

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN ESTRATÉGICO**

**“CASINO GRANJA CIVIL MILITAR CHILINA” (2018-2021)**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración**

**Por:**

Olivera Ponce, Angela	Mención en Marketing
Puértolas Calixto, Joel	
Vargas Barrera, Francisco	Mención en Marketing

**Asesora:**

**Cecilia Esteves Dejo**

**Programa Maestría en Administración**

**Tiempo Parcial MBA AQP – 13**

Lima, 16 de Octubre del 2017

**Esta tesis**

Plan Estratégico “Casino Granja Civil Militar Chilina” (2018-2021)

**Ha sido aprobada**

.....  
**David Gallardo Yaya** (Jurado)

.....  
**Otto Regalado Pezúa** (Jurado)

.....  
**Cecilia Esteves Dejo** (Asesora)

Universidad ESAN

2017

A Dios por darme el regalo de la vida y por permitirme vivir haciendo lo que amo.  
A Pedro, por su amor, apoyo y comprensión durante todo este tiempo de sacrificios.  
A mi familia por confiar siempre en mí y motivarme a vivir mis sueños.  
A Dánica y Adrián, por llenar mi vida de alegría y amor infinito.  
A mis compañeros de tesis, por el logro de esta meta.

***Angela Olivera Ponce***

Agradezco a mis padres, por la disciplina y confianza que me inculcaron en la vida  
A mi familia, mis 3 hermosas hijas y al centro de mi vida, mi adorada esposa  
Por la comprensión, apoyo y soporte en la dedicación en todo este tiempo

***Francisco Vargas Barrera***

Agradecer a Dios quien supo guiarme por el buen camino y darme fuerzas para seguir adelante. Esta tesis la dedico a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre lo que incluye este, en especial a:

*A mi padre Roberto:* Por ejemplos de perseverancia y constancia, y comprender que en cada momento de la vida se tiene que luchar y seguir adelante.

*A mi madre Nicolasa Miriam:* Por haberme brindado su apoyo en cada momento de mi vida, por los consejos, valores y motivación constante para mejorar como persona.

*A mis familiares:* a mi tío Víctor Por el apoyo y consejos en momentos difíciles, a mi hermano Kevin por la comprensión y apoyo en seguir con mis metas trazadas, a mi abuelo Venancio por el cuidado que me brinda en cada momento y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

*A mis amigos:* Que vivimos el paseo de la vida, cultivando logros, motivándonos para seguir adelante y cumplir con nuestros sueños gracias por estar en la buenas y malas amigos Josep M, Angie O, Daniela R, y todos aquellos que me estiman .

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

***Joel Puértolas Calixto***

## **Agradecimientos**

A nuestra profesora Cecilia Esteves Dejo, por brindarnos su tiempo y sus conocimientos para la elaboración de la presente tesis, por comprometerse con nosotros en el cumplimiento de esta meta, por su experiencia y el buen ánimo con el que siempre nos atendió; usted hizo posible el cumplimiento de este logro.

Al Mayor Jorge Cateriano Jiménez, administrador del Casino Granja Civil Militar Chilina, por permitirnos elaborar el plan estratégico para el casino y por depositar su confianza en nosotros; gracias por su tiempo y todo su apoyo.

A nuestras familias, por su comprensión y por darnos ánimos para la culminación de nuestra tesis.

## **ANGELA ELIZABETH OLIVERA PONCE**

Maestro en Administración de Empresas con siete años de experiencia en diversos rubros empresariales como son: gestión de proyectos, servicios, minería y comercio exterior; he brindado charlas motivacionales y liderado jornadas laborales de integración. Me considero una persona sumamente responsable, con habilidades para sociabilizar y generar empatía en mi grupo de trabajo, soy proactiva y capaz de trabajar enfocada en resultados.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración Mención en Marketing Universidad ESAN.	2015-2017
Licenciada en Administración Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.	2011
Bachiller en Administración Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa	2003-2009

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Universidad Nacional de San Agustín	2017
<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargada de Indicadores de Gestión del Plan Estratégico OSIC</li><li>• Asistente de Administración Proyecto DIT</li></ul>	
Choconga EIRL	2012-2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administradora</li></ul>	
Distribuidora de Maquinarias Trix Perú S.A.	2011-2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistente Comercial</li></ul>	
Puerto Máncora Cevichería	2010
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administradora</li></ul>	

### **IDIOMAS E INFORMÁTICA**

Inglés nivel intermedio, portugués nivel básico, Microsoft Office nivel intermedio, SPSS nivel básico, Bizagi Modeler nivel básico.

## **FRANCISCO VARGAS BARRERA**

Maestro en Administración de Empresas, Ingeniero Civil con más de 10 años de experiencia en Gestión de proyectos y Dirección Comercial, conocimiento en tecnología del concreto y cemento, capacidad para manejo de personal. Responsabilidad para realizar el trabajo asignado, facilidad para adquirir nuevos conocimientos, trabajo en equipo y bajo presión, capacidad de liderazgo, creatividad y capacidad de análisis. Formación personal basadas en valores éticos y morales.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración Mención en Marketing Universidad ESAN.	2015-2017
Colegiatura – Registro CIP N 121254 Colegio de Ingenieros del Peru	2010
Ingeniero Civil Universidad Ricardo Palma.	1998 -2005

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Concretos Supermix S.A • Líder Comercial	Oct 2015- A la fecha
Cementos Yura S.A • Líder Comercial	May 2013 - Oct 2015
Firth Industries Peru S.A • Jefe de Proyectos Especiales	Sep 2010 – Abr 2013
Terraforte SAC • Jefe Comercial Operaciones Mineras	Julio 2009 – Sep 2010

### **IDIOMAS E INFORMÁTICA**

Inglés (Nivel Intermedio) - Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes (24 meses)  
- Hunter Collage NY, EEUU (05 meses)  
Office: Word, Excel, Power Point. (Universidad Ricardo Palma.)  
Sistema de Presupuestos S10. (S10)  
Ms. Project (2003) (Universidad Ricardo Palma)  
Autocad  
SAP

## **JOEL PUÉRTOLAS CALIXTO**

Maestro en Administración de Empresas. Ingeniero de Sistemas con cinco años de experiencia en diversos rubros empresariales como son: desarrollo y programación de sistemas, servicios comerciales eléctricos y desarrollo de proyectos; me considero una persona sumamente analítico y comunicativo, soy proactivo y capaz de trabajar bajo presión enfocado a resultados, tengo la convicción e ímpetu de mejorar cada día profesionalmente siempre entregando los conocimientos adquiridos.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración Mención Finanzas Universidad ESAN.	2015-2017
Título Profesional de Ingeniero de Sistemas Universidad Andina del Cusco	2013
Título Bachiller de Ingeniero de Sistemas Universidad Andina del Cusco	2008-2012

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Consortio Servicios Eléctricos - Arequipa • Supervisor del Área de Sistemas sede Arequipa	2017
Consortio Servicios Eléctricos - Puno • Supervisor del Áreas de Sistemas y logístico sede Puno • Supervisor del Áreas de Sistemas sede Puno	2012-2017
RMJK Contratistas y Consultores Generales E.I.R.L. • Jefe del Área de Sistemas	2011
ITS Desarrollo y Diseño Web, Sector Privado • Desarrollador de Aplicaciones	2011

### **IDIOMAS E INFORMÁTICA**

Inglés, nivel intermedio. Portugués, nivel básico. Microsoft Office, nivel intermedio. PHP, nivel intermedio. MySQL, nivel intermedio. Android Studio, nivel intermedio. Adobe Dreamweaver, nivel intermedio

## Índice General

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Objetivos de tesis	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Metodología	7
1.5. Delimitación	8
1.5.1. Alcances	8
1.5.2. Limitaciones	8
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1. Planeación estratégica	9
2.2. Prospectiva estratégica	9
2.3. Modelo de planificación estratégica	11
2.3.1. Formulación estratégica	11
2.3.2. Implementación de la estrategia	12
2.3.3. Evaluación de la estrategia	12
2.4. Formulación estratégica	12
2.4.1. Diagnóstico situacional	12
2.4.2. Generación de estrategias	17
2.5. Implementación estratégica	18
2.5.1. Propuesta estratégica	18
2.5.2. Definición de estrategias	20
2.5.3. Definición de estrategias genéricas	22
2.5.4. Priorización de estrategias	22
2.5.5. Modelo Canvas	23
2.5.6. Definición de articulación estratégica	24
2.5.7. Definición de concesión administrativa	25
2.5.8. Conceptos relacionados con la evaluación económica de proyectos	25
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
3.1. Análisis interno de la institución	27



3.1.1. Definición del negocio	27
3.1.2. Filosofía institucional (misión, visión y valores)	28
3.1.3. Cultura organizacional	29
3.1.4. Organigrama	30
3.1.5. Mapa de procesos	30
3.1.6. Instalaciones	33
3.1.7. Equipos y mantenimiento	34
3.1.8. Recursos humanos	35
3.1.9. Análisis financiero	35
3.2. Análisis del entorno	38
3.2.1. Fuerzas político – gubernamentales	38
3.2.2. Fuerzas económicas	40
3.2.3. Fuerzas socio - culturales	46
3.2.4. Fuerzas tecnológicas	49
3.2.5. Fuerzas ecológicas	50
3.2.6. Fuerzas Legales	51
3.3. Conclusiones	52
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL SECTOR Y STAKEHOLDERS</b>	<b>54</b>
4.1. Análisis del Sector – Cinco Fuerzas de Porter	54
4.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras	54
4.1.2. Ingreso potencial de nuevos competidores	54
4.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	55
4.1.4. Capacidad de Negociación de los Proveedores	55
4.1.5. Capacidad de Negociación de los Clientes	56
4.2. Matriz de atractividad de cada una de las Cinco Fuerzas	57
4.2.1. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria	59
4.3. Benchmarking	60
4.3.1. Primera línea de análisis	61
4.3.2. Segunda línea de análisis	64
4.3.3. Análisis del benchmarking del sector	67
4.4. Estudio de Stakeholders	71
4.4.1 Trabajadores	72

4.4.2 Clientes	73
4.4.3 Gobierno	74
4.4.4 Grupos políticos	74
4.4.5 Proveedores	75
4.4.6 Asociaciones empresariales	76
4.4.7 Matriz Poder - Interés	76
4.5. Cadena de valor de la industria	78
4.5.1. Condiciones de oferta.	79
4.5.2. Condiciones de demanda	81
4.5.3. Estrategia y rivalidad de las empresas	82
4.5.4. Sectores e industrias relacionadas	82
4.5.5. Gobierno y azar	83
4.6. Conclusiones	86
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>88</b>
5.1. Estudio de mercado	88
5.1.1. Información secundaria	88
5.1.2. Información primaria	88
5.1.3. Importancia del estudio de mercado	88
5.1.4. Metodología del estudio	89
5.1.5. Determinación de la muestra	90
5.1.6. Resultados de las encuestas	91
5.2. Análisis FODA	98
5.2.1. Diagnóstico estratégico interno: fortalezas y debilidades	98
5.2.2. Diagnostico estratégico externo: oportunidades y amenazas	100
5.3. Análisis Matriz EFI	102
5.4. Análisis Matriz EFE	103
5.5. Matriz interna externa (IE)	104
5.6. Cuadro de definición estratégica	105
5.7. Conclusiones	107
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA ESTRATÉGICA</b>	<b>108</b>
6.1. Definición estratégica	108
6.2. Cadena de valor de la empresa	109

6.2.1. Procesos principales	110
6.2.2. Procesos de apoyo	111
6.3. Definición de estrategias	112
6.3.1. Estrategias nivel corporativo	112
6.3.2. Estrategias nivel negocio	112
6.3.3. Estrategias nivel funcional	113
6.4. Modelo de negocio - Canvas	114
6.5. Elección de estrategias	116
6.6. Conclusiones	117
<b>CAPÍTULO VII. PLANES OPERATIVOS</b>	<b>118</b>
7.1. Articulación estratégica	118
7.2. Ejes estratégicos	121
7.2.1. Eje 1: Mejoramiento de infraestructura	122
7.2.1. Eje 2: Consolidar una gestión estratégica	122
7.2.3. Eje 3: Desarrollo comercial	123
7.3. Líneas de acción	123
7.3.1. Plan organizacional	123
7.3.2. Plan anual de marketing	123
7.3.3. Plan de operaciones	126
7.4. Ruta estratégica	137
7.5. Cuadro de mando integral	154
7.6. Conclusiones	165
<b>CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PLAN</b>	<b>167</b>
8.1. Supuestos generales	167
8.2. Inversión inicial	167
8.3. Proyección de ingreso	168
8.4. Proyección de egresos	170
8.5. Costo promedio ponderado del capital	173
8.6. Flujo de caja económica del proyecto	175
8.7. Flujo de caja financiero del proyecto	176
8.8. Análisis de sensibilidad	177
8.9. Análisis de escenarios	178

8.10. Análisis de riesgos	178
8.10.1. Riesgo de demanda	178
8.10.2. Riesgo de operación y mantenimiento de instalaciones	179
8.11. Conclusiones	180
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
ANEXOS	183
<u>1.</u> Ficha de encuesta sobre satisfacción del personal CGCMC	183
<u>2.</u> Resultados clima laboral	186
<u>3.</u> Planos Casino Granja Civil Militar Chilina	189
<u>4.</u> Descripción de instalaciones	190
<u>5.</u> Archivo fotográfico	191
<u>6.</u> Mantenimiento de las instalaciones	198
<u>7.</u> Entrevistas	199
<u>8.</u> Resultados encuestas clientes potenciales	202
<u>9.</u> Encuestas familiares de militares que no usan el Casino	221
<u>10.</u> Ficha encuesta clientes potenciales	235
<u>11.</u> Ficha encuesta clientes actuales	2357
<u>12.</u> Determinación del porcentaje de participación en la cadena de calor	242
Bibliografía	245

## Índice de Figuras

Figura 2.1.Estructura del plan estratégico.....	11
Figura 2.2.Las cinco fuerzas de Porter.....	16
Figura 2.3.Diamante de Porter .....	20
Figura 2.4.Matriz Interna - Externa .....	23
Figura 3.1.Bosquejo organigrama Club Granja Civil Militar Chilina .....	30
Figura 3.2.Mapa de procesos Club Granja Civil Militar Chilina.....	31
Figura 3.3.Mapeo de ambientes del Casino .....	34
Figura 3.4. Producto bruto interno y demanda interna, 2008 – 2017_1 .....	41
Figura 3.5. Proyección crecimiento PBI real .....	43
Figura 3.6. Percepción del optimismo de la economía arequipeña.....	44
Figura 3.7.Distribución del valor agregado bruto por sector económico.....	44
Figura 3.8.Perú – Arequipa tasa de pobreza total .....	47
Figura 3.9.Gasto per cápita zona Arequipa – 2015.....	47
Figura 4.1.Benchmarking.....	61
Figura 4.2.Estudio de stakeholders .....	71
Figura 4.3.Trabajadores .....	72
Figura 4.4. Clientes .....	73
Figura 4.5.Grupos políticos.....	75
Figura 4.6. Matriz interés – poder stakeholders.....	77
Figura 4.7.Cadena de valor de la industria .....	84
Figura 5.1.Acude con regularidad a un club o centro de entretenimiento. ....	91
Figura 5.2.Búsqueda de nuevas opciones .....	92
Figura 5.3.Atributos de entretenimiento .....	93
Figura 5.4. Afluencia de público.....	94
Figura 5.5.Cantidad de afluencia por mes.....	94
Figura 5.6.Tipos de clientes .....	95
Figura5.7.Días de asistencia semanal. ....	96
Figura 5.8.Análisis de cobro de ingreso.....	96

Figura 5.9.Es o no socio de algún club. ....	97
Figura 5.10.Matriz IE.....	104
Figura 6.1.Cadena de valor de la empresa .....	110
Figura 6.2.Estrategias genéricas de Porter .....	116
Figura 7.1.Modelo organizacional para el Casino Granja Civil Militar Chilina.....	124
Figura 7.2. Mapa ubicación del almacén .....	127
Figura 7.3.Equipamiento del almacén.....	128

## Índice de Tablas

Tabla 1.1.Áreas verdes según distritos de Arequipa.....	4
Tabla 1.2.Infraestructura deportiva Municipalidad Arequipa.....	5
Tabla 3.1. Designación de puestos de responsabilidades .....	33
Tabla 3.2.Ingreso unitario, mensual y anual Club Granja Civil Militar .....	36
Tabla 3.3.Costo unitario, mensual y anual Club Granja Civil Militar.....	37
Tabla 3.4.Gasto unitario mensual y anual.....	37
Tabla 3.5.Proyección anual Casino Granja Civil Militar.....	38
Tabla 3.6. Índice de competitividad regional – Arequipa 2016.....	42
Tabla 3.7.Principales proyectos en la región Arequipa .....	45
Tabla 3.8.Gasto promedio según nivel socio – económico en Arequipa urbana.....	48
Tabla 3.9.Tecnología necesaria para el cuidado de instalaciones.....	50
Tabla 4.1.Amenazas de la rivalidad entre empresa competitivas .....	54
Tabla 4.2.Amenazas del ingreso potencial de nuevos competidores.....	55
Tabla 4.3.Amenazas por el desarrollo potencial de productos sustitutos .....	55
Tabla 4.4.Capacidad de negociación de los proveedores.....	56
Tabla 4.5.Capacidad de negociación de los clientes .....	56
Tabla 4.6.Matriz de atraktividad de la rivalidad entre empresas competitivas .....	57
Tabla 4.7.Matriz de atraktividad del ingreso potencial de nuevos competidores .....	58
Tabla 4.8.Matriz del desarrollo potencial de productos sustitutos.....	58
Tabla 4.9.Matriz de atraktividad para la capacidad de negociación de proveedores ...	59
Tabla 4.10.Matriz de atraktividad para la capacidad de negociación de clientes .....	59
Tabla 4.11.Análisis del grado de atraktividad.....	60
Tabla 4.12.Análisis benchmarking para empresas de Línea 1 .....	67
Tabla 4.13.Análisis benchmarking para empresas de Línea 2.....	69
Tabla 4.14.Matriz de relevancia de actores interesados.....	76
Tabla 4.15. Grado de relevancia de los stakeholders.....	77
Tabla 5.1.Factores de demanda.....	90
Tabla 5.2.Medios de información solicitado.....	92

Tabla 5.3.Matriz EFI Casino Granja Civil Militar Chilina .....	102
Tabla 5.4.Matriz EFE Club Granja Civil Militar Chilina .....	103
Tabla 5.5.Matriz FODA cruzado .....	106
Tabla 6.1.Modelo de negocio Canvas .....	115
Tabla 7.1.Articulación estratégica .....	119
Tabla 7.2.Ejes estratégicos para el Casino Granja Civil Militar Chilina .....	121
Tabla 7.3Matriz cuantitativa de planeación estratégica nivel corporativo .....	137
Tabla 7.4.Matriz cuantitativa de planeación estratégica nivel negocio .....	139
Tabla 7.5.Matriz cuantitativa de planeación estratégica nivel funcional.....	141
Tabla 7.6.Cuadro de gestión multianual .....	143
Tabla 7.7.Cuadro de mando integral – Perspectiva financiera .....	154
Tabla 7.8.Cuadro de mando integral – Perspectiva de procesos.....	155
Tabla 7.9.Cuadro de mando integral – Perspectiva de cliente .....	159
Tabla 7.10.Cuadro de mando integral – Perspectiva de aprendizaje .....	164
Tabla 8.1.Inversión activos fijos .....	168
Tabla 8.2.Proyección de ingresos .....	168
Tabla 8.3.Incremento de tasas anuales proyectadas.....	169
Tabla 8.4.Royalty Fuerzas Armadas .....	169
Tabla 8.5.Proyección de egresos en personal .....	170
Tabla 8.6.Proyección gastos del Área Operaciones .....	170
Tabla 8.7.Proyección gastos del Área Marketing .....	171
Tabla 8.8.Proyección gastos del Área Administración .....	172
Tabla 8.9.Tasa anual para proyección de egresos .....	172
Tabla 8.10.Proyección de egresos total.....	172
Tabla 8.11. Determinación WACC.....	173
Tabla 8.12.Flujo de caja económico .....	175
Tabla 8.13.Flujo de caja financiero.....	176
Tabla 8.14.Proyección de pagos anuales .....	176
Tabla 8.15.Sensibilidad a la afluencia de público.....	177



Tabla 8.16.Sensibilidad a ingresos totales .....	177
Tabla 8.17.Sensibilidad a egresos totales .....	177
Tabla 8.18.Análisis de escenarios .....	178

Maestría en: Maestría en Administración

Título de la tesis: **Plan Estratégico “Casino Granja Civil Militar Chilina” (2018 – 2021)**

Autor (es): Olivera Ponce, Angela Elizabeth

Puértolas Calixto, Joel Roberto Franklin

Vargas Barrera, Francisco

### RESUMEN:

Actualmente Arequipa cuenta con una población de 1 millón 301 mil habitantes, con una tasa de crecimiento promedio de 1.4% cada 5 años, dicho crecimiento poblacional se atribuye a la mejora económica de la región y la reducción de la pobreza, que atraen a las personas de otras regiones, por lo que ambos factores contribuyen al desarrollo de la región, a su vez se generan necesidades socioculturales por satisfacer como es la recreación y el esparcimiento. Así mismo, la tendencia en mejorar el estilo de vida de las personas, generan necesidades complementarias como la búsqueda del bienestar y mantener contacto con la naturaleza.

Un previo análisis realizado por la Municipalidad Provincial de Arequipa, indica que la Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que exista 9 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante; sin embargo, en Arequipa existen un total de 272,642 m<sup>2</sup> de áreas verdes, lo que nos da un promedio de 4.9 m<sup>2</sup> por habitante (PEI Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016-2018); es así que, la existencia de zonas de recreación y esparcimiento al aire libre cobra importancia en una ciudad que ha sido depredada; además, existe una tendencia en Arequipa de migrar fuera de la ciudad con fines de esparcimiento, buscando contacto con la naturaleza y alejarse del bullicio, existen empresas que ofrecen distintas alternativas como clubes sociales, lugares de esparcimiento e incluso venta de lotes para casas de campo con la finalidad de cubrir la necesidad mencionada. Por ello, se pretende ofrecer a la población una solución factible a sus necesidades dentro de la ciudad, que les permita acceder a espacios naturales como

el Casino Granja Civil Militar Chilina, que reúne las características que busca actualmente la población desatendida.

La presente tesis, tiene como objetivo elaborar y desarrollar un plan estratégico para el Casino Granja Civil Militar Chilina, ya que cuenta con infraestructura y mobiliario de gran potencial, el cual está siendo desaprovechado; por tal motivo, se pretende brindar una ruta estratégica que les permita generar ventajas competitivas y lograr el desarrollo sostenible.

Hoy en día, las empresas buscan mucho más que ser rentables, buscan lograr una sostenibilidad en el tiempo, logrando objetivos colectivos e individuales; el Casino Granja Civil Militar Chilina no es la excepción, ya que busca tener sostenibilidad tanto en aspectos económicos, como culturales, sociales y medioambientales. Aprovechando la excelente ubicación del recinto y la infraestructura idónea para ser uno de los mejores centros de esparcimiento y recreación de la ciudad de Arequipa, se requiere elaborar un plan estratégico que permita incrementar la afluencia de visitantes al lugar, así como dar a conocer la existencia del mismo como un centro de recreación y esparcimiento ecológico campestre, ganando posicionamiento y mayor participación de mercado.

Se debe aprovechar la ubicación y el ecosistema en el que se encuentra el Casino Granja Civil Militar Chilina; para ello, será importante considerar los recursos naturales y aspectos de innovación en productos y servicios, con la finalidad de posicionarlo como uno de los mejores centros de recreación y esparcimiento en Arequipa.

La contribución de la presente tesis, es desarrollar y brindar al Casino Granja Civil Militar Chilina un plan estratégico que sirva como herramienta de gestión con el fin de que cuente con un plan de mejoramiento, aprovechando que hay un mercado con necesidades primarias desatendidas y que la principal fortaleza del casino es que cuentan con la infraestructura y herramientas necesarias, con las cuales pueden lograr gestionar adecuadamente sus recursos y a su vez, ofrecer a la población arequipeña un centro de recreación y esparcimiento que cubra sus necesidades de descanso, ocio y relajación en un ambiente ecológico campestre, generando bienestar a la población y mejor aprovechamiento de sus recursos.

La metodología para el desarrollo de la presente tesis, se basó en el análisis interno de la institución, realizando visitas al recinto, entrevistando al administrador y personal

en puestos clave, elaborando un archivo fotográfico, también se aplicó una encuesta de clima laboral, y se evaluó los resultados financieros de los últimos años.

Se empleó fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de PESTEL; a su vez, se aplicaron encuestas a los usuarios actuales y potenciales del casino. Así mismo, se realizó un análisis de benchmarking visitando empresas similares en la ciudad de Arequipa, analizando también sus páginas web y redes de comunicación.

Con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades del casino, se aplicaron encuestas al personal, así como a usuarios actuales y potenciales, mediante el análisis FODA se estableció el cuadro de definición estratégica, así como las matrices EFI y EFE para formular las opciones estratégicas y poder seleccionar las estrategias adecuadas. El presente Plan Estratégico se desarrolló para un período de cuatro años, con el objetivo de consolidar la marca y posicionarla en la mente del consumidor arequipeño.

Finalmente, se logró determinar que el Casino Granja Civil Militar Chilina no cuenta con una estrategia vigente que le permita desarrollar lineamientos operativos medibles y cuantificables en el tiempo; por lo que, el desarrollo de un Plan Estratégico es fundamental. Existe gran potencial de crecimiento y desarrollo en lo que es recreación y esparcimiento dentro de la ciudad de Arequipa, ya que actualmente es una necesidad desatendida. El factor de éxito será desarrollar y rediseñar la infraestructura y mejorar la gama de servicios complementarios que generarán un valor agregado dentro de la cadena de valor del casino. La principal fortaleza del casino es la ubicación privilegiada y que cuenta con infraestructura propia; su mayor desventaja es la falta de gestión y cultura organizacional. Sin embargo, una gran oportunidad es el interés de inversionistas por acceder a zonas ecológicas para desarrollar actividades de esparcimiento y la principal amenaza es la existencia de competidores consolidados y ubicados en zonas de mejor accesibilidad.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

Según estimaciones del INEI, Arequipa cuenta con una población de 1,301 mil habitantes. La provincia de Arequipa, concentra en total un 82.9% de la densidad poblacional total, dicho crecimiento poblacional se atribuye a la mejora económica de la región y la reducción de la pobreza, que atraen a las personas de otras regiones, por lo que se tiene un crecimiento favorable. Dicho esto, se sabe que todo desarrollo económico trae consigo mejoras en el estilo de vida de las personas, quienes tienen necesidades por satisfacer, incluso en diferentes aspectos sociales y de recreación.

Un previo análisis realizado por la Municipalidad Provincial de Arequipa, indica que la Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que exista 9m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante; sin embargo, en Arequipa existen 272,642 m<sup>2</sup> de áreas verdes, lo que nos da un promedio de 4.9m<sup>2</sup> por habitante. (PEI Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016-2018); es así que la Municipalidad Provincial de Arequipa contempla en su Plan Estratégico Institucional 2016-2018, mejorar sus servicios en Cultura, Recreación y Áreas Verdes.

Se observa en la Tabla 1.1 que los distritos de la ciudad de Arequipa no cuentan con áreas verdes en plazas, alamedas, jardines y óvalos; lo cual representa una carencia diaria para la población de tener contacto con la naturaleza y la pureza del aire. Esto significa una oportunidad para atraer a la población hacia zonas ecológicas y campestres.

**Tabla 1.1. Áreas Verdes según distritos de Arequipa**

Distrito	Áreas verdes m <sup>2</sup>					
	Plazas	Parques	Jardines y óvalos	Bermas	Alamedas	Total
Arequipa	0	199,750	0	72,892	0	<b>272,642</b>

Fuente: Registro Nacional de Municipalidades – RENAMU-INEI 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se ve a continuación, en la Tabla 1.2 se observa que la Municipalidad Provincial de Arequipa, posee únicamente un estadio, una piscina y un coliseo deportivo.

**Tabla 1.2. Infraestructura deportiva Municipalidad Arequipa**

Distrito	Tipo de instalaciones deportivas de la municipalidad										Total infraestructura deportiva	
	Estadios	Complejos deportivos	Parques Zonales	Losas multideportivas	losas de futbolito	losas de básquet	losas de vóley	piscinas	Gimnasio	Coliseos Deportivos		Otro
Arequipa	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	<b>3</b>

Fuente: Registro Nacional de Municipalidades – RENAMU-INEI 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

Dicho esto, la necesidad actual de la población de Arequipa por contar con centros de esparcimiento y recreación al aire libre es alta; la oferta de los mismos en la ciudad de Arequipa, no cubren totalmente las necesidades de la población debido a que son escasas y limitadas, teniendo un mercado desatendido e insatisfecho, por lo que resulta ser un mercado atractivo por desarrollar.

Por tal motivo, hay oportunidades de crecimiento para todo centro de esparcimiento y recreación que ofrezca como valor agregado el contacto con la naturaleza y la realización de actividades al aire libre; es así, que el Casino Granja Civil Militar Chilina, tiene gran potencial como centro de esparcimiento y recreación, ya que el lugar cuenta con infraestructura y mobiliario que está siendo desaprovechado, debido a que el Casino pertenece a la III División del Ejército y fue creado en sus inicios para recreación únicamente de familias militares; sin embargo, la frecuencia con que dicho público asiste al Casino es baja y en los últimos años, se ha intentado atraer a un nuevo segmento, el cual es público en general, pero no han considerado desarrollar herramientas de gestión como planes estratégicos y planes de marketing integral, que generen valor en el tiempo.

Además, en los últimos años existe una tendencia en la población de migrar fuera de la ciudad con fines de esparcimiento, buscando contacto con la naturaleza y alejarse del bullicio, por lo que existen empresas que ofrecen distintas alternativas como clubes sociales, lugares de esparcimiento e incluso venta de lotes para casas de campo con la finalidad de cubrir la necesidad mencionada. Por ello se pretende ofrecer a la población una solución factible a sus necesidades, que les permita acceder a espacios naturales como el Casino Granja Civil Militar Chilina, que reúne las características que busca actualmente la población desatendida.

Es así, que la presente tesis desarrollará un Plan Estratégico para el Casino Granja Civil Militar Chilina, con el fin de ofrecerles lineamientos y planes de mejora para potenciar sus recursos y puedan así, brindar a la población un espacio de recreación y esparcimiento en una zona ecológica y campestre. El Plan contará con una ruta estratégica enfocada en generar ventajas competitivas y lograr el desarrollo sostenible del casino; aprovechando que existe un mercado desatendido que ellos pueden satisfacer, ya que cuentan con la infraestructura idónea para desarrollar un modelo de negocio eficiente y obtener el mayor valor de sus recursos.

Para fines del presente documento, se simplificara con las siglas CGCMC al referirse al Casino Granja Civil Militar Chilina.

## **1.2. Objetivos de tesis**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Elaborar el plan estratégico para el Casino Granja Civil Militar Chilina – Arequipa para el periodo 2018 - 2021.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Evaluar el estado actual de la organización Casino Granja Civil Militar Chilina, para conocer sus estrategias vigentes.
- Analizar el entorno en el que se desenvuelve el casino.
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta el casino, así como su potencial de crecimiento.
- Proponer los lineamientos para la implementación del plan estratégico.
- Elaborar una propuesta estratégica con el propósito de crear ventajas competitivas de largo plazo para el Casino Granja Civil Militar Chilina.

## **1.3. Justificación**

La presente tesis tiene como objetivo, elaborar el Plan Estratégico para el CGCMC para los próximos cuatro años, con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo y cuente con una herramienta de gestión viable:

- La propuesta desarrollará un plan estratégico para el CGCMC, aprovechando que se encuentra ubicada en el eje ecológico de la ciudad de Arequipa y que existe una

demanda insatisfecha en alternativas de recreación y esparcimiento dentro de la ciudad, por lo que se buscara una opción que pueda rentabilizar y mejorar los ingresos de dicho establecimiento.

- La propuesta tiene como objetivo desarrollar una Misión y Visión para el CGCMC, con las cuales se logre posicionarlo como una alternativa diferente, llegando a ser el mejor centro de recreación y esparcimiento en la ciudad.
- Finalmente, al desarrollar la propuesta del plan estratégico para los próximos cuatro años, se tiene como objetivo brindar alternativas estratégicas para que el CGCMC logre optimizar el uso de sus recursos, logrando así mejores resultados financieros.

#### **1.4. Metodología**

- Para el análisis interno se visitó la empresa y se elaboró un archivo fotográfico, entrevistando a administrativos, aplicando una encuesta al personal para conocer el manejo interno de la institución y el clima laboral, se accedió a los perfiles de puestos claves, evaluando también los resultados financieros de los últimos años.
- Se accedió a información de fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de PESTEL. Se aplicaron encuestas a los usuarios actuales del CGCMC y usuarios potenciales. Se visitó empresas similares en la ciudad de Arequipa y también se analizó las redes sociales y páginas web de empresas exitosas con el mismo giro a nivel local.
- Se aplicaron encuestas específicas al personal, a usuarios actuales y potenciales usuarios, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del CGCMC.
- Se desarrolló el análisis FODA para establecer el cuadro de definición estratégica, así como las matrices EFI y EFE; todo ello para formular los objetivos estratégicos.
- Luego de todo el análisis, se elaboró el Plan Estratégico definiendo los lineamientos y estrategias a seguir en la etapa de implementación del plan.
- En las reuniones con el administrador del CGCMC, se presentaron los resultados del análisis realizado, con la finalidad de elegir la mejor estrategia a implementar de acuerdo a sus necesidades.
- Finalmente, se procedió a seleccionar las mejores opciones estratégicas contando con la participación y aprobación de la administración del CGCMC.
- Las fuentes primarias empleadas fueron encuestas y entrevistas.



- Las fuentes secundarias empleadas fueron libros, periódicos, INEI, tesis similares y planes estratégicos institucionales de otras entidades.

## **1.5. Delimitación**

### ***1.5.1. Alcances***

- El ámbito geográfico considerado para el desarrollo del Plan Estratégico es la ciudad de Arequipa.
- El estudio del segmento se dio a nivel local, analizando la propuesta de valor de otros centros de recreación y esparcimiento similares en la ciudad.
- El desarrollo del Plan Estratégico contempla el análisis interno de la institución, el análisis externo del sector; así como el planteamiento de estrategias.

### ***1.5.2. Limitaciones***

- Falta de registros de información financiera del CGCMC.
- Disponibilidad de tiempo para coincidir en reuniones de trabajo con el personal administrativo del CGCMC.
- Las decisiones de mayor relevancia no pueden ser tomadas por el administrador del CGCMC, sino consultada con la instancia mayor de la III División del Ejército.
- Alta complejidad en la integración de propuestas estratégicas para decidir la mejor alternativa de solución a largo plazo.
- No se ha tenido acceso a información suficiente de instituciones relacionadas al entretenimiento en otras ciudades o países, por lo que el benchmarking se ha realizado con empresas de la ciudad.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

El presente capítulo detalla los conceptos utilizados y la metodología empleada en la formulación del plan según algunos autores de administración estratégica.

### **2.1. Planeación estratégica**

La planeación estratégica de una empresa consiste en elaborar un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas de hoy (en el momento en el que se realizará) en referencia a lo que hará en el horizonte de planeación escogido que por lo habitual puede ser en tres años a más. (Martínez & Milla, 2012, p.16)

Además según lo expresado por McDonald (1994), realizar el plan estratégico de una forma sistemática trae ventajas para la empresa. Estas ventajas son:

- Mejorará la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimizará las reacciones no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación
- Obliga a la dirección a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Ofrece un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque sistemático conlleva el compromiso de los niveles más altos.

El plan estratégico según el informe realizado por Brain & Company, indica que es la herramienta que, desde el año 2000, ha sido utilizado por un 76% de organizaciones como instrumento de gestión. (Sainz de Vicuña, 2015. P50).

### **2.2. Prospectiva estratégica**

A diferencia de la planificación estratégica, la prospectiva se enmarca en la previsión del futuro; sin embargo, no es excluyente a la planificación estratégica. Así mismo, la estrategia prospectiva implica dos modalidades como sigue.

La estrategia prospectiva distingue dos modalidades: la estrategia prospectiva basada en la preactividad y la otra, en la proactividad.

La estrategia preactiva es la que se anticipa a los acontecimientos y permite que uno se prepare mejor para afrontar el futuro; la estrategia proactiva es

aquella que también, utilizando la prospectiva y realizando un previo análisis del juego de actores, desarrolla una estrategia que le permite crear requisitos para que el terreno o los campos de batalla se adapten a sus condiciones de juego. (Michel Godet 1993 p. XVI).

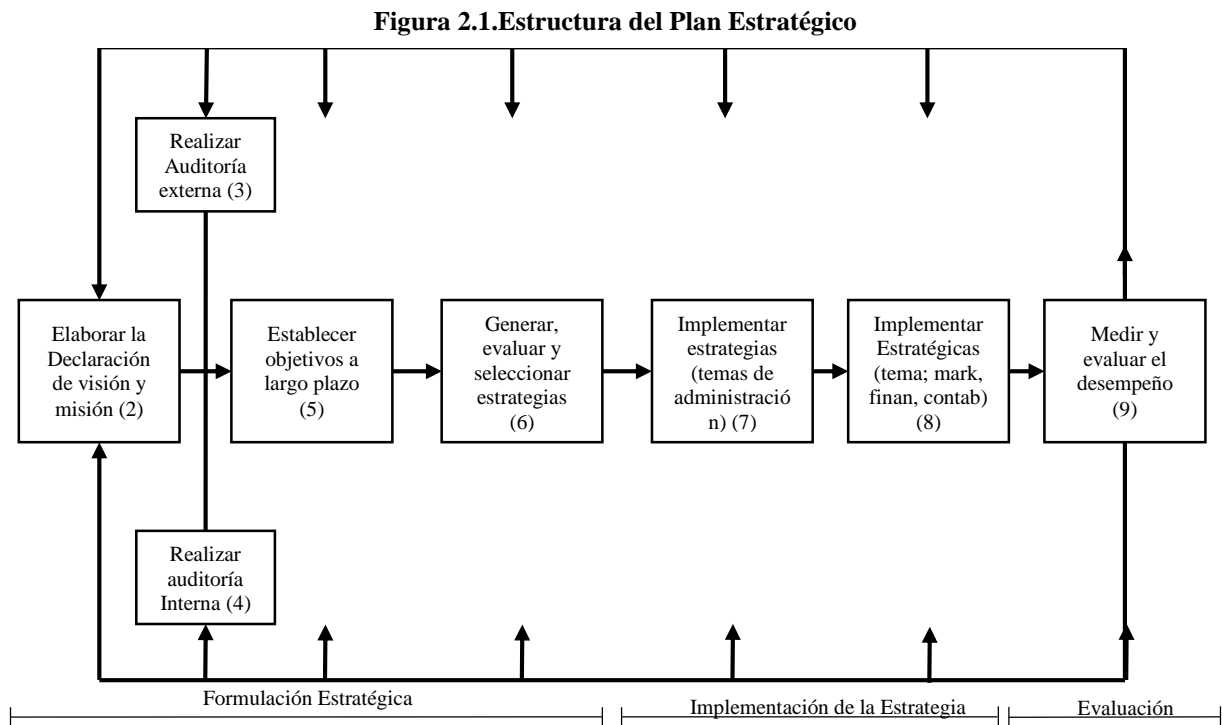
Según Michel Godet, la integración de la prospectiva con la estrategia cuenta con siete etapas; la primera etapa no se limita al análisis estructural de la empresa frente a su entorno, sino que comprende también una radioscopia completa de la empresa y de su dominio de las líneas de productos. En la etapa 2, se capta la dinámica de la retrospcción de la empresa en su entorno, su evolución pasada, sus fuerzas y sus debilidades respecto a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los retos estratégicos permite identificar las cuestiones clave para el futuro. En la etapa 3, se trata de reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave para el futuro. Eventualmente, se utilizan los métodos de encuesta con expertos para poner de manifiesto las tendencias dominantes, los riesgos de ruptura y, finalmente, deducir los escenarios de entorno más probables. La etapa 4, tiene por objeto identificar proyectos coherentes; es decir, las opciones estratégicas compatibles tanto con la identidad de la empresa como con los escenarios más probables de su entorno. La etapa 5, está dedicada a la evaluación de las opciones estratégicas, con esta etapa termina la fase de reflexión previa antes de la decisión y de la acción. La etapa 6 es crucial, ya que obliga a pasar de la reflexión a la decisión. Las elecciones estratégicas y la jerarquización de los objetivos son incumbencia de un comité de dirección o su equivalente. La etapa 7, está dedicada totalmente a la puesta en práctica del plan de acción e implica contratos de objetivos, la puesta en marcha de un sistema de coordinación, y el seguimiento y desarrollo de una vigilancia estratégica (externa).

Hay que puntualizar que el desarrollo de este enfoque integrado no es totalmente lineal, sino que comprende un bucle de retroacción posible de la etapa 7 a la etapa 2: la puesta en práctica del plan de acción y los resultados de la vigilancia estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

Finalmente, el paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento una apropiación por parte de los actores implicados. Esto significa que el personal, y no solamente los ejecutivos, ha de participar al máximo en estas diferentes etapas sin que por ello se altere el carácter necesariamente confidencial de ciertas elecciones estratégicas.

### 2.3. Modelo de planificación estratégica

Para el desarrollo de la presente tesis, se empleará el modelo de planificación estratégica propuesta por Fred R. David (2008), el cual se presenta como un proceso para la previsión del futuro; dicho modelo tiene la estructura presentada a continuación en la Figura 2.1.



Fuente: David (2008).

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se observa, el modelo de planificación estratégica propuesto por Fred R. David tiene tres etapas: Formulación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, las cuales consisten en:

#### 2.3.1. Formulación estratégica

- a. Desarrollo de las declaraciones de misión y visión.
- b. Realización de auditoría interna y externa.
- c. Establecimiento de objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de estrategias.

### ***2.3.2. Implementación de la estrategia***

Es la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, además de sistemas de información de la gerencia.

### ***2.3.3. Evaluación de la estrategia***

En esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- a. Revisión de factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- b. Medición del rendimiento.
- c. Toma de medidas correctivas.

## **2.4. Formulación estratégica**

El paso inicial para la correcta formulación estratégica parte desde la definición de misión, visión y valores estratégicos que tendrá la organización al desempeñar sus actividades.

- La misión se define como: “la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la visión” además de ser “El medio que conduce al lugar que se desea alcanzar” (Matilla, 2011, p.78).
- La visión se define como: “la imagen que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser” (Matilla, 2011, p.75).
- Valores institucionales se definen como: “La manera de ser u obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor, además los valores solo adquieren preponderancia cuando los miembros asimilan los valores asumiéndolos como convicciones y llevándolos a la práctica” (Matilla, 2011, p.76).

### ***2.4.1. Diagnóstico situacional***

Para identificar los lineamiento de una evaluación estratégica, Matus (1997) define el diagnóstico situacional como: “Aquel que se comprende de un acopio de información

tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico” (Sainz de Vicuña, 2015, p.81).

Este proceso de recabar información se enfocará en el análisis interno y análisis externo, de esta manera la situación de la empresa quedará más esclarecida y podrá ser evaluada posteriormente.

**a. Análisis interno:**

Este análisis también se le conoce como auditoría interna, análisis del contorno o análisis interno. Se define como el proceso por el cual se analizan y evalúan las interacciones entre las áreas funcionales de una organización. (Zabala, 2005).

Además, el análisis interno dependerá de tres factores los cuales serán los recursos, la competencia interna de la organización y el equilibrio entre los recursos propios (Martínez & Milla, 2012).

Después de haber analizado estos factores internos, se definirán dos conceptos adicionales para determinar su importancia. Estos dos conceptos son:

- Fortalezas: También llamados puntos fuertes, son cualidades de la empresa que diferencian la empresa de manera positiva frente a la competencia y que sirven para explotar sus oportunidades (David, 2008).

Además las fortalezas se definen como las capacidades de la organización que permiten garantizar el cumplimiento de los objetivos que ella propone desarrollar (Zabala, 2005)

- Debilidades: Son puntos que debilitan el crecimiento y desarrollo de una empresa y constituyen sus amenazas a largo plazo (David, 2008).

Además las debilidades se definen como las carencias, fallas o limitaciones de orden interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo institucional (Zabala, 2005).

El desarrollo de estos dos factores principales de análisis interno, llevan al desarrollo de la matriz FODA así como la Matriz EFI, de evaluación interna, que se desarrollará acápites posteriores.

**b. Análisis externo:**

Para el análisis externo se utilizará el modelo del macro entorno – PESTEL. Esta herramienta de análisis permite identificar las variables macroeconómicas que se

tendrán en cuenta para el desarrollo de la empresa y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto (Smith, 2016, p.25). Las variables de análisis son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL).

- Las fuerzas Político – Gubernamentales son los factores determinantes para el éxito o fracaso de una organización (Harrison & St. John, 2002, p. 28), por lo que representan oportunidades o amenazas tanto para las grandes o pequeñas empresas (David, 2008, p.90).
- Las fuerzas económicas son aquellas que ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia (David, 2008, p.85). Estarán comprendidas por los elementos que puedan afectar el crecimiento económico, tipos de intereses, tasa de inflación, poder adquisitivo y los patrones de gasto de las personas. (Harrison & St. John, 2002, p. 25).
- Las fuerzas socio – culturales son aquellos, según Hitt & Perez de Lara (2006), que: “incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización”:
- Las fuerzas tecnológicas son la respuesta a una nueva necesidad de los consumidores, además que los ciclos tecnológicos se están acortando cada vez más (Baena, 2011, p.64).
- Los aspectos legales se definen como: “Aquellos que influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse. Donde pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Martínez & Milla, 2005, p. 36).

Así mismo, se complementará el análisis determinando la importancia en el sector de dos factores, los cuales son:

- Oportunidades: Son tendencias en el entorno exterior que utilizando adecuadamente pueden impulsar y fomentar el desarrollo de la empresa y debilitar sus amenazas (David, 2008). Además las oportunidades se definirán como toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable (Kotler & Lane, 2009).
- Amenazas: Son los factores externos que se conciben como obstáculos para el desarrollo de una estrategia (David, 2008). Además las amenazas son los desafíos planteados por un acontecimiento o una tendencia que conducirá, si no se emprende

una acción, a una acciones de disminución de ventas y utilidades (Kotler & Lane, 2009).

Para finalizar el análisis externo o del entorno se desarrollará la Matriz FODA y la evaluación de los factores externos con la Matriz EFE, la cual se especifica acápite más adelante.

**c. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter:**

El análisis del sector o Análisis de Porter, es aquel usado para relacionar a la empresa con su medio ambiente, denominado sector o sectores productivos donde compite la empresa (Vertice,2004, p.94).

Según Porter (David, 2008), la naturaleza de competitividad en el sector está compuesto por cinco fuerzas:

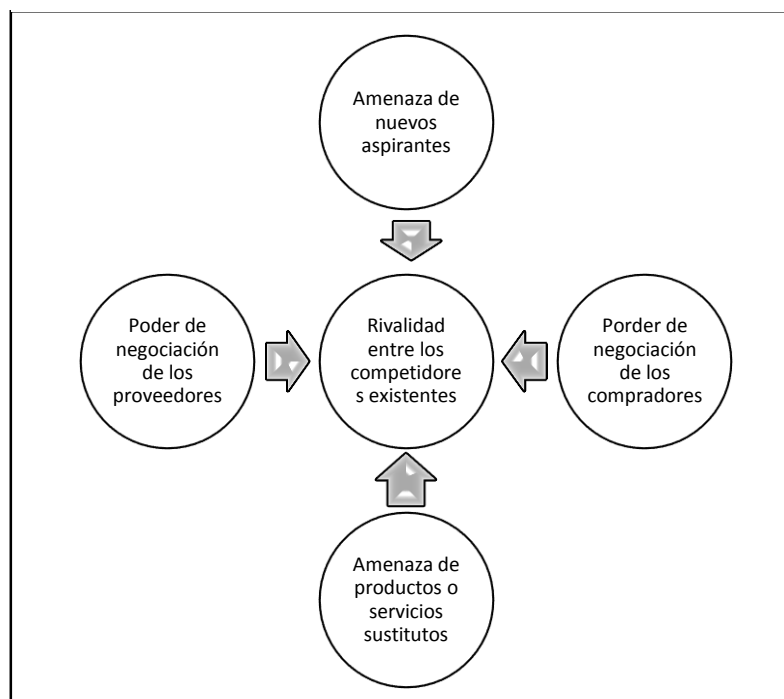
- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Capacidad de negociación de los proveedores.
- Capacidad de negociación de los consumidores.

Así mismo, el análisis del sector o Fuerzas de Porter (Figura 2.2) revelará si la competencia en el sector para una empresa representar el logro de un beneficio, por lo que se recomienda (David, 2008):

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza.
- Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento.
- Decidir si la fuerza conjunta justifica que la empresa entre o permanezca en un sector.



**Figura 2.2.Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Michael Porter, editado por Grupo Planeta. 2009

Fuente: Autores de esta tesis

**d. Análisis del benchmarking:**

El Benchmarking se define como: “la herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado” (David, 2008, p.157).

Para Spendolini (1994), el benchmarking es una herramienta que busca ideas externas, estratégicas y de métodos para desarrollar la propia organización. De esta manera el proceso sistemático sirve para evaluar servicios, productos y procesos de trabajo de las organizaciones que son representantes del sector.

Para el análisis del benchmarking se utilizará el modelo de Smith (2016) que consta de dos tipos: el interno y el externo. Donde el interno se enfocará a los diferentes modos de funcionamiento de los competidores directos; mientras que, el externo se basará en las prácticas de los sustitutos dentro del mercado.

#### **2.4.2. Generación de estrategias:**

La generación de estrategias es el paso donde se desarrollaran tres matrices principales de estudio: La matriz EFI, la matriz EFE y la matriz FODA.

Estas tres matrices serán necesarias para evaluar la atractividad del sector y además de determinar cuáles serán las posibles estrategias de análisis según los factores previamente analizados.

##### **a. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI es una herramienta que sintetizará y evaluará las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa. El objetivo de desarrollar la Matriz EFI es resumir y evaluar la información de la empresa para poder desarrollar las alternativas factibles encontradas en la matriz FODA (David, 2008).

Además es la herramienta necesaria para evaluar las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (David, 2008, p.158).

##### **b. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

A diferencia de la Matriz de factores internos (EFI), la Matriz EFE se concentrará en los factores externos que representan las oportunidades y amenazas del sector donde se desarrolla la empresa. El objetivo de desarrollar la Matriz EFE es resumir y evaluar la información económica, socio – cultural, ecológica, política y legal para poder desarrollar las alternativas factibles encontradas en la matriz FODA (David, 2008).

Esta matriz permitirá evaluar la información económica, social, cultural, política, tecnológica y legal para realizar el análisis de las oportunidades y posibles amenazas dentro del sector donde la empresa desarrollara sus actividades (David, 2008, p.110).

##### **c. Matriz FODA**

La matriz FODA se define como: “el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional, que al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias o alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional” (David, 2008).

Para la elaboración de la matriz FODA se requiere del previo análisis tanto del aspecto interno como el aspecto externo, ya que evaluándolos se obtendrán cuáles serán

los factores críticos ya antes mencionados: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

## **2.5. Implementación estratégica:**

### **2.5.1 Propuesta estratégica**

Todos los negocios dependen de ocho factores para su supervivencia: Marketing: Productos actuales, mercados actuales, producto actual en nuevo mercado, eliminación de productos o mercados, nuevos productos mercados actuales y nuevos, canales, servicio, etc. Innovación: Mejora de productos, procesos o actividades, nuevos productos, procesos o actividades. Organización Humana. Recursos Financieros. Recursos Físicos. Productividad. Responsabilidad Social. Necesidades de Beneficio: Rentabilidad necesaria para apoyar los otros siete puntos, como prima de riesgo que cubre los costes de permanecer en el negocio. (Peter F. Drucker. 1954. p. 63).

#### **a. Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor se define como la sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en el mercado, mediante un planeamiento económico viable. (Smith, 2016, p.24).

Consiste en dividir las actividades de la empresa en conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de producción de valor. Las actividades de la cadena de valor serán de dos tipos: Actividades de valor (Aquella que directamente generen valor al cliente) y actividades de apoyo o soporte (Aquella que ayuden a lograr la satisfacción del cliente) (Vértice, 2008).

El objetivo principal de la cadena de valor, según Smith (2016), es:

- Mejora del servicio
- Reducción de los costos.
- Creación de valor.

La cadena de valor de la Industria, se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas. Estas actividades son bloques de construcción, mediante los cuales las firmas en la industria crean un producto de valor para los compradores. Para Shank y Govindarajan (1998), cualquier

empresa presenta una cadena de valor industrial, ninguna es autosuficiente; todas las organizaciones pertenecen a un eslabón de la larga cadena desde que la materia prima es extraída de la naturaleza y comienza a ser transformada, hasta que el producto es usado por el consumidor final; más aún si se trata de Pymis, las cuales, según Barry (1993), abastecen a mercados especializados y/o locales y contribuyen a la transformación de materia prima dispersa (Morillo, 2005).

La cadena de valor de la Empresa, se define como:

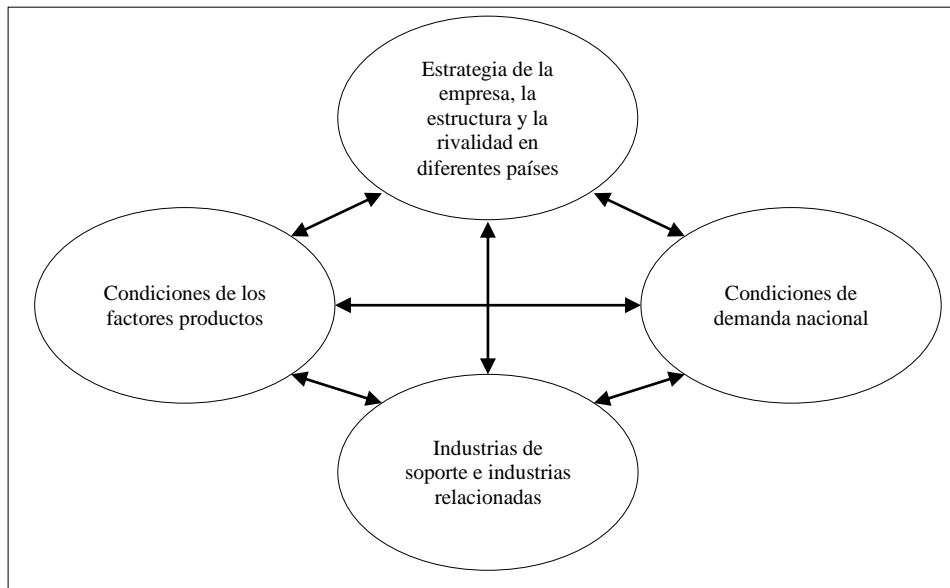
La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable. Toda empresa o asociación creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetos si se basa en la cadena de valor. Este modelo, de hecho, permite que las organizaciones interesadas analicen sucesivamente el conjunto de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar una ventaja competitiva. (Robben, 26 de abril de 2016).

#### **b. Diamante de Porter**

El diamante de Porter (Figura 2.3) sugiere que existen razones para explicar, por qué unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros, el modelo sugiere que el país de origen de una empresa determina de alguna forma la capacidad de ésta para obtener ventajas competitivas a nivel global. Se sugiere cuatro factores clave:

- Las condiciones de los factores de producción. La existencia de factores productivos específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional.
- Características de la demanda. Las condiciones de demanda nacional constituyen la base de las características de las ventajas de una organización.
- Sectores relacionados o auxiliares. Una industria de éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte.
- Estrategia empresarial, estructura y rivalidad. La base de la ventaja puede explicarse por el contexto de las características de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diferentes países (Carrión, 2007)

**Figura 2.3. Diamante de Porter**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **2.5.2 Definición de estrategias**

La conceptualización de una estrategia puede ser multidimensional ya que abarca muchas actividades de la organización otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito. Y facilitando las medidas a ser utilizadas por los cambios en su medio (Hax, 2004).

Para ello se debe considerar los tres niveles estratégicos de toda empresa.

#### **a. Estrategias nivel corporativo**

Su objetivo es determinar en qué actividades va a competir la organización; es decir, definir bien su campo de actividad. Por lo que este campo de actividad muchas veces es recopilado de la misión de la organización (Carrión, 2007).

El panorama de análisis debe de ser extenso ya que el análisis correcto cobrará relevante importancia para el futuro de la organización. Cada decisión tomada aquí tendrá una repercusión en la organización y en su desarrollo. Para poder desarrollar las estrategias se deberán tener en cuenta dos aspectos importantes: la dirección del desarrollo y el método para conseguirlo.

**b. Estrategias nivel funcional**

Según lo expresado por Harrison & St. John (2002), el esfuerzo del proceso estratégico reflexivo será un fracaso si la implementación de las estrategias no tiene las decisiones dentro de cada función o que los procesos sean consecuentes entre sí.

Es por ello que, para la verificación sistemática de las decisiones tomadas al nivel estratégico más alto, se podrá utilizar el método de armonías entre estrategias o conocido como “Auditoría de la estrategia funcional” donde se podrán desarrollar los siguientes puntos (Val Pardo, 2005):

- Estrategia de marketing
- Estrategia operativa
- Estrategia de I+D
- Estrategia de sistema de información
- Estrategia de recursos humanos
- Estrategia de formulación o dirección.

Los puntos antes mencionados pueden desarrollarse de maneras diferentes y cumplir con diferentes requisitos. Ya que la estructura de una organización es variable y por ende, su manera de funcionar también.

**c. Estrategias nivel negocio:**

Las estrategias de negocio se desarrollarán según el tipo de estrategia general que tenga la organización. Este tipo de estrategias, según Stutely (2000), pueden ser 4:

- Estrategias de integración: Directa, Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. Hacia atrás, estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Horizontal busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. (David, 2008)
- Penetración de producto y mercado: Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008)
- Estrategias de diversificación: Añadir productos nuevos ya sean relacionados o no relacionados. (David, 2008)

- Estrategias de defensa. Acciones como unir fuerzas con otras compañías, economizar es decir vender activos y/o reducir costos y liquidar es decir vender una unidad de negocio completa. (Stutely 2000)

El método en que las estrategias pueden desarrollarse dependerá del tipo de organización y el sector donde se desarrolle.

### ***2.5.3 Definición de estrategias genéricas***

#### **a. Las estrategias genéricas de Porter hablan de dos tipos:**

- Liderazgo global en costos: que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción. (Porter, 2002)
- Diferenciación: que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma (Porter, 2002)

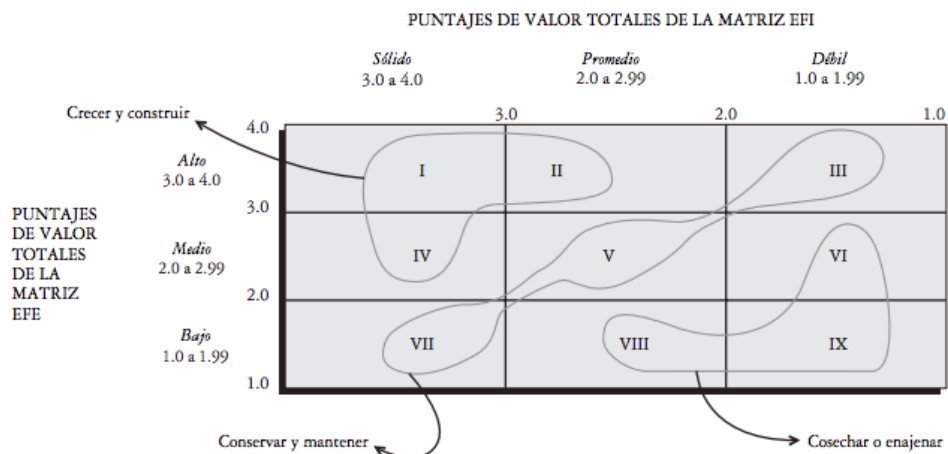
### ***2.5.4 Priorización de estrategias***

#### **a. Matriz Interna - Externa**

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz.

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, según muestra la Figura 2.4. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

**Figura 2.4. Matriz Interna - Externa**



*Fuente:* La matriz IE se creó a partir de la matriz de análisis de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz GE véase en Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", in R. Allio y M. Pennington, editores, *Corporate Planning: Techniques and Applications*. (New York: AMACOM, 1979.)

**b. Penetración en el mercado**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de personal como vendedores, aumentar el gasto en marketing, ofrecer variedad de promociones de ventas con nuevos servicios y reforzar las ya existentes. (Fred R. David, 2003)

**c. Desarrollo de Producto**

Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos y servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para la investigación y desarrollo. (Fred R. David, 2003)

**2.5.5 Modelo Canvas:**

El modelo Canvas, que según Caldas, Carrión & Heras (2017) es un modelo de nueve módulos que reflejaran la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos serán ejemplificados según Smith (2017) por:

- Las actividades claves que realiza la empresa.
- Los socios claves que debe tener la empresa.
- Los recursos claves que necesitará la empresa.
- Los segmentos de mercado y clientes a los que se dirigirá el servicio de la empresa.



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

### **2.5.6 Definición de articulación estratégica**

Entiéndase por articulación de Planes Estratégicos, el “análisis mediante el cual se asegura que los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos del planeamiento estratégico, sean coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos”. (CEPLAN, 2017)

#### a) Ejes estratégicos

Constituyen las líneas maestras de intervención sistemática, para operativizar el desafío central del desarrollo en concordancia con las propuestas de los programas y proyectos de desarrollo económico, social y ambiental. Los ejes estratégicos permiten viabilizar los éxitos del desarrollo y neutralizar los fracasos a que está expuesto.

#### b) Objetivos estratégicos:

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales.

#### c) Ruta estratégica:

La ruta estratégica es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos.

La elaboración de la ruta estratégica tiene como criterio predominante la combinación secuencial de acciones estratégicas y resultados, y la determinación de la cadena de efectos que se producirían. En otras palabras, cada ruta estratégica estará dividida en tramos y cada tramo es un conjunto coherente de acciones y resultados perfectamente seleccionados, que permiten obtener un objetivo.

### **2.5.7 Definición de concesión administrativa**

En el ámbito del Derecho público, es un negocio jurídico por el que una administración pública atribuye a uno o más sujetos derechos o deberes de los que carecía sobre bienes del dominio público (por ej. el uso, aprovechamiento, explotación, uso de instalaciones, construcción de obras, de nuevas terminales marítimas, terrestres o aéreas). (Consumoteca, 2015).

Se denomina también como negocio jurídico por el cual la Administración cede a una persona facultades de uso privativo de una pertenencia del dominio público o la gestión de un servicio público en plazo determinado bajo ciertas condiciones. (Economipedia, 2015)

### **2.5.8 Conceptos relacionados con la evaluación económica de proyectos**

La evaluación económica del proyecto, se refiere al análisis de los flujos (ingresos y egresos) del mismo, a fin de evaluar su rentabilidad en el tiempo. El objetivo es determinar si el proyecto es viable o no.

#### a) Inversión Inicial

Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2009).

#### b) Flujo de caja

Son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. Además es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

#### c) Tasa Interna de retorno

Es la tasa de descuento ( $r$ ), que hace el valor actual de los flujos de beneficio (positivo) es igual al valor actual de los flujos de inversión negativos. (Fernández, 2007).

#### d) Valor actual neto

Método financiero que toma en cuenta el los flujos efectivos en función del tiempo. Conste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos

y el valor actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo. (Fernández, 2007).

e) Proyección de ventas

Es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja.

f) Punto de equilibrio

Nivel en el cual los egresos y los ingresos estarán en la misma línea de análisis y la utilidad será de cero. Además será el volumen mínimo de ventas que se deberán realizar para comenzar a obtener utilidades.

## CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 3.1. Análisis interno de la institución

#### 3.1.1. Definición del negocio



La denominación del negocio es “Casino Granja Civil Militar Chilina”, cuyas siglas fueron definidas como CGCMC para su mención en el presente documento. Es un lugar ubicado en el distrito de Alto Selva Alegre en la Avenida Chilina s/n, Arequipa y pertenece a la III División del Ejército del Perú, cuyo principal propósito es ser un complejo ecológico – campestre donde los miembros del Ejército puedan tener un lugar de descanso y recreación junto a sus familiares.

El CGCMC, cuenta con un presupuesto asignado por la III División del Ejército del Perú para cubrir gastos como: mano de obra, alimentación para cadetes, alimento seleccionado para caballos. Aunque exista una partida presupuestal, el CGCMC tiene que generar sus propios ingresos para que pueda responder a los costos que implica principalmente la mantención de sus instalaciones y diversos gastos. Estos ingresos provienen de las siguientes actividades:

#### **i. Uso de instalaciones**

El uso de las instalaciones es gratuito netamente para los miembros del ejército del Perú o sus familiares. El cobro para cualquier otro visitante es de S/.5.00.

#### **ii. Alquiler de instalaciones para eventos**

Para la realización de eventos sociales, culturales e hípicas se alquilan las instalaciones. Este alquiler bordea el precio de los S/.1,300.00 la noche y el uso será de todas las instalaciones, sin restricción alguna.

#### **iii. Eventos hípicas**

Existe la posibilidad que una vez al mes se realice un evento de carácter hípico, específicamente un concurso de equitación en el picadero de grass. Durante estos

eventos sólo se capta el ingreso de los participantes o acompañantes que es de S/.5.00 si no son parte del Ejército del Perú.

#### **iv. Clases de equitación**

Las clases de equitación tienen un costo de S/.50.00, al igual que las sesiones de equinoterapias, que también se realizan dentro del CGCMC. Los días regulares solamente por montar a caballo, se tiene un ingreso de S/.2.00 por persona.

#### **v. Atractivos principales**

- Una vista excepcional del volcán Chachani que en quechua significa “Valeroso”.
- El Río Chili que pasa al costado del CGCMC y desde las glorietas se puede apreciar su recorrido generando un ambiente de paz y tranquilidad.
- Áreas verdes y de esparcimiento bien organizadas dentro del CGCMC.

#### **vi. Principales desventajas**

- No tiene publicidad y utiliza principalmente marketing de boca en boca.
- Se encuentra en una zona de poco tránsito vehicular y difícil acceso.
- Ubicado entre dos competidores que ofrecen el alquiler de locales para eventos.
- Rotación constante del personal asignado, los jefes tiene una permanencia de dos a tres años mientras que la tropa rota mensualmente.

### ***3.1.2. Filosofía institucional (misión, visión y valores)***

El CGCMC, como organización no tiene una misión, visión y valores establecidos por lo que en este análisis se establecerá una misión, visión y valores propios, adecuados y que cumplan con los requisitos.

Se debe tener en cuenta que la III División del Ejército del Perú es el ente responsable de dicho establecimiento, por lo que se tendrá en cuenta cuales son su misión, su visión y sus valores institucionales.

- **Misión:** Controlar, vigilar, defender territorio nacional en el desarrollo social, control del orden interno y acciones de defensa civil de acuerdo a ley en beneficio del estado, de manera permanente y eficaz.
- **Visión:** Logística moderna, eficiente y eficaz, tecnológicamente independiente, personal capacitado técnicamente y material bélico de última generación.

- **Valores institucionales:** Los valores institucionales del Ejército del Perú son: El compromiso con la excelencia institucional, La Integridad, Disciplina y la Vocación de Servicio.

### ***3.1.3. Cultura organizacional***

La cultura organizacional de la institución es basada en los pilares del Ejército del Perú, con la supervisión de la III División del Ejército del Perú.

Esta cultura organizacional actual obedece el orden jerárquico del ejército, ya que las órdenes y mandatos provienen de una cadena jerárquica descendente, en la que en la parte superior siempre se encontrará una orden con mayor peso o relevancia y se deberá acatar sin ningún cuestionamiento.

Es por ello que mucha de la comunicación interna se hace por orden directa, por lo que los caudillos o personas encargadas de realizar las actividades deberán acatar esta orden a pesar de no tener una capacitación o conocimiento técnico especializado.

Muchos de los técnicos tiene conocimientos específicos de las tareas que se desarrollan en el casino, y estos se encargan de hacer la inducción a los nuevos cadetes que ingresan. Por otra parte, es necesaria la motivación del personal y esto no es un aspecto muy bien visto, ya que los privilegios (como lo considera el personal gerencial) no son necesarios para la instrucción militar por lo que es un aspecto negativo si se desea un óptimo rendimiento y productividad del personal.

Para el presente análisis se realizó un estudio de clima laboral, a fin de determinar la percepción de los actuales colaboradores del Casino respecto a este factor. Como se ha mencionado anteriormente, la cultura obedece a la institución en general, no necesariamente es exclusiva del CGCMC. De 27 colaboradores, 10 respondieron la encuesta aplicada, obteniéndose los siguientes resultados relevantes:

- Respecto a la asignación de tareas y responsabilidades en su lugar de trabajo, el 74% no se encuentra de acuerdo en relación a las afirmaciones planteadas.
- Respecto a las condiciones de trabajo, el 50% está de acuerdo con las mismas.
- En lo que se refiere al salario, el 45% no está de acuerdo con el mismo.

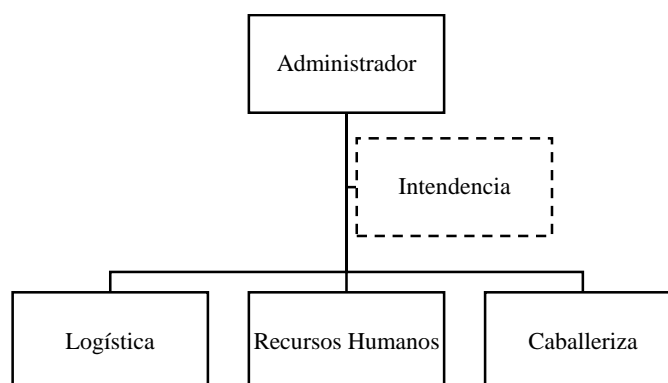
- El 30% está de acuerdo con las políticas de promoción en la institución.
- El 40% no se muestra ni en acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a reconocimiento.
- El 43% de los encuestados se encuentra de acuerdo con los beneficios obtenidos de la institución.
- Respecto al nivel de supervisión recibido y las relaciones con sus superiores, el 88% está de acuerdo con las afirmaciones mostradas.
- El 82% de encuestados reconoce que la relación con sus compañeros y la comunicación con ellos es buena.

Para mayor detalle, la ficha de encuesta se observa en el Anexo 1 y los resultados de la misma, pueden apreciarse en el Anexo 2.

### **3.1.4. Organigrama**

El CGCMC no tiene un organigrama establecido, es por ello en la Figura 3.1 que se presenta el bosquejo del organigrama actual es el siguiente:

**Figura 3.1. Bosquejo Organigrama Club Granja Civil Militar Chilina**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones se describen en el punto 3.1.8, referente a recursos humanos.

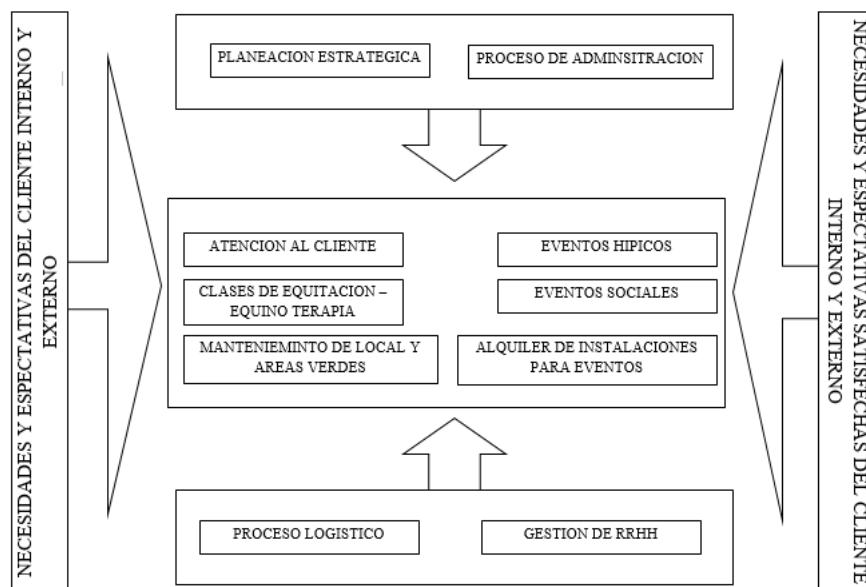
### **3.1.5. Mapa de procesos**

El encargado general de la III División del Ejército del Perú es el comandante general Prospero Otoniel Díaz Arrué, quien se encarga de gestionar y designar las obras que se desarrollarán en cada unidad; además el Mayor Jorge Cateriano, es quien se

encarga directamente de la administración del CGCMC. La designación de los recursos está a cargo del Inspector General Cesar Augusto Astudillo Salcedo, quien toma la responsabilidad de participar en el planeamiento logístico del COLOGE (Comando Logístico del Ejército) y el CGE (Cuartel General).

El mapa de procesos (Figura 3.2) del Club Granja Civil Militar estará representado de la siguiente manera:

**Figura 3.2. Mapa de procesos Club Granja Civil Militar Chilina**



Elaboración: Autores de esta tesis.

El mapa de procesos está comprendido por tres niveles: Nivel estratégico, Nivel Operacional y Nivel de Apoyo o Soporte:

### **A. Nivel estratégico**

- a) **Proceso de Administración:** Para el proceso administrativo toda decisión se tomará según el criterio del Mayor Jorge Cateriano, además los diferentes proyectos que se puedan llevar en el CGCMC, puede variar según análisis o criterio del general de División, Próspero Otoniel Díaz Arrué.
- b) **Planeación Estratégica:** Mediante el análisis interno y del mercado, se determinarán cuál es el potencial del negocio y las necesidades para obtener una mayor cuota de mercado.



## **B. Nivel operacional**

- a) Atención al cliente: Existen los clientes que pertenecen al Ejército del Perú y sus familiares y los clientes que son personas naturales o empresas que pueden acceder al recinto sin necesidad de pertenecer al Ejército del Perú.
- b) Clases de equitación – equinoterapia: el servicio de equitación o equino terapia se da a personas que desean aprender el arte de montar a caballo o necesiten el tratamiento. El costo es de S/.50.00 y las clases son planificadas por el Técnico Velásquez, encargado de la caballeriza. La cabalgata a caballo tiene un costo de S/.4.00 y dependerá de la disposición del encargado.
- c) Mantenimiento del local y áreas verdes: Los soldados que han sido dispuestos para el CGCMC deben cumplir esta labor como tarea obligatoria y en pro de fomentar el buen atractivo. Consta del mantenimiento de áreas verdes con el podado, riego y fertilización. Su labor además también es de limpieza de cada área dentro del CGCMC y las actividades designadas por los superiores.
- d) Eventos Hípicos: Como principal atractivo el CGCMC es realizar eventos hípicos, donde los caballos compiten con sus pares del club “Los Criollos” o “Caballería Montada de la Policía Nacional del Perú”.
- e) Eventos Sociales: En el CGCMC se desarrollan eventos sociales de gran índole militar hasta la actualidad.
- f) Alquiler de Instalaciones para eventos: El alquiler de las instalaciones o concesiones representa un ingreso que ayuda a solventar costos de mantenimiento o gastos no previstos como medicinas para los animales, compra de utilería para los animales de granja y otros.

## **C. Nivel de apoyo**

- a) Proceso Logístico: Abastecimiento de alimentos para los soldados, además de la alimentación para los animales y sus respectivas medicinas. Compra de recursos necesarios para realizar el mantenimiento y limpieza de todas las áreas.  
En la Tabla 3.1, se observa la designación de puestos de responsabilidad indicando los encargados de mantenimiento y limpieza según puesto asignado.

**Tabla 3.1. Designación de puestos de responsabilidad**

<b>Designación de Puestos de Responsabilidad</b>	
<b>Encargado</b>	<b>Puesto Asignado</b>
Sr. Regino Macedo Mamani	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lozas Deportivas (grass o loza)</li> <li>- Canchas de frontón (2)</li> <li>- Jardines aledaños</li> </ul>
Técnico 2. Tito Bravo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cancha tenis</li> <li>- Cancha de frontón (1)</li> <li>- Pasadizo principal y jardines</li> </ul>
Sub - Oficial 2. Flores Hanco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamiento</li> <li>- Picadero grass</li> <li>- Caseta y jardines aledaños</li> <li>- Almacén</li> </ul>
Teniente Campos Tellez y Sub –oficial 2. Flores Hanco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rancho tropa</li> <li>- Baño y cuadra de tropa</li> </ul>
Sub – Oficial 1. Flores Layme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piscina</li> <li>- Bungalows</li> <li>- Baños y jardines aledaños</li> </ul>
Capitán Sarmiento Chávez y Técnico 2. Velásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caballerizas</li> <li>- Potrero</li> <li>- Picadero de arena (2)</li> </ul>
Teniente Flores Alarcón	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado mayor</li> <li>- Maloca y jardines aledaños</li> </ul>
Capitán Sarmiento Chávez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina Veterinaria</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

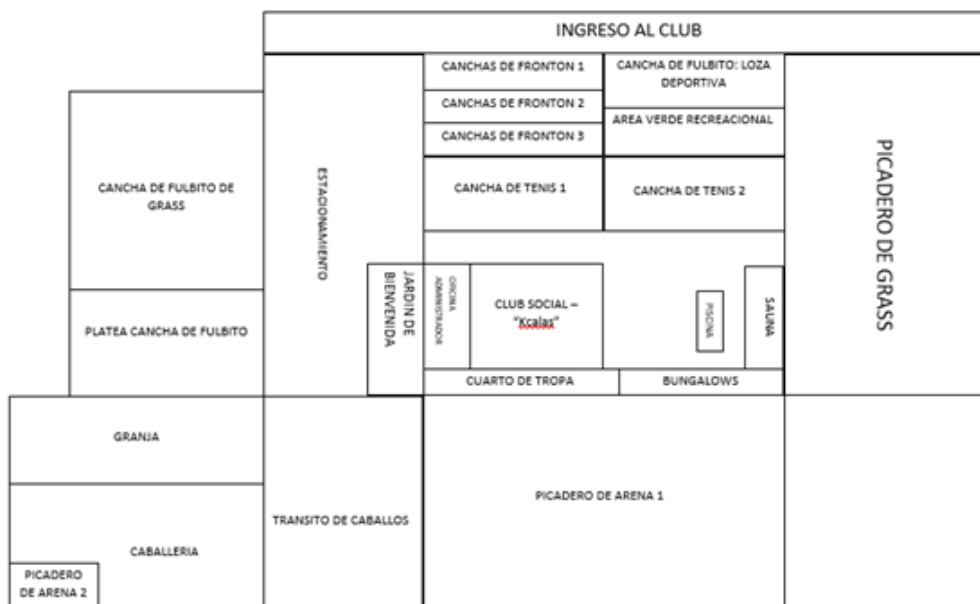
- b) Proceso de Gestión de RRHH: La gestión del personal es muy importante, ya que cuentan con 21 soldados para distribuirse en las actividades diarias dentro del CGCMC.

### **3.1.6. Instalaciones**

El área total del complejo es de 17 hectáreas, donde 15 de ellas son instalaciones del casino, mientras que las otras dos actualmente tienen uso agrícola (Ver Plano en Anexo 3).

Los ambientes principales se muestran en la Figura 3.3, donde se aprecia el mapeo de ambientes del CGCMC:

**Figura 3.3.Mapeo de Ambientes del Casino**



Elaboración: Autores de esta tesis.

La descripción de cada uno de los ambientes se detalla en el Anexo 4, mientras que en el Anexo 5 se pueden observar el archivo fotográfico de las instalaciones.

### **3.1.7. Equipos y mantenimiento**

El mantenimiento de las instalaciones debe realizarse de manera correcta y los equipos deben trabajar de manera óptima para brindar un buen servicio. Según lo visto, el CGCMC, tiene cinco áreas que necesitan mantenimiento, estas son:

- Mantenimiento de la piscina.
- Mantenimiento de sauna.
- Mantenimiento de áreas verdes.
- Mantenimiento de cancha de tenis.
- Mantenimiento caballeriza.

Para mayor detalle y descripción del proceso de mantenimiento de cada área, ver Anexo 6.

### ***3.1.8. Recursos humanos***

En cuanto al personal como factor estratégico, el CGCMC cuenta con 21 soldados a disposición para la mejora de las instalaciones, cuidado del recinto y brindar el servicio de bienvenida. Hay cinco Oficiales los cuales supervisan diariamente el desarrollo de las actividades planeadas durante el día, semana o mes. Además hay cinco técnicos Sub-Oficiales los cuales se encargan de brindar apoyo a los soldados y también de supervisar cuando el Oficial no se encuentre en el CGCMC.

En el acápite 3.1.3 se han colocado los resultados de la encuesta de clima laboral aplicada.

### ***3.1.9. Análisis financiero***

En la actualidad, la III División del Ejército del Perú es la encargada de asignar el presupuesto que se destinará para las diferentes entidades del Ejército del Perú en la región de Arequipa. Es por ello, que en el análisis financiero se debe de tener como premisa que el sueldo de los trabajadores (Soldados, tenientes, técnicos, capitanes y mayores) es cubierto por el presupuesto asignado por el Ejército, además que el CGCMC. A pesar de ello, el CGCMC, no percibe una utilidad cuantiosa o un remanente de dinero que pueda invertir en construcciones nuevas, ya que los pocos ingresos que perciben, son utilizados para medicinas o alimentos, así como para cubrir imprevistos.

En la Tabla 3.2, se observa los conceptos por los que el CGCMC percibe ingresos.

**Tabla 3.2. Ingreso unitario, mensual y anual Casino Granja Civil Militar Chilina**

Ingresos							
Descripción	Precio Unitario (Soles)	Concurrencia (Unidad)		Ingreso Mensual (Soles)		Ingreso Anual (Soles)	
		Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Cobro de Entradas	5	8	30	40	150	480	1,800
Venta de animales de granja (Conejos)	15	5	12	75	180	900	2,160
Clases de Equitación – Equino Terapia	50	2	7	100	350	1,200	4,200
Alquiler para Eventos Sociales	1,300	2	6	2,600	7,800	31,200	93,600
Paseo en Caballos	4	10	20	40	80	480	960
Alquiler/Concesión "KCALA"	500	1		500		6,000	
<b>Total (Soles)</b>				<b>3,355</b>	<b>9,060</b>	<b>40,260</b>	<b>108,720</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla anterior, se observa que los mayores ingresos son percibidos por el alquiler del local para eventos sociales, que representa un 86% de los ingresos del casino y el alquiler en concesión del espacio de restaurante a la empresa “Kcala” que representa un 6% de los ingresos totales.

El menor ingreso lo obtienen por el concepto de paseo en caballos, a pesar de que el CGCMC, es uno de los pocos lugares que ofrece este servicio diferencial en la ciudad de Arequipa y no está siendo aprovechada.

Cabe indicar, que el ingreso por el alquiler para eventos sociales y el alquiler/concesión del restaurante “Kcala” es un estimado aproximado, ya que el contrato estipula que el ingreso dependerá de las ganancias pagando al CGCMC un 15%.

Otro aspecto importante a considerar, es el registro de costos, los cuales están representados por todos aquellos en los que su inversión representará algún tipo de retribución para el local. (Ver Tabla 3.3)

**Tabla 3.3. Costo unitario, mensual y anual Casino Granja Civil Militar Chilina**

Costos				
Descripción	Precio Unitario (Soles)	Cantidad Requerida	Costo Mensual Promedio (Soles)	Costo Anual Promedio (Soles)
Alimento para caballos (Concentrado)	4 S/./kg	14 Kg	56	672
Alimento para conejos (Vitaminas y otros)	1 S/./kg	10 Kg	10	120
Alimento para animales de granja (Ganso, Pavo Real, Pavo)	1 S/./kg	5 Kg	5	60
Alimento para Trabajadores	7 S/. por ración	16 per.	112	1,344
Mantenimiento de Piscina	20 (cada limpieza)	4 Veces	80	960
Limpieza de áreas verdes	10 (Cada limpieza)	4 veces	40	480
Direct Tv	S/. 50	1	50	600
WiFi	S/. 50	1	50	600
<b>Total Costos (Soles)</b>			<b>403</b>	<b>4,836</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos señalados en la tabla anterior, son referenciales a la cantidad que se utilizará en cada una de las actividades a realizar.

Para finalizar se tomarán además, aquellos gastos que son representados por actividades no vinculadas directamente al negocio, y estarán representados en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4. Gasto unitario mensual y anual**

Gastos				
Descripción	Unitario (Soles)	Cantidad Requerida Mes	Gasto Promedio mes (Soles)	Gasto Anual (Soles)
Mano De Obra (Mantenimiento y Limpieza)*	750	10	7,500	90,000
Veterinario (Caballos y Animales de Granja)*	600	1	600	7,200
Coordinador Eventos de Equitación*	750	1	750	9,000
Gasolina (Tractor Y Camioneta) / Galón	14	10	140	1,680
Gastos Administrativos	50	1	50	600
<b>Total</b>			<b>9,040</b>	<b>S/. 108,480</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los gastos, al igual que en los anteriores cuadros, son representativos, ya que muchos de los costos de mano de obra y mantenimiento son cubiertos por el presupuesto asignado por el Ejército del Perú y la logística de la III División del Ejército.

En base a la información obtenida y analizada, se ha elaborado un flujo económico actual del Casino, que se aprecia en la Tabla 3.5:

**Tabla 3.5. Proyección anual Casino Granja Civil Militar Chilina**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>	108,720	86,976	78,278	86,106	94,717	104,189	114,607	148,990	163,889	180,277	144,222	115,378
<b>Costos</b>	4,836	3,869	3,869	4,256	4,681	5,149	5,664	7,930	8,723	11,340	13,608	17,690
<b>Utilidad Neta</b>	103,884	83,107	74,410	81,851	90,036	99,039	108,943	141,060	155,166	168,937	130,614	97,687
<b>Gastos</b>	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480	108,480
<b>UAI</b>	-4,596	-25,373	-34,070	-26,629	-18,444	-9,441	463	32,580	46,686	60,457	22,134	-10,793

Elaboración: Autores de esta tesis.

La variabilidad de los flujos mensuales, está en función a los datos proporcionados por el administrador del club y otros oficiales, debido a que no cuentan con registros contables, la data se obtuvo de las entrevistas realizadas a los encargados del Casino. (Anexo 7).

### **3.2. Análisis del entorno**

Para realizar el análisis del entorno, se tomará el modelo PESTEL, analizando cada una de las variables, las cuales serán utilizadas también más adelante para el análisis FODA, el cual permitirá un enfoque óptimo para el casino con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que estas variables del entorno puedan significar para el CGCMC.

#### **3.2.1. Fuerzas político – gubernamentales**

El Perú actualmente sufre acontecimientos que generan incertidumbre política; uno de ellos es el nivel de confianza del empresariado y el consumidor, que se ve reflejada en los niveles de aprobación del Presidente de la República, que pasó de 61% en agosto de 2016 a 29% en agosto de 2017.

Este incremento en la desaprobación del presidente se debe al desacuerdo entre la oposición y el gobierno en temas como: (1) El indulto al Ex Presidente Alberto Fujimori Fujimori (2) Caso de corrupción en proyectos de inversión y el tráfico de Influencias por parte de la constructora Odebrecht y (3) el caso Madre Mía del también Ex presidente Ollanta Humala y su participación con la constructora antes mencionada.

Para la inversión pública – privada el conflicto de mayor impacto es la renuncia del ex ministro de Ministro de Transportes y Comunicaciones Martin Vizcarra por el caso Chincheros (Aeropuerto Internacional Cuzco). Esto evidencia la poca celeridad del Gobierno central para el manejo de proyectos de inversión pública – privada. Según Gonzalo Priale, presidente de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) para el diario El Comercio, señalo que “Un país donde se cancelan contratos no resulta ser tan atractivo”. Además el ex ministro de Economía y Finanzas, Augusto Thorne, indicó que para el presente año como medida cautelar se pondría en marcha el Plan de Impulso Económico denominado “Plan 150 mil” que busca un alza en el PBI al 4%, además de incrementar, acelerar y dinamizar la inversión pública mediante las medidas: (1) Programas de créditos para medianas y pequeñas empresas (MYPES) fomentando la inversión en activos fijos generando oportunidades en el mercado de infraestructura como en otros y (2) la aceleración de Obras por Impuesto (OxI) como colegios, centros de salud, comisarias, obras de agua, entre otros.

Acerca de la inversión privada, a inicios de la década de los noventa, el Estado Peruano emprendió un proceso de promoción de la inversión privada, con la finalidad de transferir al sector privado la conducción de sectores económicos que estuvieron en manos del Estado. Este proceso se efectuó dentro del marco de la política de estabilidad de la economía y liberalización de los mercados. (Ministerio de Economía y Finanzas)

En el año 1993 se consolidó este régimen en la nueva Constitución Política del Perú, en el capítulo denominado Constitución Económica y que incluye disposiciones para:

- La promoción de la libre iniciativa privada, la libre competencia y la igualdad de trato para todas las actividades económicas.
- La posibilidad y la libertad de suscribir Convenios de Estabilidad entre los inversionistas privados y el Estado.
- La igualdad entre inversionistas nacionales y extranjeros.



- Rol subsidiario del Estado.
- Garantizar el derecho a la propiedad privada.
- Permitir al Estado y a las personas de derecho público recurrir al arbitraje nacional o internacional para solucionar potenciales controversias.

Según la Constitución Política del Perú 1993, Título III Del Régimen Económico, se contempla la economía social de mercado como iniciativa privada libre, la cual puede realizar cualquier persona natural o jurídica con plena autonomía y libertad en tanto no colisione con los intereses generales de la comunidad. Presenta también el pluralismo económico mediante el cual el Estado, sólo autorizado por ley expresa, puede realizar subsidiariamente actividad empresarial recibiendo el mismo tratamiento legal de toda actividad empresarial. Además los principios generales de la Ley de Promoción de la Inversión Privada en las empresas del Estado existirán modalidades, según Art. 2 del Título I: Principios generales, los cuales son: transferencia total o de una parte de acciones, aumento de capital, celebración de contratos de asociación (Joint Venture, por participación, prestación de servicios, arrendamientos, gerencia, concesión u otros), y la deposición o venta de activos lo que genera una oportunidad de inversión entre el sector privado y el negocio generando cadenas de valor y mayor inversión para las actividades del centro.

La III División del Ejército del Perú debe tener en cuenta que, según la Ley de Promoción de la Inversión Privada con las empresas del Estado, toda acción deberá ser regida por el Art. 68 del Reglamento de la Ley del Ejército del Perú que indica: “Las coordinaciones dentro de las relaciones interinstitucionales y de coordinación el ejército puede coordinar con entidades públicas y privadas su participación en eventos para el desarrollo económico, siempre y cuando estas actividades estén relacionadas a la inclusión social y al cuidado del medio ambiente”. Dichas actividades siempre estarán sujetas a la evaluación en una primera estancia del Alto mando según Art. 6 y de la dirección de planeamiento estratégico del ejército según acuerdo del Art. 11 del reglamento de ley del ejército del Perú.

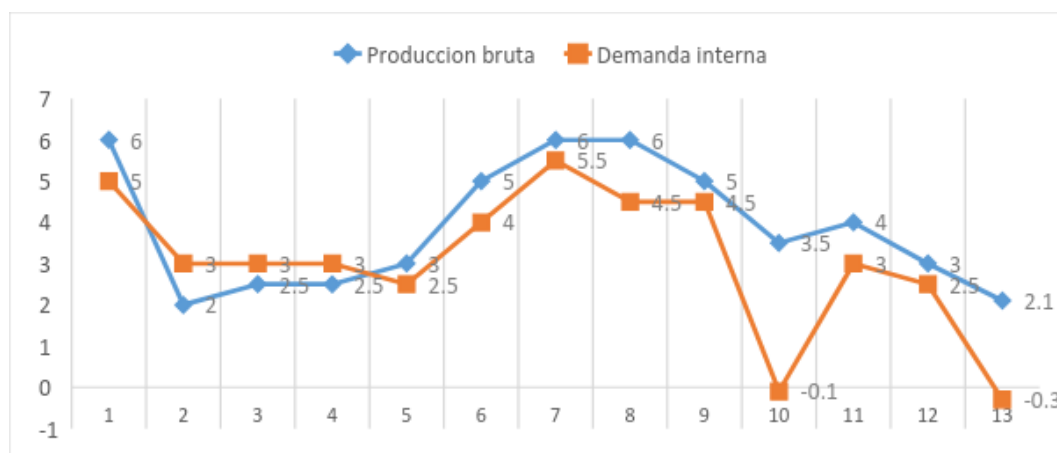
### ***3.2.2. Fuerzas económicas***

La elección de Donald Trump registró una caída de inversiones en el mercado bursátil como la caída de un 2.32% en Ibex y un 5.36% en la bolsa de valores de Tokio. Además de la caída del precio del petróleo en un 4% reportando precios del \$43.07

dólares. Este escenario de catarsis internacional ayudó a desarrollarse conflictos bélicos entre grandes naciones europeas mostrando un escenario de inestabilidad política e inseguridad o protección de las inversiones en el exterior.

Como se observa en la Figura 3.4, el Perú tuvo un crecimiento del PBI reducido por los cambios climáticos que afectaron las principales carreteras, desabastecimiento temporal de productos, problemas logísticos de transporte y comunicaciones debido al fenómeno denominado “Niño Costero”. Además la economía se vio afectada por la caída de los proyectos que se iban a realizar por la constructora Odebrecht. Según el último Reporte Trimestral del Comportamiento Económico del país según INEI registró, hasta el momento, un incremento del 2.1%.

**Figura 3.4. Producto bruto interno y demanda interna, 2008 – 2017\_1**



Fuente: INEI, Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017  
Elaboración: Autores de esta tesis.

El escenario no es el esperado ya que se proyectaba un crecimiento de 3.5%. A pesar de ello existen dos factores importantes que ayudarán a impulsar la economía nacional a largo plazo: (1) la economía del Perú depende mucho de la evolución en los precios de metales o commodities, los cuales podrían alcanzar un crecimiento de hasta 4 mil millones de dólares por el volumen y por el incremento de su precio; y por otro lado (2) se minimizará el proceso de reconstrucción y expansión de nuestra infraestructura.

Para inicios del 2017 la inflación está bordando el límite inferior esperado de 2%. Es por ello necesario incrementar la inversión público – privada en el Perú y mantener rangos favorables para el 2018. En el programa monetario de Mayo del 2017, según el

Directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se propone reducir la tasa de interés de un 4.25% a un 4% tomando en cuenta los siguientes factores:

- La reversión de choques en la oferta que afecten a la inflación el primer trimestre.
- Expectativas a 12 meses de inflación situación en límite superior ya previsto
- Por el bajo ritmo en el crecimiento económico encontrándose así en una situación de desaceleración
- El gradual recupero de la economía internacional por los acontecimientos políticos y bélicos antes vistos.

Por otro lado, Arequipa es considerada como la segunda región más importante del Perú según la gobernadora, Yamila Osorio. Como principal objetivo, la gobernadora propone impulsar los proyectos privados y fomentar los públicos con la finalidad de generar más puestos de trabajo y aumentar la productividad.

Según el Índice de Competitividad – INCORE 2016 elaborado por el IP (Instituto Peruano de Economía) a continuación en la Tabla 3.6, se observan los resultados para la región:

**Tabla 3.6. Índice de competitividad regional – Arequipa 2016**  
(Comparativo Lima – Arequipa)

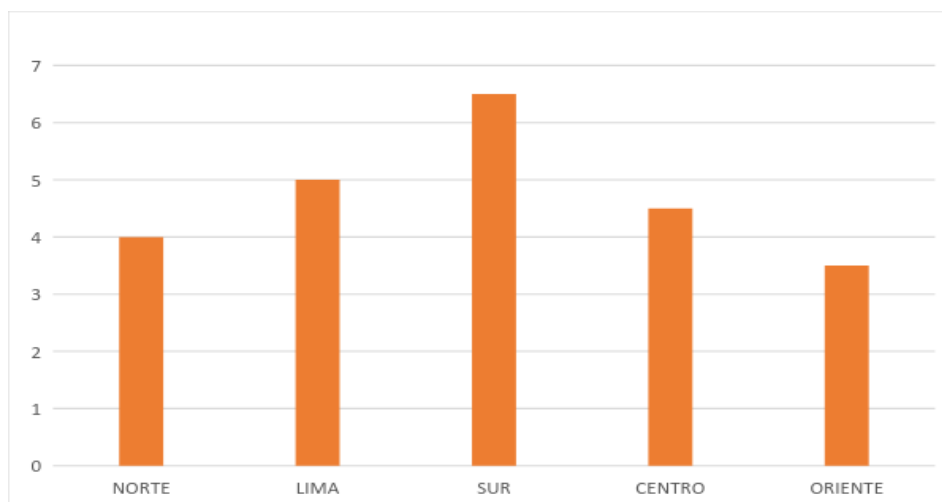
	LIMA (1ºPUESTO)	AREQUIPA (3ºPUESTO)
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>	7.2	4.8
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	8.7	8.5
<b>SALUD</b>	8.2	7.4
<b>EDUCACIÓN</b>	7.8	7.9
<b>LABORAL</b>	7.1	5.9
<b>INSTITUCIONES</b>	5.1	6.0
<b>ÍNDICE TOTAL</b>	<b>7.4</b>	<b>6.7</b>

Fuente: IPE- Instituto Peruano de Economía,  
Elaboración: Autores de esta tesis.

El reporte indica una diferencia de 2.4 en el entorno económico, Arequipa es la región con mayor disponibilidad de servicios financieros y la segunda en acceso al crédito y su PBI real es de 22,884 millones de soles por lo que según las proyecciones

dadas por el Gobierno Regional con Fuente de Aurum Consultoría y Mercado, la región Sur, estima un crecimiento del PBI Real entre el 6% y 6.5% como se observa a continuación en la Figura 3.5.

**Figura 3.5. Proyección Crecimiento PBI REAL**



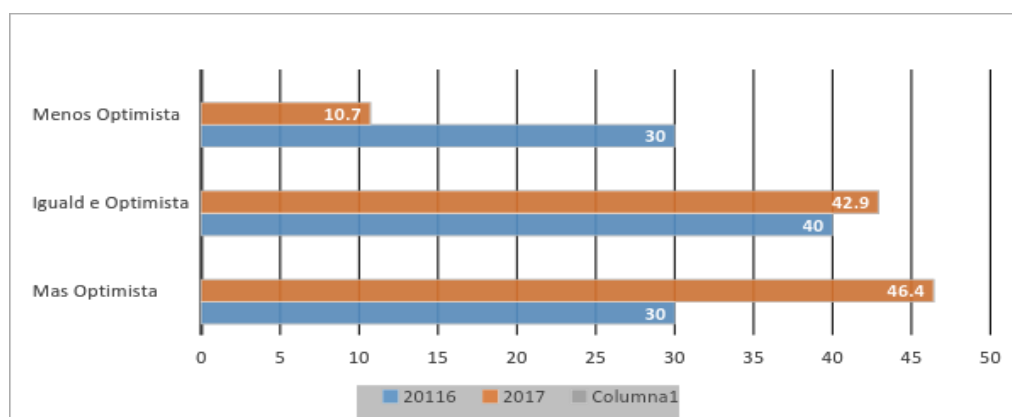
Fuente: Aurum Consultoría y Mercados, Gobierno Regional de Arequipa.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Otro punto de análisis importante en el sector económico, es que Arequipa ha presentado un incremento gradual del 1.1% en la Población Económicamente Activa (PEA, haciendo que esta, represente un 55,5% del total de la población recaudando así un nivel de ingresos por trabajo promedio en S/.1,445.00 soles según INCORE 2016.

La inversión público o privada de la región ha tenido un incremento en las expectativas de los inversionistas, donde para inicios del 2017 un 46.4% de los gerentes se mostraron optimistas en comparación a inicios del anterior año y un 65.5% espera crecer en más de 5% este año.

Se puede observar a continuación en la Figura 3.6., la percepción del optimismo de la economía arequipeña.

**Figura 3.6. Percepción del Optimismo de la Economía Arequipeña**

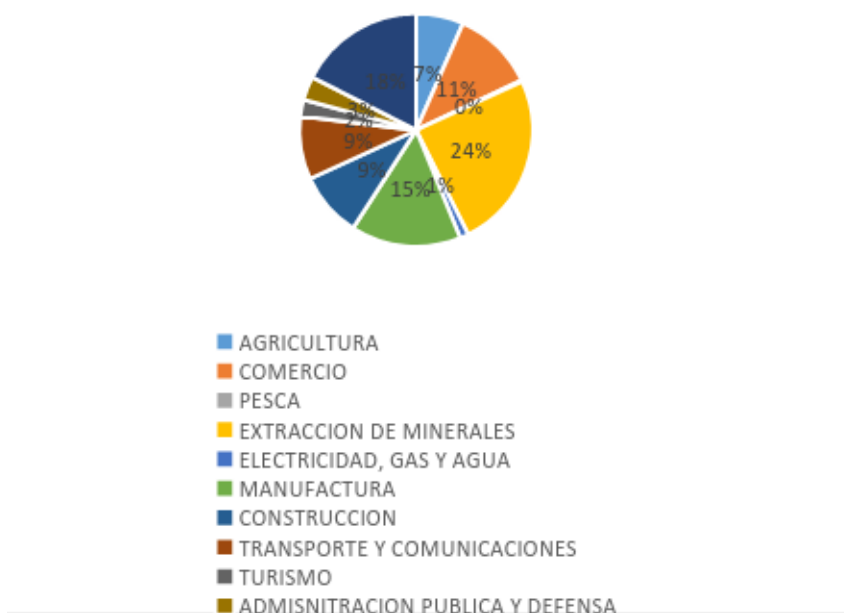


Fuente: Aurum Consultoría y Mercado – Perspectivas Económicas.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Arequipa es una de las regiones con mayor potencial y una base económica sostenible y creciente ya que está comprendido por diferentes sectores donde los más importantes son minería, manufactura y el comercio cuya participación alcanza un 51% del PBI Real de la región. (Figura 3.7.)

**Figura 3.7. Distribución del Valor Agregado Bruto por Sector Económico**

**VALOR AGREGADO BRUTO POR SECTOR ECONOMICO**



Fuente: INEI – BCRP Perú – Ministerio de trabajo y promoción del empleo.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Un 96% son micro empresas en la región, además se están llevando a cabo, diferentes tipos de proyectos de inversión, lo que garantiza el dinamismo ya antes visto. Los principales proyectos, según sector son (Ver Tabla 3.7), hasta el 2015 cuyo impacto en Arequipa fue valorizado en 14,169 millones de dólares son:

**Tabla 3.7.Principales proyectos en la región Arequipa**

Proyectos Regionales			
Nombre del Proyecto	Sector	Inversión (US\$ MM)	Proyectos
Gaseoducto del Sur	Energía	3000	Arequipa I
Nodo Energético del Sur	Energía	900	
Línea Transmisión Mantaro – Marcona – Socabaya y Montalvo	Energía	278	
Masificación del uso del gas Natural	Energía	205	
Panamericana Sur	Transporte	79	
Ampliación Cerro Verde	Minería	4600	Arequipa II
Pampas pongo y Zafranal	Minería	1500	
Tía María	Minería	1400	
Central hidroeléctrica Molloco	Energía	600	
Majes – Siguas II	Irrigación	550	
Planta de tratamiento de aguas residuales La Enlozada	Saneamiento	350	
Ampliación Puerto Matarani	Transporte	260	
Aeropuerto Arequipa	Transporte	256	
Sistema Integrado de Transporte	Transporte	191	

Fuente: Aurum Consultoría y Mercados – 2015

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la encuestadora Aurum Consultoría y Mercado 15 de las 50 empresas o industrias más exitosas a nivel nacional son arequipeñas, cuyos ingresos representan hasta 20 millones de dólares, un panorama alentador para futuras inversiones. Aunque

existen obstáculos en el sector como: Débil demanda en el mercado, panorama económico incierto, escasez de talento, la competencia directa o indirecta, planillas laborales altas, disponibilidad/o costo de crédito, aumento en cantidad de normativas, bajos precios de productos y servicios, alza en costo de materias primas, costo de mantenerse al día y lo recortes presupuestales por parte del gobierno regional.

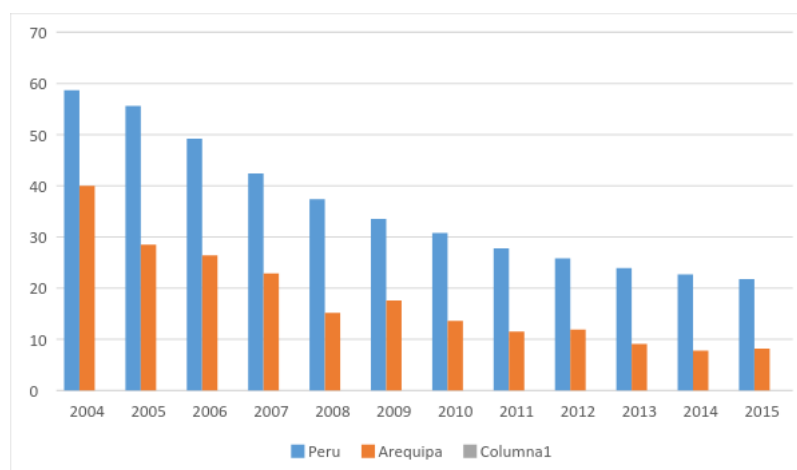
### ***3.2.3. Fuerzas socio - culturales***

Arequipa es una de las regiones más ricas y con mejor potencial del Perú. Cuenta con recursos naturales propios, diversidad de pisos ecológicos y climas propicios para el desarrollo agrícola. Es una de las pocas regiones que cuenta con un desarrollo hídrico de primer nivel y sin mencionar que tiene un índice de competitividad del 6.7 ubicándolo en el tercer puesto a nivel nacional.

La provincia de Arequipa, concentra en total un 82.9% de la densidad poblacional total (INEI, Marzo 2012). Esto se debe a la migración interna por lo que más del 75% de la población tiene servicios de seguridad y el de transporte.

En cuanto al desarrollo en Arequipa, el 51% de jóvenes ya son independientes y se espera que esta cifra se reduzca a un 47.2% para el 2025, permitiendo así una expansión del mercado laboral y el incremento en el índice de consumo y desarrollo económico de la región. Este incremento y evolución en la cultura laboral también se ve reflejado en términos de pobreza la cual se ha reducido hasta en un 31.8% desde el 2004 hasta el 2015 según informe INEI, como lo muestra la Figura 3.8 a continuación.

**Figura 3.8. Perú – Arequipa Taza de Pobreza Total**

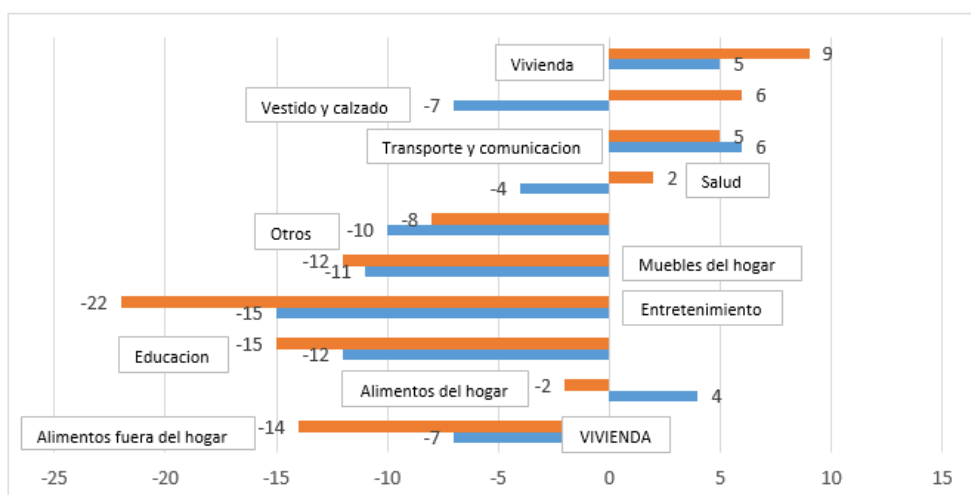


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

El panorama social es muy prometedor para la región ya que el gasto por hogar en Arequipa, según INCORE 2016, asciende hasta los S/1,601.00 soles mensuales, situándose como el quinto departamento con mayor gasto por debajo de Lima (1), Madre de Dios (2), Ucayali (3), Loreto (4) y Moquegua (5).

El ingreso promedio en la región Arequipa es de S/1,445.00 soles, cantidad o monto por debajo del gasto promedio. Es por ello que muchas de las actividades económicas se ven perjudicadas y se observa la reducción de ingresos, como por ejemplo, se observa en la Figura 3.9:

**Figura 3.9. Gasto Per Cápita Zona Arequipa – 2015**



Fuente: Aurum Consultoría y Mercado.  
Elaboración: Autores de esta tesis.



En la figura anterior, el entretenimiento es la actividad que más decayó el 2015 en la región cuyo gasto pudo bajar en un 22% total y con una diferencia de 7% respecto a toda la zona Sur. Aunque este escenario parezca poco atractivo para el negocio y represente una amenaza, se debe tener en cuenta los montos en gastos entre el NSE A/B y el NSE E, ya que esto representará una oportunidad para la elección del público objetivo. (Ver Tabla 3.8)

**Tabla 3.8. Gasto promedio según nivel socio – económico en Arequipa urbana**

Promedio	Total (Soles)	NSE A/B (Soles)	NSE E (Soles)
Grupo1: Alimento	598	813	399
Grupo2: Vestido y calzado	95	174	49
Grupo 3: alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda.	182	360	70
Grupo4: muebles, enseres y mantenimiento de vivienda.	95	245	42
Grupo5: cuidado, conservación de la salud y servicios médicos.	109	208	46
Grupo6: transporte y comunicaciones	173	447	50
Grupo7: esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	177	450	48
Grupo8: otros bienes y servicios	101	189	52
Promedio general de gasto familiar mensual	2,553	4,647	1,275
Promedio general de ingreso familiar mensual	3,171	6,379	1,365

Fuente: Aurum Consultoría y Mercado.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el NSE A/B el gasto promedio para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza pasan el promedio general nacional el cual es de 177 soles. Para el NSE E, que es el de ingresos más bajos, el gasto para entretenimiento es menor debido a la que la conducta de reducir gastos preponderará. Además la oportunidad que se puede encontrar es que el NSE A/B corresponde al 21% y 8% respectivamente, mientras que el NSE E solo un 12% del total de personas, según IPPEM 2016.

Otro factor es que Arequipa como región, es rica en cultura y tradiciones, tiene muchas festividades importantes durante el año como: Virgen de Chapi, Fiestas Patrias,

Aniversario de la fundación Española de la ciudad de Arequipa, Carnaval de Arequipa, Fiesta de inmaculada concepción, Semana Santa, Festival de la Virgen del Sombrero o Santa Úrsula, entre otras festividades propias de cada distrito; además, como ciudad volcánica tiene una fuerte identidad arraigada a la campiña y la fertilidad de sus tierras, la existencia del río Chili y los volcanes que la rodean, son características que hacen que los pobladores valoren la ciudad blanca.

#### **3.2.4. Fuerzas tecnológicas**

Considerando la importancia de uso de nuevas tecnologías y herramientas tecnológicas para brindar soporte al correcto funcionamiento de toda empresa en la actualidad, se analizó a los diversos centros de esparcimiento y recreación existentes en Arequipa y que son similares a CGCMC, como por ejemplo, el Club Internacional y el Club Hípico Los Criollos; ambos centros cuentan con tecnológicas necesarias para brindar soporte y mantenimiento a sus instalaciones (Piscina, césped, electricidad, entre otros) y a su vez permiten a sus clientes el uso de redes wi-fi, óptimas para el uso de sus asociados o clientes.

Por lo que se puede considerar que para para brindar soporte y mantenimiento a las instalaciones del CGCMC, se necesitará ciertos componentes tecnológicos. (Ver Tabla 3.9.)

**Tabla 3.9. Tecnología necesaria para el cuidado de instalaciones**

Instalación	Tecnologías Necesarios
<b>Piscina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoge Hojas</li> <li>- Limpia Fondos</li> <li>- Esponjas</li> <li>- Cloro, oxígeno activo y bromo.</li> <li>- Reguladores de PH, Sistema de recirculación y filtrado (Depuradora: Skimmer, Sumidero, boquilla de aspiración, boquilla de expulsión, Pre filtro, bomba, motor, válvula de 6 vías y tuberías flexibles de PVC.)</li> <li>- Paneles solares para piscinas temperadas.</li> </ul>
<b>Césped</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspersores para riego</li> <li>- Válvulas de riego</li> <li>- Rastrillos</li> <li>- Cortacésped (La máquina dependerá del tipo de corte que se desea dar)</li> <li>- Fertilizantes (Líquidos o granulados)</li> </ul>
<b>Áreas Publicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escobas</li> <li>- Trapeadores</li> <li>- Cloro y desinfectantes</li> <li>- Cubetas</li> <li>- Limpia Espejos</li> <li>- Trapos limpiadores</li> </ul>
<b>Sauna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpiador Sauna (no corrosivo)</li> <li>- Aceite de Parafina</li> <li>- Válvula de aire interior</li> <li>- Rejilla de Ventilación</li> <li>- Trampillas para Sauna</li> <li>- Papel Aluminio</li> </ul>
<b>WIFI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Router</li> <li>- Tarjeta de PCI, PCMCIA o USB</li> </ul>
<b>Bar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juego de muebles</li> <li>- Copas o vasos</li> <li>- Iluminación apropiada : Fotos de 27W</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los requerimientos indicados anteriormente, son accesibles ya que la ciudad cuenta con distribuidores al por menor y mayor, además se consideran requerimientos mínimos para poder ofrecer un servicio atractivo en todo centro de recreación y esparcimiento, por lo que deben ser contemplados en las futuras inversiones para el CGCMC.

### **3.2.5. Fuerzas ecológicas**

El 90.4% de la población de Arequipa vive en zonas urbanas y más del 85% de estas personas provienen de migración interna a la provincia capital de la región (INEI,

Censo 2007). Por lo que se ocasionó el incremento del crimen y el aumento de tránsito vehicular y contaminación del aire. Según orden mayor del Sub Gerente de Salud y Medio Ambiente, Giovanni Salas, se iniciará un plan de calidad con el Ministerio de Transporte para reducir el impacto y mejorar la calidad de aire en la ciudad, lo que representa una oportunidad, ya que se piensa promover no sólo el cambio en la sistema de transporte vehicular de la ciudad, sino también en la estructura orgánica ecológica de Arequipa.

Según la Ley General de Ambiente, el responsable pleno de los impactos negativos generados será aquel que responda como “titular del proyecto”, quien según el Art. 89°, de la Ley General de Ambiente, deberá de tomar ciertas medidas recomendadas dentro de la organización, como: Planificación, ordenamiento y zonificación, inventario y valoración, sistematización de la información, investigación científica y tecnológica y la participación ciudadana

La Ley General de Ambiente indica que: “Cualquier tipo de ecosistema debe de generar un beneficio por lo que el estado establece mecanismos para valorizar, retribuir y mantener la provisión de dichos servicios ambientales”, es aquí que se encontró la oportunidad de desarrollar una actividad socio – ambiental de manera responsable, con el apoyo del estado Peruano.

Se debe tomar en cuenta que para el cuidado de los animales de equitación para un club campestre debe respetarse el Art. 102 de la Ley General del Ambiente donde se indica que: “Para la conservación de especies equinas implica un mínimo de condiciones necesarias para la supervivencia y dispersión de especies”. Se debe tener estándar en cuanto a la delimitación de terreno, siendo media hectárea para una hembra y para el conjunto de estos un mínimo de 15 hectáreas contando los recintos en construcción. Por lo que la inversión mínima necesaria para un terreno de tan magna construcción representa una barrera de ingreso a nuevos competidores y de esta manera, mantener al CGCMC en el mercado de equitación es una ventaja competitiva. (Oportunidad o Fortaleza)

### ***3.2.6. Fuerzas Legales***

El marco legal según Decreto Ley n° 28976 Art.6°, menciona una serie de condiciones necesarias para poder obtener una licencia de funcionamiento entre los

cuales se tiene la zonificación y las condiciones de defensa civil. Esta es una primera barrera de ingreso a nuevos competidores ya que según la Ley General de Ambiente el mínimo requerido para tener animales de equitación es de 15 hectáreas, con los cuales sí cuenta el CGCMC.

Por otra parte, para la protección del trabajador, en el Perú no hay un código de Ley General del Trabajo, aunque sí tiene diferentes tipos de legislaciones que ayudan a regular la actividad laboral en el país. Estas regulaciones están dispuestas en:

- El que regula a los trabajadores del Estado, regulado por el Decreto Legislativo N° 276.
- El régimen para los trabajadores de empresas privadas, regulado por el Decreto Legislativo N° 728.
- El régimen de los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), regulado por el Decreto Legislativo N° 1057.
- El régimen especial para las empresas con contratos de exportación no tradicional, el régimen para los trabajadores de la agroindustria, así como el que regula a las pequeñas y medianas empresas.

Para salvaguardar la Salud de los trabajadores en cualquier tipo de actividad existe el Reglamento de Ley N° 29783, o la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos y accidentes laborales en el país.

En cuanto al marco legal para la promoción de la inversión público – privado, el Decreto Supremo N° 068-2017-EF, busca beneficiar la dinámica pre existente en pro del beneficio de inversión en cuanto a infraestructura, desarrollo de la economía y desarrollo del negocio en el Perú. Mejorando así indicadores necesarios para una mejor dinámica entre el ente público y privado, salvaguardando así los intereses de ambas partes.

### **3.3. Conclusiones**

- El CGCMC, es un recinto cuyo terreno aún no ha sido explotado en su totalidad por lo que la infraestructura puede ser expandida o mejorada mediante la inversión.

- El CGCMC, está administrado por un encargado de la III División del Ejército del Perú, el Mayor Jorge Cateriano; por lo que, las decisiones estratégicas son evaluadas según su experiencia y criterio propio.
- Las inversiones que necesitará el CGCMC así sea con un mínimo aporte de dinero del Ejército del Perú, serán evaluadas por la intendencia del Ejército del Perú, quien es el ente regulador en cualquier cambio financiero o administrativo en cualquiera de sus instalaciones.
- La cultura organizacional que tiene el club está orientado al servicio y de orden militar como es actualmente. Además esto corresponde a la línea de mando directa que tiene la organización; por lo que, esto demandará un esfuerzo especial si se decide cambiar la estructura de la cadena de mando al estilo empresarial.
- Una ventaja importante del CGCMC es el presupuesto asignado por el Ejército, ya que muchos de los costos como mano de obra, alimentación y mantenimiento de algunas áreas costosas, son realizadas con dicho presupuesto.
- Realizar una mínima inversión será necesario para el CGCMC, ya que mediante esta se podrán obtener mejoras que aseguren nuevas fuentes de ingresos y a su vez, el retorno de la inversión ayudará a establecer nuevas políticas de gestión para tomar decisiones.
- La estructura organizacional obedece un mando vertical propio de la cadena de mando del Ejército del Perú. Esta es una de las debilidades más influyentes para realizar un modelo de negocio distinto, ya que las decisiones de inversión o mejora deberán obedecer a una serie de requerimientos, que no permiten un flujo rápido en la toma de decisiones estratégicas.
- Las fuerzas más influyentes en el sector son las políticas, ya que al ser una entidad que cuenta con un presupuesto asignado por el Ministerio de Defensa, se debe tener en cuenta qué cambios estructurales o de gestión estos tendrían que realizar. Además, las fuerzas sociales como las tendencias de consumo, ingreso per cápita y los niveles socio – económicos, representarán una oportunidad o amenaza para el negocio.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL SECTOR Y STAKEHOLDERS

### 4.1. Análisis del sector – cinco fuerzas de Porter

Continuando con el análisis del entorno en que se desenvuelve el CGCMC, se analizará los principales factores de interrelación del CGCMC con el micro y macro ambiente que lo rodea, para ello se aplicará el uso de las cinco fuerzas propuestas por Porter; para lo cual, se debe tener en cuenta el segmento en el que se encuentra el CGCMC, que es el de “centros de recreación y esparcimiento”.

#### 4.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras

En la Tabla 4.1, se describe una lista de posibles situaciones a enfrentar dentro de la variable rivalidad entre empresas competidoras, las cuales están relacionadas al segmento de centros de recreación y esparcimiento, y que podrían considerar incluso restaurantes o parques ecológicos campestres.

**Tabla 4.1. Amenazas de la rivalidad entre empresas competidoras**

<b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>
1. Numerosos competidores dentro del mercado de clubes o centros de esparcimiento.
2. Costo de cambio del servicio por un sustituto, es económico para el consumidor.
3. Poca demanda en el mercado y concurrencia paulatina.
4. Estrategias de marketing diferenciadas entre competidores (Por ejemplo. Fidelización del consumidor en clubes por membresías).
5. Diferenciación en el servicio (Conciertos, eventos gastronómicos, eventos institucionales, entre otros.)

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.1.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

En la Tabla 4.2, se describe una lista de posibles amenazas para el ingreso potencial de nuevos competidores, relacionado al segmento de centros de recreación y esparcimiento, y que podrían considerar incluso restaurantes o parques ecológicos campestres, según el análisis realizado.

**Tabla 4.2. Amenazas de ingreso potencial de nuevos competidores**

<b>Ingreso potencial de nuevos competidores</b>
1. Inexistencia de economías de escala por ser del sector servicios.
2. Fácil ingreso de precios competitivos en el sector por parte de nuevos competidores. Ejemplo a través de promociones o descuentos corporativos.
3. Crecimiento e inversión en centros comerciales (Malls) y otras franquicias en la Región.
4. Los nuevos competidores podrían ofrecer mayor calidad en el servicio o reducir sus costos, generando ventajas y reduciendo la cuota del mercado de los demás competidores.
5. Los nuevos competidores podrían tener mejor estrategias de marketing.
6. Para competir correctamente se debe cumplir requisitos gubernamentales indispensables, como licencias y permisos de defensa civil, entre otros.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### ***4.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

En la Tabla 4.3, se describe una lista posibles amenazas para el desarrollo potencial de productos sustitutos, relacionado al segmento de centros de recreación y esparcimiento, y que podrían considerar incluso restaurantes o parques ecológicos campestres, según el análisis.

**Tabla 4.3. Amenazas por el desarrollo potencial de productos sustitutos**

<b>Desarrollo potencial de productos sustitutos</b>
1. Existencia de nuevos sustitutos que estén fácilmente disponibles y sean atractivos para el mercado.
2. Mayormente los servicios sustitutos, ofrecen precios más accesibles en el mercado.
3. El costo de cambio para el consumidor es bajo entre un sustituto y el servicio principal.
4. Los servicios sustitutos podrían contar con mejores canales de distribución y llegada al mercado.
5. Los productos sustitutos podrían tener mayores innovaciones en el servicio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### ***4.1.4. Capacidad de negociación de los proveedores***

En la Tabla 4.4 se describe una lista de las posibles situaciones a enfrentar dentro de la variable de Capacidad de Negociación de los Proveedores, enfocado en el



segmento de centros de recreación y esparcimiento, y que podrían considerar incluso restaurantes o parques ecológicos campestres, según nuestro análisis.

**Tabla 4.4. Capacidad de negociación de los proveedores**

<b>Capacidad de Negociación de los Proveedores</b>
1. Existencia de un alto número de proveedores en el mercado, lo que podría generar mayor poder de negociación para la empresa.
2. Servicios de proveedores diferenciado, lo que podría generar mayor poder de negociación para los proveedores.
3. Que los bienes o servicios de los proveedores sean necesarios para la empresa, lo que podría generar mayor poder de negociación para los proveedores.
4. Un bajo costos por cambiar de proveedores, lo que podría generar mayor poder de negociación para la empresa.
5. Disponibilidad para el suministro, de la cual dependerá si el poder de negociación de los proveedores es alta o baja.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### ***4.1.5. Capacidad de negociación de los clientes***

En la Tabla 4.5, se describe una lista de las posibles amenazas de la capacidad de Negociación de los Clientes relacionados al segmento de centros de recreación y esparcimiento, y que podrían considerar incluso restaurantes o parques ecológicos campestres, según nuestro análisis.

**Tabla 4.5. Capacidad de negociación de los clientes**

<b>Capacidad de Negociación de los Clientes</b>
1. Los costos de cambiar de servicio son bajos para los clientes.
2. Los clientes son sensibles al precio.
3. Los clientes adquieren cantidades importantes en relación a este tipo de servicios en el mercado.
4. Los clientes son cada vez más exigentes y notan la diferenciación en los servicios.
5. La calidad de los servicios tienen mayor valor para los clientes.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 4.2. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Para el presente análisis, se elaboró una matriz de atractividad para cada una de las fuerzas, con el fin de determinar cuál es el impacto real para el mercado y el CGCMC. El rango de evaluación será determinado entre 1 y 5 donde 1 es “Muy Poco Atractivo” y 5 es “Muy Atractivo”. Para asignar el valor a cada variable se realizó un panel de discusión entre los autores del presente documento y los representantes del CGCMC.

La Tabla 4.6, representan la matriz de atractividad para la rivalidad entre empresas competidoras.

**Tabla 4.6. Matriz de atractividad de la rivalidad entre empresas competidoras**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Numerosos competidores dentro del mercado de clubes o centros de esparcimiento	1	2	3	4	5
Costo de cambio del servicio es muy barato para el consumidor	1	2	3	4	5
Poca demanda en el mercado y concurrencia paulatina.	1	2	3	4	5
Estrategias de marketing diferenciadas entre competidores (fidelización del consumidor en clubes)	1	2	3	4	5
Diferenciación en el servicio (conciertos, eventos gastronómicos, eventos institucionales, entre otros.)	1	2	3	4	5
Análisis: El sector, para la rivalidad entre empresas competidores, es poco atractivo.					

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 4.7, representan la matriz de atractividad para el ingreso potencial de nuevos competidores.

**Tabla 4.7. Matriz de atractividad del ingreso potencial de nuevos competidores**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Poca producción por volumen al ser un sector de servicios (Inexistencia de economías de escala)	1	2	3	4	5
Fácil ingreso de nuevos precios competitivos en el sector por parte de nuevos competidores (Promociones o descuentos corporativos)	1	2	3	4	5
Inversión en centro comerciales, mal, y otras franquicias en la Región	1	2	3	4	5
La calidad del servicio o la reducción de costos por parte de los nuevos competidores generarían diferenciación y reducir cuotas del mercado.	1	2	3	4	5
Fácil acceso a canales de distribución por ofertas, anuncios, publicidad online, entre otros	1	2	3	4	5
Requisitos gubernamentales indispensables (licencias) y permisos por defensa civil.	1	2	3	4	5
Análisis: El sector, para el ingreso potencial de nuevos competidores, es poco atractivo					

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 4.8, representan la matriz de atractividad para el desarrollo potencial de productos sustitutos.

**Tabla 4.8. Matriz del desarrollo potencial de productos sustitutos**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Existen nuevos sustitutos que estén fácilmente disponibles y sean nuevos en el mercado	1	2	3	4	5
Servicios sustitutos ofrecen precios más accesibles en el mercado	1	2	3	4	5
Costos de cambio para el consumidor es bajo entre un sustituto y el servicio del sector	1	2	3	4	5
Mejor canal de distribución de productos sustituto en el mercado	1	2	3	4	5
Mayor innovación en el servicio de los productos sustitutos.	1	2	3	4	5
Análisis: El sector, para el desarrollo potencial de productos sustitutos, es poco atractivo.					

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 4.9, representan la matriz de atractividad para la capacidad de negociación de los proveedores

**Tabla 4.9. Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los proveedores**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
N3mero alto de proveedores en el mercado	1	2	3	4	5
Servicios de proveedores es diferenciado	1	2	3	4	5
Servicios de los proveedores son necesarios para la empresa	1	2	3	4	5
Costos de cambio bajos entre proveedores	1	2	3	4	5
Disponibilidad para el suministro	1	2	3	4	5
An3lisis: El sector, para la capacidad de negociaci3n de los proveedores, es neutral.					

Elaboraci3n: Autores de esta tesis.

La Tabla 4.10, representan la matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los clientes.

**Tabla 4.10. Matriz de atraktividad para la capacidad de negociaci3n de los clientes**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Rivalidad Entre Empresas Competidoras	1	2	3	4	5
Cientes son sensibles al precio	1	2	3	4	5
Cientes compran cantidades importantes en relaci3n a las cifras de negocios en el mercado.	1	2	3	4	5
Cientes notan la diferenciaci3n de los servicios	1	2	3	4	5
Calidad de los servicios	1	2	3	4	5
An3lisis: El sector, para la capacidad de negociaci3n de los clientes, es neutral.					

Elaboraci3n: Autores de esta tesis.

#### **4.2.1. An3lisis del Grado de Atraktividad de la Industria**

En la Tabla 4.11, se presentar3 el resumen del an3lisis de atraktividad de cada una de las fuerzas de Michael Porter.

**Tabla 4.11. Análisis del grado de atraktividad**

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Los costos de cambiar de servicio es bajo para los clientes	1	2	3	4	5
Ingreso Potencial de nuevos competidores	1	2	3	4	5
Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	1	2	3	4	5
Capacidad de Negociación de los Proveedores	1	2	3	4	5
Capacidad de Negociación de los Clientes	1	2	3	4	5
Análisis: El segmento de centros de recreación y esparcimiento, así como restaurantes o parques ecológicos campestres; se encuentra en una situación neutral y positiva, es un mercado interesante para actuales y nuevos inversionistas.					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se aprecia, el segmento de centros de recreación y esparcimiento, así como restaurantes o parques ecológicos campestres; se encuentra en una situación neutral y positiva, es un mercado interesante para actuales y nuevos inversionistas.

### **4.3. Benchmarking**

Para el análisis de benchmarking se han tomado referencias de empresas del mercado arequipeño, dado que es el contexto del que se cuenta con mayor información.

Así mismo, se tomará en cuenta dos líneas competitivas del sector: La primera, donde se incluirán empresas que ofrezcan el mismo servicio y tengan el modelo de negocio similar; y la segunda, aquellas empresas que ofrecen servicios complementarios o sustitutos.

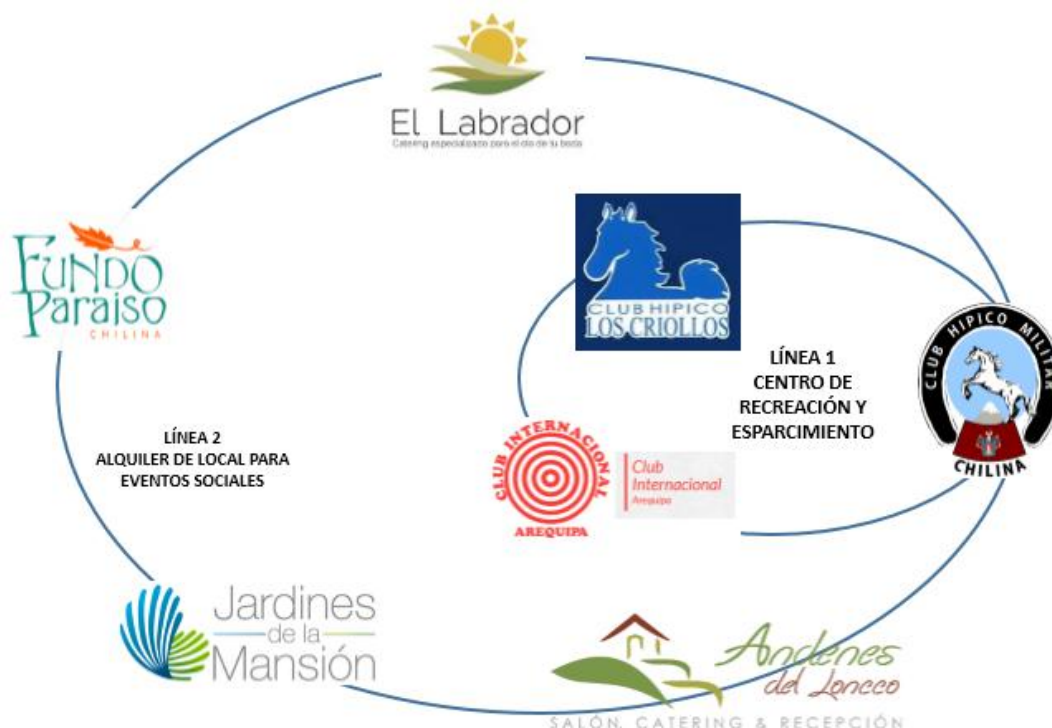
La elección de las empresas a analizar en la ciudad está en función a las encuestas realizadas a clientes potenciales, cuyos resultados se encuentran en el Anexo 8; y en función a las encuestas realizadas a clientes actuales, cuyos resultados se encuentran en el Anexo 9.

- Primera línea de análisis: Con el Club Internacional y el Club Hípico “Los Criollos”, con un posicionamiento medio o alto en la región, y su oferta es similar al club.

- Segunda línea de análisis: Jardines de la Mansión, Los Andenes del Loncco, Fundo Paraíso Chilina y Restaurante El Labrador, que ofrecen el alquiler de sus instalaciones para eventos. Tienen un posicionamiento alto, mayor trayectoria en servicios similares y de cierta manera su oferta puede ser percibida como superior.

A continuación se puede ver en la Figura 4.1, los diversos competidores según su línea de análisis para fines de este estudio.

**Figura 4.1. Benchmarking**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Es así que se procede a continuación a presentar el resumen de cada empresa indicando el giro de su negocio, los servicios que ofrecen, sus atributos favorables y sus desventajas.

#### **4.3.1. Primera línea de análisis**

##### **a. “Club Internacional”**

El Club Internacional es una institución privada, social, cultural y deportiva ubicada en la Av. Bolognesi s/n – Cercado en el distrito de Yanahuara. Presenta una

organización administrativa que consiste en: Presidencia, Administración Recursos humanos, Tecnología de información, Comité deportivo, Relaciones públicas, entre otros.

**i. Servicios que ofrecen**

- Academias deportivas para invierno y verano como ajedrez, kung fu, paleta frontón, bochas, bowling, futbol, natación (piscina temperada), entre otros. Además de Academias Culturales de Ballet clásico, marinera, estimulación temprana, aerografía, teatro, grupo scout, folclore, dibujo y pintura.
- Alquiler del local para eventos
- Promociones para socios como: Bowling y Paintball para cumpleaños, Salón social, cabañas infantiles y cabañas de tiros.
- Campeonatos deportivos internos.
- Convenios corporativos con diferentes instituciones.
- Promociones con entidades privadas como Casa&Ideas y Mama Cocha por ser socio del club.

**ii. Atributos favorables**

- Ubicación privilegiada en una zona exclusiva de la ciudad, con un ingreso amplio y sin obstáculos.
- Cuenta con instalaciones como: Cancha de futbol, cancha de tenis, cancha de frontón, tres piscinas, dos edificios de gimnasio, cafeterías, zona de parrillas, área de tiro, pista atlética, área de estacionamiento, área de bowling, área de paintball y cancha de volleyball.
- Las aportaciones de sus socios mediante membresías, mantienen la rentabilidad del club.
- Brindan cuidado permanente a sus instalaciones.
- Tienen reconocimiento en la región como un Club de prestigio e imagen turística de Arequipa.
- Uso de tecnologías de primer nivel para el cuidado de sus instalaciones y la conservación del medio ambiente.

**iii. Desventajas**

- Cuota de inscripción o afiliación muy por encima del mercado actual.
- Cantidad de socios limitada (Actualmente llegaron a su capacidad máxima).

- Percepción de un sistema muy burocratizado para ingresar o ser parte del recinto.

### ***b. Club hípico “Los Criollos”***

El Club Hípico Los Criollos se encuentra ubicado en la Av. Salaverry s/n, al costado del Club de Golf en el Distrito de Socabaya. Su actividad principal es la de realizar actividades deportivas netamente hípicas y eventos dentro de sus salones.

#### **i. Servicios que ofrece**

- Concursos hípicos nacionales e internacionales.
- Cría de caballos y yeguas
- Establo para el cuidado de caballos, yeguas o potrillos.
- Clases para montar y aprender la cultura hípica de Arequipa.
- Eventos como bodas, almuerzos, cumpleaños, entre otros.
- Estacionamiento privado para invitados.
- Ambiente para eventos u otras actividades.

#### **ii. Atributos favorables**

- Tiene un amplia área de instalaciones
- Ingresos generados por Socios, además de los concursos que se realizan allí y las clases de hípica que se imparten.
- Cuidado de instalaciones e instrumentos para los concursos en óptimo estado.
- Reconocimiento en Arequipa como el Club principal que promueve la Cultura Hípica en el Perú.

#### **iii. Desventajas**

- Capacidad de asociados limitada.
- Requisitos específicos para poder ingresar a ser socio del Club. (Documentaciones, contar con ingresos y estrato social ciertamente alto, poder cubrir gastos de mantener la instrumentalización para concursos hípicos o conseguir ciertos sponsors).
- Localización alejada del centro de la ciudad.



#### **4.3.2. Segunda línea de análisis**

##### **a. “Jardines de la Mansión”**

Los jardines de la mansión es una empresa que lleva 18 años en el mercado de organización de eventos. Se ubica en la Avenida Paisajista s/n en el Distrito de Socabaya. Donde se realizan eventos sociales y corporativos de toda índole.

##### **i. Servicios que ofrece**

- Cuenta con servicio de buffet
- Cuenta con su propio catering de calidad comprobada.
- Cuentan con decoraciones novedosas y creativas para cualquier tipo de fiesta.
- Alquiler de equipos de sonido para eventos
- Maestro de ceremonias del local para los eventos
- Atención de mozos para los invitados
- Decoración depende del tipo de evento a realizarse.

##### **ii. Atributos favorables**

- Cuenta con un local con amplias áreas verdes (perfectas para fiestas al aire libre) y cochera con seguridad privada
- Ingresos generados solamente por eventos sociales que se realice, por contrato de catering y el buffet para persona.
- Sala de eventos capaz de albergar a un total de 500 personas como máximo.
- Cuidado en las instalaciones
- Situado en un lugar campestre con buena iluminación natural.
- Cocina propia para uso del catering.

##### **iii. Desventajas**

- Poco espacio para la movilización.
- No cuenta con servicio de transporte.
- Espacio o foro limitado.

##### **b. “Los Andenes del Loncco”**

Los Andenes del Loncco ofrecen vistosas instalaciones y servicios para novios que deseen aportar a su boda un toque de distinción y originalidad. Además se encargan de la organización de eventos sociales como cumpleaños, fiestas infantiles, fiesta de bodas

y almuerzos familiares o corporativos. Se ubica en la Plaza de Armas de Paucarpata 410.

**i. Servicios que ofrece**

- Recepción de invitados
- Adecuación del local para ceremonias de cualquier tipo
- Cuenta con servicio de fotografía profesional para los invitados.
- Alquiler de equipos de sonidos y música de acuerdo al evento.
- Decoración del local personalizada dependiendo de cada evento social a realizarse.
- Elaboración y decoración de pastel de bodas
- Servicio de catering.

**ii. Atributos favorables**

- Cuenta con un local con amplias áreas verdes.
- Ingresos generados por los eventos realizados en el local o salón de eventos.
- Salón de eventos que puede albergar como máximo un total de 600 personas.
- Cuenta con una capilla, jardín y toldo para los eventos.
- Terraza para poder realizar las fotos profesionales.
- Cocina propia para uso del catering.

**iii. Desventajas**

- Poco espacio para la movilización.
- No cuenta con cochera ni estacionamiento propio.
- No cuenta con servicio de transporte.
- Espacio o foro limitado.

**c. Fundo “Paraíso Chilina”**

Fundo Paraíso Chilina se denomina como un Centro de Convenciones para las celebraciones de bodas, almuerzos corporativos, full days y todo tipo de eventos. Su misión principal es satisfacer las necesidades del cliente y busca ser reconocido como el mejor lugar de eventos y esparcimiento. Se ubica camino a Chilina s/n (frente al Colegio Militar).

**i. Servicios que ofrece**

- Servicio de Catering
- Servicio de licores

- Organización y planificación de bodas
- Decoración integral de los espacios
- Sonido profesional
- Tecnología audiovisual
- Toldos, mantelería, menaje, mobiliario e iluminación
- Decoración de flores
- Suite matrimonial para noche de bodas
- Deportes Extremos y aventura.

**ii. Atributos favorables**

- Cuenta con un local con amplias áreas verdes y cochera privada con seguridad.
- Salón de eventos que puede albergar como máximo un total de 500 personas
- Ingresos generados por los eventos realizados en el local o salón de eventos y los diferentes tipos de deportes que ofrecen. Además cuenta con alojamiento para personas de fuera o noche de bodas.
- Terraza para poder realizar las fotos profesionales
- Cocina propia para uso del catering.

**iv. Desventajas**

- Poco espacio para la movilización.
- No cuenta con servicio de transporte.
- Espacio o foro limitado.

***d. Complejo “El Labrador”***

El complejo “El Labrador” está ubicado en Vía Chilina s/n A.S.A, es un lugar donde se pueden realizar eventos sociales y culturales de todo tipo. Además que supone ser un lugar para disfrutar de la naturaleza.

**i. Servicios que ofrece**

- Staff de catering para la organización y planeamiento para matrimonios, eventos corporativos y fiestas especiales.
- Servicio de restaurante para invitados o personas externas “ Cocina Mestiza”
- Fotografía artística a cargo de un estudio profesional para los eventos que se realicen en el local.
- Servicio complementario de filmación de eventos.

- Shows folclóricos para animar eventos.

**ii. Atributos favorables**

- Cuenta con un local con amplias áreas verdes y cochera privada con seguridad.
- Tres salones de eventos que puede albergar como máximo un total de 500 personas. Estos salones son: Jardines, Salón Mirador y Salón Dorado.
- Terraza para poder realizar las fotos profesionales.
- Cocina propia para uso del catering.

**v. Desventajas**

- Poco espacio para la movilización.
- No cuenta con servicio de transporte.
- Espacio o foro limitado.

**4.3.3. Análisis del benchmarking del sector**

Para el análisis del benchmarking se utilizará un comparativo de los atributos más importantes del sector centros de recreación y esparcimiento, considerando también restaurantes y parques ecológicos campestres. Para este análisis se realizó un panel de discusión entre los autores de la tesis y los representantes del CGCMC.

De esta manera se identificaron las ventajas y debilidades del CGCMC sobre sus competidores en ambas líneas de servicio previamente vistos. Se tomará una escala de cuatro valoraciones: Muy Bueno, Bueno, Malo y Muy Malo.

A continuación, en la Tabla 4.12 se observa el comparativo entre las empresas de la línea número 1:

**Tabla 4.12. Análisis benchmarking para empresas de Línea 1**

Comparación de Factores			
Infraestructura			
Característica	Empresa		
	Club Internacional	Club Hípico Los Criollos	Club Granja Civil Militar
Buenas condiciones	Muy bueno	Muy Bueno	Muy bueno
Buen estado de edificios	Bueno	Bueno	Bueno
Área mínima (10 hectáreas.)	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

<b>Áreas deportivas</b>	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno
<b>Áreas Públicas</b>	Muy Bueno	Bueno	Bueno
<b>Capacidad para más de 100 personas</b>	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
<b>Servicios</b>			
<b>Característica</b>	<b>Empresa</b>		
	<b>Club Internacional</b>	<b>Club Hípico Los Criollos</b>	<b>Club Granja Civil Militar</b>
<b>Calidad del Servicio</b>	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno
<b>Servicio novedoso</b>	Muy Bueno	Bueno	Bueno
<b>Precio</b>			
<b>Característica</b>	<b>Empresa</b>		
	<b>Club Internacional</b>	<b>Club Hípico Los Criollos</b>	<b>Club Granja Civil Militar</b>
<b>Precio Competitivo</b>	Bueno	Bueno	Muy Bueno
<b>Método de Asociación</b>	Malo	Bueno	Muy Bueno
<b>Métodos de pago</b>	Muy Bueno	Muy bueno	Bueno
<b>Promoción o Publicidad</b>			
<b>Característica</b>	<b>Empresa</b>		
	<b>Club Internacional</b>	<b>Club Hípico Los Criollos</b>	<b>Club Granja Civil Militar</b>
<b>Publicidad del local</b>	Muy bueno	Malo	Malo
<b>Accesibilidad</b>	Bueno	Malo	Malo
<b>Publicidad de servicios</b>	Muy Bueno	Malo	Bueno
<b>Publicidad de eventos</b>	Muy Bueno	Bueno	Malo
<b>Personal</b>			

Característica	Empresa		
	Club Internacional	Club Hípico Los Criollos	Club Granja Civil Militar
Capacitado	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
Uniformado	Bueno	Muy Buneo	Malo
Atento	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Servicial	Bueno	Bueno	Muy Bueno

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 4.13, se realizará el análisis de la línea 2 para aquellos negocios que pueden ofrecer servicios parecidos al nuestro y puedan competir con nosotros.

**Tabla 4.13. Análisis benchmarking para empresas de Línea 2**

Comparación de Factores					
Infraestructura					
Característica	Empresa				
	Jardines de la mansión	Andenes del Loncco	Fundo Paraíso Chilina	Complejo El Labrador	Club Granja Civil Militar
Capacidad para más de 500 personas	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Buen estado del edificio	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Áreas Pintadas	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
Áreas verdes	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy bueno	Muy Bueno
Paisajes	Bueno	Buenos	Muy bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
Servicios					
Característica	Empresa				

	Jardines de la mansión	Andenes del Loncco	Fundo Paraíso Chilina	Complejo El Labrador	Club Granja Civil Militar
<b>Catering</b>	Muy bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Restaurante</b>	Malo	Malo	Muy bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Alquiler de equipos (sonidos e iluminación)</b>	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Estacionamiento</b>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Decoración</b>	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno
<b>Precio</b>					
<b>Característica</b>	<b>Empresa</b>				
	Jardines de la mansión	Andenes del Loncco	Fundo Paraíso Chilina	Completo El Labrador	Club Granja Civil Militar
<b>Precios Competitivos</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno
<b>Métodos de pago</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
<b>Precios Corporativos</b>	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
<b>Promoción o Publicidad</b>					
<b>Característica</b>	<b>Empresa</b>				
	Jardines de la mansión	Andenes del Loncco	Fundo Paraíso Chilina	Completo El Labrador	Club Granja Civil Militar
<b>Publicidad del local</b>	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy bueno	Muy Malo
<b>Accesibilidad al local</b>	Malo	Malo	Malo	Malo	Muy Malo
<b>Publicidad del servicio</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Mala

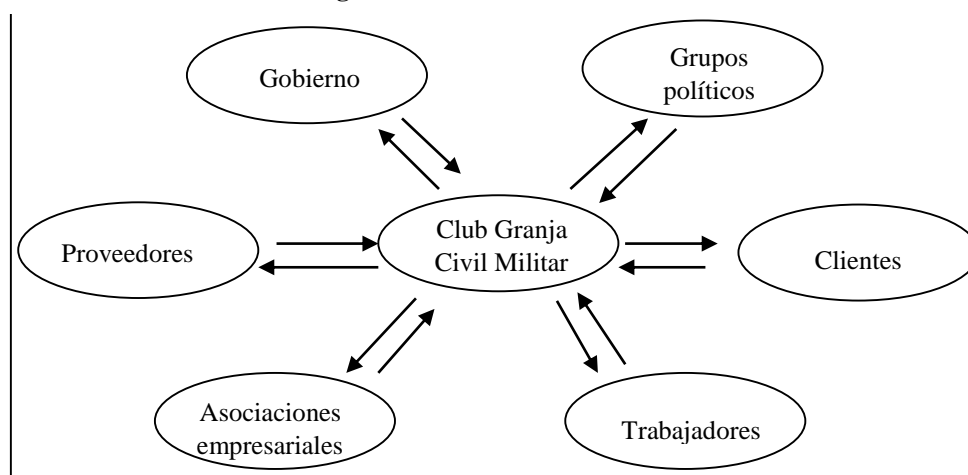
<b>Publicidad de eventos</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Malo
<b>Página Web y/o redes sociales</b>	Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena	Regular
<b>Personal</b>					
<b>Características</b>	<b>Empresas</b>				
	<b>Jardines de la mansión</b>	<b>Andenes del Loncco</b>	<b>Fundo Paraíso Chilina</b>	<b>Completo El Labrador</b>	<b>Club Granja Civil Militar</b>
<b>Capacitado</b>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Preparado</b>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno
<b>Servicial</b>	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy bueno	Muy Bueno	Muy Bueno
<b>Atento</b>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.4. Estudio de Stakeholders

Para el estudio de los stakeholders o grupos de interés del CGCMC, se tomará el modelo de control social (Donalson y Preston, 1995), el cual se muestra en la Figura 4.2.

**Figura 4.2. Estudio de Stakeholders**



Elaboración: Autores de esta tesis.



Se muestra la reciprocidad en las actividades tanto de los stakeholders o grupos de interés como las actividades de la empresa.

Aunque el modelo original contempla grupos de interés como las comunidades, grupos financieros y accionistas, para el análisis de stakeholders del CGCMC, no se tomarán en cuenta estos tres grupos de interés, debido a que las actividades del CGCMC, no afectan ni influyen de manera alguna en ellos.

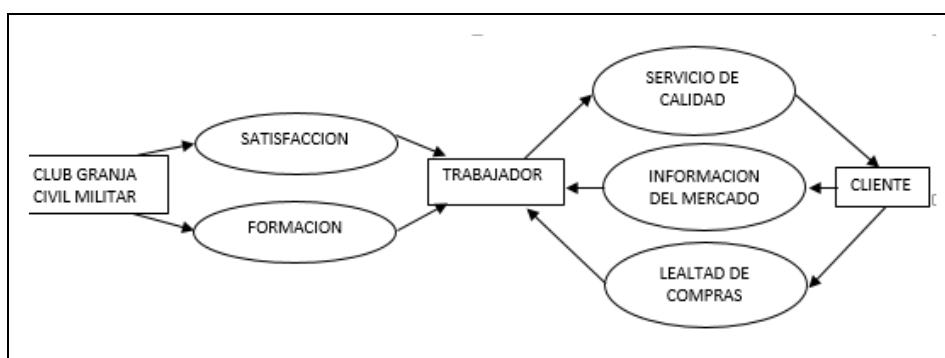
#### 4.4.1 Trabajadores

Los trabajadores son el principal activo de la empresa y no un concepto de coste debido a la importancia otorgada a los conocimientos.

Actualmente, los trabajadores del CGCMC son personal del Ejército asignados a la III División del Ejército del Perú, por lo que su percepción como stakeholders no es hacia el CGCMC sino más bien, hacia la institución militar (ver resultados de la encuesta de clima laboral).

Por ende, para motivar a los trabajadores se recomienda tener políticas de trabajo, formación continua y oportunidades de ascenso, estableciendo cadenas de mando internas donde existan este tipo de alternativas, más allá de sus políticas militares; se debe tener en cuenta que los trabajadores son los intermediadores entre el cliente y la empresa, ya que con ellos toman el primer contacto real para recibir el servicio.

Figura 4.3.Trabajadores



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 4.3 se observa como la satisfacción y una buena formación hacia los trabajadores incrementara directamente en el servicio. Esto a su vez originará una cadena de retorno en doble sentido. Por un sentido se observa que el cliente

incrementara la lealtad hacia la empresa, mientras que en una segunda instancia la retroalimentación o información del negocio será recibida por el trabajador por parte del cliente y esto servirá para incrementar la afluencia de público en un futuro.

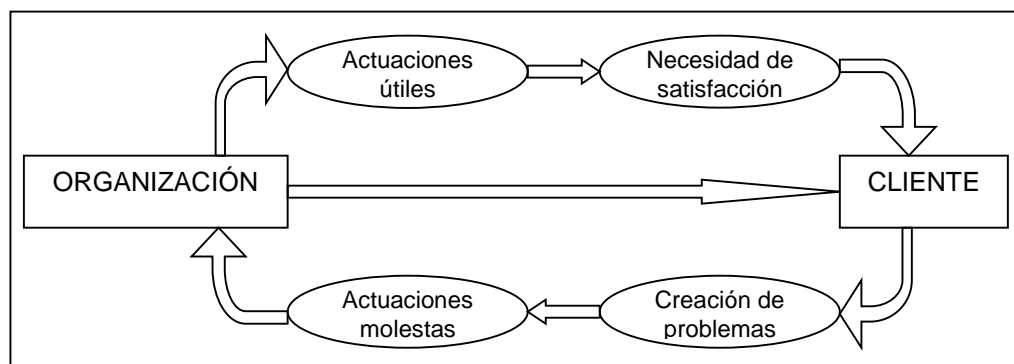
#### 4.4.2 Clientes

Los clientes son los stakeholders en los que toda organización se concentra, ya que es a quien deben satisfacer las necesidades presentadas y debe ser en términos de calidad, precio, durabilidad o atractivo del servicio. Además, deberá generarles valor constante para mantener el interés en el servicio y la organización.

Se propone aproximarse a los clientes mediante un centro de atención que procure responder a sus necesidades y que puedan percibir, mediante el contacto constante, lo que realmente busca el cliente del negocio. La calidad parte desde la formación del personal en temas de atención al cliente y la ejecución del servicio. Para ofrecer un alto nivel, se debe tener rapidez para detectar nuevas oportunidades mediante la innovación, haciendo un servicio flexible a cambios para el mercado.

A continuación se observa la Figura 4.4, referente a los clientes.

Figura 4.4. Clientes



Fuente: Thompson (1997).

Elaboración: Integrantes de la tesis.

En la Figura 4.4 se observa como es la dinámica entre la organización y el cliente final. Esta deberá de ser directa y una comunicación en ciclo, donde la organización deberá satisfacer mediante actuaciones o actividades útiles la necesidad del cliente y el cliente le comunicara cuales son los problemas y las actuaciones molestas que impiden que se cumpla el fin de la organización: cumplir con sus necesidades.

#### **4.4.3 Gobierno**

Para el análisis del gobierno como stakeholder, se tienen dos perspectivas, una de gobierno interno a cargo de los altos mandos de la III División del Ejército del Perú y la segunda externa a cargo el gobierno central.

- a. Gobierno externo: Para cumplir con los requerimientos de este stakeholder se debe de tener en cuenta todos los factores que atenten con la Ley General del Ambiente y los requerimientos del Gobierno Regional de Arequipa. Evitando de esta manera cierres o sanciones que mermen el ingreso a la empresa y en la cuota de mercado.
- b. Gobierno interno: La dirección de la III División del Ejército del Perú, tiene una cadena de mando pre establecido, lo que generaría un conflicto si se toma trabajadores externos y no con un régimen militar vigente. Por ello una adecuada comunicación con este tipo de stakeholder será siempre oportuna para generar lazos o vínculos de valor internos.

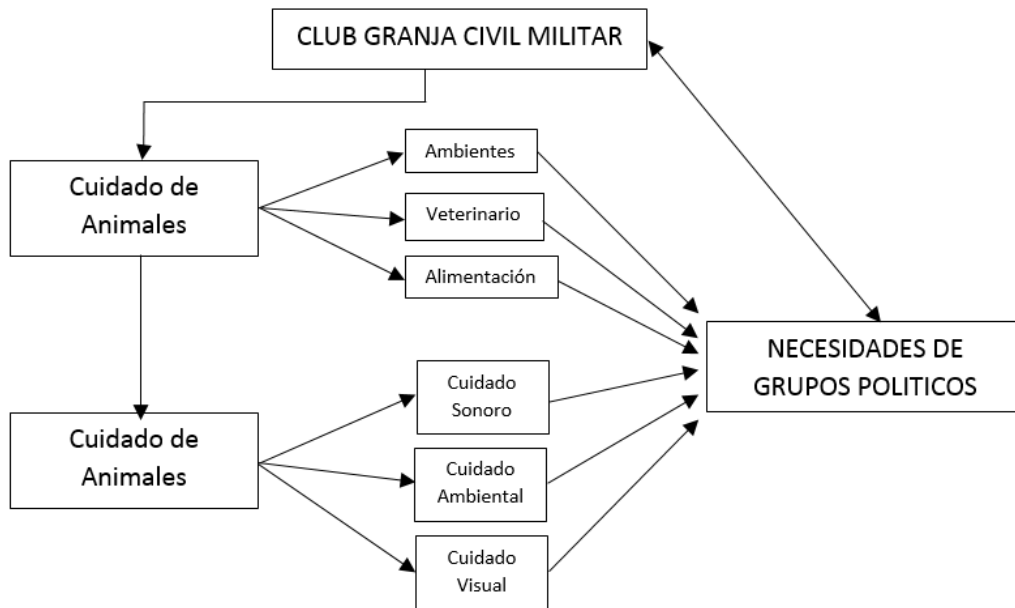
#### **4.4.4 Grupos políticos**

Para el estudio de stakeholder del CGCMC los grupos políticos estarán conformados por aquellas entidades políticamente involucradas en temas ecológicos y del cuidado y protección de animales.

Al ser una organización que tiene granja de animales y zonas ecológicas, se debe cumplir con las expectativas de estos grupos, ya que la concurrencia de los clientes dependerá de la información que se maneje tanto del desarrollo logístico como de la gestión de todos los recursos del lugar, se debe procurar mantener y promover el cuidado del medio ambiente dentro y fuera de las instalaciones del CGCMC.

A continuación se observa la Figura 4.5, referente a los grupos políticos.

**Figura 4.5. Grupos Políticos**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 4.5, se observa como el cuidado de animales y del medioambiente a través de diferentes actividades en el casino, pueden contribuir con intereses o necesidades políticas medioambientales necesarias para obtener una buena imagen ante la población.

#### **4.4.5 Proveedores**

Los proveedores son el stakeholder menos protegido en el proceso comercial, por lo que se necesita reducir el riesgo incrementando la prudencia en la consecución de acuerdos.

Al mejorar el cuidado y desarrollo del proceso con los proveedores, para el negocio, representará un suministro de calidad a costo razonable, entregas puntuales y su posible participación en nuevos servicios lo que contribuirá a la innovación.

El cuidado de proveedores debe de empezar desde las políticas internas de gestión, procurando obtener un contrato privado para otorgar la concesión total o parcial del CGCMC, además de asignar y tener un plan de suministros, así como un plan de abastecimiento para el cumplimiento de los requerimientos del recinto. En cuanto a

términos de pago y otros mecanismos, estos deberían ser flexibles para otorgar la comodidad tanto al proveedor como al CGCMC, logrando así un lazo que les permita obtener una ventaja sobre los demás competidores.

#### 4.4.6 Asociaciones empresariales

Las Asociaciones Empresariales para el CGCMC, podrían estar aptas para todos aquellos que deseen ser parte o intervenir en la inversión de activos tangibles o intangibles dentro del CGCMC. Al igual que el gobierno, la organización debe de satisfacer las necesidades de estos sin quedar en una posición desventajosa para el mismo.

#### 4.4.7 Matriz Poder - Interés

Para la gestión de stakeholders se aplica la matriz de relevancia de los actores interesados, la cual se basa en agrupar a los interesados según el poder, la preocupación e interés que tienen en el desarrollo de determinado proyecto. Para ello, se muestra en la Tabla 4.14, los cuatro cuadrantes resultantes de este análisis.

**Tabla 4.14 Matriz de Relevancia de actores interesados**

MATRIZ DE RELEVANCIA DE ACTORES INTERESADOS			
PODER	ALTO	Mantener satisfechos	Atender estrechamente
	BAJO	Supervisar eventualmente	Mantener informados
		NEGATIVO	POSITIVO
	INTERÉS		

Elaboración: Autores de esta tesis

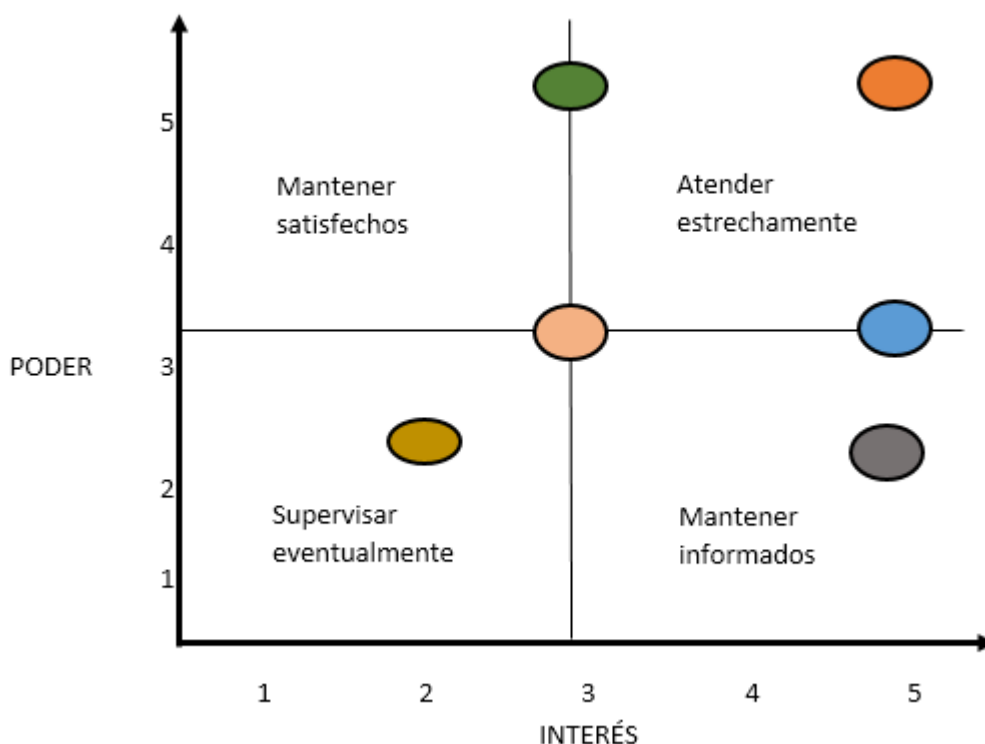
En el caso del CGCMC, se evaluará la relevancia de cada uno de los stakeholders previamente descritos tomando en cuenta una evaluación del 1 al 5, según el poder o influencia que cada uno de los stakeholders significa para llevar a cabo el plan estratégico (Ver Tabla 4.15).

**Tabla 4.15. Grado de relevancia de los Stakeholders**

	PODER	INTERES
Inversionista	5	5
Cientes	3	5
Empleados	5	3
Municipalidad	2	2
Grupos ecologistas	2	5
Proveedores	3	3

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 4.6. Matriz Interés – Poder Stakeholders**



LEYENDA					
	Inversionista		Cliente		Grupos ecologistas
	Empleados		Proveedores		Municipalidad

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 4.6, se observa que el stakeholder de mayor relevancia es el inversionista ya que se encuentra en el cuadrante “atender estrechamente”, lo cual significa que es un actor clave para el desarrollo del plan estratégico, ya que para el

CGCMC, el inversionista que se interese por adquirir la administración del recinto deberá negociar las condiciones y ser beneficioso para ambas partes.

En tanto al cliente como stakeholder, se encuentra en medio de “atender estrechamente” y “mantener informado”; esto debido a que actualmente el CGCMC no cuenta con clientes que ejerzan poder ni muestren gran interés en las actividades del casino; sin embargo, a raíz del desarrollo del presente plan estratégico, se pretende que el stakeholder cliente cobre la verdadera importancia que tiene y pase al cuadrante “atender estrechamente”.

Los empleados como stakeholders, se encuentran entre “mantener satisfecho” y “atender estrechamente”; esto debido a que tienen alto poder pero bajo interés en las decisiones que adopte el casino ya que no van a perjudicarlo.

Al ser un recinto que tendrá granja y se encuentra en contacto directo con la naturaleza, el stakeholder grupos ecologistas se encuentran en el cuadrante “mantener informados” ya que tienen un alto interés en las decisiones que se adopten pero tiene un bajo poder para cambiar decisiones internas del casino.

Los proveedores como stakeholder, se encuentran en medio de toda la matriz, teniendo poder e interés medio ya que al existir varios proveedores se minimiza el riesgo de tener carencia en el abastecimiento.

Finalmente, el stakeholder municipalidad se encuentra en “supervisar eventualmente”, ya que tiene un interés bajo en las decisiones que vaya a adoptar el casino pero a su vez tienen poder medio; ya que de la municipalidad dependen los permisos y licencias de funcionamiento del recinto, entre otras exigencias que pueden requerir el gobierno local; por ello, es mejor considerar que este stakeholder debe ser visitado periódicamente.

#### **4.5. Cadena de valor de la industria**

Con el análisis previo realizado, se puede determinar que la industria de recreación y esparcimiento en la que se desarrolla el CGCMC, cuenta con determinados componentes que generan la cadena de valor de la industria; para lo cual, se emplea el Diamante de Porter analizando sus componentes para poder determinar los eslabones de la cadena de valor de la industria.

#### **4.5.1. Condiciones de oferta**

##### **a. Recursos naturales**

###### **Aspectos positivos**

- Localización geográfica de los clubes de esparcimiento ecológicos, ubicados en zonas estratégicas cercanas a la ciudad, con recursos naturales y vistas privilegiadas.
- La región cuenta con ventajas naturales propicias para el desarrollo del sector (varios pisos ecológicos, condiciones climáticas que facilitan el cultivo a lo largo del año y la obtención de altos rendimientos), infraestructura de riego y mejores prácticas agronómicas (PERU, 2016).
- Arequipa se encuentra asentada en el valle del río Chili, a una altitud promedio de 2300 msnm (Aguilar Bardales & Alva Hurtado, 2015), que facilita y brinda a diferentes áreas el riego en los campos agrícolas y atracción ecológica.
- Arequipa es una ciudad que ofrece no solo hermosos paisajes y bella arquitectura, también es un lugar que se presta para la aventura. En especial, para los turistas amantes de los deportes extremos y de aventura.

###### **Aspectos negativos**

- En el tramo de la avenida Chilina y a la salida del puente Chilina hacia las instalaciones del CGCMC, no se cuenta con ingreso adecuado a la zona por las fallas geográficas que existe en el terreno de ingreso.
- De acuerdo a la Sub Gerencia de Gestión de Riesgos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en épocas de lluvia el caudal del Chili representa una amenaza para la ciudad, hay registros de hasta 100 metros cúbicos por segundo.
- No cuenta con diversidad de flora y fauna en los alrededores geográficos del Río Chili, aun siendo y contando con zonas idóneas para ello.

##### **b. Recursos humanos**

###### **Aspectos positivos**

- Los clubes de esparcimiento de la ciudad, cuentan con personal capacitado para ofrecer un servicio de calidad, también tienen mano obrera calificada para realizar trabajos de mantenimiento y servicio.



- Existen algunos zoológicos que cuentan con conocimiento en crianza de animales, mantenimiento de la infraestructura, agricultura y administración de los recursos.
- Arequipa es hoy una de las regiones con mayor desarrollo del Perú. A su potencial productivo se une un capital humano con elevada educación en términos relativos. Cuatro de cada diez integrantes de la población económicamente activa tiene educación superior, ubicándose en el contexto nacional como la región con la proporción más elevada. (PERU, 2016)

### **c. Recursos de capital**

#### **Aspectos positivos**

- Los clubes de esparcimiento de la competencia, cuentan con un ingreso fijo que brindan sus asociados, lo cual les brinda rentabilidad y les permite un buen mantenimiento de sus recursos e infraestructura.
- La ciudad de Arequipa, es la segunda más poblada del país. Para el 2015, el INEI estima una población de 869,4 mil habitantes (INEI, marzo 2012). El incremento poblacional de la Ciudad de Arequipa permite contar con segmentos de clientes que tengan el recurso económico para la búsqueda e ingreso a centros de recreación ecológicos.
- Los servicios complementarios que puedan ofrecerse a los clientes, permiten tener ingresos adicionales para autogestionar las demandas de la empresa.
- El alquiler de locales para realización de eventos, también generan ingresos a los clubes de esparcimiento.

#### **Aspectos negativos**

- Los clubes de esparcimiento deben aprovechar su potencial para generar otros ingresos mediante la implementación de nuevos servicios que permitan utilizar los recursos naturales sin generar gasto adicional como: Deportes de aventura tirolesa, canotaje, ciclismo, entre otros.
- Algunas escuelas de hípica, cobran mensualidad entre S/.400 y S/. 500, e incluye dos clases semanales de una hora, un caballo en buena forma, los implementos necesarios y la guía constante del profesor (COMERCIO, Arma tu presupuesto y aprende el arte de montar a caballo, 2014).

#### **d. Infraestructura**

##### **Aspectos positivos**

- El 80% de los terrenos que cuenta los centros de recreación se encuentran registrados y saneados en sus respectivas municipalidades para generar el funcionamiento adecuado.

##### **Aspectos negativos**

- Otro grupo de áreas críticas que requieren enfrentarse se refieren al desarrollo de infraestructura de transportes y comunicaciones. (PERU, 2016) El difícil acceso vial al CGCMC, no cuenta con señalización y ninguna línea de transporte público que aproxime a los usuarios.
- Otro tipo de riesgo es la inundación y erosión de terrenos. Existe a lo largo del cauce del río Chili y las torrenteras en el Cercado, Alto Selva Alegre, Miraflores, Paucarpata, José Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado y Cayma. En el caso de las torrenteras el peligro aumenta, porque se ha construido dentro de sus cauces. Al contar geográficamente con el Río Chili, se debe considerar planes de contingencia y seguridad.

#### **e. Infraestructura Tecnológica**

- Es necesario contar con equipos de seguridad en las instalaciones como cámaras de vigilancia.
- Es importante contar con una página web oficial o redes sociales, que permitan brindar información de la organización a los clientes.

#### **4.5.2. Condiciones de demanda**

- Durante los últimos años el crecimiento de la población tanto a nivel país, región como ciudad y la tendencia ecológica, fomenta mayor afluencia de personas a parques, lugares ecológicos y de esparcimiento, que permita realizar actividades al aire libre y deportes; así como eventos sociales que tengan acceso a áreas verdes y recursos naturales.
- La localización geográfica de los clubes de esparcimiento ecológicos con los que cuenta el Ejército Peruano, está destinado a clientes que cuenten con los recursos económicos necesarios para el ingreso a las instalaciones y pago de transporte, debido a la distancia que existe entre el Casino y la ciudad.

- En este escenario, la percepción de inseguridad en Arequipa alcanzó el 92.3% el año pasado; similar al porcentaje reportado en el 2013 (Perucámaras, 2015). Los clientes buscan seguridad en los lugares que frecuentan por ende el CGCMC, cuenta con personal capacitado y entrenado para brindar este servicio de calidad.
- La existencia de los bungalows, en un principio no fueron diseñados con fines de hospedaje a terceros; sin embargo, puede ofrecerse el servicio de hospedaje para quienes lo demanden.

#### ***4.5.3. Estrategia y rivalidad de las empresas:***

- Las empresas de este sector buscan que sus servicios y productos se diferencien y tenga calidad en sus instalaciones.
- Los centros de recreación y esparcimiento más reconocidos en la ciudad, cuentan con el aporte económico de sus afiliados y socios.
- La estrategia del CGCMC, tendrá como fortaleza principal sus instalaciones y servicios, brindando recursos propios de la zona.
- En comparación con otras empresas, el CGCMC no cuenta con una Área de marketing, esto conlleva a no contar con estrategias de crecimiento.
- El CGCMC, sólo cuenta con internet, no usa TIC's, ni tiene un sistema interno (ERP) para sus procesos.

#### ***4.5.4. Sectores e industrias relacionadas:***

- El elemento clave para el desarrollo de un centro de recreación y esparcimiento ecológico, es la certificación que brinda la Municipalidad como licencia de funcionamiento, condiciones de seguridad del local que brinda Defensa Civil, certificado de medio ambiente y otros reglamentos que establece el Estado Peruano.
- Las empresas que se dedican a este negocio tienen o deben cumplir con los requisitos establecidos por la Ley General del Ambiente y obtener el certificado emitido por esta organización estatal.
- La cantidad de proveedores existentes en la ciudad, hace posible que el CGCMC pueda seleccionar a aquellos que brinden mayor calidad en insumos, productos y servicios.

- El proveedor de infraestructura vial es el Municipio, ya que brindaran desarrollo y mantenimiento del acceso vial, que permita el tránsito hacia el Casino y las áreas urbanizadas de este sector.
- Las empresas privadas que organizan eventos en la ciudad de Arequipa, son posibles socios estratégicos para realizar convenios y canales de comunicación con clientes que necesiten nuestros servicios.
- No se cuenta con empresas de transporte urbano que permita el traslado y conexión de clientes potenciales de la ciudad al CGCMC.
- No se cuenta con un convenio con la municipalidad para mejorar la señalización de la zona, siendo una pieza importante en la seguridad de los clientes.

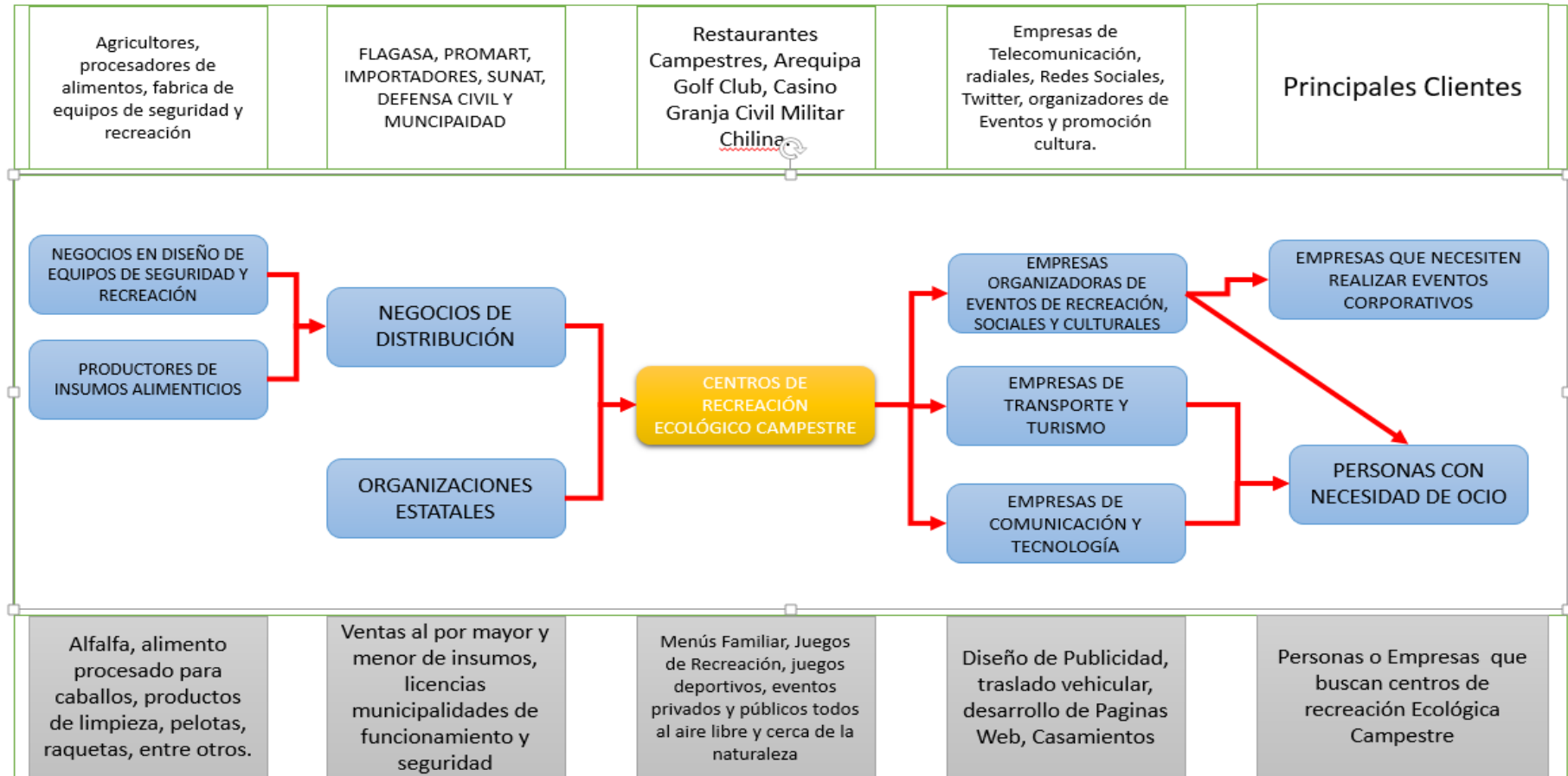
#### ***4.5.5. Gobierno y azar***

La Municipalidad Provincial de Arequipa contempla en su Plan Estratégico Institucional 2016-2018, mejorar sus servicios en Cultura, Recreación y Áreas Verdes; por lo cual, se tiene la oportunidad de procurar un convenio entre el Casino y la Municipalidad Provincial, para el uso de las instalaciones en determinadas ocasiones y brinden en conjunto una nueva alternativa de recreación a la población de Arequipa y visitantes.

Se debe contemplar planes de contingencia en caso de cambios climatológicos o desastres naturales, debido a que el caudal del río Chili podría incrementar en épocas de lluvia y además, Arequipa es una ciudad sísmica.

Luego del análisis realizado con el uso del Diamante de Porter, se presenta a continuación la Figura 4.7, donde se puede apreciar la cadena de valor de la industria.

Figura 4.7. Cadena de valor de la industria



Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en la cadena de valor de la industria, existen varios eslabones que participan en la creación de valor para la industria; estos son:

**a. Negocios en diseño de equipos de seguridad y de recreación**

Comprende los negocios que desarrollan y diseñan implementos para actividades de recreación como pelotas, raquetas, bicicletas, patines, productos de seguridad, señalizaciones, cascos, mallas aseguradoras e implementos deportivos.

**b. Productores de insumos alimenticios**

Comprende empresas o personas (agricultores), dedicados a producir alimentos e insumos para el consumo humano y alimentos para animales de granja.

**c. Negocio de distribución**

Comprende negocios dedicados a la intermediación de venta de insumos alimenticios, comercializadores de equipos de seguridad y distribución de productos veterinarios al por mayor y menor.

**d. Organizaciones estatales**

Comprende a entidades que realizan inspecciones, control y otorgamiento de licencias de funcionamiento a locales que brinden servicios de recreación.

- Licencias Municipales de funcionamiento, apertura y actividad.
- Certificación de Seguridad y capacidad emitida por Defensa Civil.
- Certificado Ambiental

**e. Centros de recreación ecológicos campestre**

Comprende centros que ofrecen servicios y actividades de recreación y esparcimiento contando con recursos de naturales y sitios ecológicos, brindando sus instalaciones para realizar eventos sociales, culturales y organizacionales. Entre los principales centros que existen en la ciudad tenemos.

- Arequipa Golf Club
- Club Internacional Arequipa
- Centro de Esparcimiento Sachaca
- Diversos restaurantes campestres

**f. Empresas organizadoras de eventos de recreación, sociales y culturales**

Comprende empresas organizadoras que se encargan de contactar con los clientes potenciales que utilizarán y darán uso a los servicios que brinda el centro de recreación

ecológica, ofreciendo el recinto para llevar a cabo los eventos que cubra las necesidades del cliente.

**g. Empresas de transporte y turismo**

Comprende a las empresas que ofrecen servicios de turismo y traslado de clientes que buscan servicios de recreación ecológicos dentro de la ciudad.

**h. Empresa de comunicación y tecnología**

Comprende empresas que se dedican a realizar campañas publicitarias utilizando medios de comunicación radiales, televisivos y escritos (periódicos, revistas y volantes), y empresas que desarrollan aplicaciones móviles con el uso de internet, como páginas Web y desarrollo de Planeamiento de Recursos Empresariales (ERP).

**i. Empresas que necesiten realizar eventos corporativos**

Comprende a potenciales clientes, que son empresas públicas o privadas que buscan realizar eventos corporativos en lugares recreacionales ecológicos.

**j. Personas con necesidad de ocio**

Comprende a potenciales clientes, que son personas que tengan la necesidad de ocio y entretenimiento, con preferencia de realizar actividades al aire libre como deportes, reuniones familiares o paseos en zonas ecológicas.

**4.6. Conclusiones**

- En el sector donde se desarrollará el negocio, muchos de los competidores directos ofrecen servicios similares como el alquiler para eventos sociales, donde el factor determinante es la diferenciación en infraestructura o de gestión.
- El CGCMC, deberá aprovechar las instalaciones hípicas para realizar mayor cantidad de eventos de esta índole, además de generar mayor atractivo por la ubicación privilegiada del Casino dentro del Eje ecológico Chilina.
- Toda cadena de valor de la industria inicia con los proveedores de los principales insumos, en el caso del CGCMC, los procesadores de alimentos para caballos y animales de granja serán proveedores estratégicos para el negocio.
- La importancia de los distribuidores en la cadena de la industria radica en que aportan valor optimizando la cadena de suministro.

- Como principales eslabones de la cadena de la industria de centros de recreación ecológicos campestre, se tiene a los proveedores de servicio, empresas de telecomunicación y clientes; dado que estos tres generan mayor valor.



## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el siguiente capítulo se analizará toda la información obtenida y descrita en los capítulos previos; para ello, también se presenta a continuación los resultados del estudio de mercado realizado, cuya información al detalle se puede ver en Anexo 8 y Anexo 9.

### **5.1. Estudio de mercado**

Se realizó un estudio de mercado para analizar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales del CGCMC, respecto a las características del recinto.

#### ***5.1.1. Información secundaria***

En la primera etapa, se consultaron fuentes de información secundaria referente al sector de recreación y esparcimiento, obtenida de fuentes como: Diario “El Pueblo”, Diario “El Comercio”, tesis similares como “Proyecto para el desarrollo de un club de esparcimiento familiar en Arequipa, del Plan de negocio para Quimera Holding SAC” y estadísticas de INEI.

#### ***5.1.2. Información primaria***

En la segunda etapa, se recolectó información mediante un estudio cualitativo, realizando entrevistas a profundidad al personal del CGCMC para conocer la situación interna; finalmente, se realizó un estudio cuantitativo, sobre la base de las encuestas realizadas a usuarios actuales y potenciales.

#### ***5.1.3. Importancia del estudio de mercado***

Dado que el CGCMC cuenta con instalaciones idóneas para el modelo de negocio como centro de recreación y esparcimiento; se realizaron varias visitas al recinto, observando que no cuenta con la afluencia de público acorde a su capacidad instalada; por lo que se hace necesario conocer los motivos de la baja demanda, expectativas, necesidades y preferencias de los usuarios.

#### **A. Objetivos del estudio “Clientes potenciales”**

- Conocer las motivaciones, intereses, usos y costumbres de las personas respecto a centros de recreación y esparcimiento.

- Identificar las preferencias y gustos de los potenciales usuarios del Casino.
- Identificar la frecuencia de asistencia a centros de recreación y esparcimiento.
- Conocer la percepción del usuario en cuanto a la calidad del servicio.
- Identificar los medios de comunicación más usados por el público objetivo.
- Identificar la intención de gasto por el ingreso a las instalaciones.

#### **B. Objetivos del estudio “Familias de militares que no usan el Casino”**

- Conocer los atributos valorados y no valorados por la familia militar.
- Identificar las razones por las que no asisten al CGCMC.
- Conocer las demandas del usuario final en cuanto a la infraestructura.
- Identificar la intención de gasto dentro de las instalaciones del Casino.

#### ***5.1.4. Metodología del estudio***

- Población Objetivo: Población entre 25 y 50 años de la ciudad de Arequipa, de los niveles socioeconómicos A B y C (Fuente: Estimación de la Población por edades del INEI al 2017 y Estudio de Niveles Socioeconómicos Asociación Peruana de Investigación de Mercados 2017).
- Condición de la muestra: Que acudan o conozcan centro de recreación y esparcimiento.
- Selección de preguntas para estimación de demanda:
  - Pregunta 11: Porcentaje de personas que si están interesadas en nuevas opciones de entretenimiento.
  - Pregunta 17: Disposición a asistir al club solo se considera el porcentaje de personas que respondieron que definitivamente acudirían al club.
  - Pregunta 18: Frecuencia de asistencia se toma el porcentaje de personas que asistirían por lo menos una vez al mes; bajo el supuesto de que se asistirá una vez al mes.
  - Pregunta 22: Disposición a pagar por con un precio mayor o igual a 15 soles, que es el precio objetivo del proyecto

**Tabla 5.1. Factores de Demanda**

Factores de DEMANDA		
Pregunta 11	Interés real en opciones de entretenimiento	64.44%
Pregunta 17	Intención de visita	20.08%
Pregunta 18	Asistiría por lo menos 1 vez al mes	80.23%
Pregunta 22	Disposición a Pagar de 15 a más	28.35%

Elaboración: Autores de esta Tesis

Se observa en la Tabla 5.1, el porcentaje obtenido por factores de demanda desgregado por pregunta, para la estimación de la demanda mensual se determinó con la siguiente fórmula:

DEMANDA POTENCIAL = POBLACIÓN OBJETIVO \* INTENCIÓN DE VISITA \* DISPOSICIÓN A PAGAR \* INTERES REL EN OPCIONES DE ENTRETENIMIENTO \* FRECUENCIA DE ASISTENCIA MENSUAL.

$$Dp = 252,589.15 * 0.2008 * 0.2835 * 0.6444 * 0.8223$$

$$Dp = 7,434.00$$

Dando como resultado una demanda potencial para el CGCMC de 7,434 personas al mes.

#### **5.1.5. Determinación de la muestra:**

Para realizar las encuestas, se realizó el cálculo del tamaño de muestra, empleando la fórmula de población finita, que se denota a continuación:

$$N = \frac{Z^2 (P*Q)N}{E^2 (N-1) + Z^2 (P*Q)}$$

- N= Población finita estimada personas entre 25 a 50 años de la ciudad de Arequipa del nivel socioeconómico AB Y C en el 2017: 252,590.
- Z = Nivel de confianza del 95% ; Valor Z = 1.95
- P = Proporción de la población. Se asume la máxima dispersión 0.5
- Q = Proporción de la proporción. Se asume la máxima dispersión 0.5
- E = Error muestral por convención se utiliza generalmente el 5%

$$Muestra = \frac{1.95^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 252,590}{0.05^2 (252,950 - 1) + 1.95^2 (0.05 \times 0.05)}$$

$$Muestra = \frac{240,118.36}{632.42}$$

$$Muestra = 369.78$$

Resultando una muestra equivalente a 370 encuestas.

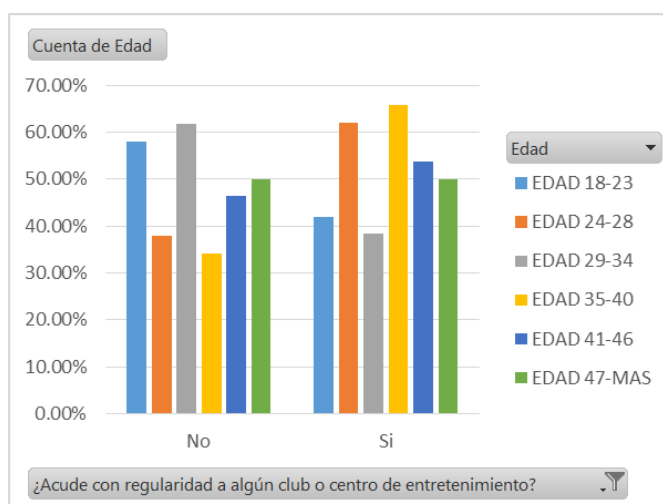
### 5.1.6. Resultados de las encuestas:

#### A. Clientes potenciales

Para el caso práctico, se aplicaron 400 encuestas a clientes potenciales, de las cuales se obtuvieron los principales resultados que se muestran a continuación.

#### Pregunta 1

**Figura 5.1. Acude con regularidad a un club o centro de entretenimiento.**

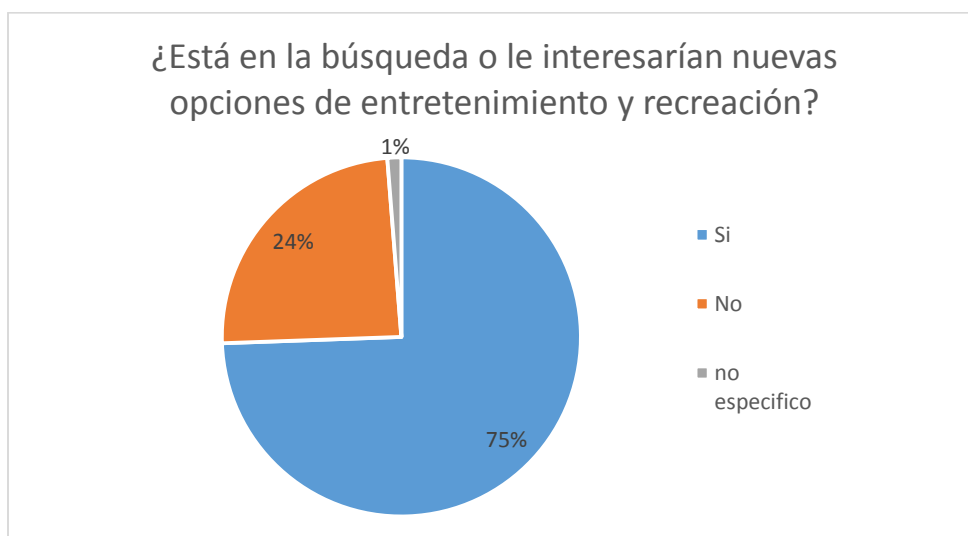


Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.1., se observa que la mayoría de encuestados que sí acuden con regularidad a un Club o centro de entretenimiento, oscilan entre los 18 y más de 47 años; de los encuestados entre 35 y 40 años, un 65.79% sí acuden; mientras que de los encuestados entre 29 y 34 años, un 61.70% no acuden a clubes ni centros de entretenimiento.

### Pregunta 11

**Figura 5.2. Búsqueda de nuevas opciones**



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.2 se observa que un 75% de los encuestados están interesados en la búsqueda de nuevas opciones de entretenimiento y recreación, y un 1% no está en la búsqueda, esto demuestra que gran porcentaje de la población se encuentra insatisfecha con los centros de entretenimiento y recreación permitiendo generar un océano Azul.

### Pregunta 3

**Tabla 5.2. Medios de información solicitado**

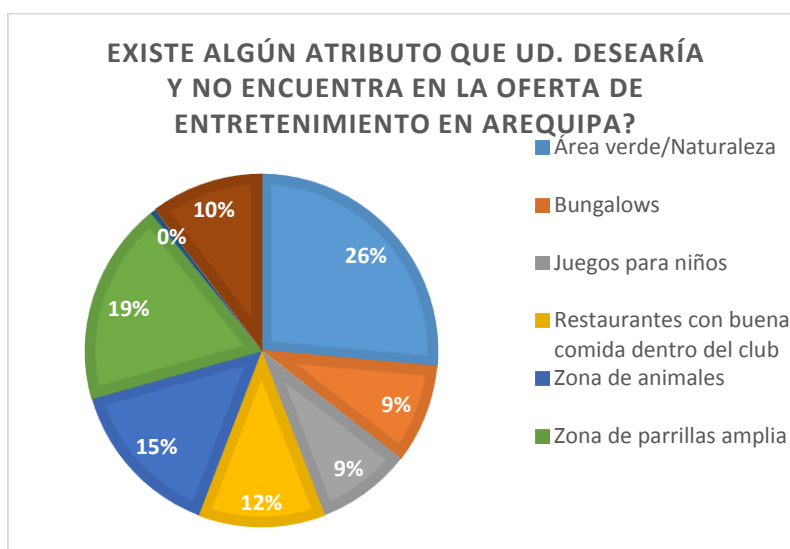
Respuestas	¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?
Boletines	5.63%
Otros	1.41%
Página Web	4.93%
Periódico	4.69%
Radial	8.69%
Redes sociales	22.54%
Revistas especializadas	6.81%
TV	34.27%
No preciso	11.03%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 5.2 se tiene como resultado que la mayor parte de las personas que quisieran recibir información sobre los servicios que brinda el CGCMC por medios televisivos siendo el porcentaje más alto en la encuesta con un 34.27% esto ocasiona en caso de tomar este medio altos costos de publicidad por otra parte las redes sociales cuentan con un porcentaje de 22.54% este medio permite estar conectados con personas que estén conectados o tenga una cuenta social en internet y finalmente medios radiales con un 8.69%.

Pregunta 12

**Figura 5.3. Atributos de entretenimiento**

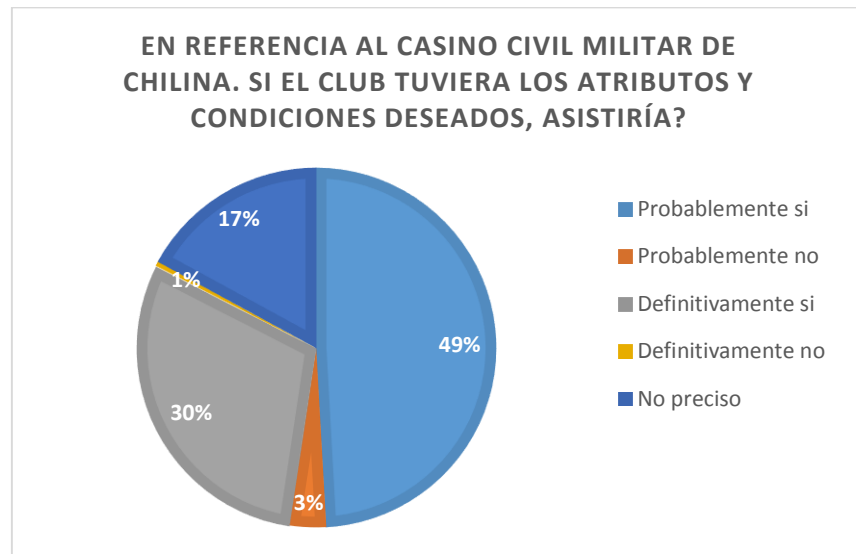


Elaboración: Autores de esta tesis

En el Figura 5.3 los atributos de entretenimiento mayor requeridos son las áreas verdes y la naturaleza con un porcentaje de un 26%, zonas de parrillas amplias con un 19% de preferencia y personas que prefieren zonas de animales de granja con un 15%, esto nos brinda una idea de las preferencias de los usuarios y requerimientos que no cuentan otras centros de esparcimiento.

Pregunta 17

**Figura 5.4. Afluencia de público**

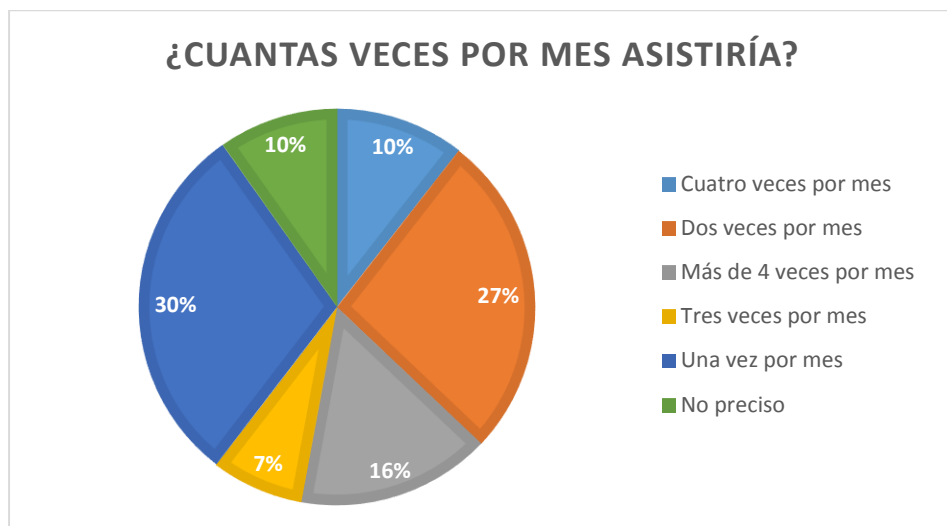


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la Figura 5.4, en cuanto a la afluencia de público, la pregunta se basa en caso que el CGCMC cuente con todas las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados se obtuvo que un 49% probablemente asistiría al casino y un 30% que en definitiva asistiría, esto demuestra la importancia de implementar nuevos servicios para ganar mercado.

Pregunta 18

**Figura 5.5. Cantidad de afluencia por mes**

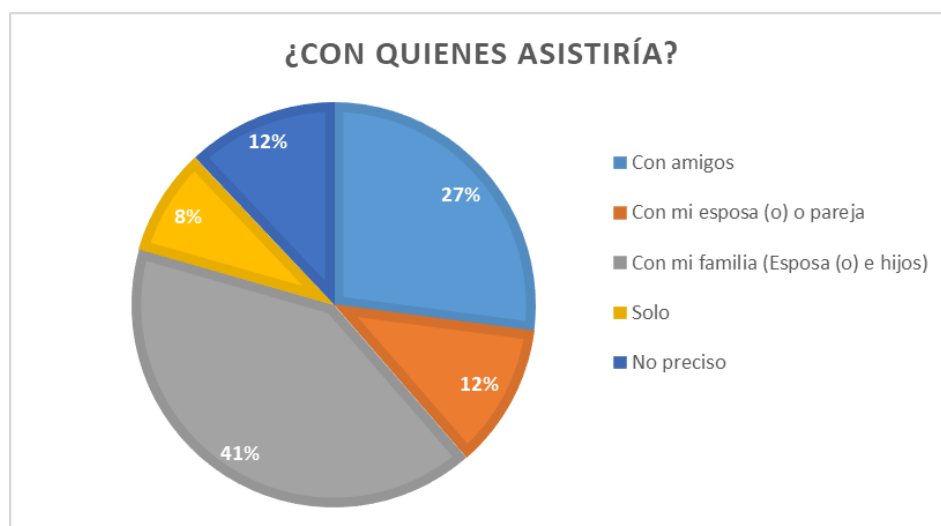


Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.5, se refiere a la cantidad de afluencia por mes, la pregunta 18 de la encuesta, se basa en la cantidad de veces asistiría al CGCMC cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 30% asistiría una vez por mes, un 27% asistiría dos veces por mes y 16% asistiría más de 4 veces.

#### Pregunta 19

**Figura 5.6. Tipos de clientes**



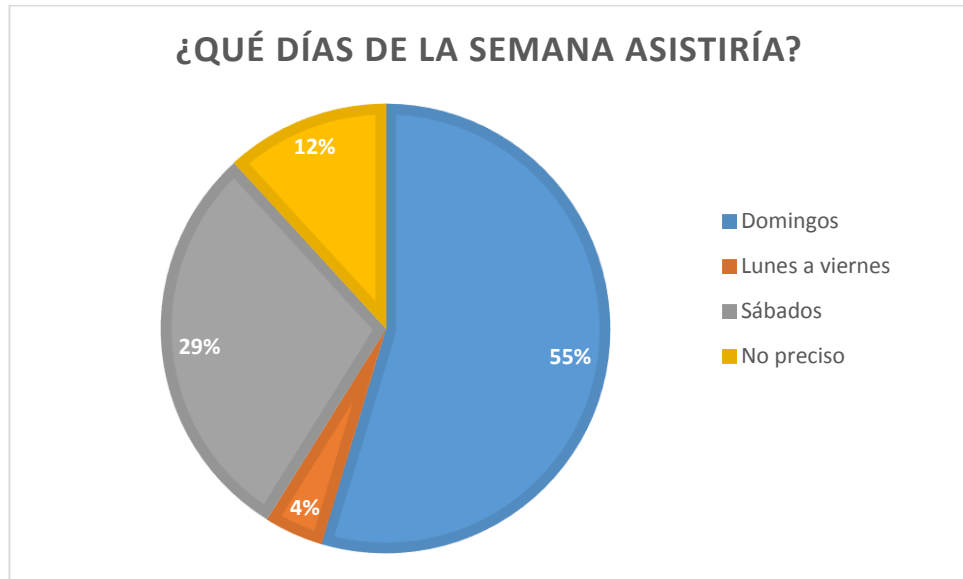
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.6, hace referencia al tipo de clientes, la pregunta se enfoca en saber con quién asistirían los clientes al CGCMC en caso que cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 41% asistiría con toda su familia, un 27% asistiría con los amigos y 12% asistirían solos, esto demuestra la cultura familiar de las personas en Arequipa y tomar acciones para ofrecer servicios a todos los integrantes de la familia.



Pregunta 20

Figura 5.7. Días de asistencia semanal

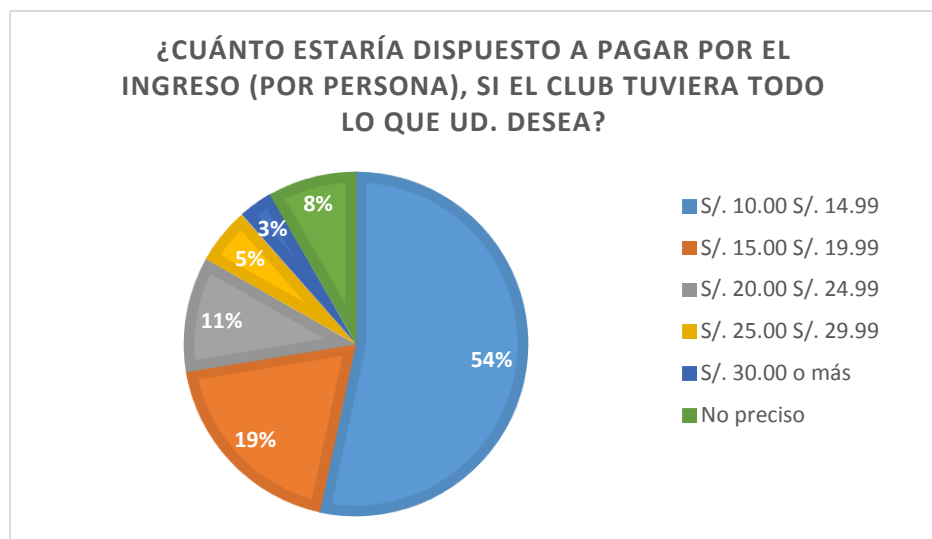


Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.7, la pregunta 20 de la encuesta se basa en los días de la semana que asistirían los clientes al CGCMC en caso que cuente con todas las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 55% asistiría los días domingos, un 29% asistiría con los días sábados y 12% asistirían de lunes a viernes, esto demuestra que en los fines de semana cuentan con mayor afluencia y preferencia para ir a centros de recreación.

Pregunta 22

Figura 5.8. Análisis de cobro de ingreso

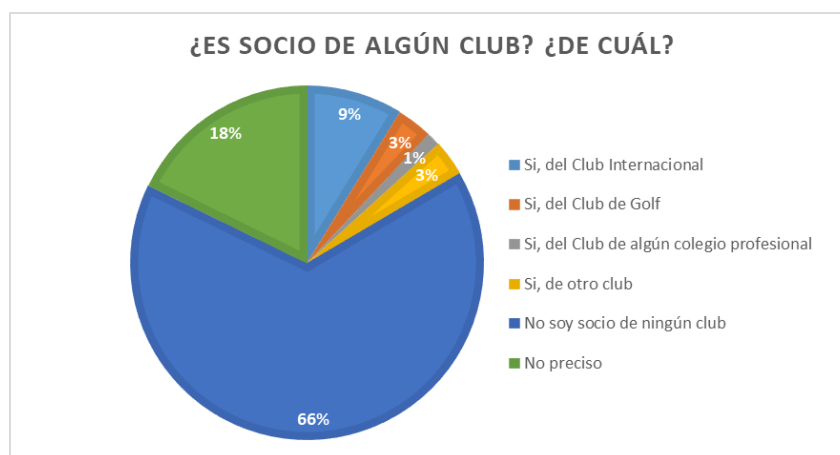


Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 5.8 análisis de cobro de ingreso, la pregunta 22 se basa en el monto que está dispuesto a pagar el cliente al CGCMC en caso que cuente con todas las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 54% pagarían entre S/. 10.00 – S/. 14.99 y un 19 pagarían entre S/. 15.00 – S/. 19.99, esto demuestra que la valoración económica del de cliente al CGCMC.

## Pregunta 2

**Figura 5.9. Es o no socio de algún club.**



Elaboración: Autores de esta tesis

De la Figura 5.9, se concluye que el 66% de los encuestados no son socios de ningún club, mientras el 9% pertenecen al Club Internacional, el 3% pertenecen al Club de Golf, el 3% a otro club y el 1% pertenecen a algún Club de un Colegio Profesional.

### ***B. Familias de militares que no usan el Casino***

Para el diagnóstico del por qué los actuales usuarios no frecuentan el Casino, se aplicaron 80 encuestas a familias militares dentro de la Villa Militar Miraflores (Arequipa) donde existen 98 viviendas, los resultados se observan en el Anexo 9.

Para mayor detalle, en el Anexo 10 se muestra la ficha de encuesta con las preguntas realizadas a potenciales usuarios de la ciudad de Arequipa; y en el Anexo 11 se observa la ficha de encuesta con las preguntas realizadas a familiares de militares que no usan el casino.

## 5.2. Análisis FODA

### 5.2.1. Diagnóstico estratégico interno: fortalezas y debilidades.

Luego de haber analizado la situación del CGCMC, se obtuvo mediante el análisis del aspecto financiero, operativo y funcional, el diagnóstico interno del casino; mediante la observación y aplicación de encuestas a usuarios actuales y potenciales, se logró establecer las principales fortalezas y debilidades del CGCMC.

#### **Fortalezas**

- a. Instalaciones propias adecuadas para eventos deportivos y recreativos.
  - La competitividad del mercado o sector incita a desarrollar actividades que sean atractivas para los usuarios del CGCMC, esto en pro del incremento de la afluencia y los ingresos para la institución.
- b. Instalaciones propias adecuadas para realizar eventos hípicas.
  - El atractivo principal del CGCMC, es contar con caballos para actividades de equitación, además de contar con el respaldo de una cultura hípica en la institución.
  - Las instalaciones están habilitadas para poder albergar un evento hípico de importancia en la región. Generando un atractivo mayor e incrementando la afluencia al club.
- c. Vista panorámica y ubicación en un lugar campestre y ecológico.
  - Un atractivo turístico importante, es la ubicación privilegiada del CGCMC, ya que en sus alrededores se pueden apreciar las andenerías de la ciudad, tiene una vista de uno de los volcanes más representativos de la región y el río Chili atraviesa el eje ecológico en el que se encuentra.
- d. Exposición de animales de granja.
  - A diferencia de otros centros de esparcimiento y recreación, el CGCMC cuenta con animales de granja, los cuales son muy atractivos para el segmento de niños. Además de incentivar y promover el cuidado animal y ecológico.
- e. Presupuesto asignado por el Ejército
  - El pago a personal es cubierto por dicho presupuesto y entre las labores del personal están, el desarrollo de actividades de mantenimiento del CGCMC, limpieza, cuidado, entre otros; además, el presupuesto también es destinado para cubrir diferentes costos como medicamentos, alimentación y cuidado de los animales.

## **Debilidades**

- a. Personal no calificado para las actividades.
  - El CGCMC cuenta con personal asignado que no tiene capacitación o formación adecuada para el mantenimiento de un recinto así y además, solo realizan tareas básicas como regar, limpiar y mantener las áreas comunes en buen estado.
- b. No tiene estructura organizacional independiente.
  - La autoridad y cadena de mando en el ejército del Perú es por orden directa y poco flexible a cambios. Esta misma estructura se aplica dentro del CGCMC, por lo que muchas decisiones pueden ser centralizadas y las políticas cambiantes, dependiendo del criterio de la persona al mando.
- c. Publicidad inexistente.
  - El CGCMC no tiene una estrategia de marketing establecida por lo que la promoción solo se da mediante el boca a boca, además de contar con poca concurrencia.
- d. Antigüedad de las instalaciones.
  - El CGCMC tiene ambientes para poder desarrollar cualquier tipo de actividad deportiva o social, además de actividades de carácter hípico, pero las instalaciones no han tenido arreglos tecnológicos importantes o de diseño estructural con el transcurrir de los años; por lo que su apariencia es poco atractiva para los clientes.
- e. Déficit tecnológico.
  - El CGCMC, no ha tenido acciones estratégicos en pro de la adquisición o desarrollo de tecnologías necesarias para la competitividad dentro del mercado.
  - No se promovió o fomentó asociaciones con entidades privadas que beneficiaran el desarrollo de éstas en el CGCMC.
- f. Falta de una partida presupuestaria para reinvertir en mejoras de las instalaciones.
  - El ejército del Perú junto a la III División, no tienen una partida presupuestaria donde se detalle la asignación de recursos monetarios para la institución, adicional a los recursos humanos.
  - La compra de recursos se realiza por solicitud al mayor a cargo y posterior aprobación del general.

### **5.2.2. Diagnóstico estratégico externo: oportunidades y amenazas.**

Para determinar el diagnóstico externo del CGCMC, se realizó el análisis del entorno mediante el uso de herramientas como las cinco fuerzas de Porter, PESTEL, análisis de stakeholders, benchmarking y cadena de valor de la industria en la que se desenvuelve el CGCMC; obteniendo así las principales oportunidades y amenazas.

#### **Oportunidades**

- a. Interés de inversionistas privados.
  - En la región el optimismo por parte de los inversionistas se ha incrementado por el desarrollo de 15 empresas de las 50 con mayor impacto a nivel nacional.
  - Desarrollo económico de la región.
- b. Legislación en pro de asociaciones público – privado.
  - Avance legislativo para realizar inversión y concesiones público – privado.
  - Mejor manejo de entidades del estado por parte de administraciones privadas que generen valor a la empresa.
  - Protección del estado a empresas públicas otorgando plazos y concesiones con empresas privadas que sostengan una inversión redituable.
- c. Política estatal regional a favor en desarrollar proyectos ecológicos.
  - El Plan General de Ambiente, otorga facultad plena a los gobiernos regionales para ejercer como ente regulador de proyectos y desarrollo ecológico.
  - Gobierno regional a favor de desarrollar proyectos ecológicos para disminuir la contaminación ambiental directa al impacto de la capa de ozono y generación de humos contaminantes.
  - Facilidad para acceder a los trámites y permisos necesarios.
- d. Desarrollo tecnológico de herramientas y equipos para clubes.
  - La tecnología básica de un club deportivo, social y cultural es fácil de obtener.
  - Cambio constante en las tecnologías permiten desarrollar ventajas sobre competidores.
  - Proveedores permiten acceder a diferentes tecnologías necesarias.
- e. Barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores al sector.
  - La inversión para obtener un área de similar capacidad que el CGCMC, tiene un costo elevado.

- Sector consolidado con una oferta de precios competitivos que no permiten el ingreso de nuevos competidores o servicios sustitutos.
- f. Incremento en el desarrollo de deportes de aventura en la región.
  - Cultura e idea en el arequipeño para aprovechar áreas campestres y desarrollar actividades de aventura.
  - Crecimiento del turismo de deporte extremo tanto nacional como internacional.
- g. Crecimiento del sector ecoturismo.
  - En el sector turismo, existe una tendencia a preferir experiencias vivenciales que revaloren el contacto con la naturaleza.

### **Amenazas**

- a. Dificil acceso vial al Casino.
  - El mantenimiento y acceso al CGCMC es una debilidad importante ya que merma el atractivo del recinto y además, genera incomodidad para los usuarios actuales y potenciales que podrían ser invitados al CGCMC.
- b. Falta de cultura hípica en la ciudad
  - Deporte hípico poco desarrollado en la ciudad.
  - Poco movimiento de eventos de carácter hípico en el Perú.
  - Desconocimiento del desarrollo del deporte como alternativa en la ciudad.
  - Eventos hípicos se desarrollan con poca regularidad en la ciudad.
- c. Competidores consolidados en el mercado
  - Los competidores cuentan con instalaciones modernas y tecnología de mayor nivel.
  - Afiliación a clubes generando lazos redituables mediante membresías.
  - Mejor desarrollo de sus estrategias de marketing y uso de redes sociales.
- d. Amplia gama de proveedores de servicios.
  - Proveedores de servicios de eventos (competidores de servicios sustitutos para un club) abundantes en el sector, generando una merma en el ingreso de las empresas e incluso entrando a competir por precios bajos.
- e. Estilo de vida sedentario.
  - Con el desarrollo de la tecnología se han reemplazado algunas actividades físicas, lo cual genera sedentarismo.
- f. Crecimiento de grupos ecologistas y protectores de animales
  - Podrían apoyar o no a crear la imagen de empresa ecológicamente responsable.

- Fiscalizarían la gestión realizada en cuanto a medioambiente y cuidado de animales.

### 5.3. Análisis Matriz EFI

A continuación se desarrollará la Matriz EFI para identificar las fortalezas y debilidades con mayor ponderación; dicha ponderación se encuentra entre 0.0 y 1.0 que significa el grado de importancia relativa que tiene cada factor para el éxito o fracaso de la empresa. Además se le asignará una calificación del 1 al 4 donde 1 representa debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

En la Tabla 5.3 se refleja el análisis de la Matriz EFI, detallando y evaluando las fortalezas y debilidades del CGCMC.

**Tabla 5.3. Matriz EFI Casino Granja Civil Militar Chilina**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Instalaciones adecuadas para eventos deportivos y recreativos.	0.10	4	0.4
2. Instalaciones adecuadas para realizar eventos hípicas.	0.12	4	0.48
3. Vista panorámica y ubicación en un lugar campestre y ecológico	0.08	4	0.32
4. Exposición de animales de granja	0.06	3	0.18
5. Instalaciones con prestigio militar	0.08	3	0.24
6. Presupuesto asignado por el Ejército para pago de personal y mantenimiento.	0.12	3	0.36
<b>Debilidades</b>			
1. Dificil acceso vial al Casino.	0.10	1	0.1
2. Personal no calificado para las actividades	0.07	2	0.14
3. No tiene estructura organizacional independiente	0.08	2	0.16
4. Publicidad inexistente	0.09	1	0.09
5. Antigüedad de las instalaciones	0.05	2	0.1
6. Déficit tecnológico	0.05	2	0.1
7. Falta de una partida presupuestaria para reinvertir en mejoras de sus instalaciones.	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.71

Elaboración: Autores de esta tesis.

El puntaje total ponderado de la matriz para el negocio es 2.71 lo cual refleja una posición interna relativamente estable aunque estas situaciones deberán de mejorarse para que el club tenga mayor estabilidad interna.

#### 5.4. Análisis Matriz EFE

La Matriz EFE asigna a cada factor un peso entre 0.0 y 1.0 que indicara la importancia relativa para tener éxito en la industria. Además asigna una calificación de acuerdo a la siguiente escala 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente (David, 2013).

La Tabla 5.4 refleja el análisis de la Matriz EFI, se detalla y evalúa las fortalezas y debilidades del Club Granja Civil Militar Chilina.

**Tabla 5.4. Matriz EFE Club Granja Civil Militar Chilina**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Terrenos propios aledaños con disponibilidad para construir	0.09	4	0.36
2. Interés de inversionistas privados	0.1	3	0.3
3. Legislación en pro de asociaciones público – privado.	0.07	4	0.28
4. Política estatal regional a favor en desarrollar proyectos ecológicos.	0.05	3	0.15
5. Desarrollo tecnológico de herramientas y equipos para clubes.	0.05	2	0.1
6. Interés de grupos ecológicos y animalistas.	0.08	2	0.16
7. Barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores al sector.	0.03	2	0.06
8. Incremento en el desarrollo de deportes de aventura en la región.	0.04	2	0.08
9. Crecimiento del sector ecoturismo.	0.06	4	0.24
<b>Amenazas</b>			
1. Falta de cultura hípica en la ciudad	0.14	3	0.42
2. Competidores consolidados en el mercado	0.14	3	0.42



Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
3. Amplía gama de proveedores para el servicio de eventos.	0.08	2	0.16
4. Estilo de vida sedentario.	0.07	2	0.14
Total	1		2.87

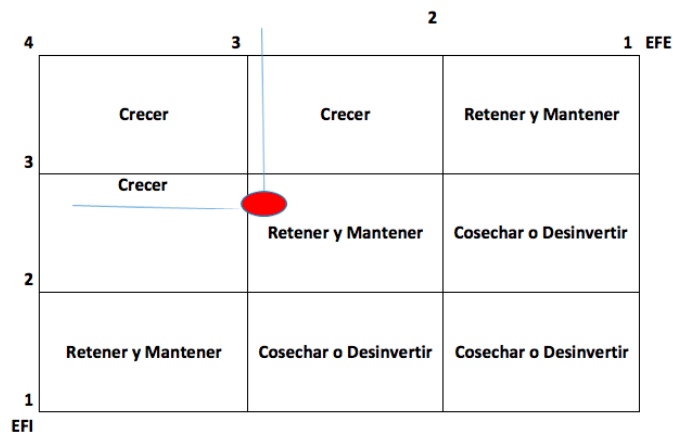
Elaboración: Autores de esta tesis.

El puntaje total ponderado de la matriz para el negocio es 2.87 lo que principalmente refleja la situación del mercado y el peligro que representa la falta de cultura hípica en el mercado como los competidores ya consolidados. Sin embargo, se puede ver que la respuesta de las estrategias para aprovechar inversiones privadas, concesiones y el desarrollo de tecnologías en el Casino, da un impulso y generará valor agregado al mismo.

### 5.5. Matriz interna externa (IE)

Para la definición de estrategias se empleó el uso de la Matriz de Priorización Estratégica de Fred R. David, analizando las matrices EFI y EFE para determinar las estrategias a desarrollar. Según la matriz de priorización de estrategia en base al análisis interno y externo se está en las condiciones de desarrollar estrategias para “Retener y Mantener”; dentro de las mismas se presenta las estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto. (Ver Figura 5.10).

Figura 5.10. Matriz IE



Elaboración: Autores de esta tesis

## **5.6. Cuadro de definición estratégica:**

En la Tabla 5.5, se muestra la matriz FODA cruzada, desarrollado de acuerdo al análisis interno y externo del CGCMC, presentado a su vez las estrategias derivadas del mismo.

**Tabla 5.5. Matriz FODA cruzado**

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones propias adecuadas para eventos deportivos y recreativos.</li> <li>2. Instalaciones propias adecuadas para realizar eventos hípicas.</li> <li>3. Vista panorámica y ubicación en un lugar campestre y ecológico</li> <li>4. Exposición de animales de granja.</li> <li>5. Presupuesto asignado por el Ejército para pago de personal y mantenimiento.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal no calificado para las actividades.</li> <li>2. No tiene estructura organizacional independiente.</li> <li>3. Publicidad inexistente.</li> <li>4. Antigüedad de las instalaciones.</li> <li>5. Déficit tecnológico.</li> <li>6. Falta de una partida presupuestaria para reinvertir en mejoras de las instalaciones.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terrenos propios.</li> <li>2. Interés de inversionistas privados.</li> <li>3. Legislación en pro de asociaciones público – privado.</li> <li>4. Política estatal regional a favor en desarrollar proyectos ecológicos.</li> <li>5. Desarrollo tecnológico de herramientas y equipos para clubes.</li> <li>6. Barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores al sector.</li> <li>7. Incremento en el desarrollo de deportes de aventura en la región.</li> <li>8. Crecimiento del sector ecoturismo.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) (O2;F1;F2) Aprovechar que las instalaciones son propias para atraer inversionistas privados.</li> <li>(2) (O1;O2;O3;F3) Ofrecer nuevas zonas de recreación dentro del recinto.</li> <li>(3) (O1;O5;F2) Fomentar la firma de convenios con auspiciadores.</li> <li>(4) (O7;F1;F2) Promover el cuidado del ecosistema y operar como granja de animales.</li> <li>(5) (O2;O4;F1) Buscar inversionistas o concesiones privadas para comprar herramientas o equipos para los animales de granja.</li> <li>(6) (O2;F7) Realizar convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para otorgar descuentos corporativos.</li> <li>(7) (O9;F3) Desarrollar productos y servicios para nuevos segmentos en crecimiento.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) (O2;O3;O6;D1;D6) Buscar inversión público – privada para mejorar el acceso al club y modernizar las instalaciones.</li> <li>(2) (O2;O3;D2;D6) Ceder la administración del Casino a un tercero, de manera parcial o total, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y la política interna.</li> <li>(3) (O5;D5;D6) Comprar herramientas o equipos tecnológicos para brindar un servicio de primer nivel.</li> <li>(4) (O3;O5;D2;D4) Contratar mediante concurso público o contrato privado, un administrador para el Casino.</li> <li>(5) (O1;O7;D4) Contratar un asesor comercial para desarrollar campañas de marketing.</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificil acceso vial al Casino.</li> <li>2. Falta de cultura hípica en la ciudad.</li> <li>3. Competidores consolidados en el mercado.</li> <li>4. Amplia gama de proveedores de servicios.</li> <li>5. Estilo de vida sedentario.</li> <li>6. Crecimiento de grupos ecológicos y animalistas.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) (A1;F2) Hacer y publicitar de mejor manera los eventos hípicas realizados en el local.</li> <li>(2) (A4;F3;F5) Promocionar el club como un lugar de relajación y descanso.</li> <li>(3) (A3;F6;F7) Seguir generando recursos propios y auto-gestionando la compra de nuevos materiales.</li> <li>(4) (A2;F5) Incrementar los esfuerzos publicitarios en el sector de eventos aprovechando la ubicación estratégica del Casino.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) (A2;D4) Elaborar un plan de marketing integral.</li> <li>(2) (A4;D5) Realizar campañas en pro de actividades deportivas y culturales saludables.</li> <li>(3) (A2;A3;D4) Elaborar planes de marketing integrales.</li> <li>(4) (A2;D2) Gestión y desarrollo del Talento Humano.</li> </ol>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 5.7. Conclusiones

- Se identificó cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del CGCMC.
- La principal fortaleza del CGCMC es que cuenta con instalaciones adecuadas para realizar eventos hípicas y realizar eventos deportivos y de recreación.
- La principal debilidad del CGCMC es que no cuenta con una estructura organizacional independiente a la militar; por ende, no cuenta con personal capacitado para cumplir las funciones de atención al cliente.
- La principal oportunidad del CGCMC es que cuenta con terrenos propios aledaños para construir nuevas atracciones, sumado al interés de inversionistas privados de acuerdo a la legislación en pro de asociaciones público privados.
- La principal amenaza del CGCMC es la falta de cultura hípica en la ciudad y la existencia de competidores ya consolidados en el mercado.
- Mediante el análisis FODA, se pudo formular estrategias enfocadas en la diferenciación que busca el CGCMC con respecto a la competencia.
- Así mismo, mediante el análisis FODA, se detectaron tres ejes estratégicos que son mejoramiento de infraestructura, gestión estratégica y desarrollo comercial.
- La matriz EFI determinó la interrelación de los factores internos, identificando que existen fortalezas en las instalaciones y ubicación estratégica del CGCMC, y a su vez debilidades que requieren reestructuración organizacional para lograr minimizar sus efectos negativos.
- La EFE determinó la interrelación de los factores externos, los cuales influyen en el desarrollo del negocio. Se identificó que la situación en el mercado no es tan estable porque la cultura hípica no está desarrollada en la ciudad, siendo este el principal atractivo del CGCMC en la actualidad.
- Con el análisis FODA y las matrices EFI y EFE, se obtuvo las estrategias que ayudarán a reducir el impacto de las amenazas e incrementar el atractivo actual del CGCMC, enfocándose en las fortalezas y oportunidades para el negocio.

## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Hoy en día, las empresas buscan mucho más que ser rentables, buscan lograr un desarrollo sostenible logrando objetivos colectivos e individuales; el CGCMC no es la excepción, ya que busca tener sostenibilidad tanto en aspectos económicos, como culturales, sociales y medioambientales.

Aprovechando la excelente ubicación del CGCMC y que cuenta con la infraestructura idónea para ser uno de los mejores centros de esparcimiento y recreación de la ciudad de Arequipa, se requiere elaborar un Plan Estratégico que permita incrementar la afluencia de visitantes al recinto, así como dar a conocer la existencia del lugar como un centro ecológico campestre, ganando posicionamiento y mayor participación de mercado.

Se debe aprovechar la ubicación y el ecosistema en el que se encuentra el CGCMC, para ello será importante considerar los recursos naturales y aspectos de innovación en productos y servicios, con la finalidad de posicionarlo como uno de los líderes en recreación y esparcimiento en la ciudad. El presente Plan Estratégico será desarrollado para un período de cuatro años, con el objetivo de consolidar la marca y posicionarla en la mente del consumidor de Arequipa.

Es por ello que se desarrollará una propuesta estratégica para el CGCMC, con la que se pretende brindar lineamientos a la III División del Ejército para que logren gestionar adecuadamente sus recursos y a su vez, ofrezcan a la población un centro que cubra sus necesidades de ocio y recreación en un ambiente ecológico campestre.

### **6.1. Definición estratégica**

Actualmente el CGCMC, no cuenta con una definición estratégica que exprese una misión y visión del casino como modelo de negocio; por ende, se propone establecer una filosofía institucional que lleve al éxito al CGCMC como empresa.

#### **i. Misión**

La misión institucional propuesta será:

“Ofrecer una alternativa diferente en recreación y esparcimiento, disfrutando de la naturaleza sin salir de la ciudad”.

## **ii. Visión**

La visión institucional propuesta será:

“Convertirnos en el centro de recreación número uno de la región, ofreciendo un servicio innovador”.

## **iii. Valores Institucionales**

Al ser un Casino Civil Militar se debe considerar que el talento humano que labora dentro de la institución pertenece al Ejército del Perú por lo que los valores serán los mismos pero orientados desde el enfoque de servicio y atención al cliente en un Club Campestre o Recreacional.

- Compromiso con la excelencia institucional: Promover un ambiente de primer nivel, un servicio que cumpla con las expectativas del cliente y que la superación sea el pilar de innovación del club.
- Integridad: Seguridad en la atención haciendo sentir al cliente que es un club íntegro en valores, honestidad, liderazgo, honor y lealtad.
- Disciplina: Talento humano competente y disciplinado orientado a realizar un trabajo y brindar un servicio de primer nivel a nuestros clientes.

Vocación de Servicio: Principal herramienta para crear lazos redituables con el cliente que fomenten el desarrollo e incremento del club.

## **6.2. Cadena de valor de la empresa**

Después del análisis realizado, se detectó que el CGCMC no cuenta con áreas organizacionales que permitan un desarrollo estratégico del casino como empresa. Por ello, se sugiere establecer áreas que generen valor para el cliente, como se observa en la Figura 6.1, se propone la cadena de valor para la empresa, la cual está compuesta por:

Figura 6.1. Cadena de valor de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien en el casino se ofrecen servicios, en esta etapa de relanzamiento como centro de recreación y esparcimiento, el valor añadido que se ofrecerá al cliente no estará centrado únicamente en el servicio; sino más bien, estará apoyado de la infraestructura, así como del diseño y mantenimiento de las instalaciones, y del diseño de productos y servicios; por lo que se tomó en cuenta la cadena de valor de la empresa.

### 6.2.1. Procesos principales

La cadena de valor de la empresa propuesta, incluye eslabones funcionales y también eslabones enfocados en el servicio; la determinación de los porcentajes asignados a cada eslabón se detallan en el Anexo 12.

**a. Logística interna de materias primas:** Proceso que asegura el abastecimiento oportuno de materiales e insumos necesarios para el normal funcionamiento del Casino y sus atractivos, con la finalidad de tener un control de inventarios que optimice el uso de recursos. Actualmente el Casino no cuenta con control y seguimiento de existencias, lo cual genera costos; por lo que, se debe lograr ahorros sustanciales implementando dicha área, estimando que aporta un 5.2% de valor a la cadena de la empresa.

**b. Diseño y mantenimiento de instalaciones:** Proceso por el cual se conserva los estándares de seguridad y calidad en la infraestructura dentro de las instalaciones del CGCMC. Este eslabón es fundamental para el funcionamiento adecuado del Casino

porque debe estar en constante mantenimiento para brindar calidad y seguridad en el servicio. La estimación de su aporte al valor de la cadena de la empresa es de 20.1%.

**c. Diseño de productos y servicios:** Proceso mediante el cual se diseñará nuevos productos y servicios de acuerdo a las preferencias de los clientes y condiciones del Casino, con la finalidad de brindarles productos y servicios novedosos que cubran sus expectativas. Su aporte en la cadena de valor de la empresa se estimó en un 21%.

**d. Marketing y ventas:** Proceso por el cual se generarán estrategias para lograr incrementar la cantidad de visitantes al Casino, creando valor para los usuarios desde la elaboración de Planes Integrales de Marketing hasta el desarrollo de acciones operativas dirigidas a desarrollar y mantener a sus clientes. En la estimación, se determinó que su aporte a la cadena de valor será de un 19.2%.

**e. Servicio y atención al cliente:** Brindar al cliente calidad en el servicio con la finalidad de crear lazos de confianza y fidelización. Debido a la baja valoración brindada por los encuestados a este atributo, se obtuvo que aportará a la cadena de valor de la empresa un 11.8%.

#### **6.2.2. Procesos de apoyo:**

**f. Infraestructura:** Dotar al CGCMC de recursos que permitan su implementación y mejora, con la finalidad de ofrecer servicios modernos. Brindará un 6.4% de valor a la cadena de la empresa.

**g. Abastecimiento:** Búsqueda y selección de proveedores para obtener productos de calidad acorde a las necesidades del Casino. Su aporte a la cadena de valor de la empresa será de 10.4%.

**h. Gestión del desarrollo humano:** Gestionar un plan de capacitaciones para optimizar las funciones de cada área y ofrecer al cliente una mejor atención. Brindará un 1.6% de valor a la cadena de la empresa.

**i. Diseño publicitario:** Dar soporte a los procesos de marketing y ventas con la finalidad de cumplir los objetivos de ventas establecidos. Su aporte a la cadena de valor de la empresa será de 4.3%.

Es así que se definen los eslabones estratégicos para el CGCMC, siendo los más importantes en la creación de valor para los usuarios y potenciales usuarios.



### **6.3. Definición de estrategias**

Una vez definidos los procesos principales y de apoyo, es preciso crear estrategias que le permitan al CGCMC sobrevivir y prosperar como empresa en un mercado competitivo, garantizando el crecimiento a través de planes a corto, mediano y largo plazo que marquen el camino, con la finalidad de tomar un papel protagónico dentro de los centros de esparcimiento y recreación de la ciudad; no sólo por la ventaja de su ubicación sino también por la creación de un servicio diferenciado.

Es así que para enfocarse en la estrategia de retener y mantener clientes, se establecerán lineamientos estratégicos para los tres niveles estratégicos de la empresa.

#### ***6.3.1. Estrategias nivel corporativo.***

El CGCMC, pertenece a la III División del Ejército, es administrado por el Mayor Cateriano, bajo una estructura organizacional de índole militar; por lo que, no tiene lineamientos para realizar sus actividades de manera empresarial, desaprovechando sus recursos ya que obtienen un mínimo beneficio de sus instalaciones y servicios.

Es por ello que se propone como estrategia a nivel corporativo, primero lograr la concesión total o parcial de la administración del Casino y segundo, establecer estrategias de diversificación para autogenerar mayores ingresos, de manera que sea autosostenible e independiente del Ejército. Para ello se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer un modelo de gestión idóneo.
- Mejorar la estructura organizacional y las políticas internas.
- Mejorar la autogestión del Casino con recursos propios.
- Penetrar en el mercado de los centro de recreación y esparcimiento; y de alquiler de locales para eventos corporativos y sociales.

#### ***6.3.2. Estrategias nivel negocio***

La estrategia idónea para el Casino es buscar el liderazgo de mercado (Treacy & Wiersema, 1992), logrando una excelencia operativa, liderazgo del producto e intimidad con el cliente; este enfoque permitirá al Casino modernizar sus instalaciones, comprar herramientas y equipos tecnológicos, ofrecer un mejor producto al mercado.

Para lograr el liderazgo de mercado, el CGCMC debe empezar por crear una marca, para lo cual debe cambiar su denominación de “Casino Granja Civil Militar” por la de “Centro de recreación y esparcimiento”; ya que la palabra casino hace que se perciba al recinto como un centro de juegos de azar.

Entre las principales estrategias se plantea el diseño de productos y servicios, creando zonas atractivas dentro del recinto para desarrollar ventajas competitivas; según resultados de las encuestas (ver Anexo 8 y Anexo 9), los atributos mayormente valorados por los usuarios actuales y potenciales usuarios son: áreas verdes, variedad de servicios, entretenimiento para niños e infraestructura deportiva, como puede apreciarse en los resultados de las encuestas.

Para ello, se definen estrategias a Nivel Negocio con las que se ofrezca a los usuarios mejoras en las instalaciones para repotenciar las áreas verdes, mejorar e invertir en zonas como: granja, piscina, zona de parrillas, infraestructura deportiva; así mismo, ofrecer servicios de entretenimiento para niños. Es así, que se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Obtener modernización a bajo costo.
- Ofrecer una propuesta de valor única al mercado.
- Construir una imagen fuertemente relacionada con el cuidado del medioambiente y la ecología.
- Innovar en el producto y los servicios.
- Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios.
- Tener complejos deportivos de calidad.

### ***6.3.3. Estrategias nivel funcional***

Con el propósito de mejorar la eficiencia del CGCMC y lograr ser competitivos en el mercado, se establecerán estrategia a Nivel Funcional basados en la cadena de valor de la empresa, donde tendrá como procesos principales: Logística y mantenimiento, Diseño de productos y servicios, Marketing y Ventas, Atención al cliente; y como procesos de apoyo: Infraestructura, Abastecimiento, Gestión del talento humano y Diseño publicitario.

Por lo cual, se definirán estrategias a Nivel Funcional, que tendrán como objetivos estratégicos:

- Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing y atención al cliente.
- Dotar al Casino de herramientas y equipos a bajo costo.
- Elaborar un Plan de Marketing Integral.
- Crear un claro posicionamiento que vincule al Casino con la Hípica, dar valor a la marca.
- Reforzar el posicionamiento deseado con el concepto de naturaleza.
- Firmar convenios para incrementar el número de visitantes del Casino.
- Ser considerado uno de los mejores locales para eventos.
- Incrementar las ventas por servicios complementarios.
- Innovar en el producto y los servicios.

#### **6.4. Modelo de negocio - Canvas**

Dado el análisis previo y la definición de los objetivos de cada nivel estratégico de la empresa, se podrá definir el modelo de negocio que el CGCMC debe desarrollar, para ello se empleará el lienzo Canvas con la finalidad de mostrar de manera visual cada una de las definiciones estratégicas a seguir. Dicho lienzo, se observa a continuación en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1. Modelo de negocio CANVAS**

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p><b>Proveedores de productos:</b> Restaurantes, Comidas, Distribuidores de bebidas, Cafetería y Postres.</p> <p><b>Proveedores de servicios:</b> Implementos deportivos. Menaje (Sillas, mesas, Sombrillas) Empresas organizadoras de eventos. Alianza estratégica con medios de prensa escrita y radial. Sucursales de canales de televisión regional.</p> <p><b>Municipalidad Alto Selva Alegre.</b></p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p><b>Actividad Hípica:</b> Equitación (Equinoterapia) y Granja vivencial</p> <p><b>Actividades al aire Libre:</b> Recreación, natación, kayak, Tirollesa, Down hill, caminatas, deportes de aventura.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Centro campestre, ecológico de recreación y esparcimiento, integrado con el medio ambiente natural</p> <p><b>Satisfacción necesidad Fisiológica:</b> Descanso, ocio y relajación.</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <p>Programa de fidelización: Tarjetas promocionales (Preventa), Acumula puntos por visitas. Generar base de datos y estadísticas de uso y consumo</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Hombres y mujeres entre 25 y 50 años, de NSE A/B/C+. Grupo de familias con hijos entre 3 y 12 años.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Amplio terreno y ubicación Poner en valor el río Chili. Granja vivencial, animales, Caballos. Piscina. Servicios complementarios.</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p>Internet: Presencia en redes sociales. Campaña de Publicidad a largo plazo, comunicación 360°.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Costos Fijos: Personal, Insumos, Servicios básicos. Inversión Inicial: - Activos Fijos, Obras civiles, Maquinaria y equipo, otros. Gastos: Asesoría legal, gastos de marketing, mantenimiento de instalaciones, alimentación animales de granja, entre otros.</p>			<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Precio de entradas, ingreso al local. Suscripciones. Alquiler de espacios – Tercerizar. Hospedaje, bungalows. Anuncios publicitarios. Alquiler para eventos.</p>	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.5. Elección de estrategias

Tomando en consideración las estrategias genéricas según Michael Porter (Figura 6.2), se observa que para el CGCMC, la estrategia ideal es la diferenciación de producto, debido a que cuenta con atributos que son percibidos como únicos y sus actividades están destinadas a todo un sector; por lo que, en el siguiente capítulo se establecerán las estrategias y acciones operativas a seguir con la finalidad de lograr la estrategia de diferenciación.

Figura 6.2. Estrategias Genéricas Porter



Fuente: Michael Porter

Cabe indicar que la diferenciación es una estrategia de alto costo; sin embargo, el CGCMC, actualmente cuenta con una gran ventaja ante la competencia que es, tener un terreno propio con un área de 17.8431 Has y un perímetro de 2160.37 ml, por lo cual sus costos son únicamente de mantenimiento; otro factor para desarrollar la estrategia de diferenciación es que el CGCMC tiene una ubicación privilegiada y además, sus instalaciones ya están construidas. Es así que la inversión más costosa ya está hecha, está claro que es un recurso difícil de igualar por la competencia, lo que lleva a definir que la estrategia de diferenciación es la adecuada para el CGCMC.

La diferenciación para el CGCMC se dará mediante el desarrollo del producto y mejoras en el servicio a ofrecer, desarrollando una imagen nueva relacionada fuertemente a la naturaleza y la ecología, siendo un centro de recreación ecológico.

El CGCMC, deberá realizar grandes esfuerzos para mantener su ventaja competitiva y para ello se recomienda centrarse en tres ejes estratégicos, los cuales serán desarrollados en el siguiente capítulo.

## **6.6. Conclusiones**

- La propuesta tiene la finalidad de dar a conocer los atributos del CGCMC como un centro de recreación y esparcimiento ecológico, ganando posicionamiento y mayor participación de mercado.
- Se brinda lineamientos a la III División del Ejército para que en un período de cuatro años logren gestionar mejor sus recursos.
- Después de analizar la cadena de valor de la empresa, se concluye que el proceso principal de mayor relevancia es el de diseño de productos y servicios.
- Se concluye que la estrategia a nivel corporativo es concesión total o parcial de la administración del casino y establecer estrategias de diversificación para autogenerar mayores ingresos.
- Se concluyó que la estrategia a nivel negocio debe ser buscar el liderazgo de mercado, logrando excelencia operativa, liderazgo de producto y acercamiento con el cliente.
- Se establecerán estrategias a nivel funcional en base a la cadena de valor de la empresa.
- La estrategia a seguir es la diferenciación de producto debido a que se cuenta con atributos que son percibidos como únicos.

## **CAPÍTULO VII. PLANES OPERATIVOS**

Habiendo definido como estrategia principal la diferenciación, en este capítulo se desarrollará las propuestas estratégicas al detalle, definiendo sus objetivos estratégicos y planes operativos mediante los cuales el CGCMC logrará implementar acciones para lograr finalmente la diferenciación deseada, el objetivo del presente capítulo es brindar una ruta estratégica al CGCMC.

Para el desarrollo de las estrategias se tuvo en cuenta el resultado del análisis FODA, la cadena de valor de la empresa y los objetivos establecidos por cada nivel estratégico de la empresa; así mismo, todo lo planteado en el capítulo anterior, será articulado de tal manera que muestre una ruta que guíe secuencialmente el rumbo de la empresa según sus prioridades.

### **7.1. Articulación estratégica**

A continuación se realizará la articulación estratégica tomando en cuenta las estrategias derivadas del análisis FODA cruzado, los procesos definidos en la cadena de valor de la empresa y los niveles estratégicos; derivando a su vez en tres ejes que servirán para integrar las acciones en programas operativos. (Ver Tabla 7.1.)

**Tabla 7.1. Articulación Estratégica**

	<b>ESTRATEGIA FODA</b>	<b>CADENA DE VALOR</b>	<b>NIVEL ESTRA.</b>	<b>EJES PROPUESTOS</b>
E1	F2;O2: Aprovechar que las instalaciones son propias para atraer inversionistas privados.	Proceso de apoyo: Infraestructura	Negocio	Consolidar una Gestión Estratégica
E2	F3;O1;O2;O3: Construir nuevas zonas de recreación.	Proceso de apoyo: Infraestructura	Negocio	Mejoramiento de infraestructura
E3	F2;O1;O5: Promover eventos hípicos semanales con auspiciadores.	Proceso principal: diseño de productos y servicios	Funcional	Desarrollo Comercial
E4	F1;F2;O7: Ser una entidad que promueva el cuidado del ecosistema y pueda operar como granja de animales.	Proceso principal: diseño de productos y servicios	Funcional	Mejoramiento de Infraestructura
E5	F1;O2;O4: Buscar inversionistas o concesiones privadas para comprar herramientas o equipos para los animales de granja.	Proceso principal: logística y mantenimiento	Negocio	Consolidar una Gestión Estratégica
E6	F7;O2: Realizar convenios con entidades públicas y privadas para otorgar descuentos corporativos y alianzas estratégicas.	Proceso principal: Marketing y ventas	Funcional	Desarrollo Comercial
E7	F3;O9: Desarrollar productos y servicios para un nuevo segmento en crecimiento.	Proceso principal: diseño de productos y servicios	Negocio	Desarrollo Comercial
E8	F2;A1: Hacer y publicitar de mejor manera los eventos hípicos realizados en el local.	Proceso principal: Marketing y ventas	Negocio	Desarrollo Comercial
E9	F3;F5;A4: Promocionar el club como un lugar de relajación y descanso.	Proceso principal: diseño de productos y servicios	Funcional	Desarrollo Comercial
E10	F6;F7;A3: Seguir generando recursos propios y auto-gestionando la compra de nuevos materiales.	Proceso de apoyo: Abastecimiento	Funcional	Consolidar una Gestión Estratégica
E11	F5;A2: Incrementar los esfuerzos publicitarios en el sector de eventos aprovechando la ubicación estratégica del Casino.	Proceso principal: Marketing y ventas	Funcional	Desarrollo Comercial
E12	D1;D6;O2;O3;O6: Buscar inversión público – privada para mejorar el acceso al club y modernizar las instalaciones.	Proceso de apoyo: Infraestructura	Negocio	Consolidar una Gestión Estratégica
E13	D2;D6;O2;O3: Ceder la administración del Casino a un tercero, de manera parcial o total, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y la política interna.	Proceso de apoyo: Dirección General y Gestión del Talento Humano	Corporativo	Consolidar una Gestión Estratégica



	<b>ESTRATEGIA FODA</b>	<b>CADENA DE VALOR</b>	<b>NIVEL ESTRA.</b>	<b>EJES PROPUESTOS</b>
E14	D5;D6;O5: Comprar herramientas o equipos tecnológicos para brindar un servicio de primer nivel.	Proceso principal: logística y mantenimiento	Funcional	Mejoramiento de Infraestructura
E15	D2;O3;O5: Contratar mediante concurso público o contrato privado, un administrador para el Casino.	Proceso de apoyo: Dirección General y Gestión del Talento Humano	Funcional	Consolidar una Gestión Estratégica
E16	D4;O1;O7: Contratar un asesor comercial para desarrollar campañas de marketing.	Proceso de apoyo: Dirección General y Gestión del Talento Humano	Funcional	Consolidar una Gestión Estratégica
E17	D4;A2: Incrementar publicidad en medios web y redes sociales.	Proceso principal: Marketing y ventas	Funcional	Desarrollo Comercial
E18	D4;A4: Realizar campañas en pro de actividades deportivas y culturales saludables.	Proceso principal: Marketing y ventas	Funcional	Desarrollo Comercial
E19	D4;A2;A3: Elaborar planes de marketing integrales.	Proceso principal: Marketing y ventas	Funcional	Desarrollo Comercial
E20	D2;A2: Gestión y desarrollo del Talento Humano.	Proceso de apoyo: Dirección General y Gestión del Talento Humano	Corporativo	Consolidar una Gestión Estratégica

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en la Tabla 7.1., cada estrategia derivada del análisis FODA, estará vinculada a un eslabón de la cadena de valor de la empresa y a su vez, se articula con uno de los niveles estratégicos de la empresa dando como resultado su pertenencia a un eje estratégico.

Es así que se identificaron tres ejes estratégicos que tendrán líneas de acción definidas en planes operativos a desarrollar para el logro de las metas establecidas. Para ello, se presenta la matriz para el CGCMC de los Ejes Estratégicos articulados con los objetivos y estrategias. (Ver Tabla 7.2.)

**Tabla 7.2. Ejes Estratégicos para el Casino Granja Civil Militar Chilina**

Estrategia Genérica	Objetivos Estratégicos por Eje								
	Estrategia	EJE 1 Mejoramiento Infraestructura		Estrategia	EJE 2 Gestión Estratégica		Estrategia	EJE 3 Desarrollo Comercial	
Diferenciación	E2	1	Ofrecer una propuesta de valor única al mercado.	E1	1	Establecer un modelo de gestión idóneo.	E19	1	Elaborar un Plan de Marketing Integral
	E2	2	Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios.	E5	2	Dotar al Casino de herramientas y equipos a bajo costo.	E3 E8	2	Crear un claro posicionamiento que vincule al Casino con la Hípica, dar valor a la marca.
	E2	3	Tener complejos deportivos de calidad.	E10	3	Lograr la autogestión del Casino con recursos propios.	E9 E18	3	Reforzar el posicionamiento deseado con el concepto de naturaleza.
	E4	4	Construir una imagen fuertemente relacionada con el cuidado del medioambiente y la ecología.	E12	4	Obtener modernización a bajo costo.	E6	4	Firmar convenios para incrementar el número de visitantes del Casino.
	E14	5	Innovar en el producto y los servicios.	E13	5	Mejorar la estructura organizacional y las políticas internas.	E11	5	Ser considerado uno de los mejores locales para eventos.
					E15 E16 E20	6	Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing, atención al cliente y salud.	E17	6
							E7	7	Incrementar las ventas por servicios complementarios.

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla anterior, cada estrategia derivada del FODA, está articulada con un objetivo estratégico por cada eje definido y todo ello está direccionado a lograr la estrategia de diferenciación del CGCMC.

## 7.2. Ejes estratégicos

En los capítulos anteriores, se desarrolló el análisis interno y externo, así como el FODA, las matrices EFI y EFE; obteniendo un claro panorama de los puntos críticos del CGCMC; es así que se detectó que todas las estrategias están enfocadas en tres ejes fundamentales:

- EJE 1: Mejoramiento de infraestructura
- EJE 2: Consolidar una gestión estratégica
- EJE 3: Desarrollo comercial

Las estrategias enfocadas en dichos ejes, direccionan las acciones a lograr la estrategia de Diferenciación que el Casino debería implementar, para ello se define el enfoque que tendrá cada eje estratégico.

### ***7.2.1. Eje 1: Mejoramiento de infraestructura***

Con la finalidad de crear valor, se busca que el cliente tenga la clara percepción del Casino basándonos en las ventajas de su ubicación geográfica e infraestructura, lo cual permite que se diferencie claramente de la competencia.

### ***7.2.2. Eje 2: Consolidar una gestión estratégica***

El mayor objetivo del casino es lograr sobrevivir y prosperar, a través de la implementación de un modelo de gestión idóneo que rentabilice eficientemente los recursos con los que cuenta y sea capaz de generar mayores ingresos.

Este eje tiene como finalidad, fomentar el desarrollo sostenible del Casino, logrando que sus beneficios sean mayores a sus costos y sobretodo, que no se desaproveche los recursos con los que cuenta, ni su potencial de crecimiento como centro de recreación y entretenimiento; por ello, es importante procurar un modelo de gestión idóneo.

Se propone contar con cuatro medidas para consolidar la gestión estratégica:

- Descentralizar la toma de decisiones.
- Desarrollar la capacidad de adaptación al cambio.
- Hacer más eficientes y productivos los procesos internos.
- Contar con un plan que dirija los esfuerzos de la gestión.

Para ello, hay dos opciones estratégicas claramente identificadas, el casino puede concesionarse total o parcialmente a un tercero o puede hacer grandes esfuerzos económicos y de gestión para ser capaz de implementar las cuatro medidas.

Se debe tener en cuenta que otorgar el casino a un tercero implica realizar un contrato privado para ceder la administración del casino, permitiendo que la familia militar mantenga los beneficios que tienen en cuanto al uso del lugar, reservándose el derecho de explotar privadamente otro segmento de clientes.

El planteamiento de estrategias en este eje, estarán enfocadas en fomentar convenios y alianzas estratégicas, así como evaluar la posibilidad de dicha concesión de la administración del casino.

### ***7.2.3. Eje 3: Desarrollo comercial***

Está enfocado en lograr el posicionamiento deseado en el cliente, todo ello mediante el desarrollo del potencial del casino para lograr su éxito económico, una de las acciones estratégicas indispensable será un plan de marketing integral que permita dar a conocer el casino a su público objetivo, aumentar su participación de mercado y lograr la satisfacción del cliente; para lograr así, la sostenibilidad en el tiempo.

### **7.3. Líneas de acción**

El modelo de negocio descrito en el lienzo Canvas, muestra como propuesta de valor ser un centro campestre, ecológico de recreación y esparcimiento, integrado con el medio ambiente natural, satisfaciendo la necesidad de descanso, ocio y relajación; para lograr ello, se desarrollarán tres planes basados en los ejes estratégicos.

#### ***7.3.1. Plan organizacional***

Este plan está acorde al Eje 2 del presente Plan Estratégico, ya que el CGCMC al pertenecer a la III División del Ejército no ejerce un modelo de gestión empresarial; por ende, se propone otorgar la concesión del mismo mediante un contrato privado a un tercero, por el cual el Ejército ceda por un período de cinco años la administración del Casino, logrando así ser gestionado de manera empresarial bajo lineamientos estratégicos. Dicha concesión debe contemplar mantener los beneficios actuales para la familia militar en cuanto a uso de las instalaciones y a su vez, debe contemplar cláusulas de preferencia para una futura renovación de contrato luego de los primeros cinco años.

#### **a. Objetivos específicos del plan organizacional**

- Establecer un proceso administrativo acorde a los fines del CGCMC.
- Asegurar el desarrollo sostenible del CGCMC.

#### **b. Propuesta de modelo organizacional**

Al ser administrado por un privado, podrá establecer como empresa un modelo organizacional con características funcionales, instaurando las áreas necesarias para generar valor al modelo de negocio ofrecido. En la Figura 7.1 se observa el modelo organizacional propuesto para el CGCMC.

**Figura 7.1. Modelo organizacional para el Casino Granja Civil Militar Chilina**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Cada una de las áreas requerirá de la contratación de por lo menos un profesional que se encargue de dicha área, lo cual es factible ya que quien obtenga la concesión de la administración del casino, contempla entre sus acciones la contratación de talento humano, el detalle de los costos de implementación de este plan, serán descritos en el siguiente capítulo.

### **c. Descripción del plan organizacional**

Se propone el organigrama con la finalidad de tener áreas funcionales enfocadas en objetivos específicos que permitan crear sinergia para el logro de un objetivo mayor.

La dirección general, ejercerá la función de máxima autoridad en el CGCMC, teniendo como órgano de apoyo directo el área de Gestión de Desarrollo Humano, que estará a cargo de fidelizar a los clientes internos del CGCMC.

A su vez, las áreas funcionales de logística y mantenimiento, deben cumplir la labor de abastecimiento tanto de materia prima como de conservación en buen estado de la infraestructura; el área de operaciones es la que representa mayor valor a la empresa, debido a que es la encargada de desarrollar productos y servicios acorde a las exigencias del mercado y la propuesta de valor ofrecida; el área comercial tiene bajo su cargo marketing y ventas, que deben realizar grandes esfuerzos por atraer al público objetivo al Casino e incrementar la frecuencia de visitas. Finalmente, el área de atención al cliente, estará enfocada en la fidelización del cliente externo y la satisfacción de sus necesidades.

### **d. Ventajas y desventajas:**

Las ventajas en el caso de brindar la concesión a un tercero, son:

- Que los dueños del casino; es decir la III División del Ejército, obtengan un ingreso mensual fijo o proporcional a los ingresos generados por la nueva administración.

- La nueva administración, al ejercer una gestión a nivel empresarial, pondrá en valor el modelo del negocio, las instalaciones y los servicios que ofrecerán.

- Se establecerá un modelo de gestión idóneo para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos existentes.

Las desventajas en el caso de brindar la concesión a un tercero, son:

- Correr el riesgo de incumplimiento de contrato.
- La empresa privada, tendría que aceptar entre las cláusulas algunas restricciones que podrían solicitar los dueños del CGCMC.

### ***7.3.2. Plan anual de marketing***

Este plan está acorde al Eje 3 del presente plan estratégico, ya que el CGCMC tiene como principal desventaja que es poco conocido en el mercado y como principal amenaza, el fuerte posicionamiento de sus competidores; ello se debe a que no cuentan con estrategias de marketing, ni objetivos comerciales.

Es por eso que una de las principales acciones a desarrollar, es la elaboración y ejecución de un plan de marketing integral que debe realizarse de manera anual.

#### **a. Objetivos específicos del plan de marketing**

- Crear y dar a conocer la marca con una nueva imagen.
- El primer año, ganar 20% de participación de mercado en el sector de alquiler de local para eventos sociales, superando la cuota de mercado de sus principales competidores, “Fundo Paraíso” y “El Labrador”, que están ubicados en la misma zona geográfica que el casino.
  - Lograr un posicionamiento fuertemente relacionado con la hípica y la naturaleza, ofreciendo servicios diferenciados.
  - Lograr la fidelización de los clientes para conservar y mantener el posicionamiento a alcanzar, creando programas de fidelización de clientes.
  - Incrementar las ventas anualmente en un 3%.

#### **b. Estrategias de marketing**

- Se debe empezar por cambiar la imagen del casino que actualmente se asocia únicamente con los militares; para ello, debe empezar por cambiar el nombre, se sugiere pasar de “Casino Granja Civil Militar Chilina”, a ser “Club Chilina”.

- Para ganar presencia y participación de mercado, se sugiere segmentar el mercado en dos, el primer segmento será el de recreación y esparcimiento; en tanto que el segundo segmento, será el de alquiler de locales para eventos.

- Se debe llevar a cabo campañas publicitarias 360° para lograr el posicionamiento deseado, invirtiendo mayormente en el uso de redes sociales, reforzando el posicionamiento deseado con temas de ecología.

- Se deben elaborar programas de fidelización para los clientes y propiciar una mayor afluencia de los mismos y sus referidos.

Cabe indicar que el detalle del presupuesto de marketing se verá en el siguiente capítulo, en el punto de proyección de egresos.

#### **7.3.3. Plan de operaciones**

Este plan está acorde al Eje 1 del presente Plan Estratégico, ya que el CGCMC cuenta con instalaciones que requieren mejoras y mantenimiento; así como el rediseño de los productos y servicios que se ofrecen dentro del recinto.

##### **a. Objetivos específicos del plan de operaciones**

- Ofrecer mejor calidad de instalaciones e infraestructura.
- Diseñar y construir nuevas actividades para aprovechar óptimamente la capacidad instalada.
- Implementar procesos de limpieza y mantenimiento en el CGCMC.

##### **b. Layout de las instalaciones**

Para mejorar el servicio brindando en CGCM la calidad en las instalaciones e infraestructura se propone realizar procesos de mantenimiento mejorando el diseño y limpieza de cada área, por esta razón se propone la construcción de un almacén para la distribución y recepción adecuada de los productos e insumos necesarios para el funcionamiento de CGCMC.

El CGCM cuenta con capacidad ociosa, el almacén estará ubicado dentro del área de la granja con un tamaño de 60 m<sup>2</sup>, a cinco metros de distancia de la zona de ingreso, por otra parte contará con una oficina de almacén de 10m<sup>2</sup>, ubicado a un metro de la entrada de la granja, como se muestra en la figura 7.2.

**Figura 7.2. Mapa ubicación del almacén**

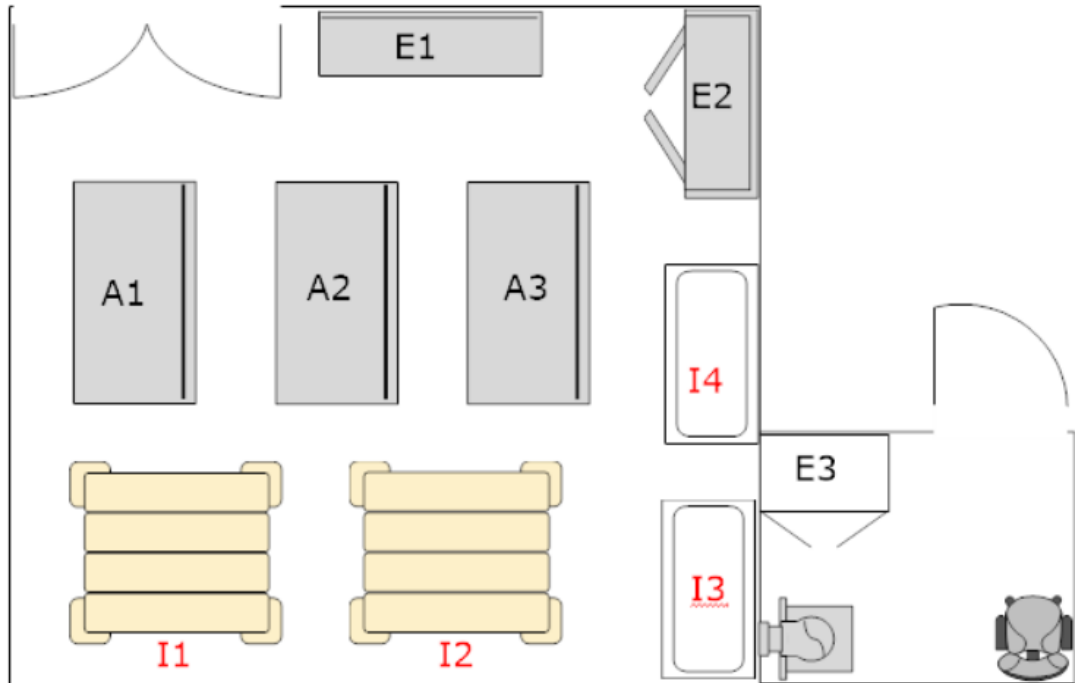


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 7.3, se observa la distribución dentro del almacén, para una mejor distribución de los recursos en todo el ambiente deberá contar con la siguiente distribución de acuerdo al uso contante de algunos insumos o productos utilizados para el mantenimiento eficaz del CGCMC.



**Figura 7.3. Equipamiento del almacén**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Cada una de las secciones del almacén, se detallan a continuación:

- La sección A1, tendrá un diseño de tres niveles y contará con todos los equipos de limpieza como:
  - Cabezas de escobas
  - Recogedores
  - Rastrillos
  - Bolsas negras para el traslado de basura
  - Picaderos
  - Productos de limpieza para todos los ambientes.
  - 4 bolsas de cemento cubiertas con plástico
  - Tijeras para el corte de ramas de árbol.
- La sección A2, tendrá un diseño de dos niveles y contará con todos los productos alimenticios de animales como:

- o Alfalfa
- o Maíz molido para las aves
- o Alimento de peces
- o Alimento para caballos
- La sección A3, tendrá un diseño de tres niveles y contará con todos los equipos de deporte y seguridad como:
  - o Pelotas de fulbito, tenis y frontón
  - o Mallas de vóley
  - o 3 Infladores
  - o Raquetas para tenis y frontón
  - o Equipos de seguridad para montar el caballo
  - o Sogas
  - o Carbón
- La sección E1, tendrá un diseño de un nivel con puerta corrediza y contará con los siguientes equipos:
  - o 3 Equipos corta césped
  - o 2 Bomba de agua
  - o 3 Carretillas
- La sección E2, tendrá un diseño de un nivel con puerta hermética y contará con los siguientes productos:
  - o Pastillas nutricionales
  - o Frascos nutricionales
  - o Jeringas
  - o Ampollas
  - o Mantas de calor
  - o Vendas
- La sección I1, tendrá un diseño de dos niveles con cubierta total de plástico y contará con los siguientes productos:
  - o Desinfectantes
  - o Productos para eliminar plagas
  - o Cepillos de limpieza para los lugares sanitarios
  - o Combustible para el funcionamiento de los equipos

- La sección I2, tendrá un diseño de dos niveles y contará con los siguientes productos:
  - Bicicletas
  - Patines
  - Sillas para montar caballo
  - Equipos electrónicos (cables de red, cables eléctricos y tubos y mangueras de agua)
- La sección I3, tendrá un diseño de un nivel con puerta hermética y contará con los siguientes productos:
  - Pinturas
  - Brochas
  - Máquinas de pintar
- La sección I4, tendrá un diseño de dos niveles con puerta hermética y contará con los siguientes productos:
  - Productos de limpieza para sauna
  - Equipos de limpieza de la piscina

El traslado, uso, recepción, tiempo de vida de los equipos, seguimiento de inventario de estos productos tendrán que ser controlados por una persona y su oficina estará ubicada a un metro de la entrada principal de la granja y contará con un estante (E3) donde archivará todos los registros y bitácoras de seguimiento.

### **c. Implementación de la mejores prácticas para el mantenimiento y diseño del CGCMC**

De acuerdo al procedimiento establecido de Defensa Civil y normas establecidas para el manejo de animales, políticas sobre el mantenimiento del CGCMC y ley del medio ambiente, se realizará un plan operativo que permita ser una guía que garantice la seguridad del cliente y trabajadores, el bienestar de los animales, el cuidado de las instalaciones y medio ambiente.

Este plan consistirá en brindar una ayuda a las actividades que se realizarán para mantener en condiciones favorables las instalaciones; por esta razón, tomaremos cada zona o área de acuerdo al mapeo de los ambientes y procedimientos principales que brinden apoyo general al CGCM.

- **Mantenimiento al Ingreso del Club**

Desde el ingreso hasta el lugar de parqueo, el proceso de mantenimiento constará de nivelar posibles grietas o nivelación de la pista, este proceso se tendrá que realizar una vez al año, para eso el CGCM tendrá que realizar las compras de los materiales a utilizar una semana antes del mantenimiento, brindado un comunicado sobre los trabajos que se realizarán al cliente, los materiales a utilizar son:

- Hormigón
- Cemento
- Piedras

- **Mantenimiento del gras**

Está conformado por las zonas que cuenten con gras y área verde, entre estas tenemos el jardín de bienvenida, el picadero de gras que es la zona de mayor concurrencia por ubicarse en la entrada, la cancha de fulbito de gras donde se realizarán juegos deportivos juntamente con el área verde recreacional del casino, éstas zonas tendrán los siguientes procedimientos o actividades:

- Diariamente debe contar con irrigación, fertilización y abono al finalizar el horario de ingreso o el evento realizado.
- La limpieza tiene que ser constante de acuerdo a la afluencia, estará a cargo de un personal que guie a los usuarios o lleve la basura a los tachos de basura que estarán ubicados en cada esquina, se utilizara una bolsa de color negra con un picadillo.
- El corte del gras se realizará dos veces a la semana antes del ingreso de los usuarios, esta actividad contara con cuatro personas a cargo, donde un grupo de dos realizará el corte con un cortacésped cada uno y el segundo grupo realizará el recojo mediante sacos y rastrillo.
- En caso de la cancha de fulbito se utilizará pintura para resaltar las líneas reglamentarias, este procedimiento se realizará por un personal una vez a la semana, donde utilizara una “máquina” y un litro de pintura blanca.

- **Mantenimiento de las canchas**

El CGCMC mantendrá sus tres canchas de frontón, la loza deportiva de fulbito y canchas de tenis, donde deberán realizar las siguientes actividades de mantenimiento:

- Resaltar las líneas reglamentarias, este proceso se realizará una vez al mes encargado por dos personas que utilizarán una máquina y dos litros de pintura.
  - Pintado de mallas de protección, este proceso se realizara una vez por mes por dos personas y constará del pintado y soldadura.
  - Nivelación de las canchas, este proceso se realizara por tres personas, una vez cada dos meses. Consta de nivelar y arreglar las grietas o rajaduras de las canchas por el uso, dependerá del estado de las canchas el uso del cemento, arena, carretilla para el traslado de estos, pala y barbiquejos.
  - En caso de las canchas que cuenten con arcos de fulbito y básquet, se realizará el pintado y mantenimiento, en caso de ruptura, será una vez al mes por dos personas contando con un litro de pintura.
  - Se realizara el alquiler o venta de pelotas, raquetas, mallas e implementos de seguridad según los deportes desarrollados.
  - En caso de las canchas de tenis, contando con similares procedimientos en el pintado de las líneas reglamentarias en este caso se utilizará dos kilos de tiza molida y el pintado se realizará una vez a la semana de acuerdo al uso y desgaste.
- **Mantenimiento del ambiente social**

Esta actividad constará en la restauración y conservación de la infraestructura mediante los siguientes procesos:

    - Pintado de las instalaciones, se realizará una vez al mes por cinco personas y de acuerdo a los convenios establecidos en publicidad, se utilizara mínimo 10 litros de pintura y cinco brochas.
    - La restauración se llevará a cabo de acuerdo a las grietas que se presenten, se realizará mínimo una vez cada cuatro meses, se requiere de cuatro personas. Se utilizará cemento y arena de acuerdo al daño suscitado en el transcurso del tiempo.
    - El mantenimiento de las instalaciones interiores estará a cargo de la empresa que tenga la concesión de dicho espacio.

- **Mantenimiento de bungalows**

Esta actividad constará de la restauración, limpieza, equipamiento y conservación de la infraestructura mediante los siguientes procesos:

- La restauración se llevará a cabo según las grietas que se presenten; deberá ser realizado mínimo una vez cada cuatro meses, requiere de cuatro personas que utilizarán cemento y arena de acuerdo al daño suscitado en el transcurso del tiempo.
- Pintado de la instalación, se realizará una vez al mes por tres personas y de acuerdo a los convenios establecidos en publicidad, se utilizará mínimo cinco litros de pintura y tres brochas.
- El equipamiento de cada cuarto contará con los servicios de cable; por ende, habrá una televisor de 25 pulgadas, dos camas de media plaza, una meza, una silla, un ropero, un ventilador, un teléfono de uso interno, una meza de noche; todos estos contarán con el mantenimiento de pintado o cambio en caso que sea necesario.

- **Mantenimiento de la piscina**

El proceso de mantenimiento contará con las siguientes actividades:

- El proceso de llenado de la piscina es realizado por una manguera y por unos tubos impulsados por una bomba para que el llenado sea más rápido y eficaz, este proceso será realizado por una persona diariamente.
- La limpieza, se realizará tres veces al día primero en horas antes del ingreso de los usuarios y dos veces durante el día, se utilizará tres limpiafondos manuales, consta de un tubo de tres metros flexible y Provac 222 giratorio; por otra parte, una vez al día se realizará la limpieza del fondo de la piscina utilizando dos limpiafondos y una esponja.
- Para desinfectar la piscina se utilizará cloro, oxígeno activo y bromo, este procedimiento se realizará una vez cada tres días. Por otra parte, la piscina contará con reguladores de PH, sistema de recirculación y filtrado (depuradora skimmer, sumidero, boquilla de aspiración, boquilla de expulsión, prefiltro, bomba, motor, válvula de seis vías y tuberías

flexibles de PVC.), estos instrumentos tienen una vida útil de 15 días; por ende, necesitan ser cambiados antes del llenado de la piscina.

▪ **Mantenimiento de la áreas de arena**

El CGCMC cuenta con dos picaderos de arena, donde la limpieza, el equipamiento y la conservación de las áreas se darán mediante los siguientes procesos:

- Pintado de las líneas reglamentarias, se realizará una vez por semana, requiere de cuatro personas y de acuerdo a los convenios establecidos en publicidad, se utilizara mínimo cinco litros de pintura y tres brochas.
- La instalación de equipamiento de eventos hípico, se realizará un día antes, con la instalación de equipos necesarios para el evento hípico.
- Conservación de la instalación mediante la nivelación de la arena, se realizara una vez por semana, utilizando tres rastrillos y una carretilla para el traslado de arena, este proceso será realizado por cuatro personas.

▪ **Mantenimiento del Sauna**

El CGCMC cuenta con sauna, donde la limpieza, equipamiento y conservación lo realizará una persona con los siguientes procesos.

- La limpieza, se realizará una vez al día en horas antes del ingreso de los usuarios, se utilizará un limpiador de sauna no corrosivo y aceite de parafina.
- El equipamiento constará de una válvula de aire interior que se cambiará una vez cada seis meses, una rejilla de ventilación que tendrá su mantenimiento una vez por mes y trampillas para sauna, que serán cambiados una vez cada cinco meses.
- La conservación será realizada según revisión de la infraestructura, en caso de contar con rajaduras o grietas serán corregidas, esta revisión se llevará a cabo una vez cada dos meses.

▪ **Mantenimiento de Granja**

El CGCMC cuenta con una granja, donde debe asegurarse la limpieza y el equipamiento, todo ello realizado por dos personas a través de los siguientes procesos:

- La limpieza, se realizará tres veces al día, primero en horas antes del ingreso de los usuarios, segundo a las 1pm y por último a las 5pm, será realizado por dos personas, constará en recoger desperdicios de los

animales, mediante el uso de escobas, los cuatro ambientes de la granja tendrán dos escobas cada uno exclusivamente para su área y dos para la parte de afuera.

- El equipamiento constará de mallas de seguridad y un techo corredizo para dar protección en tiempos de lluvia y para refrescar los animales en tiempo de verano.

- **Mantenimiento de caballeriza**

El CGCMC cuenta con una zona de caballeriza, donde el mantenimiento constará de la limpieza, conservación y equipamiento, para lo que se requieren dos personas realizando los siguientes procesos:

- La limpieza, se realizará tres veces al día, primero en horas antes del ingreso de los usuarios, segundo a las 1 pm y por ultimo a las 5pm, será realizado por dos personas que deberán recoger los desperdicios de los animales mediante tres escobas, una carretilla con tapa para el traslado de los excrementos, tres recogedores de basura, tres rastrillos y tres bolsas para el traslado y conservación para su respectiva transformación en abono.
- El equipamiento constará de mallas de seguridad y un techo corredizo para dar protección en tiempos de lluvia y para refrescar a los animales en tiempo de verano.
- La conservación será realizada según revisión de la infraestructura, en caso de contar con rajaduras o grietas, serán corregidas; esta revisión se llevará a cabo una vez cada dos meses.

- **Mantenimiento de áreas públicas y administrativas**

El CGCMC cuenta con ambientes de administración y áreas públicas, el mantenimiento constará en limpieza, conservación y equipamiento, mediante los siguientes procesos:

- La limpieza, se realizara tres veces al día, primero en horas antes del ingreso de los usuarios, segundo a las 1pm y por último a las 5pm, constará en mantener limpio y ordenado el recinto, esta actividad será realizada por dos personas.



- o El equipamiento constará de diez botes de basura ubicadas estratégicamente dentro del recinto y aparte cada área contará con dos botes de basura posicionadas en cada esquina, haciendo un total de 30 botes de basura, por otra parte para la seguridad se tendrán cámaras de seguridad dispersas en todo el recinto, supervisadas por dos personas.
- o La conservación será realizada previa revisión de la infraestructura, en caso de contar con rajaduras o grietas en las áreas administrativas y públicas serán corregidas, esta revisión se llevará a cabo una vez cada dos meses.

▪ **Mantenimiento y cuidado de los animales del recinto**

El CGCMC cuenta con cuatro tipos de animales, el mantenimiento y cuidado constará del seguimiento nutricional y sanitario; por ende, se realizarán los siguientes procesos y actividades.

- o En el caso de los equinos, la CGCM cuenta con 10 de estos animales, que tendrán que ser alimentados tres veces al día, tendrán un control de salubridad una vez cada semana que constará de un chequeo a cada uno y entrega de dos pastillas nutricionales, una inyección nutricional en caso de enfermedad.
- o En el caso de los conejos, la CGCM cuenta con 15 de estos animales, que tendrán que ser alimentados dos veces al día, tendrán un control de salubridad una vez cada semana que constará de un chequeo general y colocación de una inyección nutricional en caso sea necesario.
- o En el caso de los cuys, la CGCM cuenta con 30 de estos animales, que tendrán que ser alimentados dos veces al día, tendrán un control de salubridad una vez cada semana que constará de un chequeo general y la colocación de una inyección nutricional en caso sea necesario.
- o En el caso de las aves, la CGCM cuenta con 20 de estos animales, que tendrán que ser alimentados dos veces al día, tendrán un control de salubridad una vez cada semana que constará de un chequeo general y entrega de pastillas nutricionales disueltas en agua en caso sea necesario.
- o En el caso de las truchas, la CGCM contará con aproximadamente 50 de estos animales, que tendrán que ser alimentados dos veces al día, en caso

de seguimiento de salubridad en agua tendrá que ser evaluada para detectar basura o residuos contaminantes para realizar un cambio de agua, este proceso se realizara una vez al mes.

#### 7.4. Ruta estratégica

Para determinar la priorización de los objetivos y las acciones estratégicas, se realizó un panel de discusión entre los integrantes de la presente tesis y un comité de trabajo del CGCMC conformado por el administrador, el encargado de caballeriza y un invitado externo, empleando la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), obteniendo las tablas que se presentan a continuación.

En la Tabla 7.3 se observa la priorización y ponderación otorgada a las estrategias de Nivel Corporativo.

**Tabla 7.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica - nivel corporativo**

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas Nivel Corporativo			
		Estrategia 13		Estrategia 20	
		Mejorar la estructura organizacional y políticas internas.		Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing, atención al cliente y salud.	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>					
(2) Interés de inversionistas privados	0.1	4	0.40	0	0.00
(3) Legislación en pro de asociaciones público – privado.	0.07	4	0.28	0	0.00
<b>Debilidades</b>					
(2) Personal no calificado para las actividades	0.07	1	0.07	4	0.28
(6) Déficit tecnológico	0.05	1	0.05	2	0.10
<b>Amenazas</b>					
(2) Competidores consolidados en el mercado.	0.14	0	0.00	2	0.28
<b>Total</b>			<b>0.80</b>		0.66

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa, la estrategia a implementar a Nivel Corporativo es la E13, Mejorar la estructura organizacional y políticas internas, con una calificación de 0.80.

A continuación, en la Tabla 7.4 se observa la priorización y ponderación otorgada a las estrategias de Nivel Negocio.

**Tabla 7.4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica - nivel negocio**

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas Nivel Negocio													
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 2.1		Estrategia 5		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 12	
		Establecer un modelo de gestión idóneo.		Ofrecer una propuesta de valor única al mercado		Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios		Dotar al Casino de herramientas y equipos a bajo costo		Incrementar las ventas por servicios complementarios		Crear un claro posicionamiento del Casino con la hípica, dar valor a la marca		Obtener modernización a bajo costo	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>															
1. Terrenos propios aledaños con disponibilidad para construir	0.09	0.00	0.00	4.00	0.36	4.00	0.36	0.00	0.00	4.00	0.36	2.00	0.18	0.00	0.00
2. Interés de inversionistas privados	0.1	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
3. Legislación en pro de asociaciones público – privado.	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.14
4. Política estatal regional a favor en desarrollar proyectos ecológicos.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	0.00	0.00	2.00	0.10	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
6. Interés de grupos ecológicos y animalistas.	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24	0.00	0.00	3.00	0.24	3.00	0.24	0.00	0.00
9. Crecimiento del sector ecoturismo.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.24	2.00	0.12	0.00	0.00
<b>Amenazas</b>															0.00
1. Falta de cultura hípica en la ciudad	0.14	0.00	0.00	3.00	0.42	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.28	4.00	0.56	0.00	0.00
<b>Fortalezas</b>															
1. Instalaciones adecuadas para eventos deportivos y recreativos.	0.1	0.00	0.00	4.00	0.40	4.00	0.40	0.00	0.00	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas Nivel Negocio													
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 2.1		Estrategia 5		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 12	
		Establecer un modelo de gestión idóneo.		Ofrecer una propuesta de valor única al mercado		Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios		Dotar al Casino de herramientas y equipos a bajo costo		Incrementar las ventas por servicios complementarios		Crear un claro posicionamiento del Casino con la hípica , dar valor a la marca		Obtener modernización a bajo costo	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
2. Instalaciones adecuadas para realizar eventos hípicos.	0.12	0.00	0.00	4.00	0.48	4.00	0.48	0.00	0.00	4.00	0.48	4.00	0.48	2.00	0.24
3. Vista panorámica y ubicación en un lugar campestre y ecológico	0.08	0.00	0.00	3.00	0.24	3.00	0.24	0.00	0.00	4.00	0.32	2.00	0.16	1.00	0.08
<b>Debilidad</b>															
1. Dificil acceso vial al Casino.	0.1	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	0.00	0.00	2.00	0.20	0.00	0.00	4.00	0.40
6. Déficit tecnológico	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.15
<b>Total</b>			1.2		<b>2.95</b>		<b>2.22</b>		0.2		<b>2.82</b>		<b>2.24</b>		1.51

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa, las estrategias a implementar a Nivel Negocio son la E2, E2.1, E7 y E8, ya que son las que obtuvieron calificación mayor a 2.0.

A continuación, en la Tabla 7.5 se observa la priorización y ponderación otorgada a las estrategias de Nivel Funcional.

**Tabla 7.5. Matriz cuantitativa de planeación estratégica - nivel funcional**

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas Nivel Funcional																			
		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 6		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 17		Estrategia 19	
		Crear un claro posicionamiento del Casino con la hípica, dar valor a la marca.		Construir una imagen relacionada fuertemente con el cuidado de medioambiente y la ecología		Firmar convenios para incrementar el número de visitantes al casino		Reforzar el posicionamiento deseado con el concepto naturaleza		Lograr la autogestión del Casino con recursos propios		Ser considerado uno de los mejores locales para eventos		Innovar en el producto y los servicios		Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing, atención al cliente y salud		Aprovechar el uso de internet como herramienta de publicidad		Elaborar el Plan de Marketing Integral	
Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
<b>Oportunidades</b>																					
1. Terrenos propios aledaños con disponibilidad para construir	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	0.00	0.00	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.09
2. Interés de inversionistas privados	0.1	0.00	0.00	3.00	0.30	4.00	0.40	0.00	0.00	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00
3. Legislación en pro de asociaciones público – privado.	0.07	0.00	0.00	1.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5. Desarrollo tecnológico de herramientas y equipos para clubes.	0.05	2.00	0.01	1.00	0.05	3.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.10	4.00	0.20	0.00	0.00	3.00	0.15	3.00	0.15
7. Barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores al sector.	0.03	2.00	0.06	0.00	0.00	1.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Amenazas</b>																					0.00
2. Competidores consolidados en el mercado	0.14	3.00	0.42	2.00	0.28	0.00	0.00	2.00	0.28	0.00	0.00	3.00	0.42	4.00	0.56	3.00	0.42	2.00	0.28	3.00	0.42
3. Amplia gama de proveedores para el servicio de eventos.	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24
4. Estilo de vida sedentario.	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Fortalezas</b>																					
1. Instalaciones adecuadas para eventos deportivos y recreativos.	0.1	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40

Factores críticos para el éxito		Alternativas Estratégicas Nivel Funcional																			
		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 6		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 17		Estrategia 19	
		Crear un claro posicionamiento del Casino con la hípica, dar valor a la marca.		Construir una imagen relacionada fuertemente con el cuidado de medioambiente y la ecología		Firmar convenios para incrementar el número de visitantes al casino		Reforzar el posicionamiento deseado con el concepto naturaleza		Lograr la autogestión del Casino con recursos propios		Ser considerado uno de los mejores locales para eventos		Innovar en el producto y los servicios		Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing, atención al cliente y salud		Aprovechar el uso de internet como herramienta de publicidad		Elaborar el Plan de Marketing Integral	
Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
2. Instalaciones adecuadas para realizar eventos hípicas.	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	1.00	0.12	0.00	0.00	3.00	0.36
3. Vista panorámica y ubicación en un lugar campestre y ecológico	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24
5. Instalaciones con prestigio militar	0.08	1.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6. Presupuesto asignado por el Ejército para pago de personal y mantenimiento.	0.12	0.00	0.00	1.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.12	1.00	0.12	0.00	0.00	3.00	0.36	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Debilidades</b>																					
2. Personal no calificado para las actividades	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Publicidad inexistente	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	1.00	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	2.00	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36
5. Antigüedad de las instalaciones	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	0.00	0.00	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>			2.45		2.58		2.16		1.51		2.54		3.33		3.6		2.33		1.23		2.26

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa, las estrategias a implementar a Nivel Funcional son la E3, E4, E10, E11 y E14, ya que son las que cinco estrategias que obtuvieron la mayor calificación.

A continuación, en la Tabla 7.6, se muestra el cuadro de gestión multianual que agrupa todas las estrategias seleccionadas junto a sus objetivos y planes operativos a llevar a cabo por semestres a partir del año 2018.

**Tabla 7.6. Cuadro de gestión multianual**

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción		Planes Operativos	2018		2019		2020		2021			
						1	2	1	2	1	2	1	2		
Mejoramiento de Infraestructura	E2	Ofrecer una propuesta de valor única al mercado.	1	A	Construir un camino al borde del río.	x									
				B	Construir zona de parrillas al borde del río.	x									
				C	Dar realce a la ubicación geográfica privilegiada.	x									
				D	Remodelar la zona del mirador.	x									
			2	A	Actividades de deporte y aventura – Kayak, Tirollesa.		x								
				B	Actividades físicas – caminata, ciclismo.			x							
				C	Elaborar un programa de charlas educativas sobre la geografía del eje ecológico del Chili.				x						
			3	A	Señalización de las diversas áreas del Club.	x									
				B	Elaborar el mapa de las instalaciones.	x									
				C	Crear la sección de talleres artísticos y deportivos.		x								



Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021	
					1	2	1	2	1	2	1	2
				<b>D</b>	Construir el criadero de truchas.	x						
				<b>E</b>	Construir un Biohuerto.	x						
			<b>4</b>	<b>A</b>	Firmar contratos con socios estratégicos para ofrecer bienes y servicios complementarios a los existentes.		x					
				<b>B</b>	Remodelación y mejoramiento de los bungalows.	x						
				<b>C</b>	Crear una zona de juegos (ping pong, billar, futbol de mesa, sapo)	x						
			<b>5</b>	<b>A</b>	Contratar al personal idóneo con especialización o experiencia en terapias ecuestres.		x					
				<b>B</b>	Contratar entrenador para preparación de caballos terapéuticos.		x					
				<b>C</b>	Verificar si la Licencia Hípica actual considera las terapias o gestionar dicha licencia.		x					
				<b>D</b>	Adquirir implementos necesarios para la actividad (Cascos, zapatos especiales, etc.) Se podría alquilar.	x						
				<b>E</b>	Dar mantenimiento a las pistas dónde entrenan.	x						

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021	
					1	2	1	2	1	2	1	2
				<b>F</b>	Permitir el acceso a entrenadores personales.		x					
				<b>G</b>	Crear un programa educativo sobre equitación.			x				
				<b>H</b>	Dictar curso de equitación para niños y adultos.			x	x	x	x	x
				<b>I</b>	Contratar un especialista que vele por el bienestar de los caballos.			x				
	<b>E2.1</b>	Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios.	<b>6</b>	<b>A</b>	Adquirir equipos para acondicionar la temperatura de la piscina.	x						
<b>B</b>				Instalar panel solar para acondicionar la temperatura de la piscina.	x							
<b>7</b>			<b>A</b>	Gestionar convenio con Gobierno Regional para el mejoramiento del acceso a la zona.	x	x						
			<b>B</b>	Instalar adoquinado gris al ingreso del club.	x							
<b>8</b>			<b>A</b>	Mejorar la fachada del ingreso a las caballerizas, buen diseño arquitectónico y paisajístico.	x							
<b>9</b>			<b>A</b>	Adquirir válvula de aire interior para el sauna.	x							

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021	
					1	2	1	2	1	2	1	2
				<b>B</b>	Adquirir Reguladores de PH, sistema de recirculación y filtrado para piscina.	x						
			<b>10</b>	<b>A</b>	Reparación y mantenimiento a graderías en las zonas deportivas.	x						
				<b>B</b>	Dotar de implementos necesarios los servicios higiénicos.	x						
				<b>C</b>	Construir zonas de descanso en las áreas verdes.	x						
			<b>11</b>	<b>A</b>	Construir zonas independientes para cada animal de la granja.	x						
				<b>B</b>	Implementar una zona para el acceso a granja vivencial.	x						
	<b>E4</b>	Construir una imagen fuertemente relacionada con el cuidado del medioambiente y la ecología.	<b>13</b>	<b>A</b>	Sacar provecho de los desperdicios: implementar en el club, tachos para seleccionar desperdicios.		x	x				
				<b>B</b>	Crear un concurso entre los visitantes sobre "Ideas para reciclar".		x		x		x	x
				<b>C</b>	Elaborar piezas de decoración campestre con material reciclado.		x		x		x	x
			<b>14</b>	<b>A</b>	Fomentar el uso responsable de los recursos naturales dentro y fuera del club.	x		x		x		x

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021		
					1	2	1	2	1	2	1	2	
				<b>B</b>	Brindar charlas informativas sobre temas ecológicos y cuidado del medioambiente en distintos colegios e instituciones.	x		x		x		x	
			<b>15</b>	<b>A</b>	Realizar una campaña de reciclaje para obtener material de construcción a bajo costo.		x		x		x		x
				<b>B</b>	Instalar los complementos necesarios, sistemas de aporte de agua, comederos y rastrilleras, para que no incidan negativamente sobre la ingestión y el desarrollo del equino.	x							
				<b>C</b>	Conseguir convenio para “adoptar” los animales de granja y conseguir donaciones para mejorar sus corrales.		x						
			<b>16</b>	<b>A</b>	Adquirir las herramientas necesarias para siembra y cultivo.			x	x	x			
				<b>B</b>	Tecnificar el riego – por goteo o emplear regulador de caudal, puede ser con material reciclado como botellas de plástico.			x					
				<b>C</b>	Desarrollar un programa educativo para promover la creación de biohuertos en casa.		x		x		x		x

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción		Planes Operativos	2018		2019		2020		2021	
						1	2	1	2	1	2	1	2
	<b>E14</b>	Innovar en el producto y los servicios.	<b>17</b>	<b>A</b>	Instalar paneles solares para brindar energía a la mayor cantidad posible de áreas.	x							
				<b>B</b>	Desarrollar una app para reservaciones y seguimiento de visitantes dentro del casino.	x							
				<b>C</b>	Adquirir pulseras localizador GPS para alquilar y hacer seguimiento a los niños dentro del casino.	x							
				<b>D</b>	Incluir cámaras digitales en los cascos deportivos para capturar imágenes.	x							
				<b>E</b>	Incluir cámaras de seguridad dentro del recinto.	x							
				<b>F</b>	Adquirir internet de banda ancha mediante contrato o convenio con empresa de telecomunicaciones.	x							
	<b>E13</b>	Mejorar la estructura organizacional y las políticas internas.	<b>9</b>	<b>A</b>	Crear áreas clave para la sostenibilidad del Casino. (Gerencia, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, etc.)		x	x	x	x	x	x	x
				<b>B</b>	Determinar el tipo de estructura organizacional idónea para el Casino: Vertical u Horizontal.	x							

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021			
					1	2	1	2	1	2	1	2		
	<b>E10</b>	Lograr la autogestión del Casino con recursos propios.	<b>4</b>	<b>A</b>	Establecer una política interna que permita administrar el Casino como negocio.	x	x							
				<b>B</b>	Capacitación al personal administrativo en gestión.		x		x		x		x	
				<b>C</b>	Desarrollar una estructura orgánica empresarial.	x								
			<b>5</b>	<b>A</b>	Elaborar un análisis de los procesos internos del Casino y detectar los puntos críticos que permita reducir costos.	x	x							
				<b>B</b>	Contratar fuerza de ventas y capacitarlos para ventas corporativas.	x								
				<b>C</b>	Tener un registro tanto de clientes como de ventas.		x	x						
				<b>D</b>	Destinar un presupuesto mensual a publicidad.	x								
				<b>E</b>	Diseñar un Plan de Referidos.		x							
				<b>F</b>	Desarrollar e implementar un sistema de inventarios para optimizar los recursos evitando desperdicios.		x	x	x	x	x	x	x	x
			<b>Desarrollo Comercial</b>	<b>E3 E8</b>		<b>2</b>	<b>A</b>	Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas financieras.		x				

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021		
					1	2	1	2	1	2	1	2	
		Crear un claro posicionamiento que vincule al Casino con la Hípica, dar valor a la marca.		<b>B</b>	Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas mineras.		x						
				<b>C</b>	Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas veterinarias.		x						
			<b>3</b>	<b>A</b>	Elaborar campaña publicitaria 360°: Canales de TV, radio, medios impresos, redes sociales.	x							
				<b>B</b>	Fomentar la cultura hípica en instituciones (empresas, colegios, universidades) brindando charlas.	x	x	x					
				<b>C</b>	Promocionar los beneficios de la equinoterapia en hospitales y centro de bienestar.	x		x		x		x	
				<b>D</b>	Brindar clases modelo y promocionales de equitación y sesiones de equinoterapia.	x		x					
				<b>E</b>	Organizar un evento hípico anual con el respaldo de auspiciadores y promotores del evento.		x		x		x		x
	<b>E11</b>	Ser considerado uno de los mejores locales para eventos.	<b>12</b>	<b>A</b>	Establecer el acuerdo comercial idóneo entre ambas partes para obtener mayores contratos en este segmento.	x	x						

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021			
					1	2	1	2	1	2	1	2		
			13	A	Organizar eventos en ocasiones como Día de la Madre, del Padre, día del niño, Fiestas de Arequipa, contando con artistas reconocidos que generen interés en el público.		x		x		x		x	
				B	Brindar un espectáculo cultural por Fiestas Patrias, que revalore la flora y fauna de nuestra ciudad.		x		x		x		x	
				C	Participar de eventos de organización de bodas como Exponovias, Expobodas, etc.	x	x			x	x			
	E7	Incrementar las ventas por servicios complementarios.	15	A	Propiciar visitas educativas a la granja.	x	x							
				B	Ofrecer precios especiales.		x		x		x		x	
			16	A	Elaborar paquetes especiales para fiestas Infantiles.	x								
				B	Elaborar paquetes especiales para fiestas Juveniles.	x								
				C	Elaborar paquetes especiales para fiestas Adultos.	x								
				D	Elaborar paquetes especiales para bodas.		x	x	x	x	x	x	x	x



Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción	Planes Operativos	2018		2019		2020		2021		
					1	2	1	2	1	2	1	2	
			<b>17</b>	<b>A</b>	Poner a la venta cartillas de Verano: Promociones especiales para eventos mensuales.	x		x		x		x	
				<b>B</b>	Talleres de verano: Baile, teatro, canto, yoga, natación, actividades al aire libre.	x		x		x		x	
				<b>C</b>	Brindar sesiones de equinoterapia.		x	x	x	x	x	x	x
				<b>D</b>	Talleres de deporte: Equitación, fútbol, 152ásquet, tenis, natación.	x		x		x		x	
			<b>18</b>	<b>A</b>	Vender comida para animalitos de la granja: Pavos, gansos, conejos y cuyes		x		x		x		x
				<b>B</b>	Poner a la venta los productos del biohuerto y de la granja.			x	x	x	x	x	x
				<b>C</b>	Alquiler espacios del biohuerto para la siembra y aut cosecha.			x	x	x	x	x	x
			<b>19</b>	<b>A</b>	Elaborar paquetes y promociones para hospedaje en pareja o familia.		x						
				<b>B</b>	Afiliarse a páginas web para buscadores de hoteles como booking, despegar, trivago, etc.		x	x	x	x	x	x	x
				<b>C</b>	Brindar una ruta para acampar en el Casino.		x		x		x		x
			<b>20</b>	<b>A</b>	Organizar torneos deportivos.		x		x		x		x

Eje	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción		Planes Operativos	2018		2019		2020		2021	
						1	2	1	2	1	2	1	2
				<b>B</b>	Auspiciar torneos deportivos.		x		x		x		x

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.5. Cuadro de mando integral

Para establecer una serie de indicadores que midan y realicen un adecuado seguimiento a la implementación del plan estratégico, se emplea el cuadro de mando integral contemplando las cuatro perspectivas: financiera, procesos, cliente y aprendizaje; con el fin de que cada estrategia y objetivo cuente con indicadores mediante los cuales se logre realizar revisiones periódicas y así los planes operativos puedan evaluarse, corregirse y adaptarse a los cambios que sean necesarios.

A continuación, se muestra la Tabla 7.7 con la perspectiva financiera, la Tabla 7.8 con la perspectiva de procesos, la Tabla 7.9 con la perspectiva clientes y finalmente, la Tabla 7.10 con la perspectiva aprendizaje; cada una de las perspectivas definidas para el cuadro de mando integral del CGCMC.

**Tabla 7.7. Cuadro de mando integral – perspectiva financiera**

Perspectiva financiera					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Lograr la autogestión del casino con recursos propios.	Establecer un modelo de gestión distinto al militar para enfocarse en el Casino como negocio.	Establecer una política interna que permita administrar el Casino como negocio.	Implementación de política	Documento	Documento
		Capacitación al personal administrativo en gestión.	Horas de capacitación	Nº Horas	Horas ejecutadas/horas planificadas
	Reducir costos y mejorar las ventas para obtener un incremento que permita autogestionar compras.	Elaborar un análisis de los procesos internos del Casino y detectar los puntos críticos.	Puntos críticos	# Puntos críticos	Cantidad
		Crear una imagen institucional diferenciada. Conexión emocional, experiencias personalizadas.	Imagen	Imagen	Imagen
		Contratar fuerza de ventas y capacitarlos.	Vendedores	Efectividad	Ventas cerradas/ventas proyectadas
		Tener un registro de tanto de clientes como de ventas, hacerles seguimiento.	Estadísticas	% o números	Cantidad de clientes, ventas por cliente
		Invertir en publicidad, destinar un presupuesto mensual.	Soles invertidos	S/. Vs retorno	Ventas/inversión en publicidad

Perspectiva financiera					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
		Diseñar un Plan de Referidos.	Plan	Plan	Plan
Obtener modernización a bajo costo.	Gestionar la construcción de obra vial, buscando el apoyo del gobierno regional.	Presentar un proyecto de infraestructura y servicios para procurar el interés del Gobierno Regional de construir un acceso vial adecuado al Casino.	Proyecto	Proyecto	Implementación de proyecto
	Gestionar contratos de alquiler (concesión) de algunos sectores del Casino para que sean administrados por terceros.	Firmar contrato con empresa de juegos recreativos para niños.	Firma de contrato	Contrato	Contrato
		Firmar contrato con empresas de turismo y deportes de aventura.	Firma de contrato	Contrato	Contrato
		Presentar un proyecto de infraestructura y servicios al Club Internacional de Arequipa para ser socios estratégicos.	Proyecto	Proyecto	Implementación de proyecto

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.8. Cuadro de mando integral – perspectiva de procesos**

Perspectiva de procesos					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Ofrecer una propuesta de valor única al mercado.	Poner en valor el Río Chili.	Construir la caminería al borde del río.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Construir zona de parrillas.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Remodelar la zona del mirador.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
	Crear la ruta del Chili. Actividades al aire libre.	Actividades de deporte y aventura - Kayak, Tirolésa.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Actividades físicas - caminata, ciclismo.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Elaborar un programa de charlas educativas sobre la geografía del eje ecológico del Chili.	Programa	Implementación	Implementación de Programa
	Sectorizar adecuadamente las áreas del Club.	Señalización de las diversas áreas del Club.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Elaborar el mapa de las instalaciones.	Mapa	Mapa	Mapa

Perspectiva de procesos					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
		Crear la sección de talleres artísticos y deportivos.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Evaluar la posibilidad de iniciar un criadero de truchas.	Proyecto/Implementación	Evaluación	Evaluación
		Construir un Biohuerto.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
	Mejorar los servicios ofrecidos a los clientes.	Firmar contratos con socios estratégicos para ofrecer bienes y servicios complementarios a los existentes.	Contratos	Cantidad	Nº contratos
		Remodelación y mejoramiento de los bungalows.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
	Acondicionar el lugar para brindar servicios de equinoterapia y equitación.	Contratar al personal idóneo con especialización o experiencia en terapias ecuestres.	Personal especializado	Personal contratado	Personal contratado
		Contratar entrenador para preparación de caballos terapéuticos.	Personal especializado	Personal contratado	Personal contratado
		Verificar si la Licencia Hípica actual considera las terapias o gestionar dicha licencia.	Verificación/Gestión	Licencia	Licencia
		Adquirir implementos necesarios para la actividad (Cascos, zapatos especiales, etc.) Se podría alquilar.	Equipos necesarios	Adquisición	Adquisición de implementos necesarios
		Dar mantenimiento a las pistas dónde entrenan.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Permitir el acceso a entrenadores personales.	Política	Política	Implementación de Política
		Crear un programa educativo sobre equitación.	Programa	Programa	Implementación de programa
		Dictar curso de equitación para niños y adultos.	Diseño de curso	Implementación	Curso implementado

Perspectiva de procesos						
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	
		Contratar un especialista que vele por el bienestar de los caballos.	Personal especializado	Personal contratado	Personal contratado	
Ofrecer infraestructura mejorada a los usuarios.	Ofrecer piscina temperada.	Adquirir equipos para acondicionar la temperatura de la piscina.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
		Instalar panel solar para acondicionar la temperatura de la piscina.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
	Mejorar acceso vial	Gestionar convenio con Gobierno Regional para el mejoramiento del acceso a la zona.	Gestión de convenio	Convenio	Convenio	
		Instalar adoquinado gris al ingreso del club.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
	Remodelar y dar realce a las caballerizas.	Mejorar la fachada del ingreso a las caballerizas, buen diseño arquitectónico y paisajístico.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
	Brindar mantenimiento adecuado a las instalaciones	Adquirir válvula de aire interior para el sauna.	Proyecto/Implementación	Adquisición	Adquisición	
		Adquirir Reguladores de PH, sistema de recirculación y filtrado para piscina.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
	Mejoramiento de áreas comunes.	Reparación y mantenimiento a graderías en las zonas deportivas.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
		Dotar de implementos necesarios los servicios higiénicos.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
		Construir zonas de descanso en las áreas verdes.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado	
	Tener complejos deportivos de calidad.	Ofrecer lozas deportivas acorde a las exigencias del público.	Reparar los tableros y arcos del campo de fútbol.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Brindar mantenimiento a las lozas deportivas de		Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado

Perspectiva de procesos					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
	fútbol, frontón y tenis.				
	Adquirir implementos deportivos para cada disciplina.		Proyecto/Implementación	Adquisición	Adquisición
Construir una imagen fuertemente relacionada con el cuidado del medioambiente y la ecología.	Construir zonas de recreación con material reciclado.	Sacar provecho de los desperdicios: implementar en el club, tachos para seleccionar desperdicios.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Crear un concurso entre los visitantes sobre "Ideas para reciclar".	Diseño de concurso	Implementación	Concurso implementado
		Elaborar piezas de decoración campestre con material reciclado.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
	Crear un movimiento que genere conciencia en cuidado de la ecología de nuestra ciudad.	Fomentar el uso responsable de los recursos naturales dentro y fuera del club.	Políticas y procedimientos	Cantidad/eficacia	% Uso responsable
		Brindar charlas informativas sobre temas ecológicos y cuidado del medioambiente en distintos colegios e instituciones.	Diseño de charlas	Implementación	Instituciones capacitadas
	Remodelar la granja y mejorar su infraestructura.	Realizar una campaña de reciclaje para obtener material de construcción a bajo costo.	Diseño de campaña	Implementación	% de material utilizado reciclado
		Instalar los complementos necesarios, sistemas de aporte de agua, comederos y rastrilleras, para que no incidan negativamente sobre la ingestión y el desarrollo del equino.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Conseguir convenio para "adoptar" los animales de granja y conseguir	Gestión de convenio	Convenio	Convenio

Perspectiva de procesos					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
	Construir una zona de biohuerto.	donaciones para mejorar sus corrales.			
		Adquirir las herramientas necesarias para siembra y cultivo.	Proyecto/Implementación	Adquisición	Adquisición
		Tecnificar el riego - por goteo o emplear regulador de caudal, puede ser con material reciclado como botellas de plástico.	Proyecto/Implementación	Implementación	Proyecto implementado
		Desarrollar un programa educativo para promover la creación de biohuertos en casa.	Diseño de Programa	Implementación	# de Biohuertos creados
Dotar al Casino de herramientas y equipos a bajo costo.	Gestionar la donación de herramientas o equipos.	Acudir a empresas que tengan herramientas en desuso para solicitar su donación.	Gestión	Herramientas donadas	# Herramientas donadas
	Gestionar convenios con empresas agro veterinarias.	Ofrecer un tipo de convenio entre el Casino y empresas Veterinarias para lograr obtener la donación de herramientas o equipos de granja.	Gestión	Herramientas donadas	# Herramientas donadas

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.9. Cuadro de mando integral – perspectiva de cliente**

Perspectiva de cliente					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Elaborar un Plan de Marketing Integral	Conocer las necesidades de los potenciales clientes.	Realizar un estudio de mercado para validar el concepto a ofrecerse, evaluar la aceptación del público ante la oferta de valor del Casino.	Estudio de mercado	Estudio de mercado	Estudio de mercado
		Aplicar encuestas al público objetivo.	Encuestas	Encuestas aplicadas	#Encuestas aplicadas / total clientes



Perspectiva de cliente					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
		Realizar focus group con clientes actuales y potenciales.	Focus group	Focus group	Focus group ejecutados vs planificados
		Contemplar la creación de un programa de fidelización de clientes.	Programa de fidelización	Implementación	Implementación de programa
	Firmar convenios con empresas que auspicien los eventos y así lograr mayor alcance publicitario.	Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas financieras.	Convenios	Cantidad	# Convenios firmados
		Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas mineras.	Convenios	Cantidad	# Convenios firmados
		Gestionar la firma de convenios para auspicios con empresas veterinarias.	Convenios	Cantidad	# Convenios firmados
Crear un claro posicionamiento que vincule al Casino con la Hípica, dar valor a la marca.	Difundir la cultura hípica en la ciudad: educar al cliente potencial en la cultura hípica y los beneficios de la equinoterapia.	Elaborar campaña publicitaria 360°: Canales de TV, radio, medios impresos, redes sociales.	Inversión	S/.	S/. Invertidos vs ingresos recibidos
		Fomentar la cultura hípica en instituciones (empresas, colegios, universidades) brindando charlas.	Charlas	# Charlas	Charlas ejecutadas vs charlas planificadas
		Promocionar los beneficios de la equinoterapia en hospitales y centro de bienestar.	Charlas	# Charlas	Charlas ejecutadas vs charlas planificadas
		Brindar clases modelo y promocionales de equitación y sesiones de equinoterapia.	Charlas	# Charlas	Charlas ejecutadas vs charlas planificadas
Reforzar el posicionamiento deseado con el concepto de naturaleza.	Posicionar el Casino como un lugar campestre y ecológico idóneo para el descanso y la	Realizar campaña de concientización sobre la importancia de oxigenar el cuerpo y convivir con la naturaleza.	Campañas	# Campañas	Campañas ejecutadas vs campañas planificadas

<b>Perspectiva de cliente</b>					
<b>Meta Estratégica</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Inductor (Acciones)</b>	<b>Indicador específico</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>
	recreación al aire libre.	Hacer alianza estratégica con grupos ecologistas, con centros de salud alternativa y con agencias de turismo vivencial.	Alianzas	Cantidad	# Alianzas
	Mensaje Publicitario: Asociar el nombre Club Chilina con Naturaleza.	Crear una campaña de marketing enfocada en el concepto de acercarse a la naturaleza sin salir de la ciudad.	Campaña	Campaña	Campaña
	Realizar campañas de concientización.	Promover eventos saludables: maratones, ciclismo, bailabletón, yoga, etc.	Eventos	# Eventos	Eventos planificados vs ejecutados
	Ser parte de eventos de proyección social.	Contactar municipalidades, grupos de interés en proyectos como reciclaje, vida sana, para ofrecer nuestro auspicio.	Gestión	# Actividades	# Actividades
Firmar convenios para incrementar el número de visitantes del Casino.	Definir una estrategia de ventas enfocada en promociones.	Firmar convenios con empresas para ofrecer paquetes especiales por el uso del recinto en sus actividades corporativas.	Gestión de convenios	Convenios	# Convenios firmados
		Firmar un convenio con empresas para ofrecer descuentos a su personal y sus clientes por el uso del Casino.	Gestión de convenios	Convenios	# Convenios firmados
	Establecer una estrategia comercial de pre-venta de entradas.	Establecer una estrategia de pre-venta para captar clientes potenciales.	Estrategia	Implementación	Implementación
		Elaborar cartillas mensuales con promociones y descuentos para quienes adquieran entradas en pre-venta.	Diseño	Implementación	Implementación
	Establecer convenios con empresas turísticas	Elaborar un acuerdo promocional con empresas turísticas.	Gestión	Acuerdos	# Acuerdos

Perspectiva de cliente					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
	para promocionar el Club como parte de sus actividades de recreación.	Ofrecer convenio publicitario a empresas turísticas para que puedan usar el recinto a cambio de hacer publicidad al Casino.	Gestión de convenios	Convenios	# Convenios firmados
	Firmar convenio con Gobierno Regional, que regula y promueve proyectos de desarrollo ecológico.	Ofrecer el uso de las instalaciones del Casino para eventos organizados por el Gobierno Regional en beneficio de la ecología y el medioambiente.	Gestión de convenio	Convenio	Convenios firmado
		Emplear a favor del Casino el Plan General de Ambiente.	PG Ambiente	Aplicación	Nivel de aplicación
	Firmar alianza estratégica con otros centros de recreación y esparcimiento similares.	Firmar alianza estratégica con el Club Internacional Arequipa para alquilar el recinto cuando tengan al tope su capacidad.	Gestión	Alianza	Alianza firmada
Ser considerado uno de los mejores locales para eventos.	Firmar acuerdo comercial con empresas organizadoras de eventos para promocionar el Casino.	Establecer el acuerdo comercial idóneo entre ambas partes para obtener mayores contratos en este segmento.	Gestión	Alianza	Alianza firmada
	Organizar eventos sociales y espectáculos culturales (fiestas temáticas) en fechas estratégicas con fines publicitarios.	Organizar eventos en ocasiones como Día de la Madre, del Padre, Fiestas de Arequipa, contando con artistas reconocidos que generen interés en el público.	Gestión	Eventos	# Eventos
		Brindar un espectáculo cultural por Fiestas Patrias, que revalore la flora y fauna de nuestra ciudad.	Gestión	Eventos	# Eventos
Aprovechar el uso de internet como	Elaborar un Plan de Marketing Digital	Alinearlo al Plan de Marketing General.	Alinamiento	Alinamiento	Alinamiento
		Contratar community manager	Contratación	Personas	Persona contratada

Perspectiva de cliente						
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	
herramienta de publicidad.		para el uso de redes sociales.				
		Diseñar y crear Página Web interactiva.	Diseño	Implementación	Implementación de web	
		Contratar personal especializado en publicidad digital.	Contratación	Personas	Persona contratada	
Incrementar las ventas por servicios complementarios.	Elaborar parquetes especiales para colegios.	Propiciar visitas educativas a la granja.	Gestión	Visitas	# Visitas	
	Elaborar paquetes especiales para celebrar cumpleaños.	Elaborar paquetes especiales para fiestas Infantiles.	Diseño y gestión de paquetes	Cantidad de eventos	#Eventos	
		Elaborar paquetes especiales para fiestas Juveniles.	Diseño y gestión de paquetes	Cantidad de eventos	#Eventos	
		Elaborar paquetes especiales para fiestas Adultos.	Diseño y gestión de paquetes	Cantidad de eventos	#Eventos	
		Talleres de verano: Baile, teatro, canto, yoga, natación, actividades al aire libre.	Diseño y gestión	Cantidad	# Talleres por tipo	
		Brindar sesiones de equinoterapia.	Diseño y gestión	Cantidad	# Talleres	
		Talleres de deporte: Equitación, fútbol, básquet, tenis, natación.	Diseño y gestión	Cantidad	# Talleres por tipo	
	Elaborar paquetes especiales para una experiencia vivencial en la granja.	Vender comida para animalitos de la granja: Pavos, gansos, conejos y cuyes	Gestión	S/.	Ventas	
		Poner a la venta los productos del biohuerto.	Gestión	S/.	Ventas	
	Mejorar el servicio de hospedaje.	Elaborar paquetes y promociones para hospedaje en pareja o familia.	Gestión	S/.	Ventas	
	Participar en torneos deportivos.	Organizar dichos torneos.	Gestión	Cantidad	# Torneos organizados	
		Auspiciar torneos deportivos.	Gestión	Cantidad	# Torneos auspiciados	
	Innovar en el servicio.	Incluir herramientas tecnológicas en el servicio para agregar valor al Casino.	Poner en alquiler las pulseras localizadoras GPS para hacer seguimiento a los	Gestión	Cantidad &/ %	Cantidad de pulseras vendidas / cantidad de niños visitados

Perspectiva de cliente					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
		niños dentro del Casino.			
		Incluir cámaras digitales en los cascos deportivos para capturar imágenes.	Proyecto	Implementación	Implementación
		Desarrollar una aplicación digital para hacer reservaciones, para ubicar las áreas dentro del Casino, etc.	Proyecto	Implementación	Implementación de app

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.10. Cuadro de mando integral – perspectiva de aprendizaje**

Perspectiva de aprendizaje					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Establecer un modelo de gestión idóneo.	Fomentar la firma de un contrato privado con un tercero para la administración del Casino.	Presentar el Plan Estratégico a posibles inversionistas.	Inversionistas gestionados	Inversionistas interesados	Inversionistas interesados
		Contratar un especialista en temas de contratos entre empresas públicas y privadas.	Contratación	Personal especializado	Personal
Mejorar la estructura organizacional y las políticas internas.	Firmar contrato con empresas de turismo y deportes de aventura.	Crear áreas clave para la sostenibilidad del Casino. (Gerencia, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, etc.)	Creación de área	Áreas implementadas	Áreas implementadas
	Firmar contrato con empresas de turismo y deportes de aventura.	Determinar el tipo de estructura organizacional idónea para el Casino: Vertical u Horizontal.	Análisis y diseño organizacional	Organigrama	Organigrama
	Realizar un análisis costo beneficio para determinar cuál de las soluciones propuestas dará el mayor beneficio neto.	Contratar un servicio de consultoría especializada en el tema.	Contratación	Consultoría implementada	Consultoría implementada
		Evaluar las opciones de tercerización	Evaluación	Evaluación	Evaluación implementada

Perspectiva de aprendizaje					
Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
		parcial o total del Casino.			
	Conservar la buena relación con la III División del Ejército del Perú, que son los dueños del Casino.	Contemplar cláusulas donde se permita que el Ejército siga siendo socio del Casino.	Gestión	Implementación de cláusulas	Implementación de cláusulas
Brindar al Casino personal capacitado en temas de gestión, marketing y atención al cliente.	Gestionar la creación de dichas plazas.	Solicitar a la III División del Ejército la creación de dichas plazas y asignación de presupuesto.	Gestión	Aprobación o no aprobación	% aprobación
	Gestionar un contrato privado para contar con un profesional en el área de administración.	Crear el Perfil del Puesto y el Reglamento de Contratación de Personal.	Gestión	Perfil de puesto y RCP	Perfil de puesto y RCP
		Convocar a profesionales en administración.	Contratación	Personal	Personal según organigrama
	Gestionar un contrato privado para contar con un profesional en el área de marketing.	Convocar a profesionales en marketing.	Contratación	Personal	Personal según organigrama
		Contratar personal de ventas.	Contratación	Personal	Personal según organigrama
	Gestionar el Talento Humano.	Capacitación al personal en técnicas de atención al cliente y servicios.	Capacitación	Horas de capacitación	Horas de capacitación vs horas planificadas
		Brindar uniforme o un distintivo del club a todo el personal.	Gestión	%	Personal total vs personal con distintivo
		Crear un Programa de Reconocimiento al mejor colaborador.	Programa de Reconocimiento	Implementación de programa	Implementación de programa

Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.6. Conclusiones:

- El análisis FODA, permite dar inicio a la articulación estratégica así como los niveles estratégicos y los procesos definidos en la cadena de valor del CGCMC.
- Se identificaron tres ejes estratégicos: Mejoramiento de infraestructura, gestión estratégica y desarrollo comercial, en los cuales se enmarcan todas las acciones estratégicas.
- Los planes a implementar acorde a los ejes estratégicos son, plan organizacional, plan de marketing y plan de operaciones.

- Los planes operativos se generan en función a las líneas de acción de los objetivos estratégicos de cada eje.
- Las 10 estrategias seleccionadas son las de mayor importancia para construir una marca sólida y lograr la estrategia de diferenciación.
- La mayoría de acciones operativas se concentran en el eje de Desarrollo Comercial, ya que son acciones de marketing, claves para el reconocimiento del recinto como centro de recreación y esparcimiento.

## **CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El presente capítulo evalúa la factibilidad económica y financiera del plan estratégico para el CGCMC, teniendo en cuenta las inversiones, ingresos y egresos, como consecuencia de las estrategias propuestas en el presente documento.

Se realiza la estimación de los costos de implementación del plan, que implica mejoras, inversión en activos fijos y activos intangibles, entre otros; con la finalidad de que la administración del CGCMC cuente con las herramientas de gestión necesarias para el logro de sus objetivos.

### **8.1. Supuestos generales**

Los supuestos generales para el modelo financiero son los siguientes:

- Los valores monetarios se presentan en soles.
- El periodo de evaluación del proyecto es de 5 años.
- La inflación estimada para los 5 años del proyecto es de 3% anual.
- No se ha considerado el IGV o impuesto general a las ventas.
- El impuesto a la renta considerado es de 30% según la Superintendencia

Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

### **8.2. Inversión inicial**

Las inversiones se dividen en dos tipos: activos fijos e inversiones intangibles, como se muestra en la Tabla 8.1



**Tabla 8.1. Inversión Activos Fijos**

<b>Inversión Activos Fijos</b>	
Obras civiles, maquinaria y equipos	S/. 305,050.00
Mobiliarios de oficinas (Escritorios y computadoras)	S/. 50,000.00
Adecuación de espacios concesionables	S/. 40,000.00
<b>Inversión Total Activos Fijos</b>	<b>S/. 395,050.00</b>
<b>Inversión Activos Intangibles</b>	
Gastos de diseño e ingeniería	S/. 35,000.00
Capacitación e inducción del personal	S/. 10,000.00
Gastos de lanzamiento en marketing y publicidad	S/. 30,000.00
Tramites, permisos y licencias	S/. 7,000.00
<b>Inversión Total intangible</b>	<b>S/. 82,000.00</b>
<b>Inversión TOTAL</b>	<b>S/. 477,050.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Por ende, la inversión inicial total para llevar a cabo los cambios mínimos necesarios para el Casino, ascendería a un monto total de S/. 477,050.00.

### 8.3. Proyección de ingreso

El club recibirá por los nuevos servicios que ofrecerá diversos ingresos los cuáles se encuentran representados en el siguiente cuadro, clasificados de la siguiente manera: Ventas por ingreso al local, ventas por espacios en alquiler y ventas por alquiler de espacios para eventos sociales y corporativos.

**Tabla 8.2. Proyección de Ingresos**

<b>Concepto de Ventas</b>		<b>P.U</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingreso al local	Público Objetivo	S/. 15.00	7434.00	S/. 111,510.00	S/. 1,338,120.00
	Suscripciones	S/. 300.00	15.00	S/. 4,500.00	S/. 54,000.00
	Bungalows (S/ 120.00 por noche)	S/. 120.00	15.00	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00
Espacios en Alquiler	Kiosko implementos deportivos	S/. 600.00	1.00	S/. 600.00	S/. 7,200.00
	Kiosko alimentos para granja	S/. 500.00	1.00	S/. 500.00	S/. 6,000.00
	Local para sanguchería	S/. 1,500.00	2.00	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
	Local restaurante	S/. 2,500.00	2.00	S/. 5,000.00	S/. 60,000.00
Eventos	Alquiler de espacio para eventos Sociales	S/. 5,000.00	6.00	S/. 30,000.00	S/. 360,000.00
	Alquiler de espacio para eventos Corporativos	S/. 1,500.00	5.00	S/. 7,500.00	S/. 90,000.00
<b>Total</b>					<b>S/. 1,972,920.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El monto total por concepto de ingresos equivale para el primer año al valor de S/1,972,920.00 donde la principal fuente de ingreso es la afluencia de público con una entrada promedio de S/. 15.00, que equivale al 67.82% de los ingresos totales, mientras que el alquiler de espacios para eventos sociales con un cobro de S/.5,000.00 equivale al 18.25% de los ingresos totales; en tanto que por alquiler de espacio para eventos corporativos por un monto de S/.1,500.00 equivale a un 4.56%; siendo así que los ingresos por concepto de alquiler para eventos tanto sociales como corporativos representan un 22.81% del total de ingresos, siendo un mercado atractivo por desarrollar para el casino. Esto fue determinado según el cálculo de la demanda obtenido de la encuesta realizada a potenciales usuarios de la ciudad de Arequipa del nivel socioeconómico A, B y C de entre 25 a 50 años.

En la tabla 8.3 se observa el incremento anual que tiene un promedio de 3% este valor es el porcentaje de crecimiento promedio del PBI nacional de los últimos años.

**Tabla 8.3.Incremento de tasas anuales proyectadas**

Incremento	Tasa Anual
Afluencia	3%
Alquiler	3%
Eventos	3%

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 8.4 se contempla un royalty que significa un pago a las fuerzas armadas de 10% (1er – 3er año) y 15% (4to y 5to año) por la administración y uso de sus instalaciones dicho monto se encuentra por encima del ingreso máximo actual del club, lo cual es atractivo para ambas partes.

**Tabla 8.4.Royalty Fuerzas Armadas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afluencia de Público	S/. 1,413,720	S/. 1,456,132	S/. 1,499,816	S/. 1,544,810	S/. 1,591,154
Alquiler de espacios	S/. 109,200	S/. 112,476	S/. 115,850	S/. 119,326	S/. 122,906
Alquiler de espacio para eventos	S/. 360,000	S/. 370,800	S/. 381,924	S/. 393,382	S/. 405,183
Alquiler de espacio para eventos Corporativos	S/. 90,000	S/. 92,700	S/. 95,481	S/. 98,345	S/. 101,296
Ingresos Totales	S/. 1,972,920	S/. 2,032,108	S/. 2,093,071	S/. 2,155,863	S/. 2,220,539
Royalty Fuerzas Armadas (10% y 15%)	S/. 197,292	S/. 203,211	S/. 209,307	S/. 258,704	S/. 266,465

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.4. Proyección de egresos

En las tablas que se presentan a continuación, se expresan los egresos proyectados del casino, donde se consideran los costos de personal (Tabla 8.5), gastos de operaciones (Tabla 8.6), gastos de marketing (Tabla 8.7) y gastos de administración (Tabla 8.8).

**Tabla 8.5. Proyección de egresos en personal**

Personal					
Nº	Personal	Cantidad	Mensual	Mensual Total	Anual
1	Administrador	1	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 60,000
2	Jefe Comercial	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
3	Jefe de Operaciones y Mantenimiento	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
4	Asistente de Recursos Humanos	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
5	Asistente de Marketing	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
6	Asistente Comercial	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
7	Asistente de Operaciones	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
8	Asistente de Mantenimiento	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
9	Jefe de Caballería	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
10	Veterinario	1	S/. 3,000	S/. 36,000	S/. 62,000
11	Operario Mantenimiento	2	S/. 1,200	S/. 2,400	S/. 28,800
12	Operarios Granja	4	S/. 1,000	S/. 4,000	S/. 48,000
13	Vigilantes	5	S/. 1,500	S/. 7,500	S/. 90,000
14	Limpieza	5	S/. 1,300	S/. 6,500	S/. 78,000
	<b>Gastos Totales de Personal</b>	<b>26</b>			<b>S/. 618,800</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.5, se observa el requerimiento mínimo de personal con el que debe contar el CGCMC para llevar a cabo la implementación del plan estratégico y desarrollar las estrategias propuestas. Así mismo, se muestra los pagos mensuales que deben realizarse a cada uno de ellos.

**Tabla 8.6. Proyección gastos del Área Operaciones**

Nº	Gastos de Operaciones			
			Mensual	Anual
15	Mantenimiento de Instalaciones	-	S/. 10,000.00	S/. 120,000.00
16	Alimentos para animales	-	S/. 8,000.00	S/. 96,000.00
17	Gastos de Electricidad, Luz, Agua, Internet, Teléfono	-	S/. 3,500.00	S/. 42,000.00
18	Gastos Logísticos (Adquisición de insumos)		S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
19	Servicio de Atención		S/ 3,000.00	S/. 36,000.00
	<b>Total</b>			<b>S/. 342,000.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.6, se observa la proyección de gastos a incurrir en el área de operaciones una vez que se implemente el plan estratégico y se lleve a cabo los planes operativos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se observa que el mantenimiento de las instalaciones cuenta con un presupuesto de S/120,000.00 anuales, que representan el 34% del total de gastos de operaciones, pieza fundamental para ofrecer a los clientes instalaciones de calidad y conservación de las instalaciones, por otra parte el gasto de alimentos para animales es de S/96,000.00, que representa un 27% del total de gastos de operaciones.

**Tabla 8.7. Proyección gastos del Área Marketing**

N°	Gastos de Marketing		
		Mensual	Anual
20	Diseño de Publicidad	S/. 3,000.00	S/ 36,000.00
21	Publicidad (TV, Radio y Televisión)	- S/. 13,000.00	S/. 91,000.00
22	Campañas dentro del casino	- S/. 5,000.00	S/. 30,000.00
23	Relaciones Públicas	- S/. 4,000.00	S/. 40,000.00
24	Distribución de Volantes y afiches	- S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Total Presupuesto Marketing			S/. 221,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.7, se observa la proyección de gastos a incurrir en el área de marketing una vez que se implemente el plan estratégico, ya que se requiere de un plan de marketing integral para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se llevarán a cabo diversas campañas publicitarias dentro del casino, así como en medios publicitarios. El primer año de ejecución del plan estratégico, se harán esfuerzos de marketing de manera mensual ya que el principal objetivo es ganar participación de mercado; se tomará en cuenta la estacionalidad para desarrollar campañas específicas durante el año. Se observa que la publicidad en medios de comunicación, cuenta con un presupuesto de S/91,000.00 anuales que representan el 41% del total de gastos de marketing, pieza fundamental para dar a conocer el CGCMC a los clientes y así, aumentar la afluencia de público.

**Tabla 8.8. Proyección gastos del Área Administrativa**

N°	Gastos de Administración		
		Mensual	Anual
25	Contabilidad externa, Útiles de Oficinas		S/. 25,000.00
26	Programa de Referidos	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
27	Programa de Afiliación	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
28	Servicio post Venta	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
30	Entrenamiento al Personal	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
	<b>Total</b>		<b>S/. 145,000.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.8 se observa la proyección de gastos a incurrir en el área administrativa, donde se muestran los mínimos requerimientos para la ejecución del plan estratégico, en este punto se considera también la capacitación que se brindará al personal.

A continuación, en la Tabla 8.9 se muestra el incremento anual de los gastos según la tasa anual asignada para su proyección y en la Tabla 8.10, la proyección de egresos total, considerando el royalty que se le paga a las fuerzas armadas.

**Tabla 8.9. Tasa anual para proyección de egresos**

Incremento	Tasa anual	Intervalo de Tiempo
Salarial	5%	A partir del 3to año
Operaciones	3%	A partir del 2do año
Marketing	3%	A partir del 2do año
Administración	3%	A partir del 2do año

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 8.10. Proyección de egresos total**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	S/. 618,800.00	S/. 618,800.00	S/. 649,740.00	S/. 649,740.00	S/. 682,227.00
Gastos de Operaciones	S/. 342,000.00	S/. 352,260.00	S/. 362,827.80	S/. 373,712.63	S/. 384,924.01
Gastos Marketing	S/. 221,000.00	S/. 227,630.00	S/. 234,458.90	S/. 241,492.67	S/. 248,737.45
Gastos de Administración	S/. 145,000.00	S/. 149,350.00	S/. 153,830.50	S/. 158,445.42	S/. 163,198.78
Royalty	S/. 197,292.00	S/. 203,210.76	S/. 209,307.08	S/. 258,703.55	S/. 266,464.66
<b>Total Egresos</b>	<b>S/. 1,524,092.00</b>	<b>S/. 1,551,250.76</b>	<b>S/. 1,610,164.28</b>	<b>S/. 1,682,094.27</b>	<b>S/. 1,745,551.90</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.5. Costo promedio ponderado del capital

Se utiliza la metodología del costo promedio ponderado del capital, y para hallar el costo de oportunidad de capital utilizó el modelo CAPM, utilizando como indicadores de riesgo el rendimiento de los bonos del tesoro de los EEUU y el riesgo país.

Tabla 8.11. Determinación WACC

Variables para la determinación del WACC	Montos
Deuda	S/. 343,229.20
Equity	S/. 514,843.80
D+E	S/. 858,073.00
I (Kd)	16.24%
Tax (impuesto)	30%
Bunlevered	0.93
Rf	1.70%
Rm-Rf	4.54%
Riesgo país	1.52%
Ke	9.46885600%
WACC	10.229%

Elaboración: Autores de esta tesis

$$WACC = \left( Ke * \frac{E}{E + D} \right) + \left( Kd * \frac{D}{E + D} \right)$$

De la Tabla 8.11, se desprenden algunos datos:

- La estructura de la deuda corresponde al 40% financiado, mientras que el 60% equity de la inversión total que asciende a S/ 858,073.00
- La tasa de interés activa tomada de la SBS es de 16.24%.
- El beta desapalancado es según la industria de entretenimiento de EEUU es 0.93.
- Impuesto a la renta de tercera categoría es de 30%.
- La tasa libre de riesgo (bono de EEUU a 10 años) es de 1.70%
- La prima por riesgo de mercado es 4.54%
- El riesgo país para el Perú tomado del BCR es de 1.52%.

Se está considerando la estructura deuda capital del 40/60, debido a que para la implementación y ejecución del plan estratégico, se buscará que la III División del Ejército invierta o ceda la administración del casino para que un tercero pueda invertir

en las mejoras y cambios que requiere el casino; y para ello, se sabe que el financiamiento con deuda mejora la rentabilidad del inversionista, lo cual hará más atractivo el proyecto si se considera que contar con financiamiento genera apalancamiento y permite un ahorro fiscal.

Por otra parte, quien decida invertir en el casino y ejecutar el plan estratégico, deberá hacer los esfuerzos necesarios para que todo se lleve a cabo según lo previsto y los márgenes de ganancia sean los esperados.

## 8.6. Flujo de caja económica del proyecto

Tabla 8.12. Flujo de Caja Económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 1,972,920.00	S/. 2,032,107.60	S/. 2,093,070.83	S/. 2,155,862.95	S/. 2,220,538.84
Egresos		S/. 1,524,092.00	S/. 1,551,250.76	S/. 1,610,164.28	S/. 1,682,094.27	S/. 1,745,551.90
Utilidad Operativa		S/. 448,828.00	S/. 480,856.84	S/. 482,906.55	S/. 473,768.68	S/. 474,986.94
Depreciación		-S/. 5,000.00	-S/. 5,000.00	-S/. 5,000.00	-S/. 5,000.00	-S/. 5,000.00
Flujo		S/. 453,828.00	S/. 485,856.84	S/. 487,906.55	S/. 478,768.68	S/. 479,986.94
Impuestos (30%)		S/. 136,148.40	S/. 145,757.05	S/. 146,371.96	S/. 143,630.60	S/. 143,996.08
Flujo después de Impuestos		S/. 317,679.60	S/. 340,099.79	S/. 341,534.58	S/. 335,138.08	S/. 335,990.86
Inversión	-S/. 477,050.00					
Capital de Trabajo	-S/. 381,023.00					
Depreciación		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
FCE	-S/. 858,073.00	S/. 322,679.60	S/. 345,099.79	S/. 346,534.58	S/. 340,138.08	S/. 340,990.86

Indicadores	
VAN	S/. 417,371.10
TIR	28%
PR	3.602798643

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión total considerando el capital de trabajo el cuál se determinó como el valor de egresos totales del primer año correspondiente a los primeros 3 meses de operación del club. El flujo de caja económico para el primer año es de S/ 322,679.60 y para el último año es de S/ 340,990.86.



## 8.7. Flujo de caja financiero del proyecto

**Tabla 8.13. Flujo de Caja Financiero**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-S/. 858,073.00	S/. 322,679.60	S/. 345,099.79	S/. 346,534.58	S/. 340,138.08	S/. 340,990.86
Préstamo	S/. 343,229.20					
Amortización (-)		S/. 56,264.87	S/. 61,868.85	S/. 68,030.98	S/. 74,806.87	S/. 82,257.63
Interés (-)		S/. 34,185.63	S/. 28,581.65	S/. 22,419.51	S/. 15,643.62	S/. 8,192.86
Escudo Tributario (30%)		S/. 9,571.98	S/. 8,002.86	S/. 6,277.46	S/. 4,380.21	S/. 2,294.00
FCF	-S/. 514,843.80	S/. 241,801.08	S/. 262,652.16	S/. 262,361.55	S/. 254,067.80	S/. 252,834.37

VANF	S/. 444,048.14	WACC	10.23%
TIRF	40%		
PRF	2.495462741		

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 8.14. Proyección de Pagos Anuales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Préstamo	S/. 343,229.20	S/. 286,964.33	S/. 225,095.49	S/. 157,064.50	S/. 82,257.63
Amortización	S/. 56,264.87	S/. 61,868.85	S/. 68,030.98	S/. 74,806.87	S/. 82,257.63
Interes	S/. 34,185.63	S/. 28,581.65	S/. 22,419.51	S/. 15,643.62	S/. 8,192.86
Cuota Total	S/. 90,450.49	S/. 90,450.49	S/. 90,450.49	S/. 90,450.49	S/. 90,450.49

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.8. Análisis de sensibilidad

A continuación se presenta la sensibilidad de los flujos de caja económicos, primero se sensibiliza la afluencia al público, después la variación de los ingresos total y por último los egresos totales.

**Tabla 8.15.Sensibilidad a la afluencia de público**

Sensibilidad afluencia de Público			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Afluencia de Público	-15%	-S/. 76,679.21	
	-12.5%	S/. 5,736.36	10%
	-10%	S/. 88,151.93	14%
	-5%	S/. 252,539.97	21%
	0	S/. 417,371.10	28%
	5%	S/. 582,202.24	34%
	10%	S/. 746,590.28	40%

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.16.Sensibilidad a Ingresos Totales**

Sensibilidad Ingresos Totales			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Ingresos Totales	-10%	-S/. 132,126.85	
	-5%	S/. 142,622.13	17%
	0	S/. 417,371.10	28%
	5%	S/. 692,120.08	38%
	10%	S/. 966,869.05	48%

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 8.17.Sensibilidad a Egresos Totales**

Sensibilidad Egresos Totales			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Egresos Totales	-10.0%	S/. 842,528.09	44%
	-5.0%	S/. 629,949.60	36%
	-2.5%	S/. 523,660.35	32%
	0.0%	S/. 417,371.10	28%
	2.5%	S/. 311,081.86	24%
	5.0%	S/. 204,792.61	19%
	10.0%	-S/. 7,785.89	10%
	15.0%	-S/. 220,364.38	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.9. Análisis de escenarios

Tabla 8.18. Análisis de Escenarios

Análisis Multivariable			
	Optimista	Base	Pesimista
Ingresos Totales	5%	0	-5%
Egresos Totales	-5%	0	5%
VAN	S/. 904,698.57	S/. 417,371.10	S/. 65,215.20
TIR	46%	28%	13%

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.10. Análisis de riesgos

A continuación se describen los principales riesgos de la implementación del plan estratégico:

### 8.10.1. Riesgo de demanda

El riesgo más importante que afrontará el negocio es la afluencia del público que pese a las inversiones y esfuerzos de marketing del club, no responda a las proyecciones de inversión de la empresa, sin embargo frente a un escenario pesimista como se vio en el punto 7.8. Aún se tiene un margen de ganancia.

Para disminuir el riesgo de la demanda insuficiente se plantean las siguientes estrategias:

- a) Disminución de precios (Tarifas): Se debe tener estadísticas de los días, meses y semanas donde se pueden ofertar tarifas de ingreso menores a las propuestas, de esta manera se tendrá una mayor tasa de ocupabilidad en el club.
- b) Días de ingreso libre: Con la finalidad de generar una masa crítica se alentará días donde un segmento de la población (mujeres, niños, adultos, entre otros) ingrese de forma gratuita al club, de esta forma podrá vivir la experiencia del club, y más adelante se convertirá en un socio del mismo.
- c) Eventos, ferias y concursos: Con la realización de eventos como festivales de comida, concursos, degustaciones, lanzamientos de productos, shows musicales, entre otros los cuáles con una baja inversión atraigan una masa crítica de gente, que pueda conocer y disfrutar de las instalaciones del club.

### **8.10.2. Riesgo de operación y mantenimiento de instalaciones**

El riesgo de operación y mantenimiento hace referencia a la complejidad que significa el mantener en óptimas condiciones las instalaciones del club, a la seguridad y a la correcta operatividad tanto organizativa como el uso eficiente y seguro de los equipos del club.

Para disminuir el riesgo de operación y mantenimiento de instalaciones se plantean las siguientes estrategias:

- a) **Estructura Organizativa:** La estructura organizativa conforme a los resultados económico – financiero puede contemplar el ingreso de nuevo personal que asista a las jefaturas que se proponen en el presente plan con la finalidad de distribuir de mejor manera el plan de trabajo-operativo del club, finalmente se deben hacer revisiones periódicas de las instalaciones, buscar constantemente proveedores que de forma eficaz resuelvan problemas de infraestructura dentro del club.
- b) **Implementar sistema de gestión:** Con la finalidad de integrar y estandarizar las operaciones del club, se debe pensar en trabajar bajo un sistema de gestión que contemple como pilares a la calidad, seguridad y medio ambiente como ejes principales donde se garantice el control operacional entendido como el aseguramiento de la calidad de las instalaciones y servicios del club, el cuál contemple planes de contingencia y trabaje en base a objetivos y políticas de calidad.
- c) **Supervisión constante:** La supervisión y comunicación constante y efectiva es clave, se deben agilizar la resolución pronta a observaciones, incidentes, y recomendaciones de alta incidencia entendida en términos económicos y de seguridad que puedan perjudicar y agravar el funcionamiento del club, de tal manera que se establezca líneas de acción que respondan a las emergencias, la supervisión debe ser diaria e inopinada.

## 8.11. Conclusiones

- La inversión total del presente plan es de 477,050 soles.
- La proyección de ingresos para el primer año es de es 1, 972,920 soles.
- La proyección de egresos para el primer año es de 1, 524,092 soles.
- Se considera un pago el ejército que está compuesto por un porcentaje de los ingresos totales bajo el siguiente esquema de 1 a 3 años (10%) y de 4 a 5 años (15%).
- Los indicadores de rentabilidad para la evaluación del proyecto en un periodo de evaluación de 5 años es VAN S/. 417,371.10, TIR 28%, periodo de recupero de la inversión 3.60 años.
- A pesar de una variación de -10% en la afluencia de público el VAN es de S/. 88,151.93, sigue siendo positivo con una TIR de 14%
- A pesar de una variación de -5% en los ingresos totales el VAN es de S/. 142,622.13, sigue siendo positivo con una tasa interna de retorno de 17%.
- A pesar de una variación de +5% en los egresos totales el VAN es de S/. 204,792.61, sigue siendo positivo con una tasa interna de retorno de 19%.
- Se efectuó una análisis de sensibilidad por escenarios donde al incrementarse la afluencia de público en 5% y disminuir los egresos totales en -5% se obtuvo un VAN de S/ 904,698.57 con un tasa interna de retorno de 46%, mientras que para una disminución de la afluencia de público en -5% y la subida de egresos totales en 5% se obtiene un VAN DE S/ 65,215.20 con una tasa interna de retorno de 13%.

## **CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego del estudio y análisis de todos los factores estratégicos en torno al Casino Granja Civil Militar Chilina, se establece que el presente Plan Estratégico es factible y propicio para implementar, dándose como principales conclusiones las siguientes:

1. Actualmente el Casino Granja Civil Militar Chilina no cuenta con una estrategia vigente, que le permita desarrollar lineamientos operativos medibles y cuantificables en el tiempo, recomendamos desarrollar planes estratégicos para el éxito de la organización.
2. Existe un gran potencial de crecimiento y desarrollo en lo que es recreación y esparcimiento dentro de la ciudad de Arequipa, ya que actualmente es una necesidad desatendida. El factor de éxito será desarrollar y rediseñar la infraestructura y mejorar la gama de servicios complementarios que generarán un valor agregado dentro de la cadena de valor.
3. Gracias al acercamiento y estudio realizado dentro del casino, se pudo determinar que su principal fortaleza es la ubicación privilegiada y la infraestructura propia, lo cual permite generar varios planes operativos para incrementar la afluencia al club.
4. En el análisis FODA, se detectó que la mayor fortaleza del Casino es su ubicación junto a sus servicios de equitación y cultura hípica. La mayor desventaja es la falta de gestión y la cultura organizacional. La mayor oportunidad es el interés del público por acceder a zonas ecológicas para actividades de esparcimiento. La principal amenaza es la existencia de competidores consolidados y ubicados en zonas de mejor accesibilidad.
5. Se recomienda potenciar las fortalezas y oportunidades; así como minimizar las debilidades y amenazas, implementando planes específicos para cada una de las definiciones halladas en el FODA.
6. Las siete estrategias definidas según fortalezas y oportunidades, llevan a implementar acciones para mejorar el servicio a los clientes y máximo aprovechamiento de la infraestructura.
7. Las cuatro estrategias definidas según fortalezas y amenazas, permitirán aprovechar las nuevas tecnologías en publicidad para atraer clientes potenciales

y generar fidelización.

8. Las cinco estrategias definidas según debilidades y oportunidades, permitirán establecer un modelo de gestión adecuado a las necesidades del CGCM.
9. Las tres estrategias definidas según debilidades y amenazas, se enfocan en la inexistencia de estrategias de marketing; por lo que, se buscará desarrollar planes de marketing anuales.
10. Luego del análisis del presente estudio, se llega a la conclusión de que deben enfocarse en tres ejes principales para consolidar una condición estratégica; estos son: Mejoramiento de infraestructura, gestión estratégica y desarrollo comercial.
11. Luego de la presente investigación, se llega a la conclusión que la estrategia idónea para el crecimiento y desarrollo del Casino, es la diferenciación.
12. Se desarrolló el Plan Estratégico para el Casino Granja Civil Militar Chilina para un período de cuatro años, comprendidos entre 2018-2021, definiendo una ruta estratégica.
13. De acuerdo al análisis de costo - beneficio, se observa que la inversión a realizar es viable en los tres escenarios planteados; por lo que se recomienda desarrollar e implementar el presente plan estratégico con lo que se lograría recuperar la inversión y generar ganancias a mediano plazo.

## ANEXO 1

### FICHA ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL CASINO CIVIL MILITAR CHILINA

**Edad:**

**Posición:**

**ESTA ENCUESTA SE VALORARÁ CON UNA ESCALA DE 1 A 5, EN LA QUE 1 CORRESPONDE A “EN TOTAL DESACUERDO” Y 5 “TOTALMENTE DE ACUERDO”.**

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>A) CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA.</b> Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuestas de mejora, conocimiento de las tareas a realizar, y seguridad en el trabajo						
1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra					
2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas					
3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades					
4	Mi trabajo me exige ser creativo					
5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades					
6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para tomar algunas decisiones					
7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades y capacidades					
8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.					
9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					
10	Participo en las decisiones que se toman en el club					
11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del club					
12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo					
13	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral					
<b>B) CONDICIONES DE TRABAJO.</b> Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, y recursos materiales disponibles						
14	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					



15	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso						
16	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente						
17	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado						
18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada						
19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo						
20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo						
<b>C) SALARIO.</b> Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como comparativamente (comparación con otros)							
21	Estoy satisfecho con mi sueldo						
22	En el ejército cada uno gana lo que se merece por su trabajo						
<b>D) PROMOCIÓN.</b> Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los trabajadores en su puesto							
23	Este trabajo permite una formación continua						
24	En el ejército existen oportunidades reales de promoción						
<b>E) RECONOCIMIENTO.</b> Contempla el reconocimiento verbal, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto							
25	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás						
26	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien						
27	En este lugar cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas						
28	El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad						
<b>F) BENEFICIOS.</b> Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones							
29	La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro						
30	Mi trabajo me ofrece otros beneficios importantes						
31	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones						
<b>G) SUPERVISIÓN.</b> Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los responsables funcionales, calidad de las relaciones humanas y administrativas, y comunicación entre mandos intermedios y el personal							
32	Mis superiores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz						
33	Mis superiores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor						
34	Los superiores mantienen buenas relaciones con el resto del personal						
35	Los superiores mantienen buenas relaciones con el resto de unidades del ejército						

36	Entre los superiores y el personal existe una comunicación fluida						
<b>H) COMPAÑEROS.</b> Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación							
37	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia						
38	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda						
39	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros trabajo						
40	Entre el personal existe una comunicación fluida						

**ANEXO 2**  
**RESULTADOS CLIMA LABORAL**

<b>EDAD</b>	18	19	20	29	Total
<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	2	4	2	2	10
<b>POSICIÓN</b>	Cabo	Soldado	Sargento	Teniente	Total
<b>N° DE ENCUESTADOS</b>	4	2	2	2	10

TAREA			Totalmente desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
			1	2	3	4	5	
	1	Mi trabajo es lo suficientemente interesante como para no aburrirme.		3	5		2	10
	2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas.		1	7	1	1	10
	3	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.		2	4	1	3	10
	4	Mi trabajo me exige ser creativo.		2	5	3		10
	5	La dificultad del trabajo que llevo a cabo corresponde con mis posibilidades.		2	5	2	1	10
	6	En mi puesto tengo autonomía suficiente para tomar algunas decisiones.		4	3	2	1	10
	7	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades y capacidades			8	2		10
	8	En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.		4	4	1	1	10
	9	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo		2	6	1	1	10
	10	Participo en las decisiones que se toman en el club		3	5		2	10
	11	Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del club		4	3	1	2	10

	12	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo	1	6	1	2	10	
	13	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	5	3	2		10	
			0	33	64	17	16	130 0.75
CONDICIONES TRABAJO	14	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo	1	7	2		10	
	15	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso	2	4	4		10	
	16	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente		5	5		10	
	17	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado	1	1	5	3	10	
	18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada	1	2	6	1	10	
	19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo	1	2	7		10	
	20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo	1	1	6	2	10	
			1	7	27	31	4	70 0.50
SALARIO	21	Estoy satisfecho con mi sueldo	1	2	5	2	10	
	22	En el ejército cada uno gana lo que se merece por su trabajo	6	3	1		10	
			1	8	8	3	0	20 0.45
PROMOCIÓN	23	Este trabajo permite una formación continua	3	6	1		10	
	24	En el ejército existen oportunidades reales de promoción	2	6	2		10	
			0	5	12	3	0	20 0.15
RECONOCIMIENTO	25	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás	3	6	1		10	
	26	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien	2	5	3		10	
	27	En este lugar cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas	1	3	3	3	10	
	28	El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad	4	3	3		10	
			0	10	17	10	3	40 0.43
BENEFICIOS	29	La pensión que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro	1	6	3		10	
	30	Mi trabajo me ofrece otros beneficios importantes	1	2	6	1	10	
	31	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones		7	3		10	

			0	2	15	12	1	30	0.43
SUPERVISIÓN	32	Mis superiores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz			2	7	1	10	
	33	Mis superiores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor			2	5	3	10	
	34	Los superiores mantienen buenas relaciones con el resto del personal				6	4	10	
	35	Los superiores mantienen buenas relaciones con el resto de unidades del ejército				5	5	10	
	36	Entre los superiores y el personal existe una comunicación fluida			2	6	2	10	
			0	0	6	29	15	50	0.88
COMPAÑEROS	37	Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia			5	4	1	10	
	38	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda		2	1	5	2	10	
	39	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros trabajo			1	4	5	10	
	40	Entre el personal existe una comunicación fluida			1	2	7	10	
			0	2	14	44	30	90	0.82

Elaboración: Autores de esta tesis

**ANEXO 3**  
**PLANOS CASINO GRANJA CIVIL MILITAR CHILINA**

## ANEXO 4

### DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES

Los ambientes en el CGCMC son:

- a. Salón de Eventos: Tiene un área total de 80 metros cuadrados aproximadamente, que está compuesta por una cocina, un bar, servicios higiénicos y una zona de esparcimiento donde van las mesas o puede ser acondicionado como salón de baile.
- b. Granja: En esta área se encuentra una sección donde están los corrales de pavos, gansos, conejos y cuyes (proyecto llevado a cabo el presente año). Cuenta con un pequeño estanque de peces que es abastecido con agua del río Chili, con una glorieta en el medio del estanque y sirve como lugar de descanso y recreación.
- c. Caballerizas: El área de caballeriza es una de las más espaciaosas del recinto porque cuenta con tres picaderos: uno, de arena para el trote diario de los caballos; otro de arena para el calentamiento previo de caballos que vayan a competir y un tercero de grass, donde se desarrollan torneos de equitación. En esta área también se encuentran los establos donde residen un total de 18 caballos, entre hembras y machos.
- d. Canchas de Fulbito (Loza deportiva y Grass): Hay dos canchas de fulbito: una de cemento donde hay arcos de metal, con tableros de básquet en mal estado y una cancha de fulbito de grass natural, enmallada con una gradería y con un aforo aproximado para 50 personas.
- e. Piscina: El lado con menor profundidad es de 0.80 m y el lado más profundo es de 2.50 metros. Además cuenta con un espacio para un salvavidas, en caso se realice un evento con gran afluencia y podrían correré riesgo, personas que desconocen de natación o niños pequeños.
- f. Cancha de Frontón: El club cuenta con tres canchas de frontón con las medidas y señalización pertinente.
- g. Cancha de Tenis: Existen dos canchas de tenis de polvo de ladrillo. Cada cancha cuenta con la malla reglamentaria para realizar el deporte, una silla reglamentaria para el juez y un mallado de metal que delimita el área.
- h. Sauna: Comprende tres áreas: sauna, vestidores y duchas para aproximadamente 10 personas como máximo. La primera área, es un cuarto de cerámica para el frío y la segunda área consta de maderas con materiales para retener el calor.
- i. Bungalows: Existen en total 5 bungalows, los cuales tiene servicios de cable satelital, están amoblados y también cuentan con servicios higiénicos privados, agua caliente y energía eléctrica.
- j. Áreas Verdes (Chacras, picadero de grass y lugares de esparcimiento): El CGCMC cuenta con diferentes áreas verdes como el picadero de grass, donde se pueden realizar diferentes tipos de eventos (hípicos, conciertos, eventos culturales y sociales, entre otros) además esta zona es ideal para actividades de recreación y esparcimiento o actividades al aire libre.
- k. Estacionamiento: El área de estacionamiento cuenta con un espacio con capacidad de aparcar 22 vehículos.

## ANEXO 5

### ARCHIVO FOTOGRÁFICO



Glorieta encontrada en el picadero de grass donde se realizan los concursos hípicas y los eventos recreacionales sociales dentro del club.



Cancha de tenis de polvo de ladrillo. En el establecimiento se encuentran dos canchas de este tipo. Un conjunta a la otra. Las dimensiones de la cancha de tenis son las oficiales de 27.77 metros de largo y 10.97 metros de ancho.



Piscina ubicada en el frontis principal del restaurant “Kcalas” o sala de eventos sociales. Las dimensiones de la piscina son de 0.80centímetros en su lado menos hondo y de 2.50 en su lado más hondo. De aproximadamente 20 metros de largo





Vista panorámica del picadero de grass para desarrollarse eventos sociales, además de una vista panorámica del volcán Chachani y del valle de Chilina. Parte además del frontis del campo del restaurante “El Labrador”.



Vista panorámica del valle de Chilina y el mirador de Carmen Alto, Además vista frontal del picadero de arena para el calentamiento de los caballos en competencia. Y para desarrollar las clases de equitación y de equinoterapia.



Vista frontal de las oficinas de los encargados del área de equitación, además de áreas verdes recreativas y parte de los establos donde duermen y se alimentan a los caballos.



Establos donde descansan los caballos de competición y los caballos que son para recreación y no concursan. Existen en total 18 establos pequeños de 4 metros de largo y 3 metros de ancho.



Imagen frontal de dos de las tres canchas de frontón que hay en el club. Las medidas de las canchas son 6 metros de alto y 7 metros de ancho en el área verde de juego. El área de cemento (piso reglamentario) es de 6 metros de largo y 7 metros de ancho.



Imagen muestra estrado de premiación en el picadero de grass de competición. Además que aquí se realiza la ceremonia protocolar de izar la bandera en eventos militares o sociales que ameriten el uso de este.



En el área de granjas encontramos animales de cría y venta como se especifica en el documento. Estos son los conejos los cuales son criados en jaulas hechas por los mismo trabajadores y la población es controlado por los mismo trabajadores.



Área de crianza de pavos, patos y gansos los cuales coexisten en un mismo ambiente por la remodelación de otros ambientes. Estos animales también sirven como atractivo y además son vendidos para generar ingresos propios.



Área donde se llevara a cabo la crianza de cuyes como proyecto para generar mayor atractivo del club. Y para poder generar ingresos con la venta de





Entrada lateral al Restaurante “Kcalas”, actualmente concesionado por la III División del ejército del Perú.



Salón principal del restaurante y área de eventos “Kcalas”. Esta área puede ser usada como pista de baile o agregar más sillas y mesas para el consumo de las personas. Además significa la oportunidad de poder presentar allí una banda o grupo en vivo.



Glorieta ubicada en la parte central del estanque de la zona de animales de granja. Parte recreacional y de muy buena vista hacia los cultivos aledaños y el mirador de Carmen Alto. El estanque además cuenta con animales acuíferos como peces de diferentes tipos.



Zona de parqueo y entrada principal al Club Granja Civil Militar Chilina. Cuenta con espacios disponibles para un máximo de 35 autos particulares. Además de estar rodeado de árboles que impiden el calentamiento de los mismos.



Vista del río Chili desde las instalaciones del Casino.

Se observa la principal eje ecológico de la ciudad de Arequipa.



Glorieta a orillas del río Chili.

Nueva construcción de áreas para recreación, con capacidad para familias numerosas.



Zona de entrenamiento para concursos de equitación en el picadero.



Vista panorámica del Casino y el eje ecológico del río Chili.

## ANEXO 6

### MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

En el CGCMC, tiene cinco áreas que necesitan mantenimiento, estas son:

- **Mantenimiento de la piscina:** Actualmente, el mantenimiento de la piscina no se realiza de manera continua, ya que depende de los requerimientos en los contratos para el uso de las instalaciones o el tipo de evento que vaya a albergar el CGCMC. El proceso de llenado de la piscina es realizado por una manguera y por unos tubos impulsados por una bomba para que el llenado sea más rápido y eficaz. Para su limpieza, se utiliza un Limpiafondo Manual, el cual consta de un tubo de tres metros flexible y Provac 222 giratorio.
- **Mantenimiento del sauna:** El área del sauna cuenta con tres espacios: El primer espacio baños de vapor (cerámicos), el segundo espacio cuenta con área de madera (sauna) y el tercer espacio es una área para tres duchas en total. Para el cuidado del baño de vapor, se usan desinfectantes y limpiadores que no dañan las instalaciones. Además, se usan aromatizantes o esencias que contribuyan a un ambiente de relajación. Finalmente, para el mantenimiento de las duchas solo son necesarios útiles de aseo y aromatizantes de cualquier tipo.
- **Mantenimiento de áreas verdes:** Las áreas verdes son atendidas por los soldados de la III División del Ejército, ellos utilizan diferentes herramientas para el cuidado como: manguera para regar las áreas verdes, la fertilización orgánica con el uso de heces fecales de los caballos, el cual es excelente fertilizante para lograr un aspecto más verdoso y abundante, el control de plagas mediante el cuidado diario de las mismas y el pago (mediante recursos propios) de fumigadores expertos en el tema, un empleado externo para el corte del gras en el picadero para los caballos. La limpieza, al igual que el cuidado de las áreas verdes, serán realizados por los soldados, la actividad consta en barrer cada instalación dentro del CGCMC, arreglar o solucionar los diferentes problemas que se puedan suscitar, así como brindar apoyo a las demás necesidades en la granja o caballeriza.
- **Mantenimiento de cancha de tenis:** El mantenimiento no es constante, ya que se realiza en ocasiones que sea necesario y la actividad consta de los siguientes pasos, se usa un rastrillo para quitar diferentes hojas o materiales, luego se pasa el rodillo compactador para que el suelo quede firme y finalmente el uso de tiza en polvo para marcar la cancha, la malla será correctamente tensada.
- **Mantenimiento caballeriza:** El área de caballeriza cuenta con establos donde los caballos descansarán y además dos picaderos de arena y uno de gras. El área de caballeriza y su mantenimiento consta del limpiado de los establos por la mañana y en el levantado y secado de las camas de los caballos.

## ANEXO 7

### ENTREVISTAS

1. Nombre: Mayor Jorge Cateriano

Cargo: Administrador

Comentarios:

- Se trabaja con ingresos propios, algunos montos son donaciones de otras entidades relacionadas al ejército.
- Se desarrollan eventos hípicas principalmente a veces se alquila el local para eventos sociales de municipalidad y empresas.
- Actualmente el salón está alquilado al restaurante el Kcala, que atiende los fines de semana y es el aliado estratégico para eventos de recepción.
- Alquilamos el local a empresas y para eventos como matrimonios, quinceaños, fiestas de aniversario entre otros.
- El ingreso al complejo es abierto al público donde pueden disfrutar de nuestras instalaciones principalmente instalaciones deportivas.
- Los soldados realizan labores de limpieza y de mantenimiento de las instalaciones son asignados por un intervalo de 15 días provenientes de los diferentes cuarteles de la región
- La tercera división militar del ejército brinda la alimentación completa para el personal y una ración de alimento y medicina para los caballos que son de propiedad del ejército.
- Los demás animales son criados por nuestra cuenta, algunos se venden y otros son para el consumo de la tropa.
- Participamos en eventos hípicas donde se compite principalmente con el club los criollos y con el club de la policía.
- Entre otros servicios brindamos las clases de equinoterapia y los paseos a caballo.
- Nuestra organización está constituida por un responsable de los caballos, un responsable de tropa y un responsable logístico.
- No somos considerados como unidad independiente, no se le asigna un presupuesto al Club Hípico Militar Chilina.
- Se alquila las chacras aledañas al complejo, y ese dinero va directamente al ejército, en algunas chacras se siembra alfalfa que sirve de insumo o alimento para los animales.
- El guano de los animales de granja sirve como abono.

2. Nombre: Capitán Sarmiento

Cargo: Encargado general del área de animales de granja.

Comentarios:

- Considera que los animales son importantes para el atractivo del club y para atraer a más asistentes.
- Los conejos tiene una mayor proliferación en granja. Se destinan para el alimento de los soldados o la venta para generar ingresos propios.



- La alimentación de los animales de la granja como los conejos muchas veces es prevista por los productos de las granjas aledañas.
- Los conejos son animales muchas veces utilizados como mascotas, pero muchos de los que ellos crían crecen rápido y no son para este tipo de crianza en casa.
- Los conejos entran en etapas de apareamiento que dura dos meses y tiene entre 5 a 6 crías en promedio.
- Además de los conejos el área de granja tiene 5 pavos reales, 20 peces, 2 gallinas, 2 gansos, 20 pavos y 4 patos.
- El capitán tiene a cargo entre 13 a 15 soldados a disposición.
- El proyecto que tiene pensado realizar dentro del club es el de traer chivos para incrementar el atractivo y las visitas de instituciones.
- El atractivo de los gansos, pavos reales y peces es mayor pero no el suficiente o el que el esperaba tener para mantener una granja como la que quisieran tener.

3. Nombre: Coronel Vázquez

Cargo: Encargado de los caballos y establos – Apoyo en los concursos de equitación.

Comentarios:

- Las actividades principales son: Concursos hípico y clases de equitación. Otras actividades recreacionales que se hacen en el recinto es la equino– terapia, aunque esta no es muy solicitada por falta de publicidad.
- En los establos hay un total de 18 caballos
- Este Club Hípico no es un centro de reproducción animal por lo que no cuentan con tal permiso.
- Las clases de equitación y las equino – terapias duran entre 45 minutos al día y tiene un costo de 50 nuevos soles.
- Los caballos comen dos veces al día. Cada alimento consta de 4 kilos de concentrado y entre 6 a 7 kilos de pasto.
- Considera que el Club Los Criollos es el centro hípico con más concurrencia por la falta de publicidad y la poca cultura hípica en la provincia.
- Los caballos que compiten son alimentados adicionalmente con vitaminas subvencionadas a veces por la III División del ejército del Perú y otras veces por los ingresos propios.
- El coronel tiene a cargo 6 soldados los cuales se encargan del desayuno de los caballos, llevarlos a los potreros para que se des estresen, levantar las camas de los caballos, secar las camas de los caballos y alimentarlos.
- Los problemas médicos más suscitados en los caballos son los cólicos por falta de agua en épocas de mucho frío.
- Las premiaciones en los concursos que ellos organizan son denominadas “Cucardas” y buscan auspiciadores para poder obtenerlas.
- En Arequipa se realiza un concurso al mes.

- Los dos piqueros (de grass y de tierra) son utilizados también como zona de entrenamiento para los caballos que compiten.

4. Nombre: Oficial Ramirez

Cargo: Encargado de Logística

Comentarios:

Las funciones del área logística:

- El área logística depende directamente de Intendencia quien le provee principalmente dos recursos, el alimento tanto desayuno, almuerzo y comida para la tropa como alimentos y medicina para los caballos que son considerados como un activo importante para el ejército.
- El mayor de acuerdo a los ingresos del club puede derivarnos para comprar otros recursos necesarios para el funcionamiento del club como alimento para otros animales.
- También se gestiona el aprovisionamiento de gasolina para una camioneta designada al club, la cual se recibe de forma mensual.
- Dotación de alimentos y medicinas para caballos.
- Coordinación para recibir la alimentación de la tropa, con el área de intendencia militar.
- Control de inventarios de alimentos y medicinas.
- Recepción y adquisición de insumos.
- Llevar documentación y formatos para el ingreso de alimentos y medicinas.
- Registro Fotográfico

5. Nombre: Oficial Vásquez

Cargo: Encargado de RHH

Comentarios:

Las funciones del área de Recursos Humanos:

- Mantener el orden y la disciplina en todo momento
- Resolución de conflictos entre los soldados.
- Asignación de tareas y actividades.
- Controlar su alimentación.
- Asignación de camarotes.
- Velar por la salud de los soldados.
- Formación de los mismos.
- Acompañamiento de los soldados.
- Inducción de la tropa.

## ANEXO 8

### RESULTADOS ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES

#### Numero de Encuestados

**Tabla 8.1. Cantidad de Encuestados**

EDAD	Cuenta de Edad
EDAD 18-23	126
EDAD 24-28	89
EDAD 29-34	47
EDAD 35-40	38
EDAD 41-46	43
EDAD 47-MAS	56
<b>Total general</b>	<b>399</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

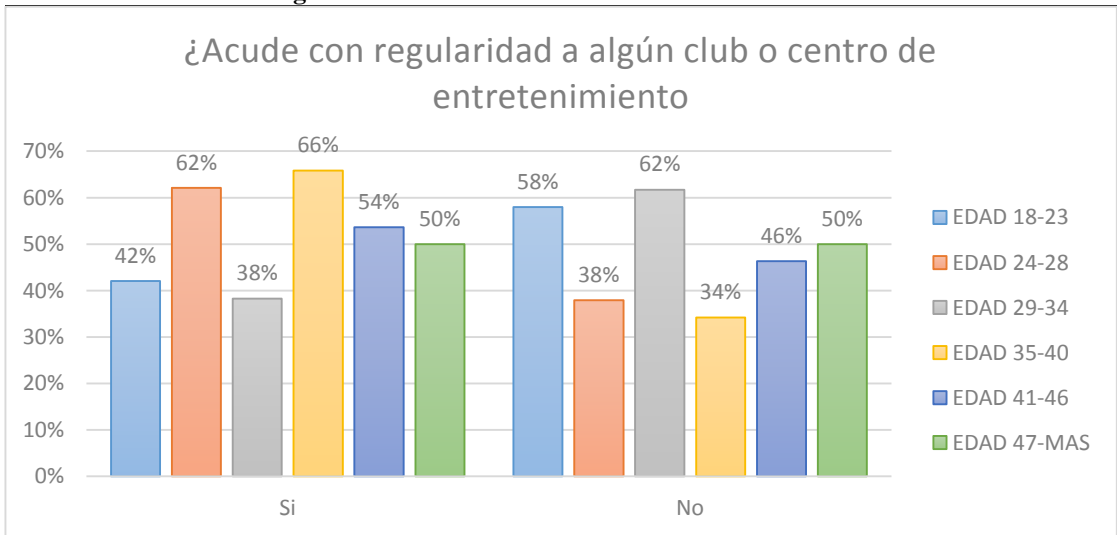
#### 1. ¿ACUDE CON REGULARIDAD A ALGÚN CLUB O CENTRO DE ENTRETENIMIENTO?.

**Tabla 8.2. Análisis afluencia a un Club de entretenimiento.**

Pregunta 1	EDAD 18-23	EDAD 24-28	EDAD 29-34	EDAD 35-40	EDAD 41-46	EDAD 47-MAS	Total general
No	57.94%	37.93%	61.70%	34.21%	46.34%	50.00%	49.37%
Si	42.06%	62.07%	38.30%	65.79%	53.66%	50.00%	50.63%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 8.1. Análisis afluencia a un Club de entretenimiento.**



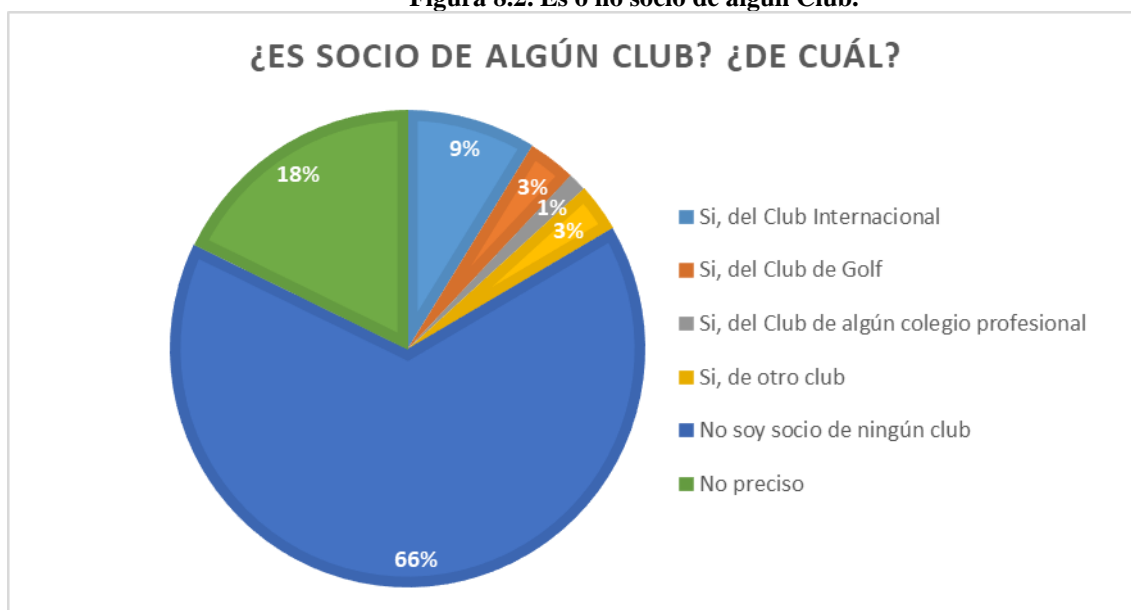
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 8.1, con esta pregunta se encuentra el porcentaje de afluencia en el que acude los encuestados algún club o centro de entretenimiento, se concluye que entre las

edades de 47-Mas tiene un porcentaje de 50%, entre las edades de 41-46 años tiene un porcentaje de 53.66%, entre las edades de 35 a 40 años tiene un porcentaje de 65.79% y edades de 24 a 28 años tiene un porcentaje 62.07%, por otra lado los que no frecuentan a club o centro de entretenimiento están las edades entre 18-23 cuenta con un 57.94% y entre las edad de 29-34 cuenta con un 61.70%, se muestra entre las edades entre 35 año a más cuentan con mayor porcentaje.

## 2. ¿ES SOCIO DE ALGÚN CLUB? ¿DE CUÁL?

Figura 8.2. Es o no socio de algún Club.

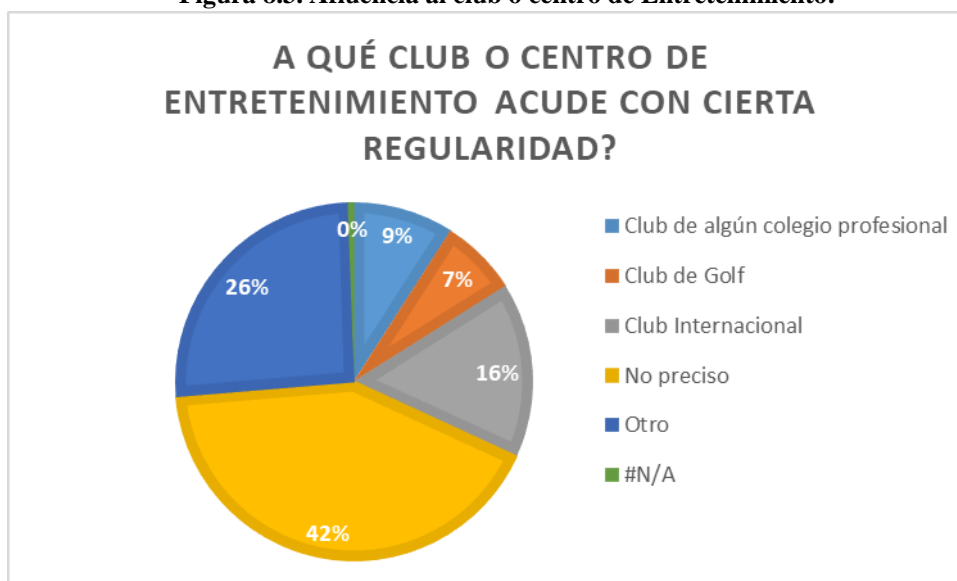


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 8.2, con esta pregunta se analiza si son miembros de algún club, se concluye que el 66% de los encuestados no son socios de ningún club, mientras el 9% pertenecen al Club Internacional, el 3% pertenecen al Club de Golf, el 3% a otro club y el 1% pertenecen a algún Club de un Colegio Profesional.

## 3. ¿A QUÉ CLUB O CENTRO DE ENTRETENIMIENTO ACUDE CON CIERTA REGULARIDAD?

**Figura 8.3. Afluencia al club o centro de Entretenimiento.**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 8.3, con esta pregunta se analiza el porcentaje de afluencia que cuentan los competidores de acuerdo a la encuesta realizada, se concluye que el 26% acude a otro club o centro de entretenimiento de los mencionados en la encuesta, donde el 42% no frecuenta ningún tipo, el 15% frecuenta el Club Internacional, el 9% frecuenta le Club de algún Colegio profesional y el 7% acude al Club de Golf.

**Tabla 8.3. Otros Clubes o centro de Entrenamiento.**

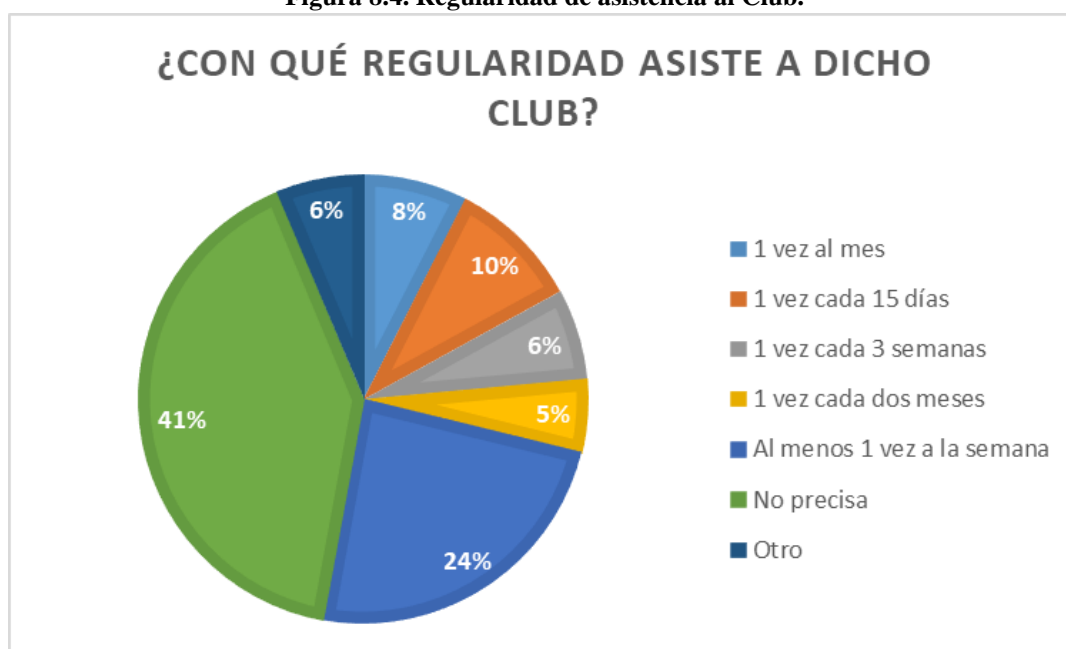
Etiquetas de fila	Cuenta de Otros club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad	Cuenta de Otros club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad2
Balneario Tingo	2	0.5%
CINE	3	0.8%
Club Contadores	1	0.3%
Club de Arequipa	2	0.5%
Club de danzas	2	0.5%
Club de Marinera	2	0.5%
Club deportivo los Palitos	3	0.8%
Club Hípico "Los Criollos"	25	6.3%
club internacional	32	8.0%
Complejo deportivo	2	0.5%
Dancin	2	0.5%
Deportivo La Joya	1	0.3%
El jkey club arequipa	1	0.3%
FBC Aurora	2	0.5%
FIA	2	0.5%
Fisa	3	0.8%
Gimnasio Revo Sport	2	0.5%
Kartodromo	2	0.5%
Iambramani	1	0.3%
Mall Aventura	2	0.5%
Mirador carmen Alto	2	0.5%
Museo de goyeneche	2	0.5%
Ninguno	2	0.5%
Parque Los loritos	24	6.0%
Parque selva alegre	6	1.5%
Plazasan francisco	1	0.3%
Sambambaia	1	0.3%
Stroong	7	1.8%
Vértigo AQP	2	0.5%
Zoologico de Jesus	2	0.5%
<b>Total general</b>	<b>399</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.2, En el cuadro se señala otros clubes o centros de entretenimiento que frecuentan, se concluye que el Club Hipico “los Criollos” tiene un porcentaje de 6.3 % y el Parque Los Loritos con un 6%, esto se debe a que el conocimiento que tiene se debe a la zona donde se realizó la encuesta y el lugar cercano a esta.

#### 4. ¿CON QUÉ REGULARIDAD ASISTE A DICHO CLUB?

Figura 8.4. Regularidad de asistencia al Club.



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 8.4, se analiza la cantidad de veces que asisten a los club o centros de entretenimiento, se concluye que el 24% frecuenta al menos una vez a la semana a club o centros de recreación, una vez al mes en un 6%, una vez cada quince días un 10%, una vez cada tres semanas un 6% y una vez cada dos meses un 5%.

#### 5. ¿QUÉ OTROS CLUBES O CENTROS DE ENTRETENIMIENTO CONOCE EN AREQUIPA?

En la tabla 8.3, se muestran los otros clubes o centros de entretenimiento que tienen participación y son reconocidos por el mercado, entre lo que destacan son con un 10.68% conocen el Club de Abogados, un 8% Club Golf Socabaya, un 11.03% el Colegio de Ingenieros, 1.25% Club campestre Arancota, un 1.75% el Club de Cayma y un 3.26% El Parque Selva Alegre, se concluye que los clubes que pertenecen a carreras

profesionales tienen mayor reconocimiento por contar con una políticas de afiliación a profesionales de estas carreras.

**Tabla 8.4. Otros Clubes o centro de Entrenamiento.**

Clubes o Centros de Entretenimiento	Cuenta de ¿Qué otros clubes o centros de entretenimiento conoce en Arequipa?
Balneario Tingo	0.50%
Boclitech	0.50%
Cartogromo	0.50%
Casino Villa Fortuna	0.50%
Centro educativo	0.50%
Club Arequipa	0.50%
Club campestre Arancota	1.25%
Club de Abogados	10.03%
Club de Cayma	1.75%
Club de Futbol	1.00%
Club de Leones	1.00%
Club el Golf Socabaya	8.02%
Club Internacional	10.78%
Club Melgar	3.01%
ClubSport Boys	0.50%
Coliseo Arequipa	0.50%
Derrama Magisterial	2.26%
El jockey Club Arequipa	0.50%
El rotar y El club internacional	0.50%
FIA	3.51%
FISA	0.25%
Huamachiri	0.50%
La cueva de mono Blanco	0.25%
Mall aventura, real plaza, lambramni, inter	5.26%
Mirador Carmen Alto	0.50%
Mirador de Yanahaura	0.25%
Museo de Goyeneche	0.50%
Ninguno	16.54%
Parque de Hunter	0.50%
Parque Los Condes	0.50%
Parque los Loritos	1.00%
Parque Selva Alegre	3.26%
Pisina de Tingo	0.25%
Plaza de Armas	2.01%
Politecbico rafael loayza	0.50%
Revolución de Maracana	0.50%
Sambambaias	0.25%
Zoologico Ciudad Blanca	1.00%
Zoologico de Jesus	1.00%
Club de Ingenieros	11.03%
Club Billar	0.25%
Centro de equitacion Characato	0.25%
Casino Militar Chilina	0.75%
No Opina	5.26%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 6. ¿CON QUIÉN ACUDE AL CLUB?

Figura 8.5. Personas con que Frecuenta.

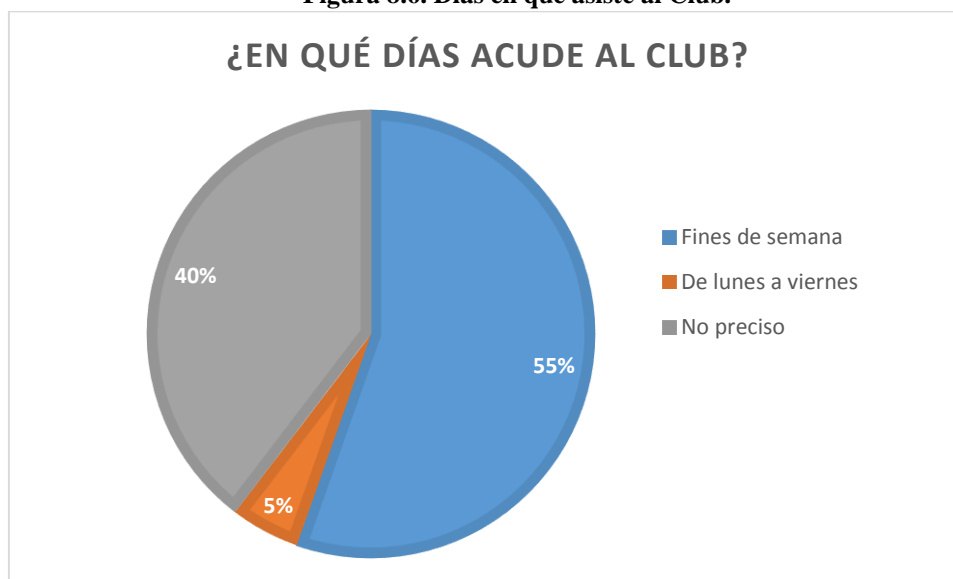


Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 8.5, se analiza la cantidad de veces que asisten al club o centros de entretenimiento, se concluye que un 27% de los encuestados acuden al club o centro de Entretenimiento con toda su familia, un 18% acuden solo, un 15% acuden con su pareja y un 3% con sus hijos.

## 7. ¿EN QUÉ DÍAS ACUDE AL CLUB?

Figura 8.6. Días en que asiste al Club.



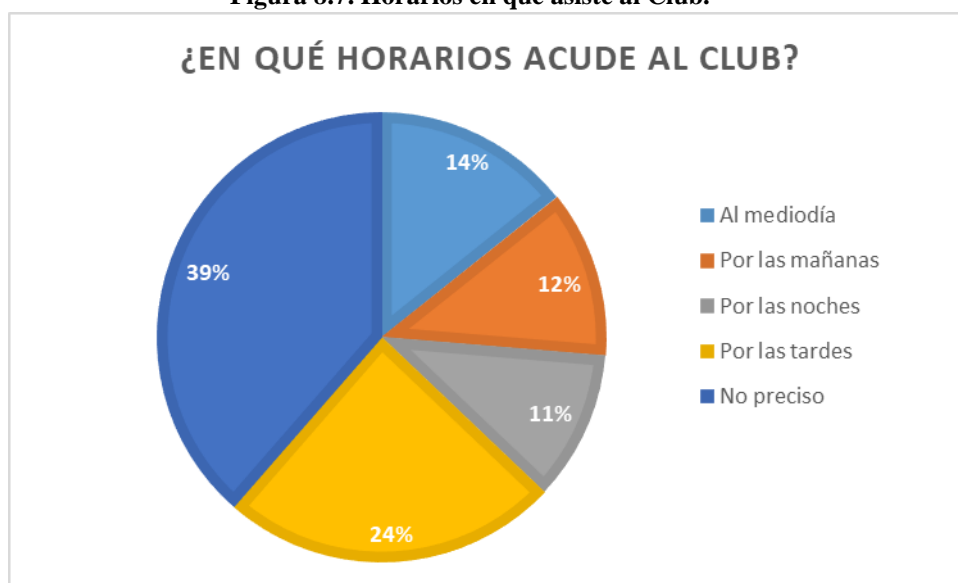
Elaboración: Autores de esta tesis.



En la Figura 8.6, se analiza los días que acude los encuestados al club o centros de entretenimiento, se concluye que un 55% de los encuestados acuden al club o centro de Entretenimiento los fines de semana y un 5% de lunes a viernes, esto demuestra que hay mayor demanda en los días que son nos laborables, y un 40% que no acude o no preciso su respuesta.

## 8. ¿EN QUÉ HORARIOS ACUDE AL CLUB?

Figura 8.7. Horarios en que asiste al Club.



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 8.6, se analiza los horarios en que acude los encuestados al club o centros de entretenimiento, se concluye que un 14% de los encuestados acuden al club o centro de Entretenimiento al mediodía, un 24% acuden por las tardes, un 12% por las mañanas y 11% por las noches, esto demuestra que hay mayor demanda en los días que son nos laborables, y un 40% que no acude o no preciso su respuesta.

## 9. ¿QUÉ ATRIBUTOS SON LOS QUE MÁS VALORA DEL CLUB? PUEDE MARCAR HASTA 2 OPCIONES

**Tabla 8.5. Atributos que generan valor a un Club.**

Respuestas	Cuenta de ¿Qué atributos son los que más valora del club?
Ubicación	14.83%
Disponibilidad de áreas verdes	13.67%
Tamaño de infraestructura	10.21%
Disponibilidad de estacionamientos	4.28%
Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)	2.80%
Limpieza	4.12%
Nivel de servicio	5.93%
Piscina	4.94%
Salón de eventos	1.98%
Servicios de comida	4.45%
Servicios de entretenimiento para niños	4.78%
Tecnología	2.64%
Variedad de servicios	5.93%
no especifico	19.44%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.4, se muestra los atributos que generan valor al club o centros de entretenimiento de acuerdo a la perspectiva de los encuestados, se concluye que el Atributo de Ubicación tiene mayor preferencia con un 14.83% esto quiere decir que la población prefiere lugares cercanos, por otro lado un 13.67% valoran atributos con Disponibilidad de áreas Verdes esto quiere decir que buscan lugares ecológicos, por otra parte el tamaño de la Infraestructura cuenta con una valoración por los encuestados de un 10.21%.

**10. ¿QUÉ ATRIBUTOS SON LOS QUE MENOS VALORA DEL CLUB, Y POR TANTO, CAMBIARÍA O ELIMINARÍA DEL MISMO? PUEDE MARCAR HASTA 2 OPCIONES**

**Tabla 8.6. Atributos que menos valoran de un Club.**

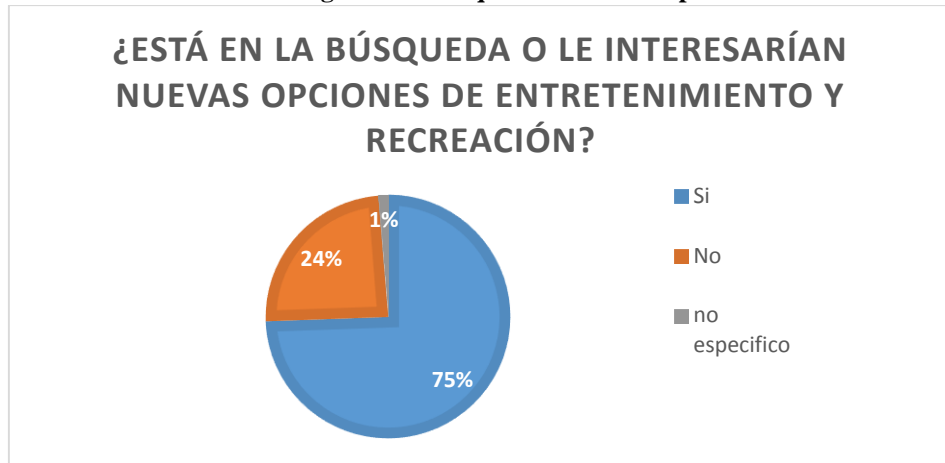
Respuestas	Cuenta de ¿Qué atributos son los que menos valora del club, y por tanto, cambiaría o eliminaría del mismo?
<b>Ubicación</b>	17.58%
<b>Salón de eventos</b>	11.34%
<b>Disponibilidad de áreas verdes</b>	3.02%
<b>Disponibilidad de estacionamientos</b>	3.02%
<b>Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)</b>	2.08%
<b>Limpieza</b>	3.02%
<b>Nivel de servicio</b>	4.35%
<b>Piscina</b>	1.13%
<b>Servicios de comida</b>	9.83%
<b>Servicios de entretenimiento para niños</b>	3.21%
<b>Tamaño de infraestructura</b>	3.21%
<b>Tecnología</b>	7.94%
<b>Variedad de servicios</b>	6.62%
<b>no específico</b>	23.63%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 8.5, se muestra los atributos que no valoran de un club o centros de entretenimiento de acuerdo a la perspectiva de los encuestados, se concluye que el Atributo de Ubicación no cuenta con preferencia en un 17.58% esto quiere decir que la población no requiere lugares cercanos, por otro lado un 11.34% no requieren que estos lugares cuenten con salón de Eventos, Un 9.83% no requieren servicios de comida y el 7.94% no requieren Tecnología en los clubs o centros de entretenimiento.

## **11. ¿ESTÁ EN LA BÚSQUEDA O LE INTERESARÍAN NUEVAS OPCIONES DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN?**

**Figura 8.8. Búsqueda de nuevas opciones.**

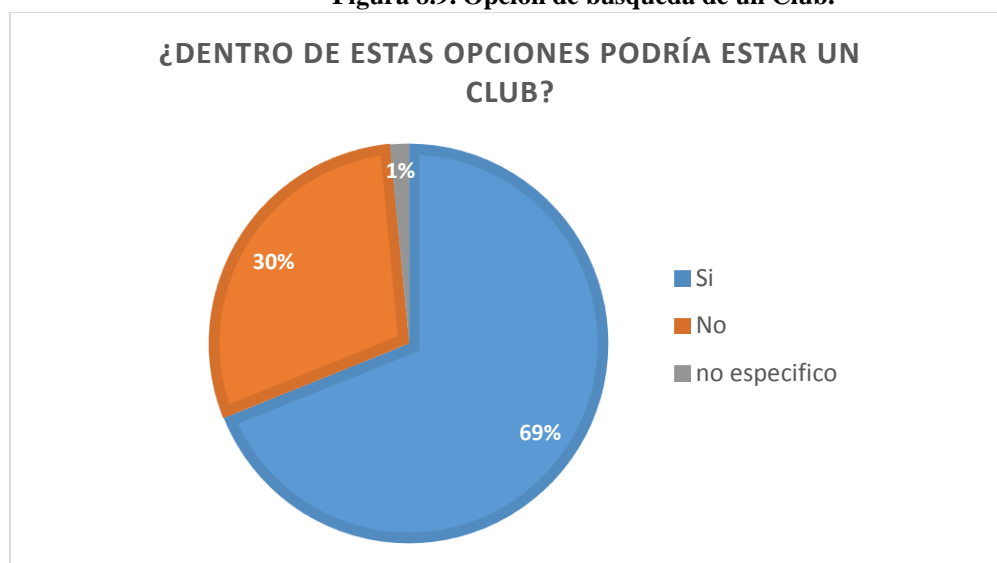


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.7, se observa que un 75% de los encuestados están interesados en la búsqueda de nuevas opciones de entretenimiento y recreación, y un 1% no está en la búsqueda, esto demuestra que gran porcentaje de la población se encuentra insatisfecha con los centros de entretenimiento y recreación permitiendo generar un océano Azul

## **12. ¿DENTRO DE ESTAS OPCIONES PODRÍA ESTAR UN CLUB?**

**Figura 8.9. Opción de búsqueda de un Club.**



Elaboración: Autores de esta Tesis

En la Figura 8.8, se analiza la preferencia de búsqueda de los encuestados y si prefieren un club, se concluye que un 69% de los encuestados están interesados en que una de estas opciones de entretenimiento se encuentra un Club campestre, un 30% no tiene como opción un Club campestre y un 1% no especifico su respuesta, esto nos demuestra que la muestra tiene como prioridad como buscar opciones de entretenimiento un Club.

### 13. ¿QUÉ OPINA DEL CASINO GRANJA CIVIL MILITAR DE CHILINA?

**Tabla 8.7. Atributos que menos valoran de un Club.**

Respuesta	Cuenta de ¿Qué opina del Casino Civil Militar de Chilina?	Suma de Campos
No conoce el Lugar	63.41%	
Buen Lugar- Lugar de Distracción- Pasar en Familia - Lugar con Naturaleza	23.06%	
Campestre, un poco Alejado	1.00%	5.51%
Debería estar mejor Equipado	0.50%	
Deberían Implementar más Zonas de Entretenimiento	0.25%	
Las instalaciones y servicio son muy buenos	0.50%	
Mala Administración	1.00%	
Muy pequeño, Falta ambientes	0.25%	
No tiene diversidad de servicios personal de atención , no gimnasio	0.50%	
Ubicación Lejana	1.00%	
Zona muy peligrosa	0.50%	
No preciso	8.02%	
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	

En la Tabla 8.6, se muestra la opinión que tienen los encuestados sobre el CGCMC, se concluye que un 63.41% no conoce el lugar CGCMC, un 23.06% lo describe al lugar con los atributos siguientes un “Buen Lugar-Lugar de Distracción-Pasar en Familia-Lugar con Naturaleza”, un 5.51% se describe las falencias que cuenta entre los principales contamos con:

- 2% describe al CGCMC, que es un centro que se encuentra alejado.
- 0.5% describe al CGCMC, no se encuentra equipado.
- 0.5% describe al CGCMC, no tiene diversidad de servicios y personal de atención.

#### 14. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN DEL CLUB?

**Tabla 8.8. Atributos que menos valoran de un Club.**

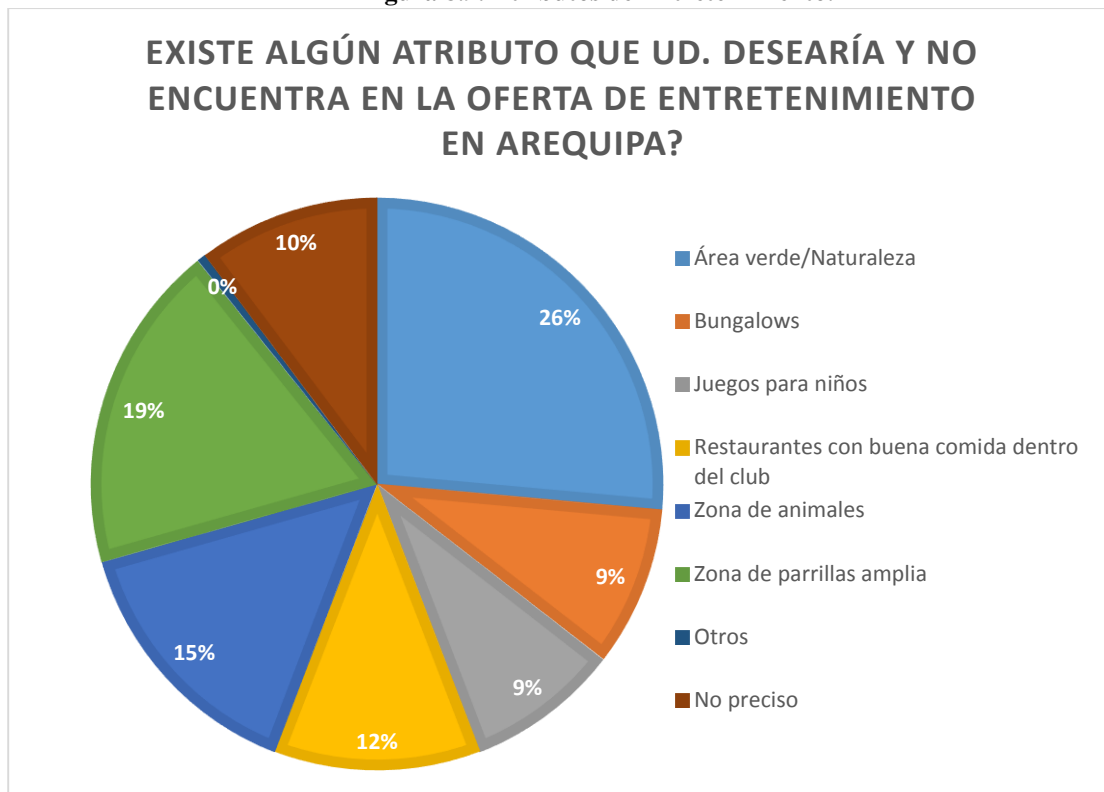
Respuestas	¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?
Boletines	5.63%
Otros	1.41%
Página Web	4.93%
Periódico	4.69%
Radial	8.69%
Redes sociales	22.54%
Revistas especializadas	6.81%
TV	34.27%
No preciso	11.03%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta Tesis

En la tabla 8.6 se tiene como resultado que la mayor parte de las personas quisieran recibir información sobre los servicios que brinda el CGCMC por medios televisivos siendo el porcentaje más alto en la encuesta con un 34.27% esto ocasiona en caso de tomar este medio altos costos de publicidad, por otra parte las redes sociales cuentan con un porcentaje de 22.54% este medio permite estar conectados con personas que estén conectados o tenga una cuenta social en internet y finalmente medios radiales con un 8.69%.

**15. EXISTE ALGÚN ATRIBUTO QUE UD. DESEARÍA Y NO ENCUENTRA EN LA OFERTA DE ENTRETENIMIENTO EN AREQUIPA? PUEDE MARCAR HASTA 2 OPCIONES.**

**Figura 8.9. Atributos de Entretenimiento.**



Elaboración: Autores de esta Tesis

En el Figura 8.9 los atributos de entretenimiento mayor requeridos son las áreas verdes y la naturaleza con un porcentaje de un 26%, zonas de parrillas amplias con un 19% de preferencia y personas que prefieren zonas de animales de granja con un 15%, esto nos brinda una idea de las preferencias de los usuarios y requerimientos que no cuentan otras cetros de esparcimiento.

**16. CALIFIQUE DEL 1 AL 6, SEGÚN EL NIVEL DE IMPORTANCIA, LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS (1 ES NADA IMPORTANTE Y 6 MUY IMPORTANTE).**

Figura 8.10. Atributos de importancia

Respuesta	Cuenta de Granja de
1	2.26%
2	17.29%
3	36.59%
4	13.53%
5	14.29%
6	13.03%
7	3.01%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Respuesta	Cuenta de Zona de equitación
1	8.27%
2	9.52%
3	15.29%
4	19.55%
5	22.56%
6	12.03%
7	12.78%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Respuesta	Cuenta de Bungalows
1	13.03%
2	17.29%
3	12.53%
4	22.81%
5	16.29%
6	5.26%
7	12.78%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Respuesta	Cuenta de Piscina
1	1.00%
2	3.26%
3	7.27%
4	13.78%
5	39.10%
6	29.07%
7	6.52%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Respuesta	Cuenta de Zona de parrillas
1	3.01%
2	7.52%
3	12.28%
4	30.83%
5	24.06%
6	18.80%
7	3.51%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Respuesta	Cuenta de Rodeado de naturaleza
2	0.75%
3	4.76%
4	15.79%
5	19.80%
6	54.89%
7	4.01%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Autores de esta Tesis

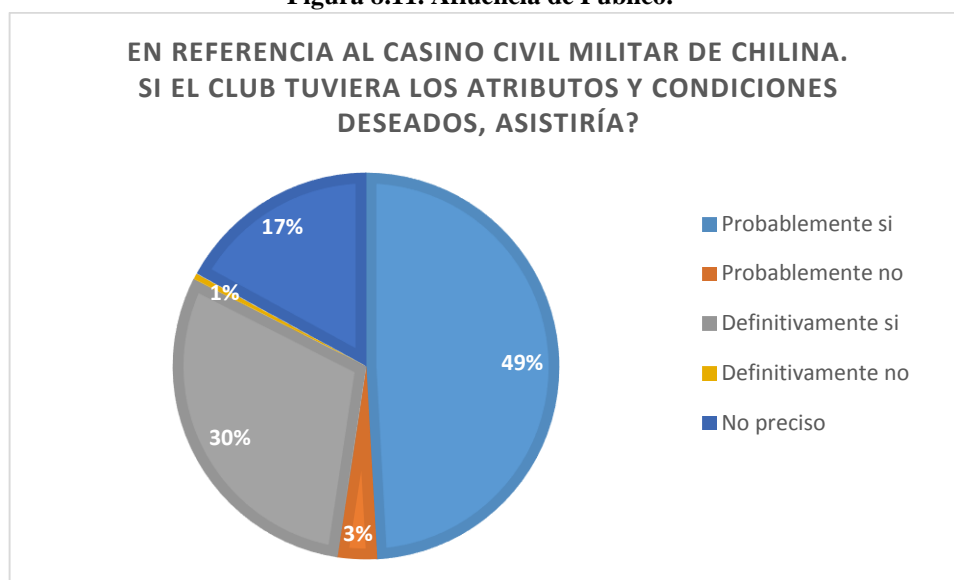


En el Figura 8.10 se muestra los atributos de importancia que debería tener un club o centro de entretenimiento de acuerdo a la perspectiva de los encuestadores, concluyendo los siguientes puntos:

- Cuento con Granja de animales, tiene un nivel 3 de importancia con un 36.59%.
- Cuento con Zona de equitación, tiene un nivel 5 de importancia con un 22.56%.
- Cuento con Bungalows, tiene un nivel 4 de importancia con un 22.81%.
- Cuento con Piscina, tiene un nivel 5 de importancia con un 39.10%.
- Cuento con Zona de parrillas, tiene un nivel 4 de importancia con un 30.83%.
- Cuento con Recursos naturales, tiene un nivel 6 de importancia con un 54.89%.

**17. EN REFERENCIA AL CASINO CIVIL MILITAR DE CHILINA. SI EL CLUB TUVIERA LOS ATRIBUTOS Y CONDICIONES DESEADOS, ASISTIRÍA?**

**Figura 8.11. Afluencia de Público.**

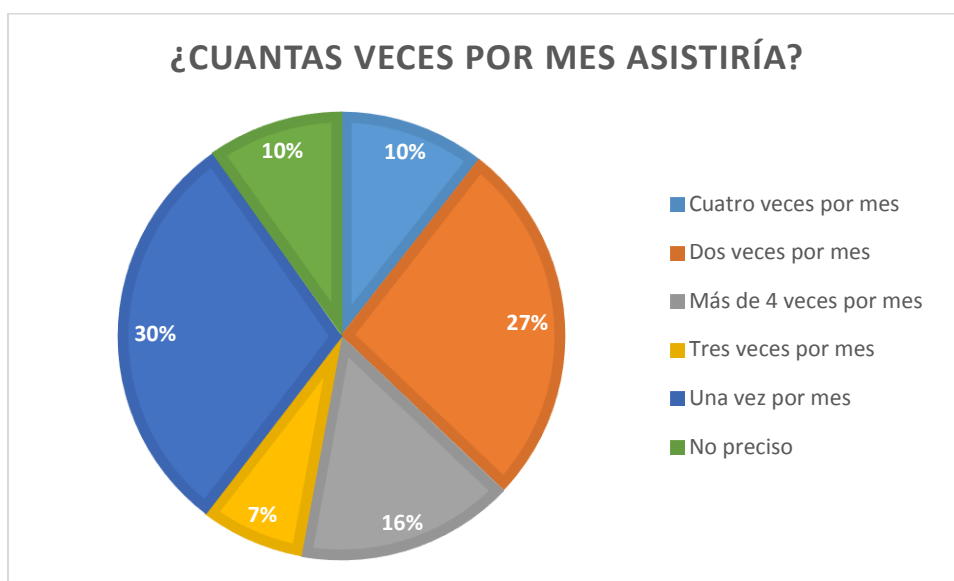


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.11 Se basa a la afluencia del público en caso que el CGCMC cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se concluyó que un 49% probablemente asistiría al casino y un 30% que en definitiva asistiría, esto demuestra la importancia de implementar nuevos servicios para ganar mercado.

**18. ¿CUANTAS VECES POR MES ASISTIRÍA?**

**Figura 8.12. Cantidad de afluencia por mes.**

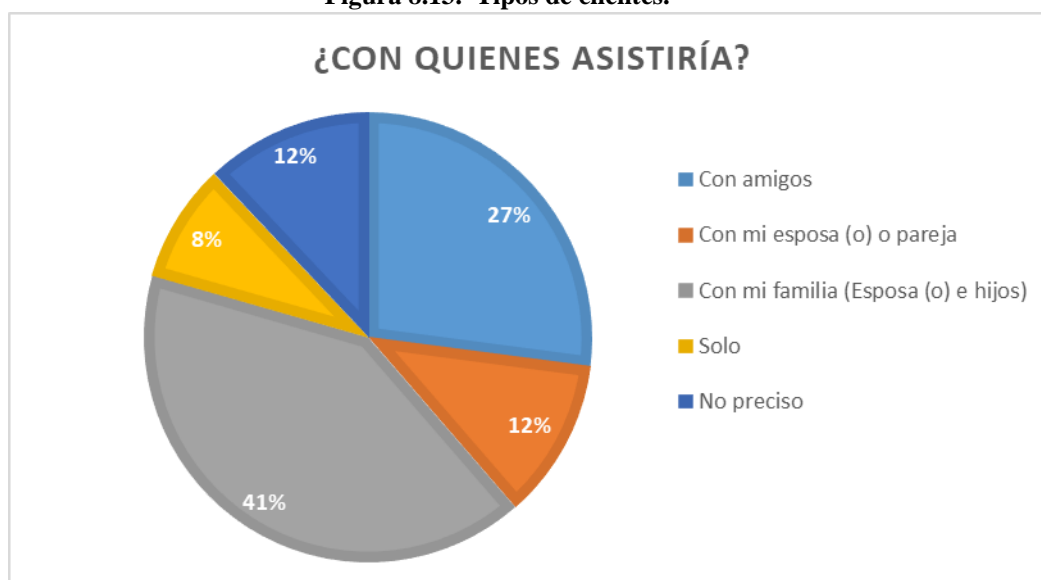


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.12, se analiza a la cantidad de veces que asistiría al CGCMC cuenta con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 30% asistiría una vez por mes, un 27% asistiría dos veces por mes y 16% asistiría más de 4 veces.

## 19. ¿CON QUIENES ASISTIRÍA?

**Figura 8.13. Tipos de clientes.**

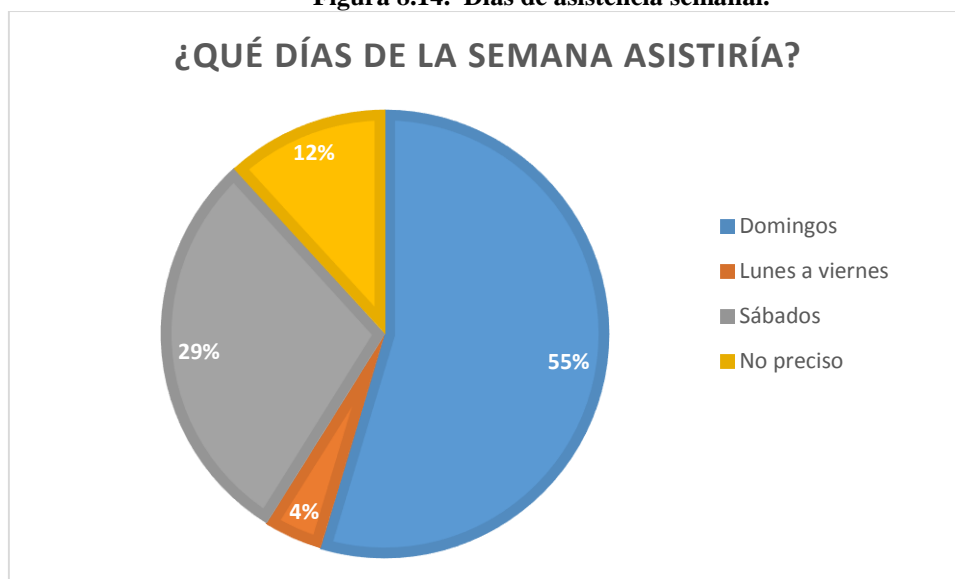


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.12, se basa de con quien asistirían los clientes al CGCMC en caso que cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 41% asistiría con toda su familia, un 27% asistiría con los amigos y 12% asistirían solos, esto demuestra la cultura familiar de las personas en Arequipa y tomar acciones para ofrecer servicios a todos los integrantes de la familia.

## 20. ¿QUÉ DÍAS DE LA SEMANA ASISTIRÍA?

Figura 8.14. Días de asistencia semanal.

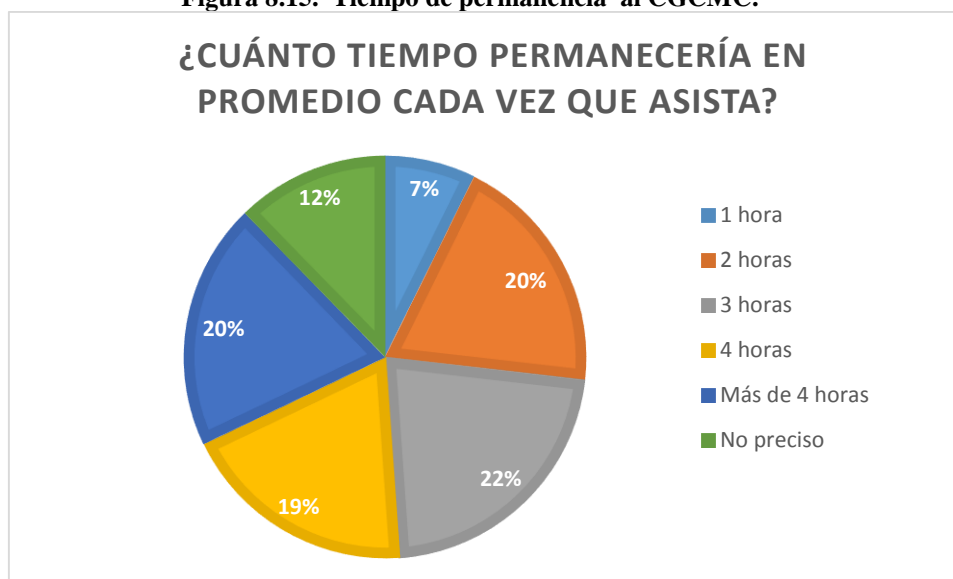


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.13 se basa en el análisis de los días de la semana que asistirían los clientes al CGCMC en caso que cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se obtuvo que un 55% asistiría los días domingos, un 29% asistiría con los días sábados y 12% asistirían de lunes a viernes, esto demuestra que en los fines de semana cuentan con mayor afluencia y preferencia para ir a centros de recreación.

## 21. ¿CUÁNTO TIEMPO PERMANECERÍA EN PROMEDIO CADA VEZ QUE ASISTA?

**Figura 8.15. Tiempo de permanencia al CGCMC.**

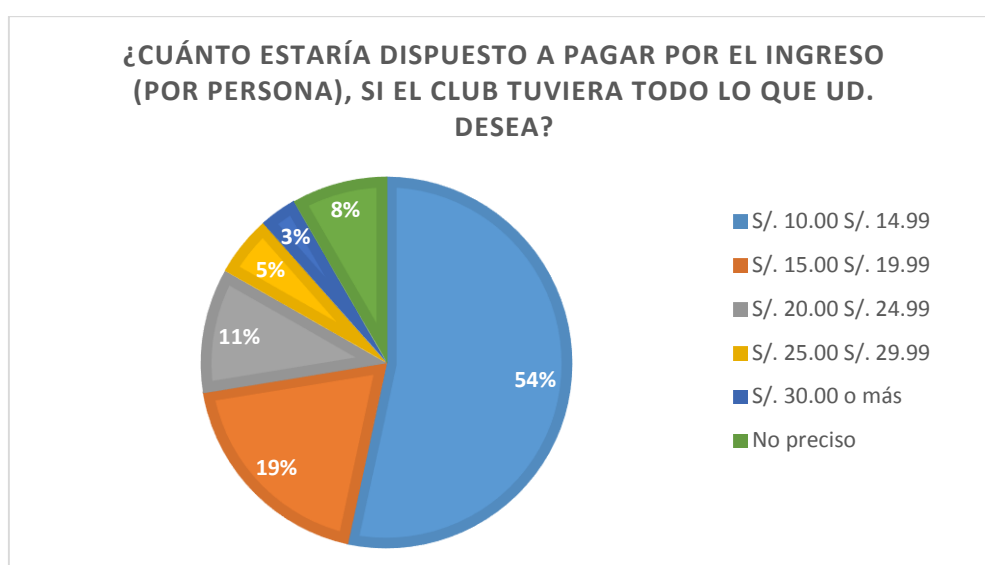


Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.14 se basa en el análisis de las horas que permanecería los clientes en el CGCMC en caso que cuente con todas las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, que el 22.06% permanecería durante 3 horas, un 19.80% permanecería durante más de 4 horas, un 19.55% permanecería durante 2 horas y un 19.05% permanecería durante 4 horas.

**22. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL INGRESO (POR PERSONA), SI EL CLUB TUVIERA TODO LO QUE UD. DESEA?**

**Figura 8.16. Análisis del cobro al Ingreso.**



Elaboración: Autores de esta Tesis

En la figura 8.15, se basa en el pago dispuesto a pagar por los clientes al CGCMC en caso que cuente con todos las exigencias y necesidades requeridas por los encuestados, se concluye que un 54% pagarían entre S/. 10.00 – S/. 14.99 y un 19 pagarían entre S/. 15.00 – S/. 19.99, esto demuestra que la valoración económica del de cliente al CGCMC.

## ANEXO 9

### ENCUESTAS A FAMILIARES DE MILITARES QUE NO VISITAN EL CASINO

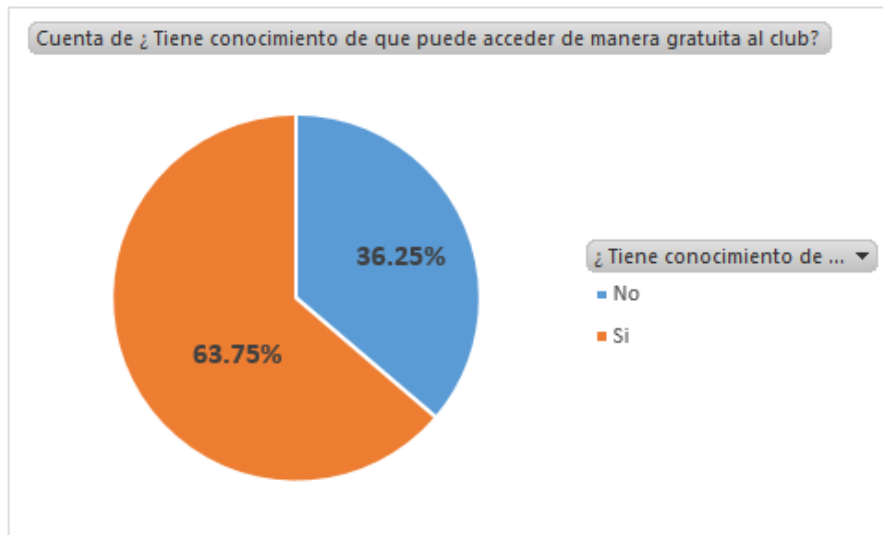
Para el caso práctico, se aplicaron 80 encuestas familiares de militares que no usan el club, de las cuales se obtuvieron los principales resultados que se muestran a continuación.

Cantidad de Encuestados	
Etiquetas de fila	Cuenta de Edad
EDAD 18-23	3
EDAD 24-28	13
EDAD 29-34	15
EDAD 35-40	21
EDAD 41-46	9
EDAD 47-MAS	14
No Preciso	5
<b>Total general</b>	<b>80</b>

1. Tiene conocimiento de que puede acceder de manera gratuita al club?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿ Tiene conocimiento de que puede acceder de manera gratuita al club?
No	36.25%
Si	63.75%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Figura 9.1 – Pregunta 1



En la Figura 9.1, se observa que 63.75% de los encuestados tiene conocimiento de ingresar al CCGMC de manera gratuita (Descuento al titular) y que 36.25% no conoce ya que en algunos casos recién han sido cambiados a la ciudad, hijos con mayoría de edad.

2. Es socio de algún otro club? De cuál?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Es socio de algún club? ¿De cuál?
No preciso	2.50%
No soy socio de ningún club	93.75%
Si, del Club de algún colegio profesional	3.75%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.2 – Pregunta 2**

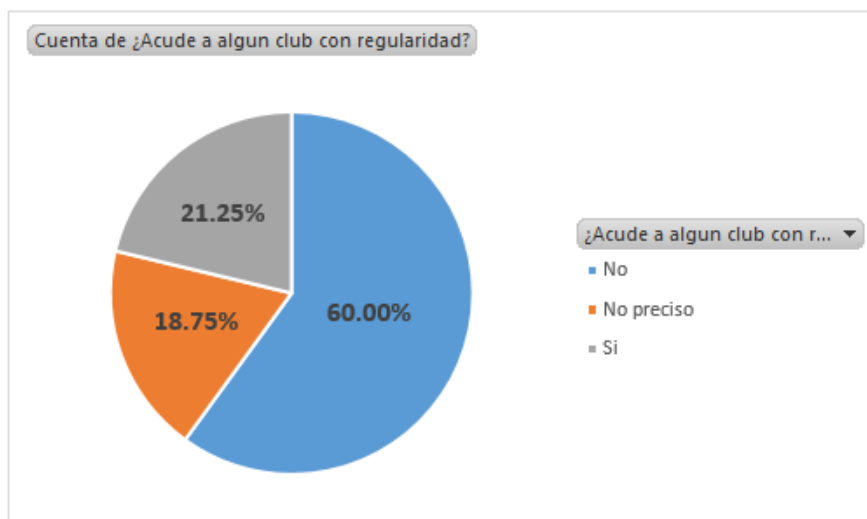


En la Figura 9.2., se observa que 93.75% de los encuestados no es socio de ningún club y un 3.75% asiste a otros clubes por su especialidad, como son abogados, ingenieros.

3. Acude a algún otro club con regularidad?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Acude a algun club con regularidad?
No	60.00%
No preciso	18.75%
Si	21.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.3. – Pregunta 3**

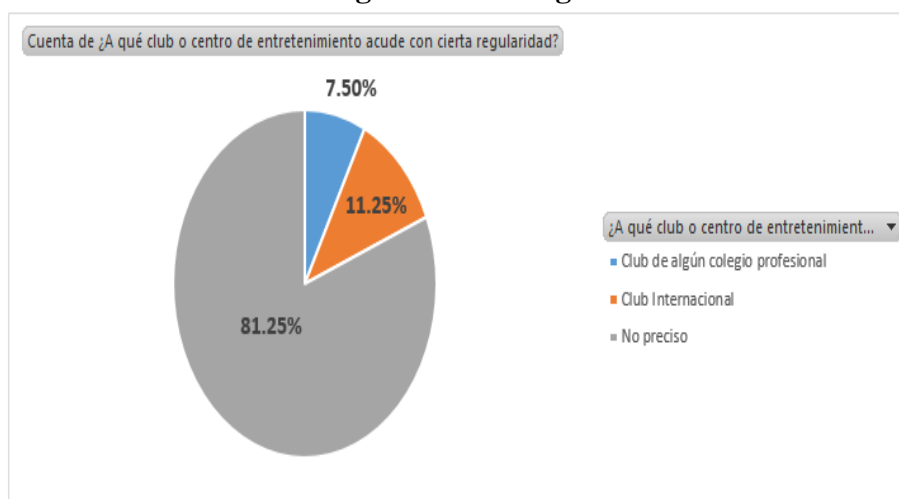


En la Figura 9.3., se observa que 60.00 % de los encuestados no acude a ningún otro club, inclusive no asiste al CCGMC. Y el 21.25% de familias militares asisten a club de colegios profesionales.

4. A que club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad?
Club de algún colegio profesional	7.50%
Club Internacional	11.25%
No preciso	81.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.4. – Pregunta 4**



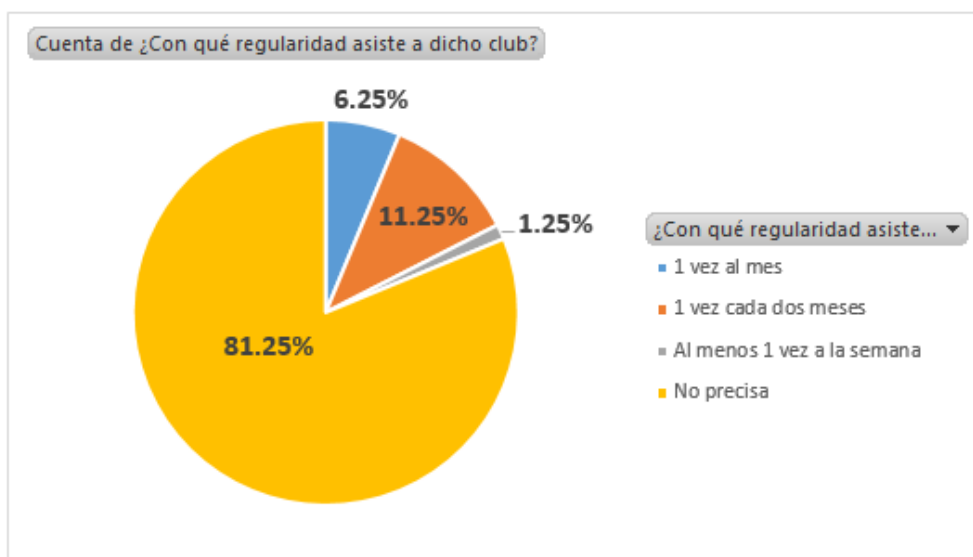


En la Figura 9.4., se observa que 81.25% de los encuestados desconoce de clubes o establecimientos de recreación y esparcimiento en Arequipa y el 11,25% referencia el Club Internacional como recinto más popular dentro de la ciudad.

5. Con que regularidad asiste a dicho club?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con qué regularidad asiste a dicho club?
1 vez al mes	6.25%
1 vez cada dos meses	11.25%
Al menos 1 vez a la semana	1.25%
No precisa	81.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.5. – Pregunta 5**

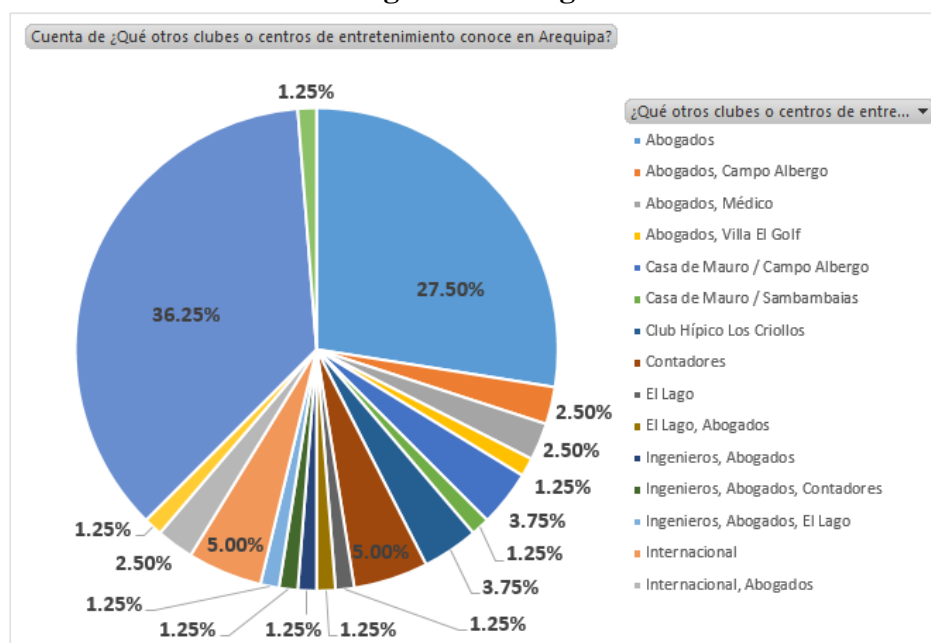


En la Figura 9.4., se ratifica el desconocimiento de clubes de esparcimiento y recreación por parte de la familia militar, tenemos un 81,25% de No precisión. Los ratios como el 6,25% y 11,25% nos lleva a concluir una oportunidad para implementar mayores atributos al CCGMC.

6. Que otros clubes o centros de entretenimiento conoce en Arequipa?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué otros clubes o centros de entretenimiento conoce en Arequipa?
Abogados	27.50%
Abogados, Campo Albergo	2.50%
Abogados, Médico	2.50%
Abogados, Villa El Golf	1.25%
Casa de Mauro / Campo Albergo	3.75%
Casa de Mauro / Sambambaias	1.25%
Club Hípico Los Criollos	3.75%
Contadores	5.00%
El Lago	1.25%
El Lago, Abogados	1.25%
Ingenieros, Abogados	1.25%
Ingenieros, Abogados, Contadores	1.25%
Ingenieros, Abogados, El Lago	1.25%
Internacional	5.00%
Internacional, Abogados	2.50%
Internacional, Ingenieros, Médico	1.25%
Ninguno	36.25%
Sambambaias	1.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Figura 9.6. Pregunta 6

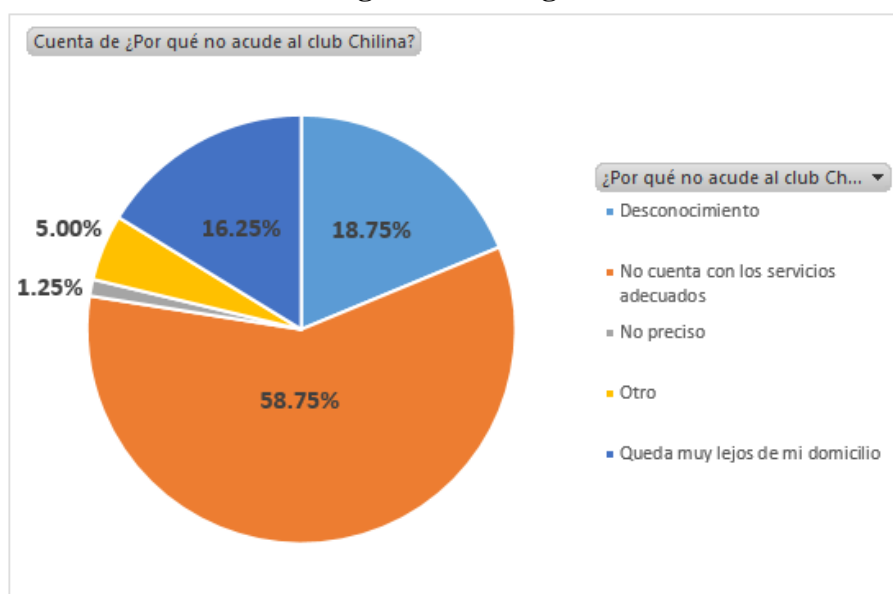


En la Figura 9.5., se observa que 36,25 % no conoce clubes representativos en la ciudad de Arequipa y tenemos el 27,50 % de las encuestadas referencian al club de abogados como el lugar de recreación y esparcimiento, ya que se inclinan más al club profesional por una relación directa a su especialidad.

## 7. Por qué no acude al club chilina?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Por qué no acude al club Chilina?
Desconocimiento	18.75%
No cuenta con los servicios adecuados	58.75%
No preciso	1.25%
Otro	5.00%
Queda muy lejos de mi domicilio	16.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.7. Pregunta 7**

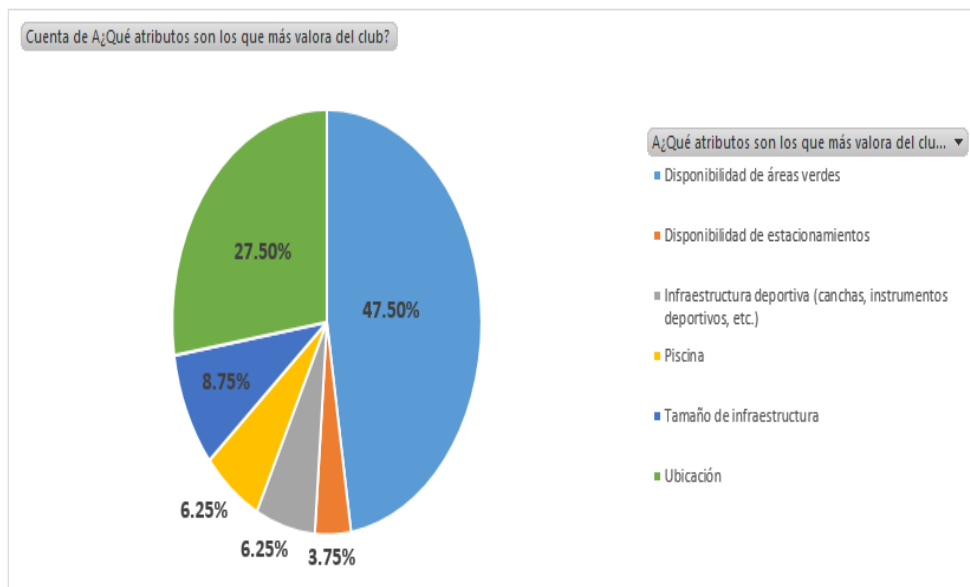


En la Figura 9.6., el 58,75% de encuestados no asiste al por no contar con los servicios adecuados a su necesidad, comparando el casino con las instalaciones de la ciudad de lima. El 16,25% afirmo que el club les queda lejos de la villa y que en algunas ciudades se coloca buses los fines de semana para el traslado del mismo.

8. Que atributos son los que más valora del club chilina? Puede Marcar hasta 3 opciones

Etiquetas de fila	Cuenta de A¿Qué atributos son los que más valora del club?
Disponibilidad de áreas verdes	47.50%
Disponibilidad de estacionamientos	3.75%
Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)	6.25%
Piscina	6.25%
Tamaño de infraestructura	8.75%
Ubicación	27.50%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.8. Pregunta 8**

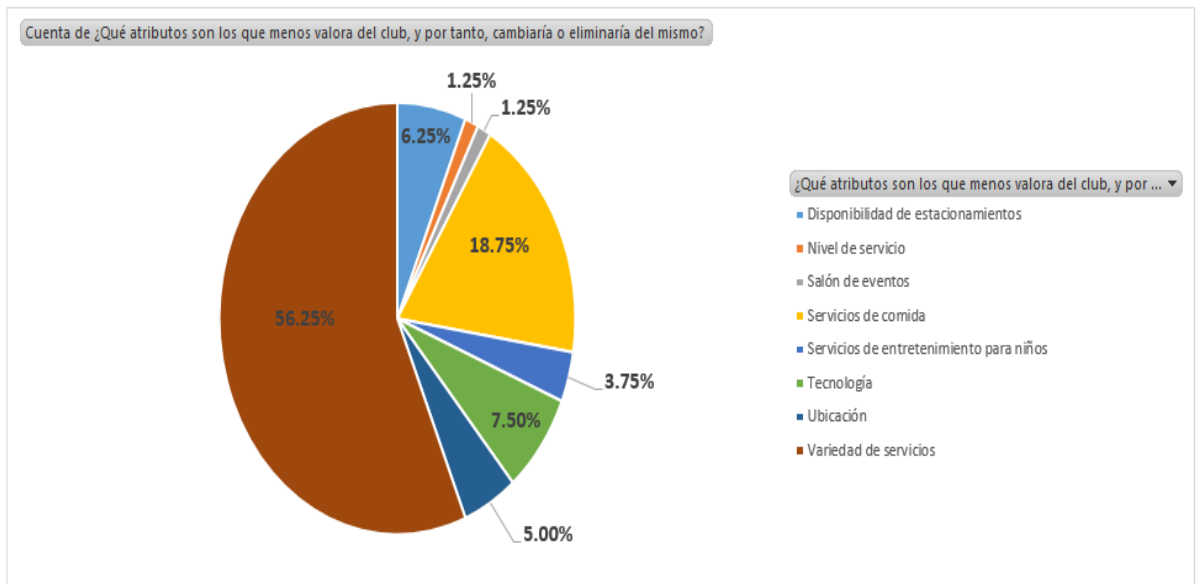


En la Figura 9.7 se observa que 47,50 % de los encuestados afirmo que el mejor atributo del club es la disponibilidad y espacio como área verde, por otro lado se tiene 36,25% que identifica como mayor atributo el tamaño de la infraestructura y la ubicación privilegiada dentro del eje ecológico de Chilina.

9. Que atributos son los que menos valora del club chilina y por tanto, cambiaría o eliminaría del mismo?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué atributos son los que menos valora del club, y por tanto, cambiaría o eliminaría del mismo?
Disponibilidad de estacionamientos	6.25%
Nivel de servicio	1.25%
Salón de eventos	1.25%
Servicios de comida	18.75%
Servicios de entretenimiento para niños	3.75%
Tecnología	7.50%
Ubicación	5.00%
Variedad de servicios	56.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Figura 9.9. Pregunta 9

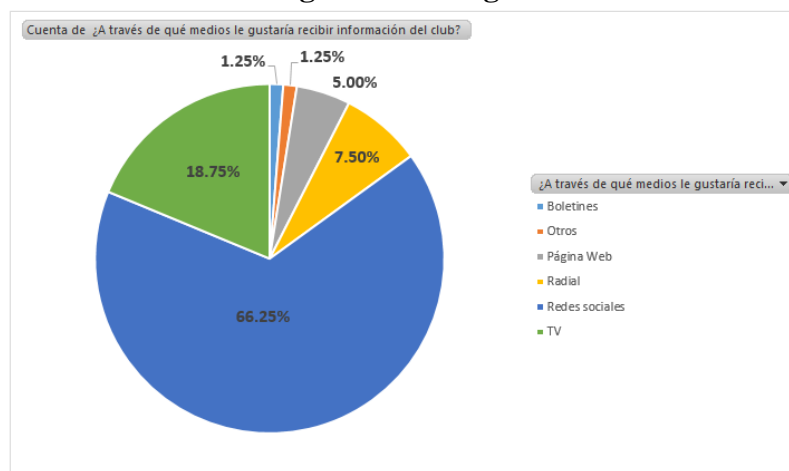


En la Figura 9.8, se observa que 56.25% de los encuestados indica que no valora los servicios prestados del CCGMC ya que son muy limitados o casi nulos. En el caso de restaurantes y alimentación el 18.75 % indica que no existe variedad de comida en el recinto.

10. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?
Boletines	1.25%
Otros	1.25%
Página Web	5.00%
Radial	7.50%
Redes sociales	66.25%
TV	18.75%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Figura 9.10 Pregunta 10

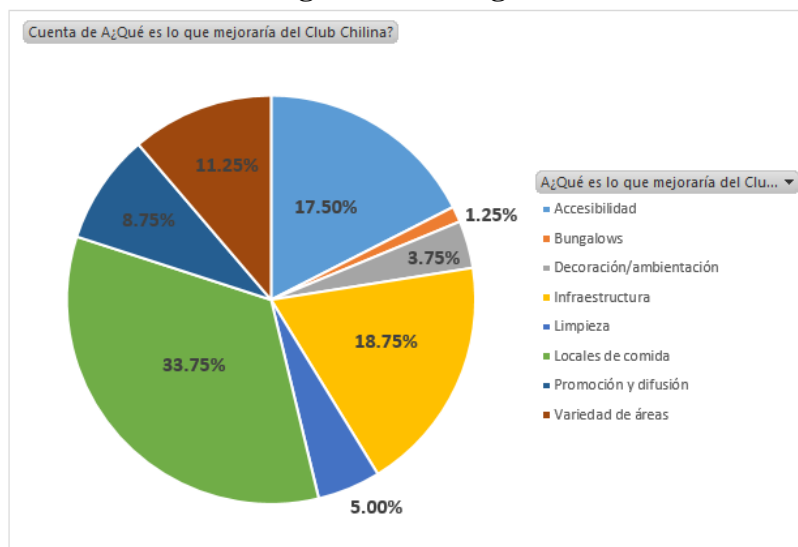


En la Figura 9.9, el 66.25% de los encuestados afirma que el mejor medio para recibir información es por redes sociales, ya que es un instrumento más amigable y más masivo. El 18.75% afirma o incluye TV pero es una inversión muy cara para los objetivos del club.

11. Que es lo que mejoraría del Club Chilina?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué es lo que mejoraría del Club Chilina?
Accesibilidad	17.50%
Bungalows	1.25%
Decoración/ambientación	3.75%
Infraestructura	18.75%
Limpieza	5.00%
Locales de comida	33.75%
Promoción y difusión	8.75%
Variedad de áreas	11.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.11. Pregunta 11**

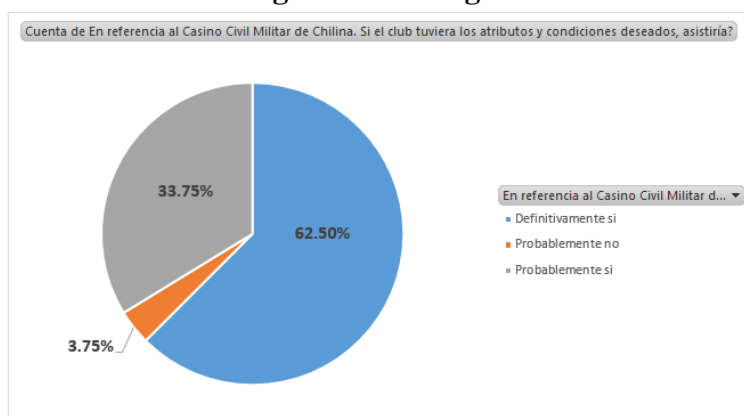


En la Figura 9.10, se observa que el 33.75% de encuestados hace referencia a la mejora de restaurantes y alimentación dentro del recinto, el 18.75% hace referencia al rediseño y mejora de infraestructura, por otro lado se tiene el 17.50% que propone la mejora de accesos al club ya que se encuentra un poco dañado.

12. En referencia al Casino Civil Militar Chilina. Si el club tuviera atributos y condiciones deseadas, asistiría?

Etiquetas de fila	Cuenta de En referencia al Casino Civil Militar de Chilina. Si el club tuviera los atributos y condiciones deseados, asistiría?
Definitivamente si	62.50%
Probablemente no	3.75%
Probablemente si	33.75%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.12. Pregunta 13**



En la Figura 9.12, se observa que se tiene una probabilidad de más del 96% de los encuestados que mejorando y rediseñando un nuevo plan estratégico y de mejoras específicas al CCGMC, este público asistiría.

13. ¿Cuántas veces por mes asistiría?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuántas veces por mes asistiría?
Cuatro veces por mes	2.50%
Dos veces por mes	45.00%
Más de 4 veces por mes	3.75%
Tres veces por mes	12.50%
Una vez por mes	36.25%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

Figura 9.13. Pregunta 14



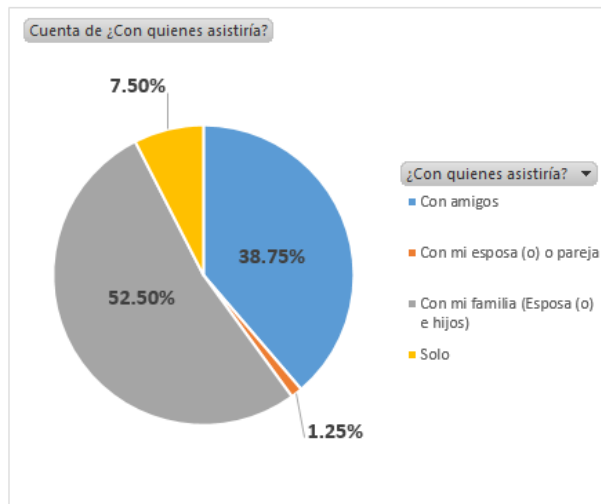
En la Figura 9.13, se observa que el 45% de encuestados asistiría 2 veces al mes al CCGMC, mejorando el ratio de visitas al club y un 36.25% una sola vez al mes, este publico seria el que se tendría que cautivar, mejorando los servicios prestados.

14. ¿Con quienes Asistiría?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con quienes asistiría?
Con amigos	38.75%
Con mi esposa (o) o pareja	1.25%
Con mi familia (Esposa (o) e hijos)	52.50%
Solo	7.50%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 9.14. Pregunta 15**

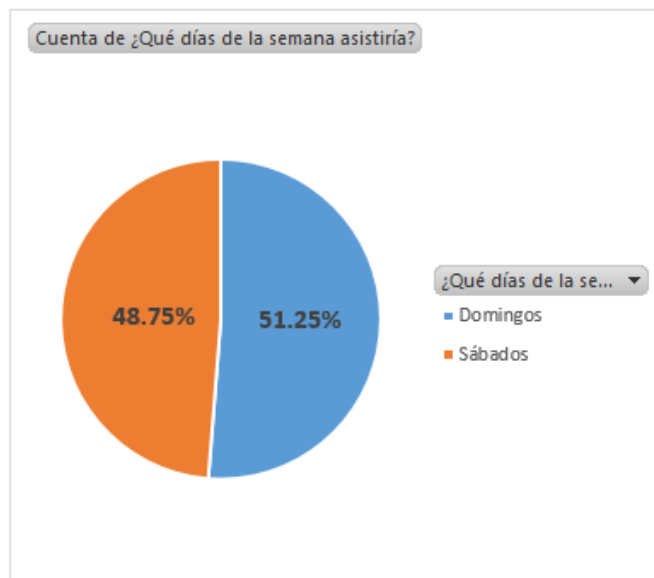


En la Figura 9.14, se observa que el 52.50% de los encuestados en su mayoría asistiría con sus familiares, lo cual indica un mejor ingreso de consumo por familia. Y que el 38.75% asistiría con invitados lo cual ayuda para el costo de ingreso al club.

15. ¿Que días de la semana asistiría?

Etiquetas de fila		Cuenta de ¿Qué días de la semana asistiría?
Domingos		51.25%
Sábados		48.75%
<b>Total general</b>		<b>100.00%</b>

**Figura 9.15. Pregunta 16**

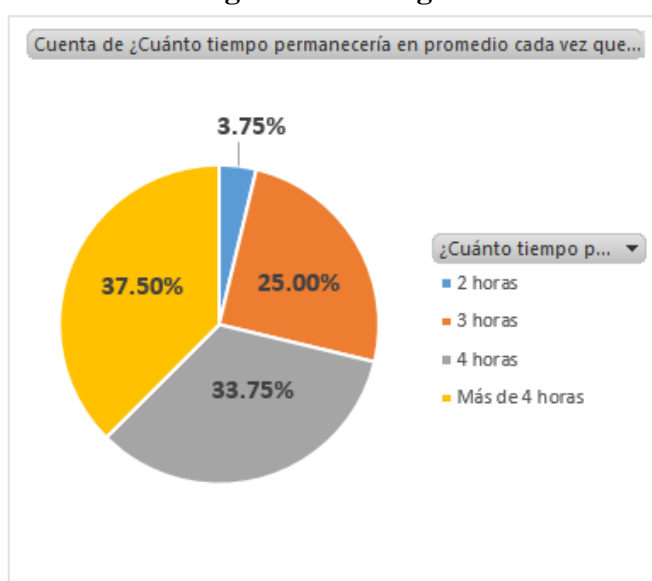


En la Figura 9.15 se observa que la mayoría de encuestados prefiere asistir los fines de semana al CCGMC, ya que tendría mayor tiempo en aprovechar de las instalaciones y ganar más tiempo en el día.

16. ¿Cuanto tiempo permanecería en promedio cada vez que asista?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto tiempo permanecería en promedio cada vez que asista?
2 horas	3.75%
3 horas	25.00%
4 horas	33.75%
Más de 4 horas	37.50%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.16. Pregunta 17**

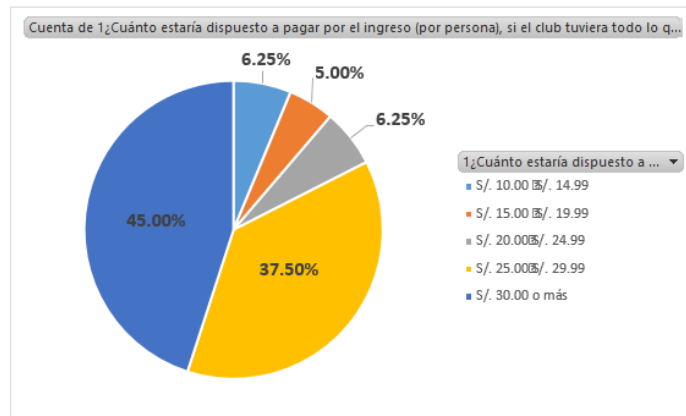


En la Figura 9.16 se observa que el 37.50% de encuestados estaría más de 4 horas en el CCGMC de mejorar y tener mayores atractivos en la prestación de los servicios.

17. Cuanto estaría dispuesto a pagar dentro del club (por persona), si el club tuviera todo lo que Ud. Desea?

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el ingreso (por persona), si el club tuviera todo lo que Ud. desea?
S/. 10.00 S/. 14.99	6.25%
S/. 15.00 S/. 19.99	5.00%
S/. 20.00 S/. 24.99	6.25%
S/. 25.00 S/. 29.99	37.50%
S/. 30.00 o más	45.00%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 9.17. Pregunta 18**



En la Figura 9.17 se observa el 45.0 % de encuestados preferiría mejorar los ingreso por persona de tener mejor instalaciones, este dato también implica el invitar personal tercero, ya que los oficiales y familiares directos no pagan por el ingreso.

## ANEXO 10

### FICHA ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

<i>Edad</i>	
<i>Tipo de Stakeholder</i>	<i>(Usuario de otros clubes, de locales de eventos, etc.)</i>
<i>Condición Civil (Nro hijos)</i>	
<i>Fecha y hora de entrevista</i>	

- A. **Propósito de la encuesta.** El motivo de la encuesta, es conocer las motivaciones, intereses, usos y costumbres de las personas respecto a centros de entretenimiento en la ciudad de Arequipa.
- B. **Reglas de juego.** Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.
- C. **Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato.** Sus respuestas son confidenciales.

1. ¿Acude con regularidad a algún club o centro de entretenimiento? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Es socio de algún club? ¿De cuál?

- No soy socio de ningún club
- Si, del Club Internacional
- Si, del Club de Golf
- Si, del Club de algún colegio profesional (Especifique) \_\_\_\_\_
- Si, de otro club (Especifique) \_\_\_\_\_

3. ¿A qué club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad?

- Club Internacional
- Club de Golf
- Club de algún colegio profesional (Especifique) \_\_\_\_\_
- Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué regularidad asiste a dicho club?

- Al menos 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada 3 semanas
- 1 vez al mes
- 1 vez cada dos meses
- Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Qué otros clubes o centros de entretenimiento conoce en Arequipa?

\_\_\_\_\_

6. ¿Con quién acude al club?

- Solo
- Con su pareja
- Con sus hijos
- Con toda su familia

7. ¿En qué días acude al club?

- De lunes a viernes
- Fines de semana

8. ¿En qué horarios acude al club?

- a. Por las mañanas
- b. Al mediodía
- c. Por las tardes
- d. Por las noches

9. ¿Qué atributos son los que más valora del club? Puede marcar hasta 2 opciones

- a. Ubicación
- b. Tamaño de infraestructura
- c. Disponibilidad de áreas verdes
- d. Disponibilidad de estacionamientos
- e. Variedad de servicios
- f. Servicios de comida
- g. Servicios de entretenimiento para niños
- h. Tecnología
- i. Nivel de servicio
- j. Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)
- k. Salón de eventos
- l. Piscina
- m. Limpieza

10. ¿Qué atributos son los que menos valora del club, y por tanto, cambiaría o eliminaría del mismo?  
Puede marcar hasta 2 opciones

- a. Ubicación
- b. Tamaño de infraestructura
- c. Disponibilidad de áreas verdes
- d. Disponibilidad de estacionamientos
- e. Variedad de servicios
- f. Servicios de comida
- g. Servicios de entretenimiento para niños
- h. Tecnología
- i. Nivel de servicio
- j. Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)
- k. Salón de eventos
- l. Piscina
- m. Limpieza

11. ¿Está en la búsqueda o le interesarían nuevas opciones de entretenimiento y recreación?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Dentro de estas opciones podría estar un club?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Qué opina del Casino Civil Militar de Chilina?

---

---

14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?

- a. TV
- b. Radial
- c. Redes sociales
- d. Periódico
- e. Boletines
- f. Revistas especializadas
- g. Página Web
- h. Otros (Especifique)\_\_\_\_\_

15. Existe algún atributo que Ud. desearía y no encuentra en la oferta de entretenimiento en Arequipa?  
Puede marcar hasta 2 opciones.
- Área verde/Naturaleza
  - Restaurantes con buena comida dentro del club
  - Juegos para niños
  - Bungalows
  - Zona de parrillas amplia
  - Zona de animales
  - Otros (Especifique)\_\_\_\_\_

16. Califique del 1 al 6, según el nivel de importancia, los siguientes atributos (1 es Nada importante y 6 Muy importante).

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	6
Granja de animales						
Bungalows						
Zona de parrillas						
Zona de equitación						
Piscina						
Rodeado de naturaleza						

17. En referencia al Casino Civil Militar de Chilina. Si el club tuviera los atributos y condiciones deseados, asistiría?
- Definitivamente si
  - Probablemente si
  - Probablemente no
  - Definitivamente no
18. ¿Cuántas veces por mes asistiría?
- Una vez por mes
  - Dos veces por mes
  - Tres veces por mes
  - Cuatro veces por mes
  - Más de 4 veces por mes
19. ¿Con quienes asistiría?
- Solo
  - Con mi esposa (o) o pareja
  - Con amigos
  - Con mi familia (Esposa (o) e hijos)
20. ¿Qué días de la semana asistiría?
- Lunes a viernes
  - Sábados
  - Domingos
21. ¿Cuánto tiempo permanecería en promedio cada vez que asista?
- 1 hora
  - 2 horas
  - 3 horas
  - 4 horas
  - Más de 4 horas
22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el ingreso (por persona), si el club tuviera todo lo que Ud. desea?
- S/. 10.00 – S/. 14.99

- b. S/. 15.00 – S/. 19.99
- c. S/. 20.00– S/. 24.99
- d. S/. 25.00– S/. 29.99
- e. S/. 30.00 o más

## ANEXO 11

### FICHA ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

<b>Edad</b>	
<b>Tipo de Stakeholder</b>	<b>(Usuario de otros clubes, de locales de eventos, etc.)</b>
<b>Condición Civil (Nro. hijos)</b>	
<b>Fecha y hora de entrevista</b>	

- D. **Propósito de la encuesta.** El motivo de la encuesta, es conocer las motivaciones, intereses, usos y costumbres de las personas respecto a centros de entretenimiento en la ciudad de Arequipa.
- E. **Reglas de juego.** Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.
- F. **Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato.** Sus respuestas son confidenciales.

23. ¿Acude con regularidad a algún club o centro de entretenimiento? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

24. ¿Es socio de algún club? ¿De cuál?

- No soy socio de ningún club
- Si, del Club Internacional
- Si, del Club de Golf
- Si, del Club de algún colegio profesional (Especifique) \_\_\_\_\_
- Si, de otro club (Especifique) \_\_\_\_\_

25. ¿A qué club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si la respuesta es sí, pasar a la pregunta 4 y 5, de lo contrario, saltar a la 6.

26. ¿A qué club o centro de entretenimiento acude con cierta regularidad?

- Club Internacional
- Club de Golf
- Club de algún colegio profesional (Especifique) \_\_\_\_\_
- Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

27. ¿Con qué regularidad asiste a dicho club?

- Al menos 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada 3 semanas
- 1 vez al mes
- 1 vez cada dos meses
- Otro \_\_\_\_\_

28. ¿Qué otros clubes o centros de entretenimiento conoce en Arequipa?

---

29. ¿Por qué no acude al club Chilina?

- Desconocimiento
- No cuenta con los servicios adecuados
- Queda muy lejos de mi domicilio
- Otro: \_\_\_\_\_

30. ¿Qué atributos son los que más valora del club? Puede marcar hasta 3 opciones

- Ubicación



- b. Tamaño de infraestructura
- c. Disponibilidad de áreas verdes
- d. Disponibilidad de estacionamientos
- e. Variedad de servicios
- f. Servicios de comida
- g. Servicios de entretenimiento para niños
- h. Tecnología
- i. Nivel de servicio
- j. Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)
- k. Salón de eventos
- l. Piscina
- m. Limpieza

31. ¿Qué atributos son los que menos valora del club, y por tanto, cambiaría o eliminaría del mismo?

- a. Ubicación
- b. Tamaño de infraestructura
- c. Disponibilidad de áreas verdes
- d. Disponibilidad de estacionamientos
- e. Variedad de servicios
- f. Servicios de comida
- g. Servicios de entretenimiento para niños
- h. Tecnología
- i. Nivel de servicio
- j. Infraestructura deportiva (canchas, instrumentos deportivos, etc.)
- k. Salón de eventos
- l. Piscina
- m. Limpieza

32. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información del club?

- a. TV
- b. Radial
- c. Redes sociales
- d. Periódico
- e. Boletines
- f. Revistas especializadas
- g. Página Web
- h. Otros (Especifique)\_\_\_\_\_

33. ¿Qué es lo que mejoraría del Club Chilina?

- a. Accesibilidad
- b. Infraestructura
- c. Limpieza
- d. Decoración/ambientación
- e. Personal
- f. Locales de comida
- g. Variedad de áreas
- h. Bungalows
- i. Iluminación
- j. Gimnasio
- k. Promoción y difusión

34. Califique del 1 al 6, según el nivel de importancia, los siguientes atributos (1 es Nada importante y 6 Muy importante).

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	6
Granja de animales						
Bungalows						

Zona de parrillas						
Zona de equitación						
Personal identificado y con vestimenta distintiva						
Rodeado de naturaleza						
Local para eventos (fiestas, eventos empresariales, etc.)						

35. En referencia al Casino Civil Militar de Chilina. Si el club tuviera los atributos y condiciones deseados, asistiría?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

36. ¿Cuántas veces por mes asistiría?

- Una vez por mes
- Dos veces por mes
- Tres veces por mes
- Cuatro veces por mes
- Más de 4 veces por mes

37. ¿Con quienes asistiría?

- Solo
- Con mi esposa (o) o pareja
- Con amigos
- Con mi familia (Esposa (o) e hijos)

38. ¿Qué días de la semana asistiría?

- Lunes a viernes
- Sábados
- Domingos

39. ¿Cuánto tiempo permanecería en promedio cada vez que asista?

- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- 4 horas
- Más de 4 horas

40. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el ingreso (por persona), si el club tuviera todo lo que Ud. desea?

- S/. 10.00 – S/. 14.99
- S/. 15.00 – S/. 19.99
- S/. 20.00 – S/. 24.99
- S/. 25.00 – S/. 29.99
- S/. 30.00 o más

## ANEXO 12

### DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA CADENA DE VALOR, SEGÚN LOS COSTOS INCURRIDOS

Personal						
Nº	COSTOS RELACIONADOS	Personal	Cantidad	Mensual	Mensual Total	Anual
1	Infraestructura del CGCMC	Administrador	1	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 60,000
2	Marketing y Ventas	Jefe Comercial	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
3	Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	Jefe de Operaciones y Mantenimiento	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
4	Dirección General y Gestión de Desarrollo Humano	Asistente de Recursos Humanos	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
5	Marketing y Ventas	Asistente de Marketing	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
6	Diseño Publicitario	Asistente Comercial	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
7	Logística Interna de MP	Asistente de Operaciones	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
8	Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	Asistente de Mantenimiento	1	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
9	Diseño de Productos y Servicios	Jefe de Caballería	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
10	Diseño de Productos y Servicios	Veterinario	1	S/. 3,000	S/. 36,000	S/. 62,000
11	Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	Operario Mantenimiento	2	S/. 1,200.00	S/. 2,400.00	S/. 28,800.00
12	Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	Operarios Granja	4	S/. 1,000.00	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
13	Diseño de Productos y Servicios	Vigilantes	5	S/. 1,500.00	S/. 7,500.00	S/. 90,000.00
14	Diseño de Productos y Servicios	Limpieza	5	S/. 1,300.00	S/. 6,500.00	S/. 78,000.00
		Gastos Totales de Personal	26			S/. 618,800.00

Se muestra en la tabla anterior los egresos que se realizan en el CGCMC en el caso del personal y procesos principales como el diseño de productos y servicios; también se observa que el presupuesto que se requiere realizar en personal es de S/. 278,000.00, que representa el 44.93% del total.

N°	COSTOS RELACIONADOS	Gastos de Operaciones		
			Mensual	Anual
15	Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	Mantenimiento de Instalaciones	- S/. 10,000.00	S/. 120,000.00
16	Abastecimiento	Alimentos para animales	- S/. 8,000.00	S/. 96,000.00
17	Abastecimiento	Gastos de Electricidad, Luz, Agua, Internet, Teléfono	- S/. 3,500.00	S/. 42,000.00
18	Logística Interna de MP	Gastos Logísticos (Adquisición de insumos)	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
19	Servicios de Atención al Cliente	Servicio de Atención	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Total				S/. 342,000.00

En la tabla anterior se muestra que los egresos que se realizan en el CGCMC en el caso de gastos de operaciones, en procesos principales como diseño y mantenimiento, el presupuesto anual es de S/. 120,000.00 que representa el 35.1% del presupuesto total y en abastecimiento se tiene un presupuesto de S/. 138,000.00 el 40.4% del presupuesto total.

N°	COSTOS RELACIONADOS	Gastos de Marketing		
			Mensual	Anual
20	Diseño Publicitario	Diseño de Publicidad	S/. 3,000.00	S/ 36,000.00
21	Marketing y Ventas	Publicidad (TV, Radio y Redes Sociales)	- S/. 13,000.00	S/. 91,000.00
22	Marketing y Ventas	Campañas dentro del club	- S/. 5,000.00	S/. 30,000.00
23	Marketing y Ventas	Relaciones Públicas	- S/. 4,000.00	S/. 40,000.00
24	Marketing y Ventas	Distribución de Volantes y afiches	- S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
		Publicidad (TV, Radio y Redes Sociales)	S/. 221,000.00	

En la tabla anterior se muestran los egresos del CGCMC por gastos de marketing, se observa que en el proceso principal de marketing y ventas, se debe contar con un presupuesto anual de S/.185,000.00, que es el 83.71% del presupuesto total y, en el proceso secundario del diseño publicitario un presupuesto de S/.36,000.00, que es el 16% del presupuesto total.

N°	COSTOS RELACIONADOS	Gastos de Administración		
			Mensual	Annual
25	Infraestructura del CGCMC	Contabilidad externa, Utiles de Oficinas		S/. 25,000.00
26	Servicios de Atención al Cliente	Programa de Referidos	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
27	Servicios de Atención al Cliente	Programa de Afiliacion	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
28	Servicios de Atención al Cliente	Servicio post Venta	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
30	Servicios de Atención al Cliente	Entrenamiento al Personal	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
Total				S/. 145,000.00

En la tabla anterior se muestra que los egresos ha realizar en el CGCMC en el caso de gastos administrativos, tiene como proceso principal el de servicios de atención al cliente, contando con un presupuesto anual de S/.120,000.00, que representa el 82.76% del presupuesto total.

Eslabones Cadena de Valor	Costo Total	Porcentaje
Infraestructura del CGCMC	S/ 85,000.00	6.4%
Marketing y Ventas	S/ 254,600.00	19.2%
Diseño y Mantenimiento de las Instalaciones	S/ 266,400.00	20.1%
Dirección General y gestión de desarrollo humano	S/ 21,600.00	1.6%
Logística interna de MP	S/ 69,600.00	5.2%
Abastecimiento	S/ 138,000.00	10.4%
Diseño Publicitario	S/ 57,600.00	4.3%
Servicios de Atención al Cliente	S/ 156,000.00	11.8%
Diseño de Productos y Servicios	S/ 278,000.00	21.0%
TOTAL	S/ 1,326,800.00	100%

En la tabla anterior se muestra cómo se determinó el porcentaje que cada eslabón aporta a la cadena de valor según el costo total que implica para el CGCMC.

## BIBLIOGRAFIA

- Baena, V. (2009). *Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategias e Investigación Comercial*. España: Editorial UOC.
- Caldas, M y Carrión, R y Heras, A. (2017). *Empresa e Iniciativa Emprendedor: Ciclos Formativos*. México: Editex.
- Colom, A. (2005). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación multisectorial*. España: Universitat de Lleida.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. 2ª ed. España: ESIC.
- David, F. (2008). *Strategic Management: Concepts*. 12ª ed. México: Pearson, Prentice Hall.
- Diario “El Pueblo”. (2017). <http://elpueblo.com.pe/noticia/primerarequipa-yatiene-millon-y-medio-de-habitantes>. (04/07/2017; 10.45 h).
- Editorial Vertice. (2004). *Dirección y Gestión de Empresas*. España: Editorial Vertice.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. 9ª Ed. México: Pearson Educación.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. España: Marcombo S.A.
- Harrison, J y St. John, C. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. 2ª ed. España: ParaInfo.
- Hitt, M. y Pérez de Lara, I. (2006). *Administración*. México: Pearson: Prentice Hall.
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados*. México: Granica México S.A.
- Shank, J. y Govindarajan, V. (1997). *Gerencia Estratégica de Costos*. México: Norma.
- Kotler, P y Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México: Pearson: Prentice Hall.
- Martínez, D y Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. España: Editorial UOC.
- Matus, R. (1997). *El líder sin estado mayor: La Oficina del Gobernante*. Editorial: Fondo Altadir.
- McDonald, M y Leppard, J. (1992). *La Auditoria de Marketing: Como pasar de la teoría a la práctica del marketing*. Mexico: Díaz de Santos

- Morillo, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias* pp. 53 – 70. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- OCDE. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. Francia: OCDE.
- Página Consumoteca. (2015). <http://www.consumoteca.com/electrodomesticos/>. (06/07/2017; 11.48 h).
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Sainz de Vicuña, (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. 4ª ed. España: ESIC: Business Marketing School.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking – Norma: Interés General*. 1ª ed. España: Norma.
- Smith, A. (2016). *El Análisis Pestel*. España: 50Minutos.es
- Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La estrategia inteligente*. 1ª ed. México: Pearson
- Val Pardo, I. (2005). *Management estratégico: Guía práctica y casos ilustrativos*. 4ª ed. España: Editorial ESIC.
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. Estados Unidos: Manuel Villacorta Tilve.
- Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.