.* MEXICO: McGraw-Hill Educación.

Referencias Electrónicas

http://www.centronaval.org.pe/

http://rpp.pe/economia/economia/ccl-clase-media-peruana-crecio-78-entre-2011-y-2015-noticia-972977

http://elcomercio.pe/economia/peru/renacer-clubes-clase-media-empuja-su-crecimiento-noticia-1825456

https://www.google.com.pe/maps/place/Centro+Naval+del+Per%C3%BA/@-12.0972566,-76.9981469,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x623a7230dcdc0ada!8m2!3d-12.0972566!4d-76.9981469

http://peru21.pe/economia/ccl-clase-media-crecio-78-2250023

http://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-aumento-s1600-cuarto-trimestre-2015-2152734

http://www.sunat.gob.pe/

http://sgp.pcm.gob.pe/simplificacion-administrativa/

http://digesa.sld.pe/institucional1/Mision_Vision.asp

http://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=MQ==

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf

http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394

http://gestion.pe/economia/pbicomo-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291

http://rpp.pe/economia/economia/inei-tasa-de-desempleo-en-primer-trimestre-es-de-72-en-lima-noticia-954220

http://gestion.pe/economia/scotiabank-inflacion-se-mantendria-encima-3-febrero-y-marzo-2182105

https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/196578/dl701.pdf/e179e02c-be5e-4bc4-acf6-a3d2f721e7bb

https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/DecretoLegislativo822.pdf

https://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/Ley%20N%C2%B0%20297 83%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20Trabajo.pdf

http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5844&sec=1

http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/Archivo/ley/ley_28036.pdf

http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/

http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter

http://www.5fuerzasdeporter.com/

http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-218031

http://gestion.pe/economia/clase-media-aumento-78-puntos-porcentuales-2011-al-2015-2163823

http://www.realclubdelima.org.pe/web/index.php/politica-integrada/

http://www.elbosque.org.pe:780/noticias.php?currentpage=1

Anexo 1

Encuesta a No Socios del Centro Naval del Perú

FICHA TÉCNICA

Encuesta: No Socios del Club.

Objetivos: Obtener información necesaria para conocer la percepción de los no clientes y detectar las oportunidades para poder captar estos socios potenciales.

Método: El tipo de técnica usada será la encuesta personal.

Contenido:

1. Datos básicos personales y de percepción del encuestado sobre los clubes.
2. Preguntas generales sobre los principales puntos del club.
3. Preguntas concretas sobre el servicio del club.
4. Preguntas concretas sobre la infraestructura del club.
5. Preguntas concretas sobre los productos que se comercializan dentro del club.

Perfil del Participante: Está representado por personas que no son socios del Centro Naval del Perú, pero que sí pertenecen o son socios de otros clubes.

Guía de Preguntas:

1. Sexo: F M 2. Edad:

18 - 30	31 - 42	43 - 52	53 - 62	> 63

3. Socio de que Club es?

---

4. De que otros Clubes es socio, conoce o ha visitado?

---

5. Conoce o que referencias tiene del Club Centro Naval del Peru?

Lo más importante para el desarrollo de su club es:	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
6. Ubicación del club					
7. Tamaño del club					
8. Publicidad y reconocimiento del club					
9. Cantidad de socios					
10. Tiempo de atención y respuesta administrativa					
11. El precio de membresía					
12. El costo mensual de mantenimiento					
13. La variedad de los servicios					
14. La calidad de los servicios					
15. EL costo de los servicios					
16. La variedad de la Infraestructura					
17. La calidad y mantenimiento de la Infraestructura					
18. Equipamiento y maquinarias modernas					
19. La variedad de productos					
20. La calidad de productos					
21. Costo de los productos					

22. Que servicios son los que usted busca o aprecia principalmente de un club?

_____

23. Bríndenos alguna sugerencia u observación adicional que usted considere importante.

_____

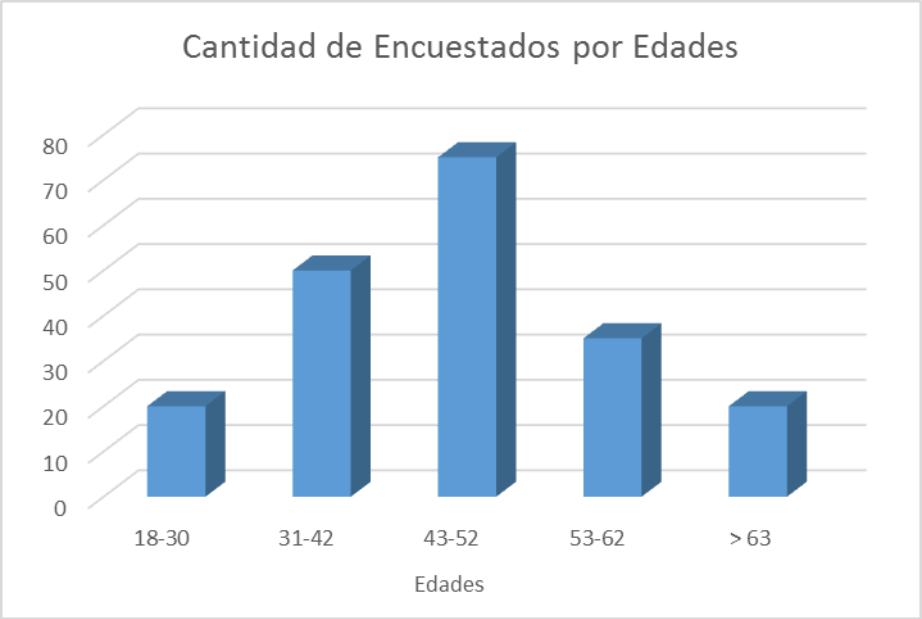
Anexo 2

Análisis de encuesta a No Socios del Centro Naval del Perú

Alcance: Encuesta a Posibles Postulantes a Asociados

Tabla 1: Distribución de encuestas por edades

Edades	Cantidad de Encuestados	Porcentaje por edades
18-30	20	10%
31-42	50	25%
43-52	75	38%
53-62	35	18%
> 63	20	10%
Total	200	



De la encuesta realizada, se ha orientado el desarrollo de la misma a una mayor participación de personas con una edad entre los 43 y 52 años (38% de encuestados), los cuales poseen una mayor independencia económica y capacidad adquisitiva para escoger a su libre elección la afiliación a club social en relación a sus preferencias y posibilidades.

Tabla 2: Distribución de encuestados por Clubes Sociales

Clubes Sociales	Cantidad de Encuestados que son socios de determinados Clubes Sociales	Porcentaje por Clubes
Jockey Club del Perú	35	18%
El Bosque	63	32%
Terrazas	25	13%
Otros	12	6%
Ninguno	65	33%
Total	200	



Del universo de las personas encuestadas que No son socias del Centro Naval del Perú, se ha identificado que la mayoría de ellas son asociadas al Club El Bosque en un 32% seguidas por el Jockey Club del Perú en un 18%.

Tabla 3: Distribución de encuestados con referencias por el Centro Naval del Perú

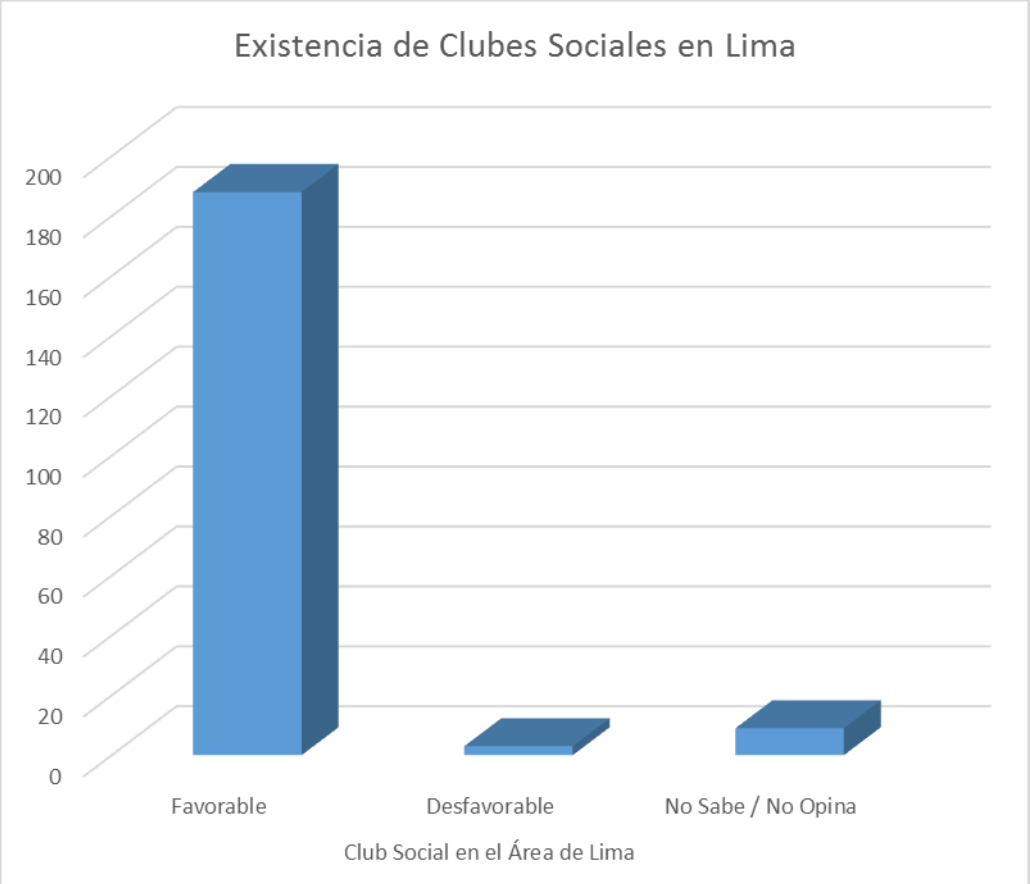
Referencias del Centro Naval del Perú	Cantidad de Encuestados	Porcentaje de Referencias
Muy Buena	140	70%
Buena	28	14%
Regular	15	8%
Mala	7	4%
No Sabe / No Opina	10	5%
Total	200	



El 70% y el 14% de encuestados manifiestan que tienen muy buena y buena referencia de las instalaciones del Centro Naval del Perú respectivamente y sólo un 4% manifiesta poseer una mala referencia del mismo.

Tabla 4: Distribución de encuestados con opinión sobre la existencia de clubes sociales en el área de Lima

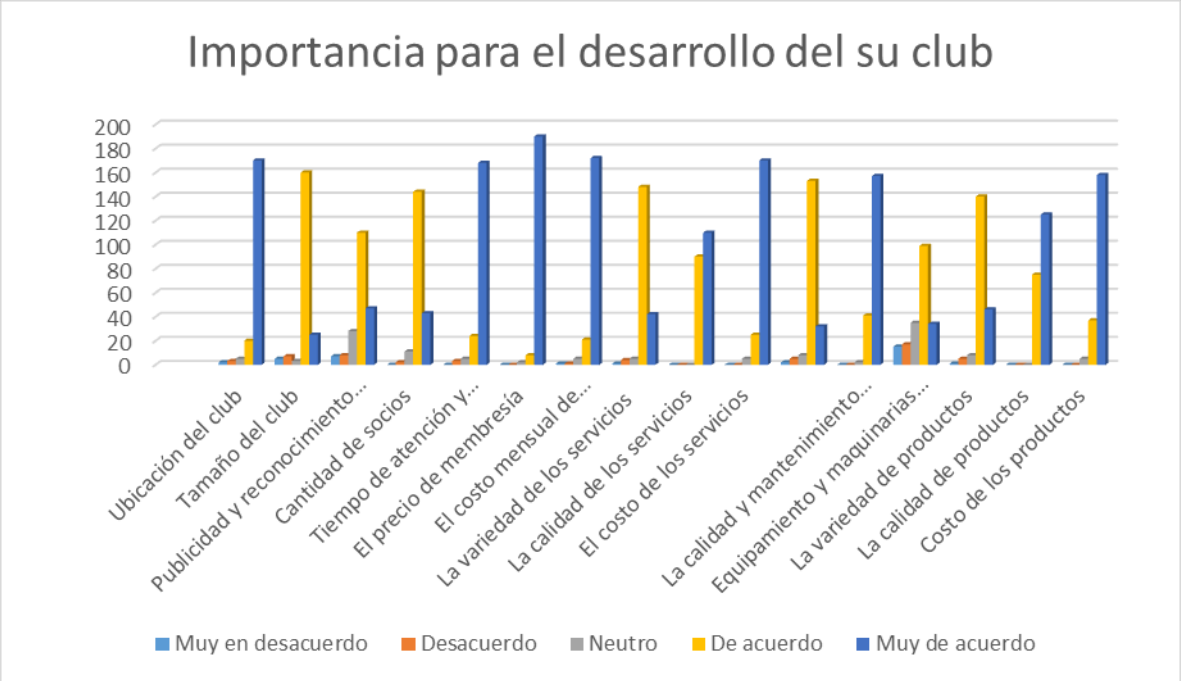
Opinión Sobre la existencia de Clubes Sociales en Lima	Cantidad de Encuestados	Porcentaje de Opiniones
Favorable	188	94%
Desfavorable	3	2%
No Sabe / No Opina	9	5%
Total	200	



El 94% de los encuestados manifiesta que es favorable para las personas, familias y grupos humanos la existencia de áreas sociales y clubes dentro de la ciudad de Lima.

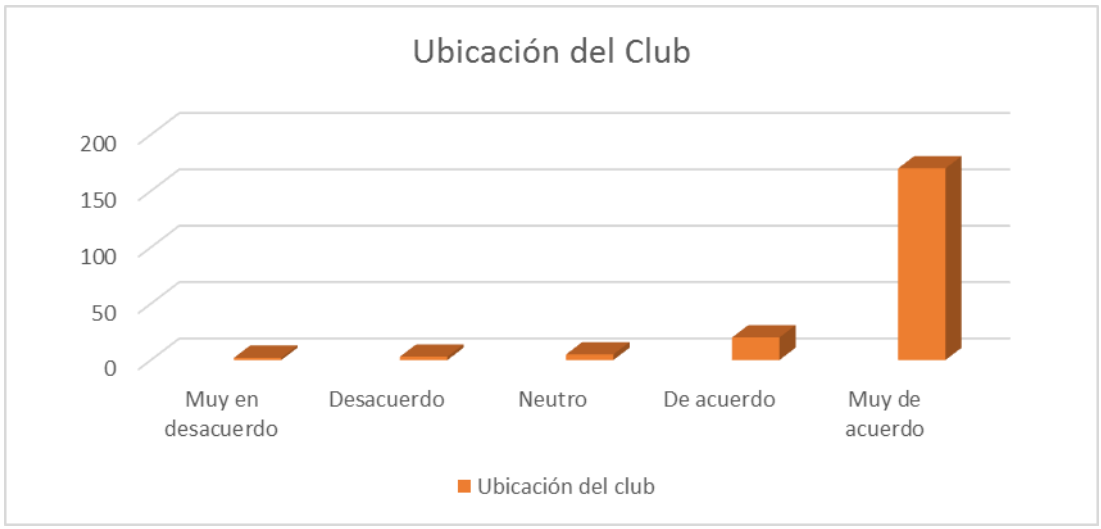
Tabla 5: Aspectos importantes visto desde los asociados para el desarrollo de sus clubes

Lo más importante para el desarrollo de su club Es	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Ubicación del club	1%	2%	3%	10%	85%
Tamaño del club	3%	4%	2%	80%	13%
Publicidad y reconocimiento del club	4%	4%	14%	55%	24%
Cantidad de socios	0%	1%	6%	72%	22%
Tiempo de atención y respuesta administrativa	0%	2%	3%	12%	84%
El precio de membresía	0%	0%	1%	4%	95%
El costo mensual de mantenimiento	1%	1%	3%	11%	86%
La variedad de los servicios	1%	2%	3%	74%	21%
La calidad de los servicios	0%	0%	0%	45%	55%
EL costo de los servicios	0%	0%	3%	13%	85%
La variedad de la Infraestructura	1%	3%	4%	77%	16%
La calidad y mantenimiento de la Infraestructura	0%	0%	1%	21%	79%
Equipamiento y maquinarias modernas	8%	9%	18%	50%	17%
La variedad de productos	1%	3%	4%	70%	23%
La calidad de productos	0%	0%	0%	38%	63%
Costo de los productos	0%	0%	3%	19%	79%

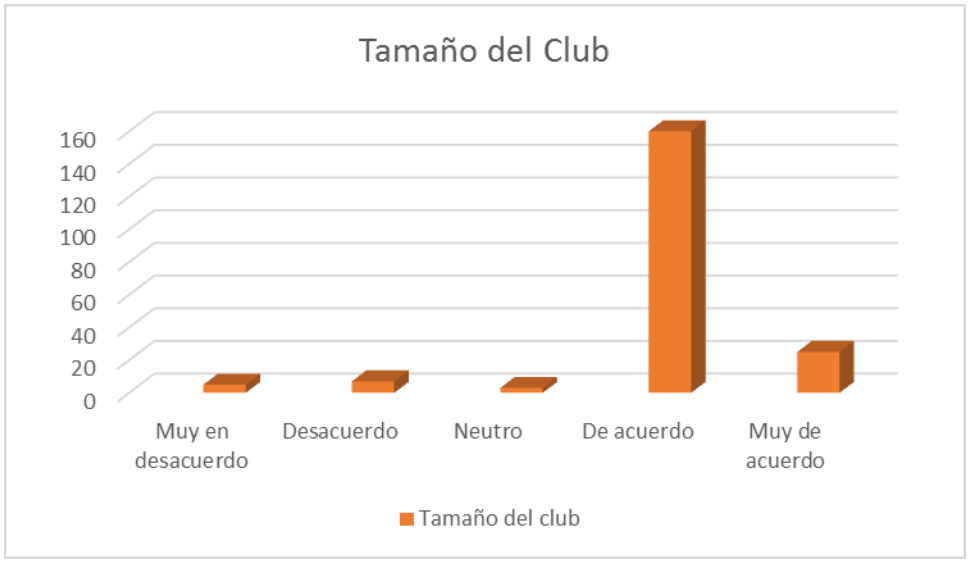


De la encuesta efectuada a 200 personas sobre la importancia de algunos aspectos para el funcionamiento y desarrollo de sus respectivos clubes sociales, se determinó en un

alto porcentaje que los socios y aquellos que aspiran a ciertas membresías dan mucha importancia a la ubicación de los clubes, el tamaño de las sedes, el precio en la membresía, la calidad, costos de servicios y productos entre otros aspectos, de acuerdo al siguiente detalle



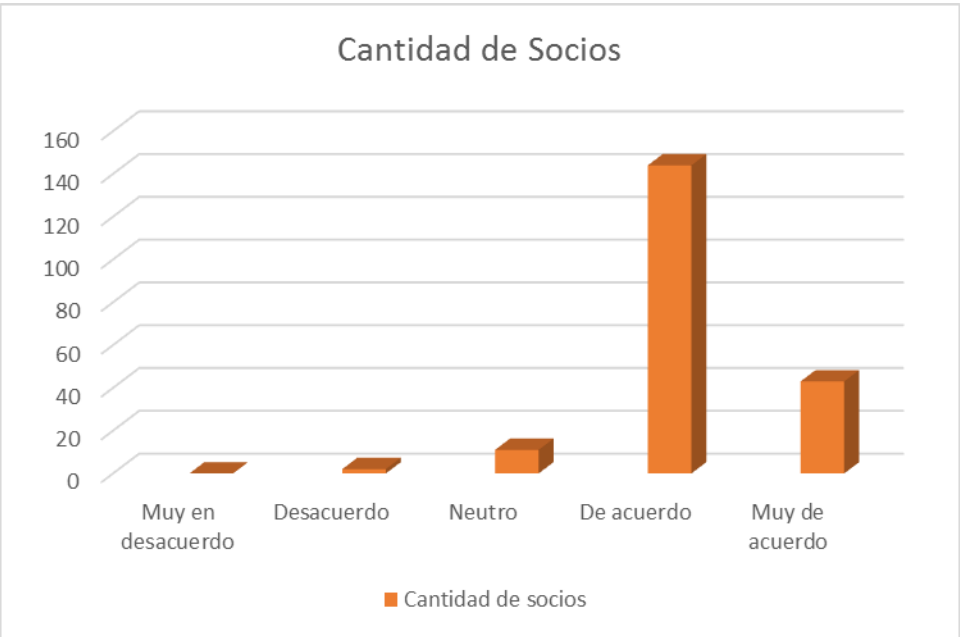
El 85% y el 10% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que la ubicación es importante para desarrollo del club.



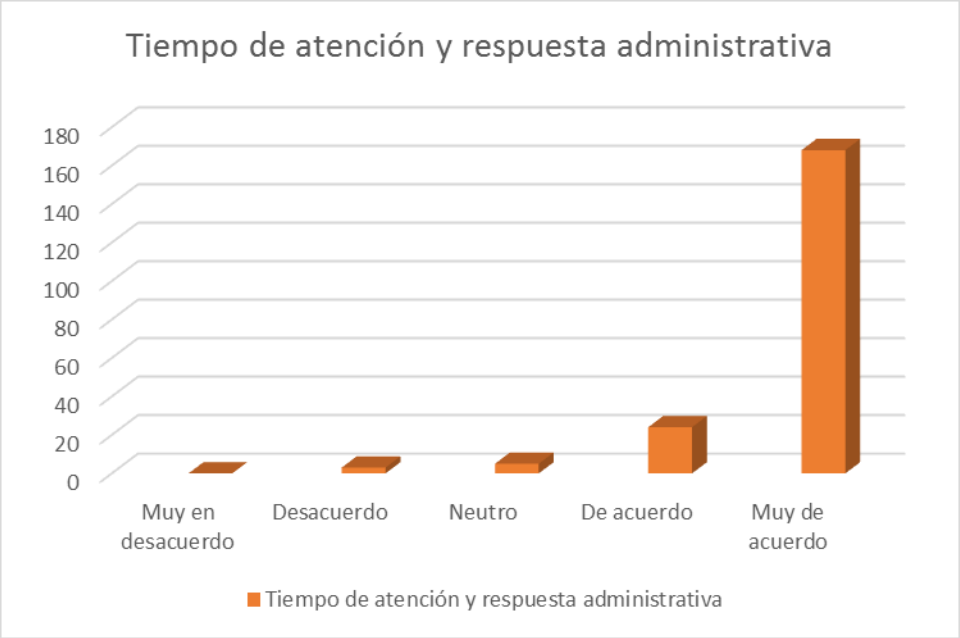
El 13% y el 80% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que el tamaño del club es importante para su desarrollo.



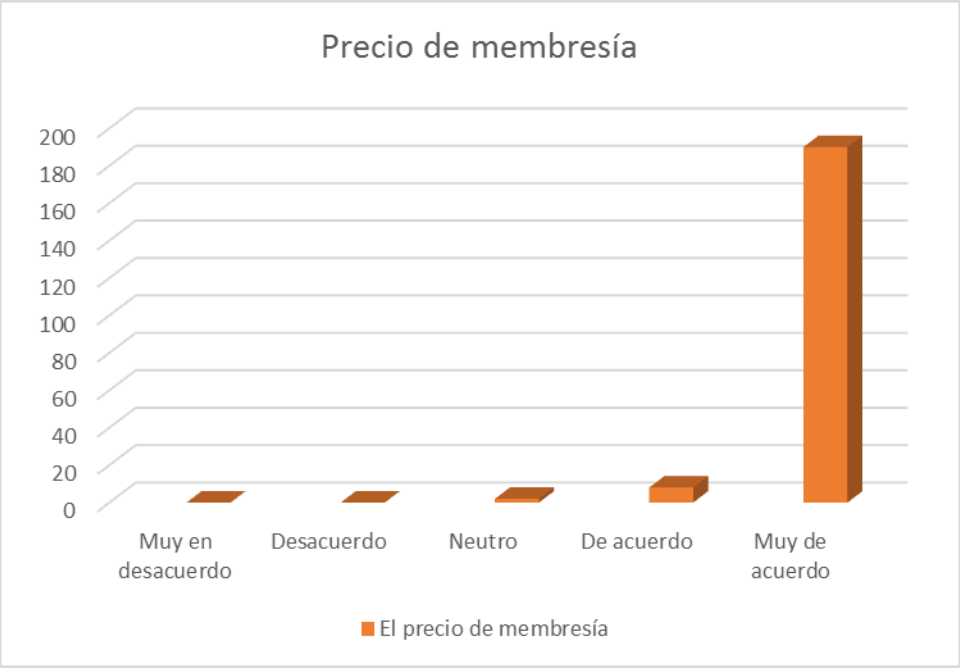
El 55% y el 24% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que la publicidad y reconocimiento del club es importante para su desarrollo, asimismo el 14% de los encuestados manifiesta que le es indiferente ésta consideración.



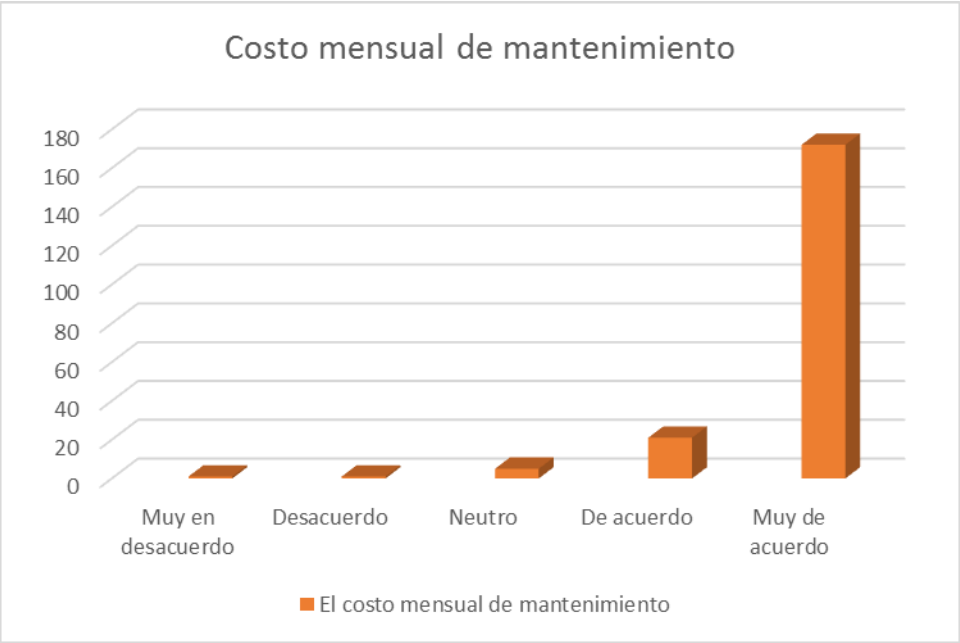
El 72% y el 22% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que el tamaño del club es importante para su desarrollo.



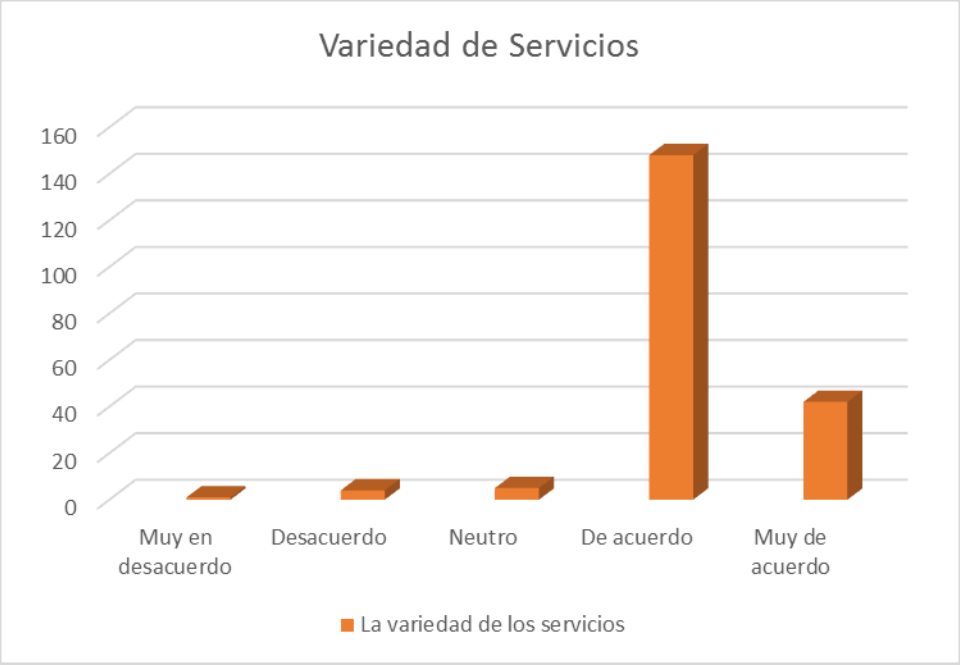
El 84% y el 12% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el tiempo de atención y respuesta administrativa de un club es importante para su desarrollo.



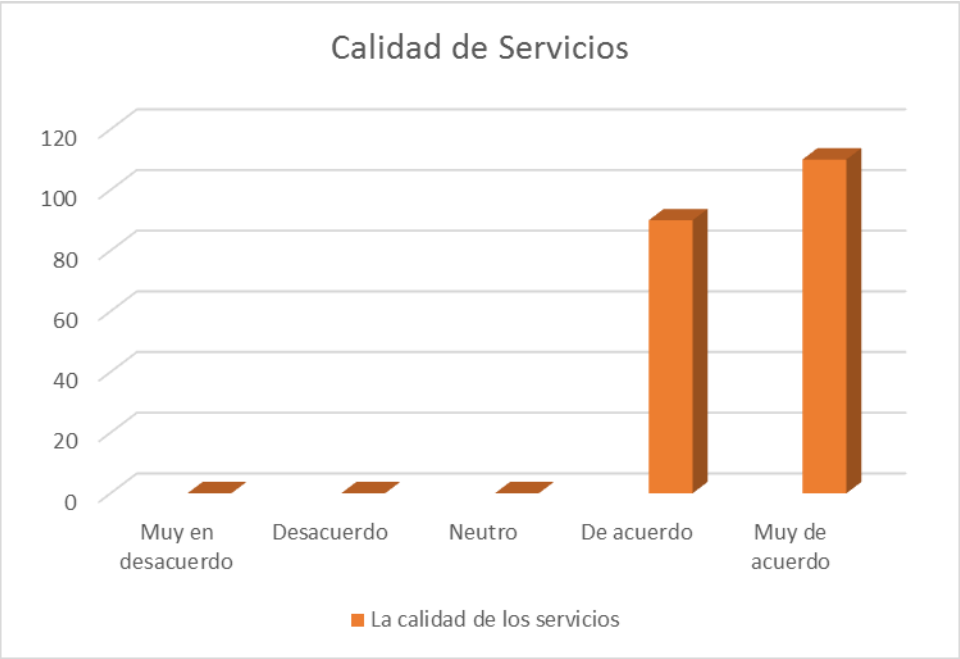
El 95% y el 4% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el precio de la membresía de un club es importante para su desarrollo.



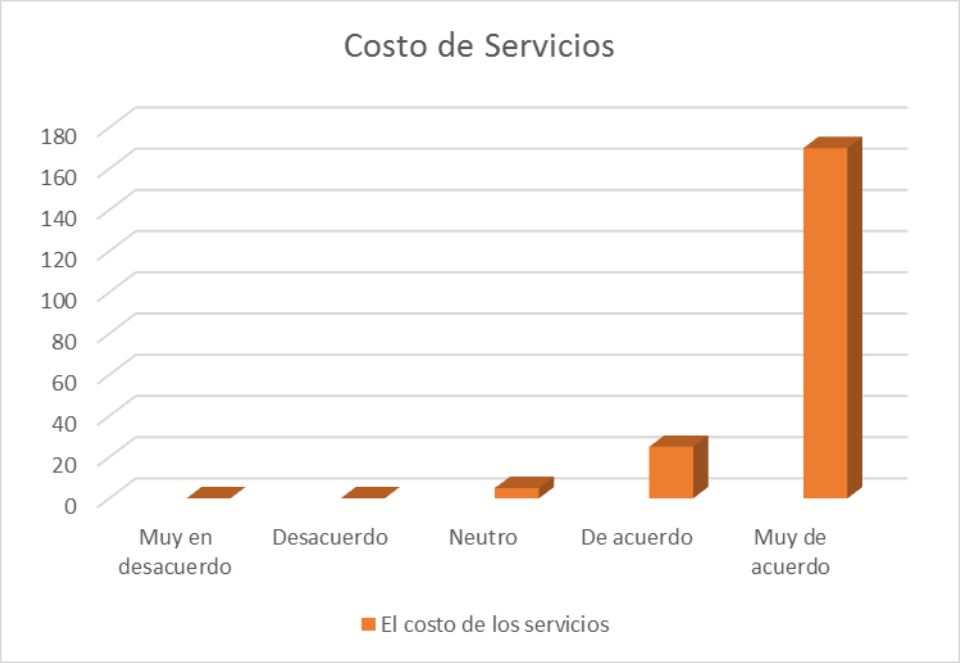
El 86% y el 11% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el costo mensual de mantenimiento de un club es importante para su desarrollo.



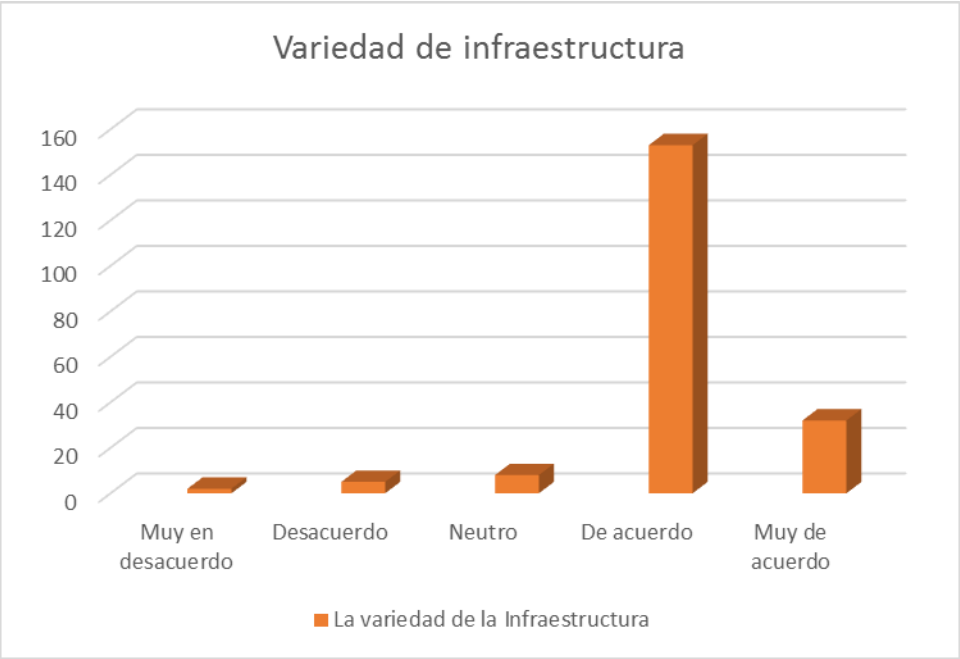
El 74% y el 21% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que la variedad de los servicios de un club es importante para su desarrollo.



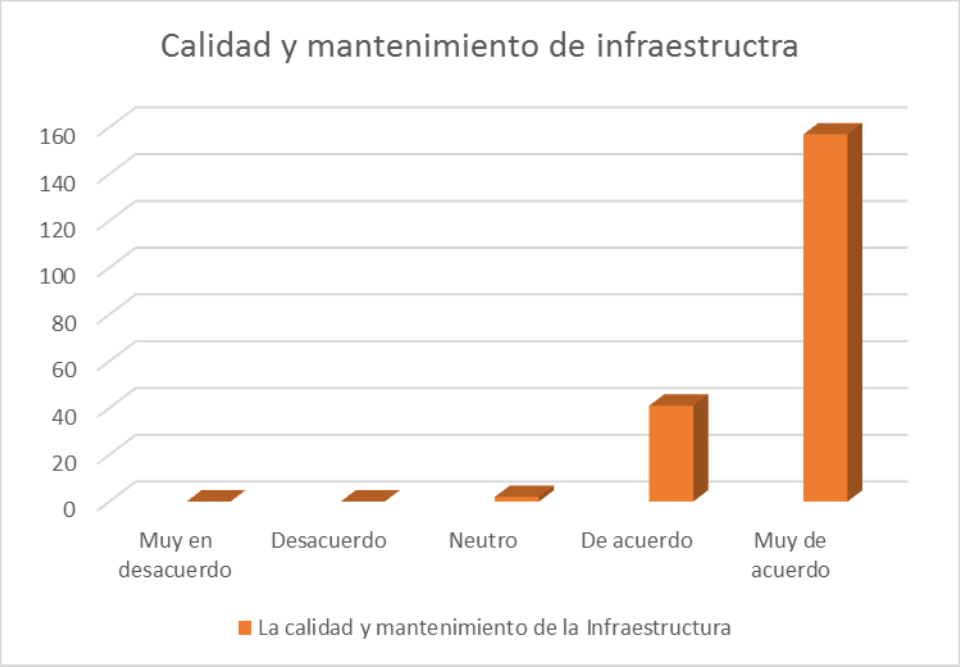
El 55% y el 45% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que la calidad de los servicios de un club es importante para su desarrollo.



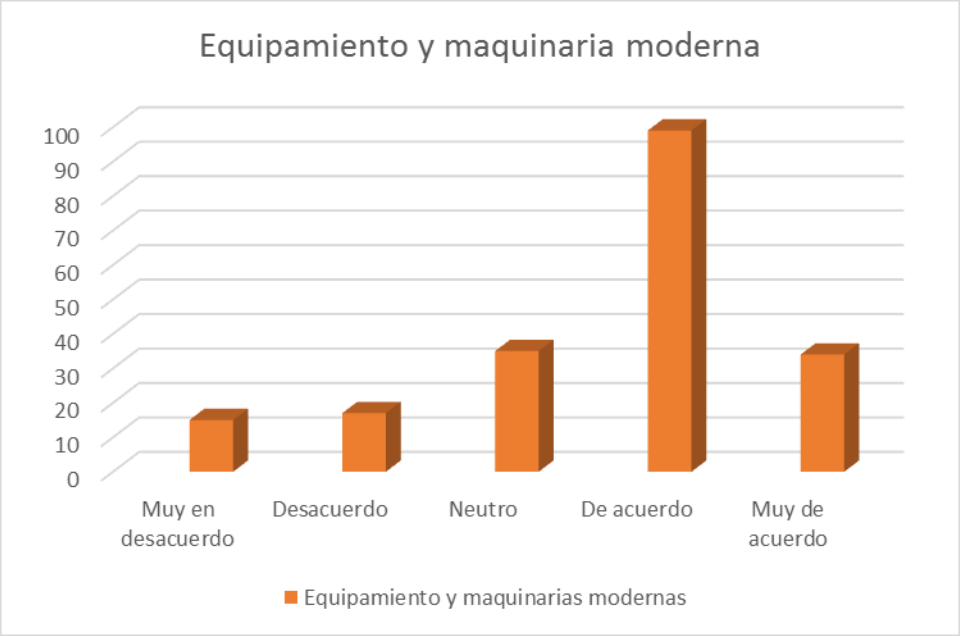
El 85% y el 13% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el costo de los servicios de un club es importante para su desarrollo.



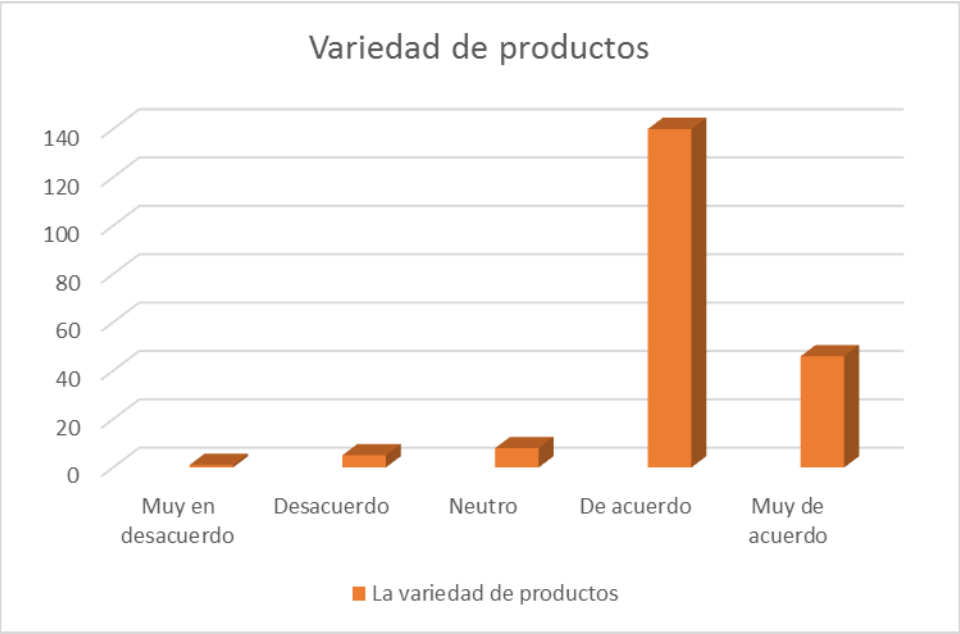
El 77% y el 16% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que la variedad de la infraestructura de un club es importante para su desarrollo.



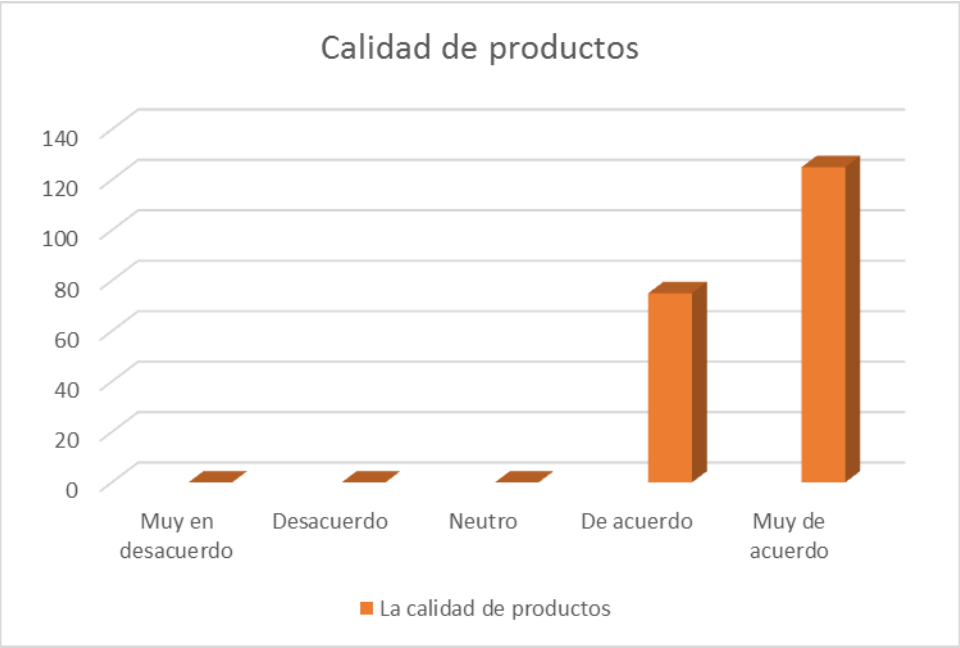
El 79% y el 21% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que la calidad y mantenimiento de la infraestructura de un club es importante para su desarrollo.



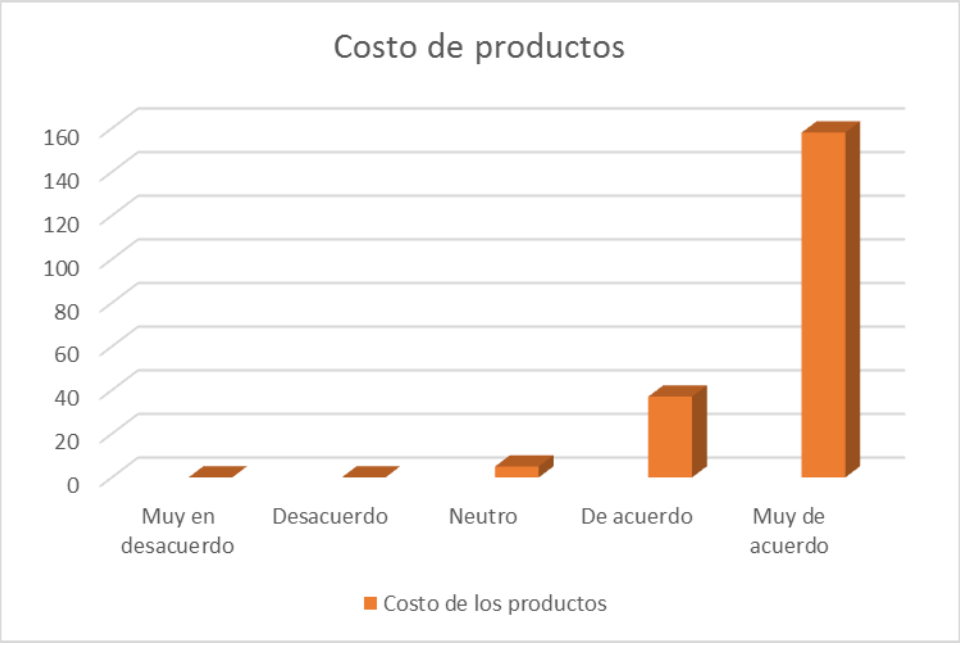
El 50% y el 17% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que el equipamiento y maquinaria moderna de un club es importante para su desarrollo, asimismo, el 18% de los encuestados manifestaron que ésta consideración le era indiferente.



El 70% y el 23% de los encuestados manifestaron que ellos están de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que la variedad de productos de un club es importante para su desarrollo.



El 63% y el 38% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que la calidad los productos de un club es importante para su desarrollo.



El 79% y el 19% de los encuestados manifestaron que ellos están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que el costo de los productos de un club es importante para su desarrollo.

Anexo 3

Encuesta a Socios del Centro Naval del Perú

FICHA TECNICA

Entrevista: Socios del Club.

Objetivos: Llegar a conocer el grado de satisfacción y preferencias de los socios por cada unidad de negocio que brinda el Centro Naval del Perú – Sede San Borja

Método: El tipo de técnica usada será la encuesta presencial.

Contenido:

1. Datos básicos personales propios del Socio, tales como tiempo cronológico de vida y de formar parte del club así como el sexo.
2. Preguntas generales sobre el desempeño del y servicio que brinda el club.
3. Desarrollo de preguntas para la unidad de negocio de Restaurante y Bares.
4. Desarrollo de preguntas para la unidad de negocio de Alquileres.
5. Desarrollo de preguntas para la unidad de negocio de Eventos.
6. Desarrollo de preguntas para la unidad de negocio de Deportes.
7. Desarrollo de preguntas para la unidad de negocio de Gimnasio.

Perfil del Participante: Está representado por todos los socios pertenecientes al Centro Naval del Perú.

Guía de preguntas: Estimado asociado es importante su participación en el desarrollo de la presente encuesta la cual se utilizarán de manera totalmente confidencial y nos brindara información necesaria para poder mejorar nuestros servicios tales como Restaurantes y Bares, Área de Alquileres, Área de Eventos, Área de Deportes y Área de Gimnasio.
Invierta unos pocos minutos de su tiempo para contestar las preguntas, teniendo en cuenta su experiencia en una o todas las 5 unidades de negocios, según sea el caso.

¿En qué rango de edad se encuentra usted?

21 - 30	31 - 42	43 - 52	53 - 62	> 63

¿Cuántos años tiene como socio del club?

< 5	5 a 12	13 a 20	21 a 30	> 30

Años

Distrito de residencia: _____ Sexo: M F

Usted es Marino S N Si la respuesta es sí, está en actividad S N

De que otros club usted es socio?

_____

Que diferencias podría resaltar del Club Centro Naval frente a otros clubes.

_____

Asígnele un valor numérico a los factores que tomo en cuenta para hacerse socio del Club, donde “1 = poca importancia” y “5 = mucha importancia”	Ubicación	Servicio	Instalaciones	Precio	Otros

Cuál es el grado de satisfacción en general que usted percibe del Club Centro Naval.	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5

Sobre el Área de Restaurantes y Bares (A)			Salón Almirante	Salón Monitor	Bar Goleta Sacramento	Bar Galeón
1	¿A cuál de los salones o bares usted asiste o ha asistido?					
2	¿Con qué frecuencia asiste a los restaurantes y bares?					
		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	Considera que las cartas de comidas están bien variadas.					
4	Considera que las cartas de bebidas están bien variadas.					
5	Cree que los insumos de las comidas y bebidas son de excelente calidad					
6	Los pedidos realizados son correctamente preparados y servidos.					
7	Considera que el sabor de las comidas y tragos son muy sabrosas.					
8	El personal es amable y paciente a la hora de tomar pedidos.					
9	El tiempo de atención es de manera muy rápida.					
10	Los salones y ambientes de comidas siempre están limpios					
11	La relación calidad/precio de los platos son buenos.					
12	La relación calidad/precio de las bebidas son buenos.					
13	El grado de satisfacción en general con el restaurante es muy bueno.					
14	El grado de satisfacción en general con los bares es muy bueno.					
15	Recomendaría los restaurantes y bares a familiares y otros socios					
16	Si la pregunta anterior es si cuál de los ambientes recomendaría usted?					

17- Nombre algunas bebidas o comidas que no pueden faltar en la carta:

_____

18- Nombre algunas bebidas o comidas que no deberían estar en la carta:

_____

19-Cual cree que es el o los puntos más fuertes de los restaurantes y bares del CENAV

_____

20- Bríndenos alguna sugerencia u observación al respecto.

_____

Sobre el Área de Alquileres (B)		Terraza Principal, Centenario	Sport Principal, Sport BBQ	Jardín Tulipanes	Jardín Gruta, Eucaliptos	Jardín Infantil
1 ¿Cuál de los ambientes ha alquilado usted, alguna vez?						
2 ¿Con qué frecuencia realiza algún alquiler de ambiente?						
		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	Los ambientes poseen un buen estado de mantenimiento					
4	El personal es amable y cordial para atender					
5	Las dimensiones de los ambientes son los más adecuados					
6	Los baños y áreas comunes están siempre limpios					
7	La relación calidad/precio del servicio son buenos.					
8	El grado de satisfacción general con el alquiler es muy bueno					
9	Recomendaría los ambientes de alquiler a familiares y socios					
10	Si la respuesta anterior es positiva cuál de los ambientes recomendaría usted					

11- Cual de los ambientes que se alquilan es el más demandado para separar una fecha.

_____

12- Bríndenos alguna sugerencia u observación al respecto.

_____

Sobre el Área de Eventos (C)		Planeación y organización	Armado de toldo	Armado de pistas de baile	Armado de estrados	Decoraciones de interiores
1 ¿Qué servicio se le ha desarrollado a usted?						
2 ¿Con qué frecuencia solicita este servicio?						
		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	EL personal de eventos, están bien capacitados y entrenados					
4	La infraestructura y materiales utilizados son los mejores					
5	El tiempo de entrega del servicio fue el más optimo					
6	La infraestructura así como en la elaboración estuvo impecable					
7	La relación calidad/precio del servicio es bueno					
8	El grado de satisfacción con el servicio de eventos es muy bueno					
9	Usted recomendaría al área de eventos a familiares y socios					
10	Si la respuesta anterior es positiva, cuál de los eventos					

11. Que considera usted que es necesario cambiar o falta en el área de eventos, Por qué?

_____

12- Bríndenos alguna sugerencia u observación al respecto.

_____

Sobre el Área de Deportes (D)		Básquet	Futbol	Natación	Tenis	Vóley
1 ¿Cuál de las siguientes actividades práctica en el club?						
2 ¿Con qué frecuencia acude al área de Deportes?						
		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	La atención y servicio brindado fue el mejor					
4	Cómo calificarías el desempeño de el o los entrenadores					
5	Nuestro equipamiento y canchas deportivas están perfectas					
6	Los servicios higiénicos y camerinos siempre están muy limpios					
7	Se cumplieron los horarios establecidos					
8	La relación calidad/precio del servicio son buenos.					
9	El grado de satisfacción general es bueno, con las áreas deportivas					
10	Si recomendaría las instalaciones deportivas a otras personas					
11	Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva que campo deportivo de las instalaciones jugarían.					

12. Que considera usted que es necesario cambiar o falta en el área de deportes, Por qué?

_____

13. Cuál de los campos deportivos, ha notado usted que está constantemente ocupado.

_____

14. Bríndenos alguna sugerencia u observación al respecto.

_____

Sobre el Área de Gimnasio (E)		Máquinas Electrónicas	Maquinas Mecánicas	Spinning	Baile	Nutrición
1 ¿Cuál de las actividades práctica en el área de Gimnasio?						
2 ¿Con qué frecuencia acude al área de Gimnasio?						
		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
3	Cómo calificarías el desempeño del instructor que te asistió					
4	Nuestro equipamiento de máquinas para ejercicios es moderno					
5	Nuestra área de baile está bien equipada					
6	Los ritmos y coreografías que enseñan son las actuales					
7	Las duchas y camerinos siempre están muy limpios					
8	El área de spinning está bien equipada					
9	EL personal de nutrición están bien capacitados					
10	La relación calidad/precio del servicio son buenos.					
11	El grado de satisfacción en general con el gimnasio es bueno					
12	Siempre recomendaría al gimnasio a familiares y otros socios					

13. Que equipo considera usted que es necesario cambiar o falta en el gimnasio, Por qué?

_____

14. Qué servicio brindado por el Gym cree usted que debería mejorar, Por qué?

_____

15. Cuál es su opinión sobre los ambientes que conforman el área de Gimnasio?

_____

16. Cuál de los equipos del Gym, ha notado usted que está constantemente ocupado?

_____

17. Bríndenos alguna sugerencia u observación al respecto.

_____

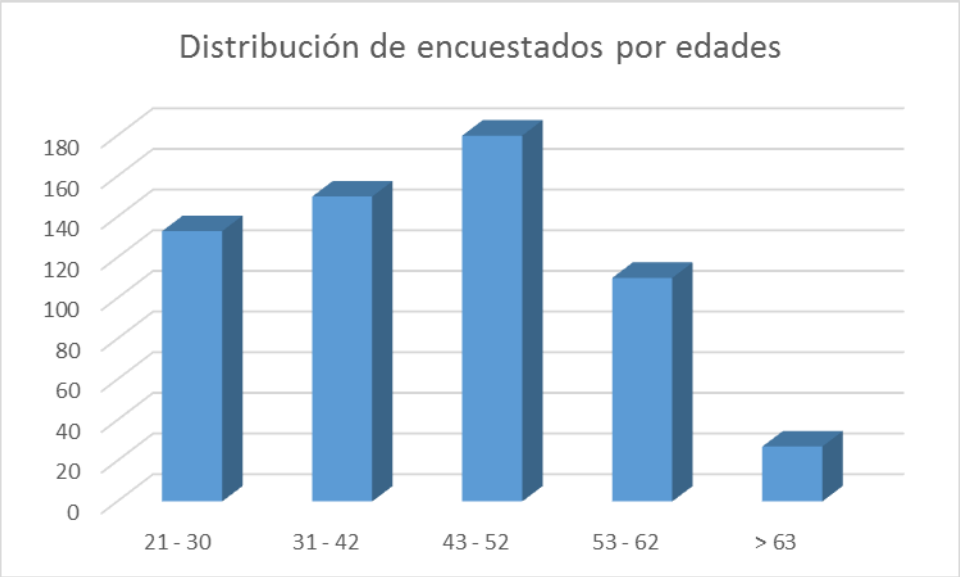
Anexo 4

Análisis de encuesta a Socios del Centro Naval del Perú

Alcance: Encuesta a los asociados del Centro Naval del Perú

Tabla 1: Distribución de encuestas por edades

Rango de edad	21 - 30	31 - 42	43 - 52	53 - 62	> 63
	133	150	180	110	27
Porcentaje de edad	22%	25%	30%	18%	5%

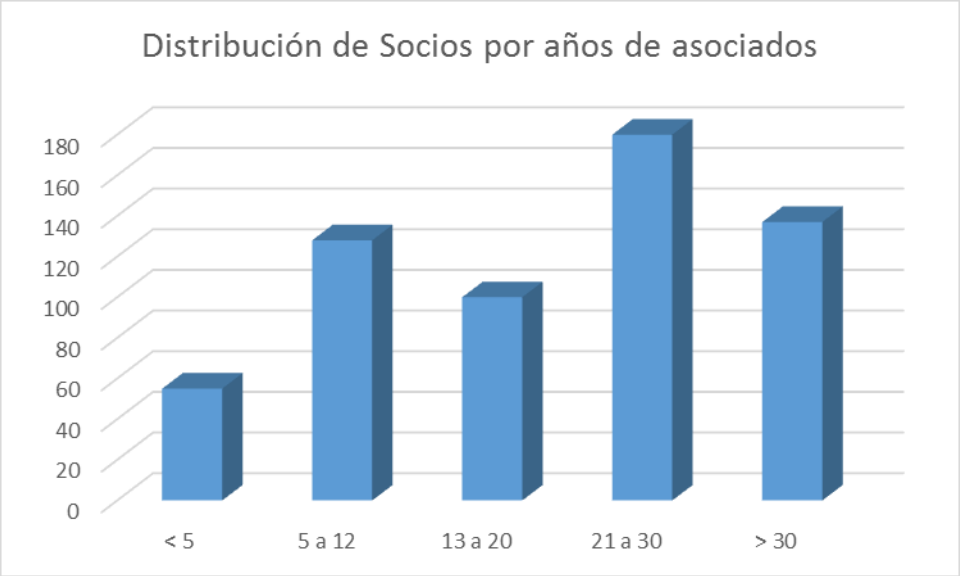


De la encuesta realizada a un grupo de asociados del Centro Naval del Perú (600), se ha obtenido una mayor participación del grupo conformado entre los 43 y 52 años de edad, quienes representan el 30% del total de encuestados, ellos registran aproximadamente entre 20 y 30 años de asociados, los cuales tienen criterio, madurez y conocimiento suficiente de las facilidades, bondades y problemas que podría presentar la Sede San Borja, seguido de éste grupo se encuentran asociados un poco más jóvenes entre los 31 y 42 años de edad con una representación del 25% de los encuestados. Cabe mencionar que el menor grupo está conformado por las personas con más de 63 años de edad, representado el 5% de

encuestados, quienes por la edad que registran hacen uso de las instalaciones en su mayoría a restaurantes y áreas sociales.

Tabla 2: Distribución de encuestados por Años de Asociados

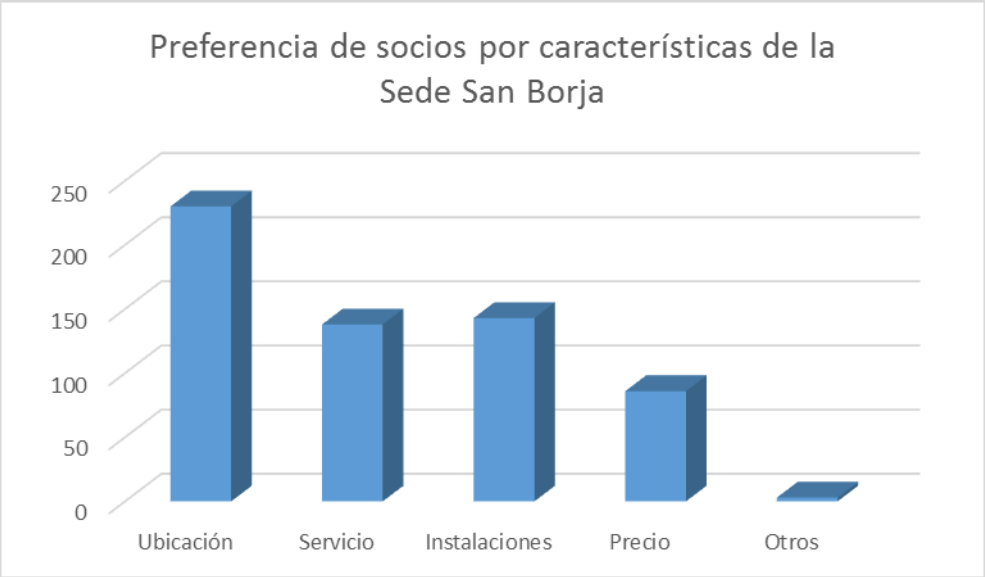
Años de Socios	< 5	5 a 12	13 a 20	21 a 30	> 30
	55	128	100	180	137
Porcentaje de años de socio	9%	21%	17%	30%	23%



De la encuesta realizada, el grupo más representativo lo está dando los asociados que registran entre 21 y 30 años de asociado, entregando un 30% del total de encuestados, seguido por el grupo de más de 30 años de asociados con un 23% y el de 5 a 12 años con el 21% de los socios.

Tabla 3: Preferencias de Socios por características de la Sede San Borja

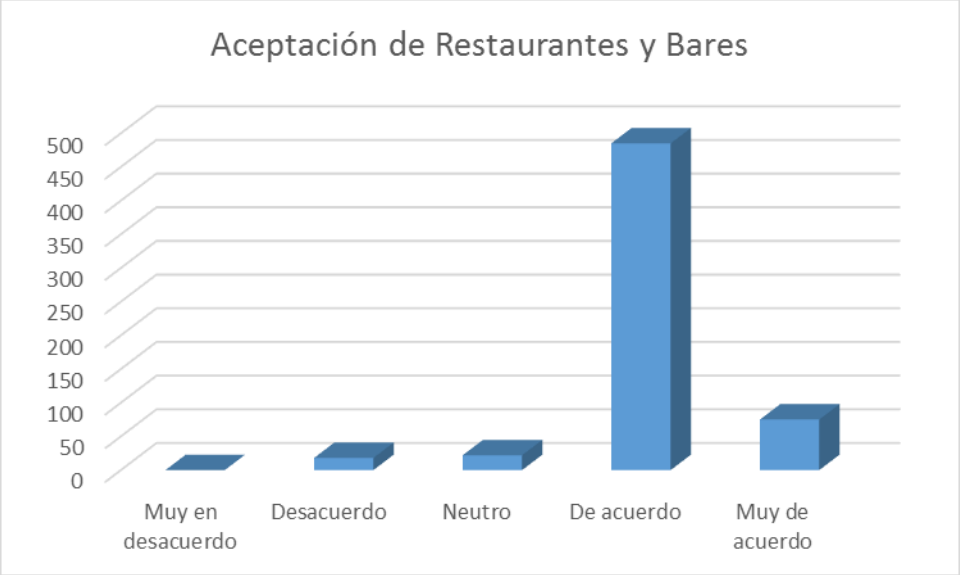
Preferencias de Socios por características de la Sede San Borja	Ubicación	Servicio	Instalaciones	Precio	Otros
	230	138	143	86	3
Porcentaje por factores	38%	23%	24%	14%	1%



El 38% de los encuestados indicó que la principal característica y atributo de la Sede San Borja es su ubicación, seguido por un 25% que manifestó sus instalaciones y un 24% se refirió a la calidad de su servicio; cabe mencionar que sólo un 14% de los encuestados manifestó que para ellos lo más importante eran los precios de los servicios.

Tabla 4: Aceptación del Área de Restaurantes y Bares

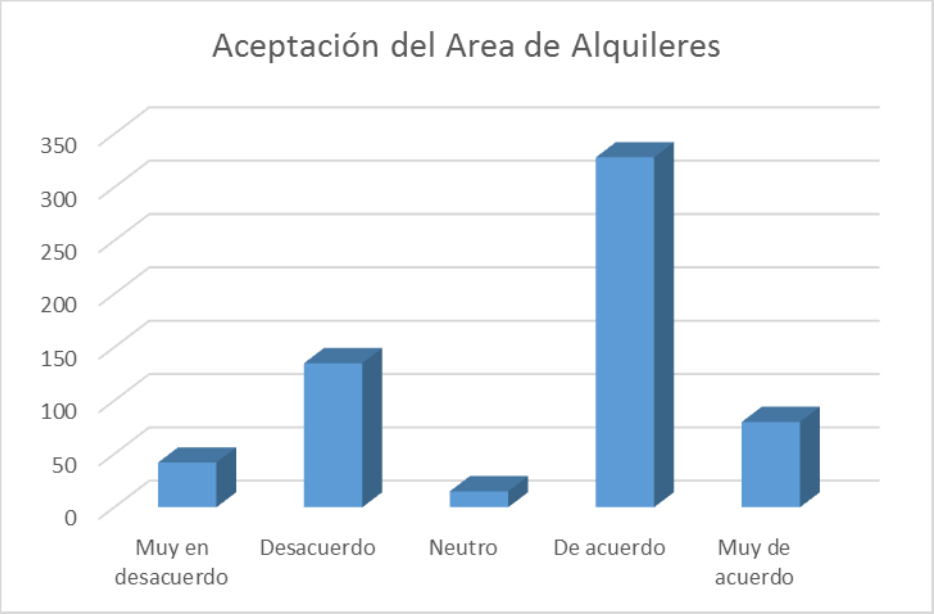
Aceptación del área de Restaurantes y Bares	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	0	18	22	485	75
Porcentaje por factores	0%	3%	4%	81%	13%



El 81% de los encuestados indicó estar de acuerdo con el servicio y calidad de los restaurantes y bares de la Sede San Borja seguido de un 13% que manifestó encontrarse muy de acuerdo también con el servicio, sólo un 3% manifestó encontrarse en desacuerdo con los ambientes.

Tabla 5: Aceptación del Área de Alquileres

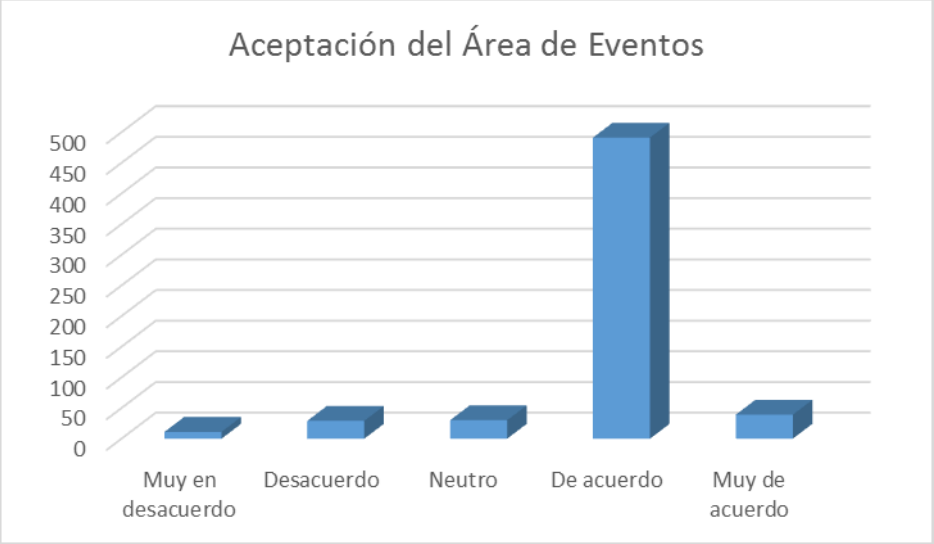
Aceptación del área de Alquileres	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	42	135	15	328	80
Porcentaje por factores	7%	23%	3%	55%	13%



En el área de alquileres, el 55% de encuestados indicó encontrarse de acuerdo con el servicio y calidad de los ambientes que se alquilan para eventos sociales, mientras que un 23% manifestó encontrarse en desacuerdo por los montos que tenían que pagar para poder hacer uso de éstos espacios.

Tabla 6: Aceptación del Área de Eventos

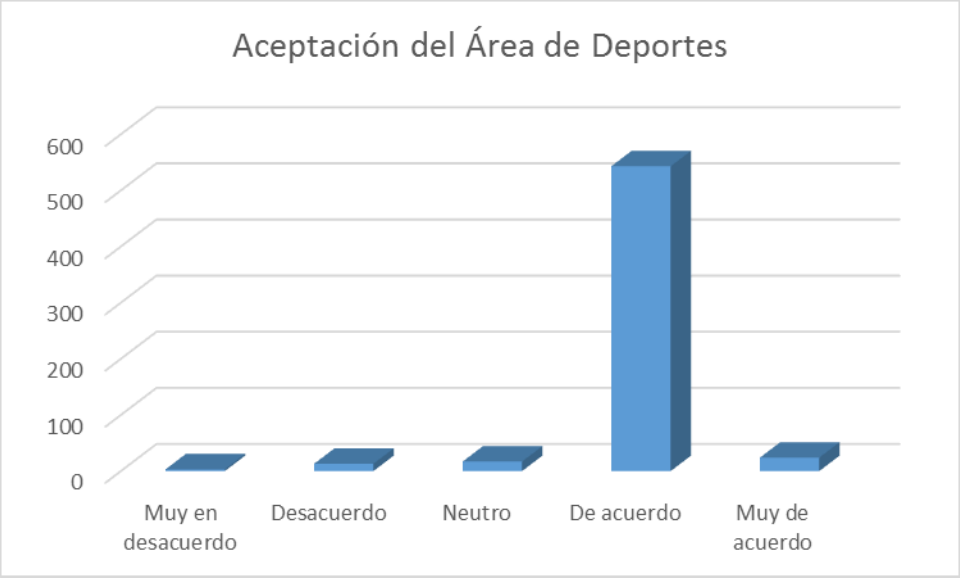
Aceptación del área de Eventos	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	11	29	30	491	39
Porcentaje por factores	2%	5%	5%	82%	7%



Dentro del área de eventos, un 82% de encuestados indicó encontrarse de acuerdo con las tarifas y servicios del área de eventos de la Sede San Borja, mientras que un reducido 2% y 5% manifestaron encontrarse muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente.

Tabla 7: Aceptación del Área de Deportes

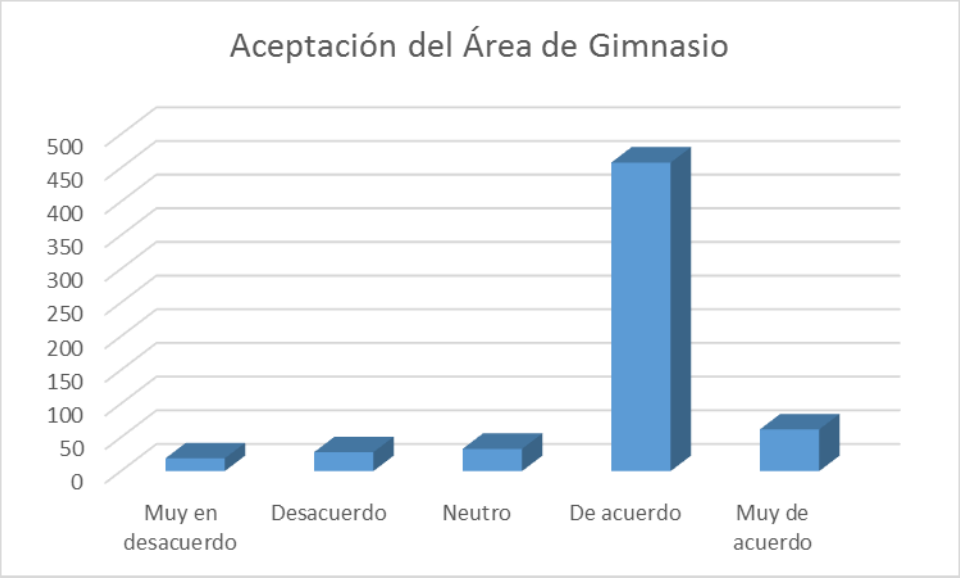
Aceptación del área de Deportes	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	3	13	17	543	24
Porcentaje por factores	1%	2%	3%	91%	4%



Del universo de encuestados, el 91% de los entrevistados han manifestado que se encuentran de acuerdo con los servicios que brinda el área de deportes hacia sus asociados, seguido de un 4% que indica encontrarse muy de acuerdo con el mismo.

Tabla 8: Aceptación del Área del Gimnasio

Aceptación del área del Gimnasio	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
	19	28	33	458	62
Porcentaje por factores	3%	5%	6%	76%	10%



En lo que respecta al área del gimnasio, un 76% ha indicado que se encuentra de acuerdo con los servicios que se brindan en la Sede San Borja, y un reducido 5% indica que está en desacuerdo con el mismo.

Anexo 5

Entrevista a Expertos del Sector

FICHA TECNICA

Entrevista a profundidad: Expertos del sector

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la situación actual del manejo de los clubes sociales competidores del Centro Naval del Perú y definir las oportunidades, amenazas y perspectivas existentes para el sector.

Método: El tipo de técnica usada será la entrevista exhaustiva.

Contenido: Las preguntas a desarrollar tendrán como objetivo conocer la gestión de los siguientes temas:

1. Análisis externo: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales y ecológicos que actualmente afectan de manera positiva y negativa a los clubes sociales de Lima.
2. Oportunidades y amenazas existentes y potenciales para el sector.
3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: productos sustitutos, competidores, proveedores, clientes y competidores potenciales.
4. Factores claves de éxitos del sector.
5. Ventajas competitivas.

Fecha y lugar de Realización: En cada una de las sedes de los clubes sociales a visitar.

Responsable: La entrevista será realizada por 2 integrantes del grupo.

Entrevistado: Gerente General o Gerente Comercial de los clubes sociales a escoger.

Guía de preguntas:

"Estimados señores, buenos días, la presente entrevista tiene por objetivo conocer la opinión de ustedes sobre la evolución del sector de clubes sociales y las perspectivas de desarrollo de estos".

1. ¿Qué perspectivas de crecimiento considera usted tendrán los clubes sociales en Lima?
2. ¿Qué factores políticos cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?
3. ¿Qué factores económicos cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?
4. ¿Qué factores culturales cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?
5. ¿Qué factores legales cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?
6. ¿Qué factores tecnológicos cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?

7. ¿Qué factores ecológicos cree usted afectan positiva y negativamente a los clubes sociales en Lima?
8. ¿Qué oportunidades se pueden presentar para los clubes sociales de Lima para los próximos años?
9. ¿Qué amenazas podría afectar a los clubes sociales de Lima en los próximos años?
10. ¿Quiénes son sus principales competidores?
11. ¿Qué club social considera como el líder del sector?
12. ¿Cómo vienen gestionando la satisfacción de sus clientes?
13. ¿Cuáles considera usted son los factores claves de éxito para este negocio?
14. ¿Cuáles considera usted son las ventajas competitivas de un club social?

Análisis de Resultados

La siguiente información se obtuvo de las respuestas brindadas por el experto del sector.

Factores externos que afectan positiva y negativamente al sector.

Ítem	Factores determinante del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	Oportunidades			
1	Mayor poder adquisitivo	0.08	3	0.24
2	Mejora y crecimiento de la clase media	0.06	2	0.12
3	Alto consumo de entretenimiento en el país	0.1	4	0.4
4	Indicadores macroeconómicos estables	0.05	1	0.05
5	Optimización y mejora de procesos con el uso de Tecnología	0.07	2	0.14
6	Mayor acceso a créditos bancarios	0.05	2	0.1
7	Mejora de los canales de comunicación a través de la Tecnología	0.07	2	0.14
8	Optima gestión para reciclar, reducir y reutilizar	0.06	3	0.18
	Amenazas			
1	Cambios en la política económica por ingreso de nuevo gobierno	0.06	2	0.12
2	Deteriorada imagen de la Marina de guerra del Perú por corrupción en el estado	0.06	2	0.12
3	Volatilidad del tipo de cambio	0.05	1	0.05
4	Incremento de costos por pagos a APDAYC	0.04	1	0.04
5	Falta de una cultura deportiva en el País	0.06	2	0.12
6	Desarrollo de nuevas propuestas y servicios por parte de competidores	0.11	4	0.44
7	Pérdida de personal clave por mejor oferta salarial de otras empresa	0.08	3	0.24
	Total	1		2.5

Fuerzas externas para establecer la estructura de las 5 fuerzas de Porter:

	Intensidad				
5 fuerzas de Porter	**Muy Alto**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Muy bajo**
Amenaza de ingreso de nuevos competidores					2
Rivalidad de los competidores					2
Poder de negociación de los clientes	5				
Poder de negociación de los proveedores	5				
Amenaza de sustitutos				2	

Factores claves de éxito de la industria:

		CENTRO NAVAL		EL BOSQUE		REAL CLUB		JOCKEY CLUB	
FACTORES CLAVES DE EXITO	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
	(0,00-1,00)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
SERVICIOS	0.30	3	0.90	4	1.20	3	0.90	3	0.90
PRECIO	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60
ATENCIÓN AL CLIENTE	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60
UBICACIÓN	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	3	0.60
INFRAESTRUCTURA	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30
TOTAL	1.00		3.10		3.40		3.10		3.00

PUNTAJE	
CENTRO NAVAL	3.10
EL BOSQUE	3.40
REAL CLUB	3.10
JOCKEY CLUB	3.00

Anexo 6

Focus Group: Empleados

Objetivos: Recopilar la información necesaria para conocer la situación actual del manejo del Centro Naval del Perú así como definir las oportunidades y amenazas para el club.
Método: El tipo de técnica usada será la entrevista.
Contenido:

1. Visión, misión y valores del Centro Naval del Perú.
2. Clima laboral.
3. Análisis interno: Actividades primarias y secundarias.

Fecha y lugar de Realización: En la sede del Centro Naval del Perú.
Responsable: La entrevista será realizada por 2 integrantes del grupo.
Entrevistado: Dos empleados de cada una de las unidades de negocio (restaurante, gimnasio, eventos y alquileres) y un empleado de las principales áreas de soporte (logística, contabilidad, mantenimiento y sistemas).
Se realizarán 2 Focus Group.

Guía de preguntas:

Frase inicial de presentación: "Estimados señores, buenos días, el presente focus group tiene por objetivo conocer la opinión de ustedes respecto de la forma como perciben la situación actual de sus áreas, los proceso en los que están involucrados y las perspectivas personales sobre su situación en el club"

1. ¿Cómo ven de acá a 3 años al club?
2. ¿Conoce la visión, misión y valores del Centro Naval del Perú?
3. ¿Considera que la misión guarda relación con las actividades que realiza el club?
4. ¿Considera que los valores del Centro Naval son aplicados en el club?
5. ¿Qué fortalezas y debilidades puede identificar en su área y en el club?
6. ¿Cómo definiría la comunicación interna dentro del club?
7. ¿Se encuentran motivados con su trabajo?
8. ¿Cómo definiría el liderazgo de los directivos del club?
9. ¿Qué actividades realiza dentro de su área?
10. ¿Qué actividades considera fundamentales en su área?
11. ¿Qué cosa cree usted mejoraría el desempeño de esas actividades fundamentales?
12. ¿Cómo califica el nivel de comunicación dentro del club?
13. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional en el club?
14. ¿Considera que sus inquietudes son escuchadas?
15. ¿Qué oportunidades de mejora considera que se puede implementar en el club?
16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el último año?

Con la información de las funciones y descripción de puestos formales que intervienen en el proceso del negocio se ha realizado un focus group dirigido a los empleados del centro Naval- Sede San Borja, dos empleados de cada una de las unidades de negocio (restaurante, gimnasio, eventos y alquileres) y un empleado de las principales áreas de soporte (logística, contabilidad, mantenimiento y sistemas).

De la tabulación de las respuestas de las entrevistas se pudo recabar la siguiente información:

- El 83% del personal ve a la institución en crecimiento
- Un 75% de los empleados no conoce la misión, la visión de la empresa ya que no ha sido muy difundida.
- En línea general personal del club identifica las principales fortalezas del club, tales como:
  - Diversidad de productos y servicios.
  - Excelente ubicación geográfica.
  - Calidad de atención y servicio.

  Asimismo la entrevista determinó:
  - Baja implementación de tecnología.
  - Poca cantidad y diversificación de proveedores.
- La comunicación es netamente vertical, desordenada y en algunas situaciones es inoportuna porque es tardía de acuerdo a las entrevistas realizadas.
- Con respecto a la motivación el 50% de los trabajadores se encuentran motivados.
- Según los resultados de la entrevista, se ha determinado que los empleados consideran que hay un liderazgo autocrático 60%.
- Con respecto a las mejoras en las actividades fundamentales, los empleados respondieron que se podría mejorar los tiempos de respuestas y las autorizaciones podrían ser más rápidas.

- El 75% de los empleados consideran que si tienen posibilidades de desarrollo profesional en el club.
- El 91.6% de los empleados consideran que son escuchados
- Con respecto a las oportunidades de mejora, el 83.3% de los empleados se orientó a sus propios incentivos y beneficios
- Con respecto a las capacitaciones, los empleados respondieron que los capacitan constantemente.
- Con respecto a los valores, los empleados del CENAV conocen los valores con exactitud.
- Con respecto al clima laboral, los empleados del CENAV están enfocados en llevar un adecuado y optimo clima laboral, están comprometidos, identificados y orgullosos de pertenecer a su organización.

Se quiere resaltar que en el CENAV, no hay sindicatos según lo que indican los directivos, prueba del óptimo clima laboral.

Anexo 7

Tablas de técnicas utilizadas y su aplicación en las matrices

Anexo	Técnica	Objetivo	Ubicación
1	Encuestas a no Socios del CENAV	Determinar cuáles son las Oportunidades y Amenazas, permitiéndonos desarrollar la Matriz EFE	Capítulo VI - MEFE (pág. 89)
3	Encuesta a Socios del CENAV	Determinar cuáles son las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas	Capitulo VII - FODA (pág. 137)
5	Entrevista a Expertos del Sector	Determinar los factores críticos de éxito para el CENAV, elaborando la Matriz de perfil competitivo, Matriz Peyea y para establecer la estructura de la Matriz de las 5 fuerzas de Porter.	Capítulo V - MPC (pág. 109) Capítulo V - Porter (pág. 103) Capítulo VI - Cadena Valor (pág. 112) Capitulo VII - FODA (pág. 137)
6	Focus Group Empleados	Determinar cuáles son las Fortalezas y Debilidades, permitiéndonos desarrollar la Matriz EFI	Capítulo VI - MEFI (pág. 125)