

Formulación de un Plan Estratégico para el Centro de Recreación la Marina, en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura, en el año 2022- 2026

**Jhony Angulo Panameño
Dayhana Pandales Salas**

**Director
Urbano Angulo Mosquera**

**Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Administración de Empresas
Buenaventura
2023**

Formulación de un Plan Estratégico para el Centro de Recreación la Marina, en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura, en el año 2022- 2026

**Dayhana Pandales Salas
Jhony Angulo Panameño**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Administración de Empresas
Buenaventura
2023**

Contenido

Introducción	7
Resumen.....	8
1. Planteamiento del problema	9
1.1 Identificación del problema	9
1.2 Formulación del problema	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Justificación.....	11
4. Marcos de Referencia	12
4.1 Marco Contextual	12
4.2 Marco Teórico.....	14
4.3.1 Modelo de Planeación Estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. Willian Pfeiffer.	15
4.3.2 Modelo de Planeación Estratégica de Lourdes Munch Galindo.	19
4.3.3 Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David	22
4.4 Estado del Arte.....	24
4.5 Marco Conceptual.....	26
Los Parques Acuáticos.....	27
5. Aspecto Metodológicos	31
5.1 Tipo de Estudio	31
5.1.1 Investigación Descriptiva.....	31
5.1.2 Investigaciones Explicativas	31
5.2 Metodología de Investigación	32
5.2.1 Inductivo	32
5.2.2 Deductivo	32
5.2.3 Cualitativa-Cuantitativo	33
5.2.4 Población.....	33
5.4 Proceso Metodológico	34
5.5 Instrumentos Metodológicos	35
5.5.1 Técnicas de recolección	35
5.6 Fuentes y Técnicas para la recolección de información.	36

5.6.1 Fuentes Información Primaria.....	36
5.6.2 Fuentes Información secundaria.....	36
Capítulo 1.....	37
6. Información General de la Empresa.....	37
Caracterización.	37
6.1 Antecedentes Históricos	37
6.2 Posición Geográfica.....	38
6.3 Logo de la empresa	39
6.4 Misión Establecida	39
6.5 Visión Establecida	39
6.6 Objetivos Establecidos por la Empresa	39
6.6.1 Objetivo de corto Plazo	39
6.6.2 Objetivo de Mediano Plazo	40
6.6.3 Objetivo de largo plazo	40
7. Diagnóstico Situacional Del Entorno Externo E Interno Del Centro De Recreación La Marina.....	41
7. 1 Evaluación del Entorno Externo	41
7.1.1 Fuerzas Económicas	42
7.1.2 Entorno Social, Cultural, Demográfico y ambiental.....	45
7.1.3 Entorno Demográfico y Etnográfico	46
7.1.4 Entorno Social	47
7.1.5 Entorno Cultural.....	49
7.1.6 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.	50
7.1.6.1 LEY 2069.....	51
7.1.6.2 LEY 2125.....	51
7.1.7 Fuerzas Tecnológicas.....	52
7.2 Análisis Competitivo: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	54
7.2.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras.	54
7.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.....	55
7.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Substitutos.	56
7.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.	56
7.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores.	57
7.3 Análisis de la Industria: la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).	57

7.4 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	60
7.5 Evaluación Entorno Interno	61
7.5.1 La Naturaleza de una Auditoría Interna	61
7.5.2 Integración de la Cultura.....	62
7.6 Gerencia.....	62
7.6.1 Planeación.....	62
7.6.2 Organización	62
7.6.3 Motivación	63
7.6.4 Factor Humano	63
7.6.5 Control	63
7.7 Mercadotecnia	64
7.8 Finanzas y Contabilidad.....	65
7.9 Producción y Operaciones	66
7.10 Investigación y Desarrollo.	67
7.11 Sistema de Información de la Gerencia.....	68
7.12 La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	68
8. Estrategia en Acción	70
8.1 Objetivo De Largo Plazo	70
8.2 Tipos De Estrategias	72
8.3 Estrategias Genéricas de Michael Porter.	79
8.3.1 Estrategias de Liderazgo en Costos.	79
8.3.2 Estrategia de Diferenciación.	79
8.3.4 Estrategias de Enfoque.	79
8.4 Fusiones y Adquisiciones.....	80
Capítulo 2.....	81
9. Análisis y Selección de la Estrategia.....	81
9.1 Etapa de Ajuste	82
9.2 La Matriz de las Amenazas Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)	82
9.2.1 Estrategia FO	83
9.2.2 Estrategia DO	83
9.2.3 Estrategia FA	83
9.2.4 Estrategia DA.....	83
9.3 La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	86

9.4 La Matriz de la Estrategia Principal.	92
9.4.1 Las empresas ubicadas en el cuadrante I	92
9.4.2 Las empresas que se localizan en el cuadrante II	92
9.4.3 Las empresas del cuadrante III	93
9.4.4 Las Empresas del Cuadrante IV	93
9.5 Aspectos Culturales de la Selección de la Estrategia	94
Capítulo 3.....	95
10. Investigación de mercado	95
Formato de encuesta:	96
10.1 Resultado de la Investigación de Mercado.....	98
10.2 Direccionamiento Estratégico.	107
10.3. La Misión	107
10.3.1 Misión Actual	107
10.3.4 Propuesta de Misión para el Centro recreacional la Marina	107
10.4 La visión	107
10.4.1 Visión Actual	107
10.4.2 Propuesta de Visión para el Centro recreacional la Marina.	108
10.5 Objetivos	108
10.5.1 Objetivos Establecidos	108
10.5.2 Propuesta de Objetivos para el Centro recreacional la Marina.....	109
10.7 Estructura de la organización	109
11. Plan De Acción	111
12. Conclusiones	114
13. Recomendaciones	115
Bibliografía	116
Referencias.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo planeación estratégica aplicada	15
Figura 2 Modelo de proceso de planeación estratégica de Galindo.....	21
Figura 3 Modelo de administración estratégica de Fred David	23
Figura 4 Ubicación del centro recreacional	38
Figura 5 Escudo de la organización	39
Figura 6 Matriz PEEA	91
Figura 7 Estructura organizacional propuesto	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de arte	24
Tabla 2 Marco legal	28
Tabla 3 Proceso metodológicos	34
Tabla 4 Variables económicas	45
Tabla 5 Variable sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	49
Tabla 6 Variable política, gubernamentales y legales	51
Tabla 7 Variables tecnológicas	53
Tabla 8 Factores externos claves	59
Tabla 9 La matriz de perfil competitivo (MPC)	61
Tabla 10 Variable gerencia	64
Tabla 11 Variables de la mercadotecnia	65
Tabla 12 Variable finanzas y contabilidad.....	66
Tabla 13 Variable producción y operaciones.....	67
Tabla 14 Variable investigación y desarrollo	68
Tabla 15 Factores internos clave.....	69
Tabla 16 Objetivos.....	71
Tabla 17 Estrategias de integración	72
Tabla 18 Estrategias intensivas.....	74
Tabla 19 Estrategias de diversificación	76
Tabla 20 Estrategias defensivas	77
Tabla 21 Medios para llevar a cabo las estrategias.....	79
Tabla 22 Matriz DOFA.....	85
Tabla 23 Factores positivo del peea de la marina	87
Tabla 24 Matriz PEEA de la marina	88
Tabla 25 Funciones de cada area	110

Introducción

Los centros de recreación cumplen con una función primordial en el desarrollo del ser humano ya que propicia espacios de recreo, ocio, diversión e integración de la familia permitiendo con esto reducir efectos como el cansancio y estrés producidos por las rutinas diarias, el trabajo y en algunos casos los cambios producidos por el entorno, entonces la solución más optimas es encontrar un lugar que permita entretener, divertir, compartir en familia y que cuente con un ambiente sano.

En este contexto encontramos al Centro de Recreación la Marina ubicado en el Distrito de Buenaventura, dedicada al servicio de recreación acuático, pero debido una serie de factores que encontraremos en el siguiente trabajo de investigación, esta no ha podido potencializarse en el mercado.

Para mitigar dichas problemáticas esta investigación se formula como objetivo, Formular un plan estratégico para el Centro de Recreación la Marina, con el cual se procura fortalecer, expandir el mercado y permanecer en el tiempo a partir de las ventajas que esta empresa posee, para alcanzar este objetivo se utilizaron las metodologías inductivas, deductivas, cualitativas y cuantitativas de tipo explicativos y descriptivo, con las cuales se busca identificar las causas que han generado esto y conocer la población.

Para formular este plan estratégico se tomara como base el modelo planteado por Fred R. David, el cual permitirá plantear unas estrategias a partir de unas fuentes primarias y secundarias de los cuales se desprenden unas series de encuestas, entrevista, un análisis del entorno, un análisis y valoración de la matriz DOFA de esta empresa.

Resumen

Este proyecto, tiene como objetivo formular un plan estratégico para el Centro de Recreación La Marina, en el Distrito Especial de Buenaventura para el periodo 2022-2026, en el cual se realizó un análisis interno y externo de la organización, dichos análisis sirvió para presentar y determinar algunas estrategias, teniendo en cuenta matrices como la FODA, PEEA y matriz de la estrategia principal, se realizó un plan de acción para que la organización pueda crecer y mejorar sus servicios durante este periodo.

El desarrollo de este plan se determinó que el Centro de Recreación la Marina no ha podido potencializarse en el mercado por diferentes factores dando como resultado un desconocimiento del lugar por parte de la población. Por otra parte, para el desarrollo de esta investigación se tomaron metodologías de reconocidos teóricos de administración siendo uno de los principales Fred David.

Palabras claves: Plan estratégico, diagnostico, plan de acción, toma de decisiones, formulación, DOFA, análisis de entornos.

1. Planteamiento del problema

1.1 Identificación del problema

Debido a la revolución tecnológica, que se está viviendo actualmente, a los diferentes cambios económicos, políticos, sociales entre otros, se han generado algunos efectos negativos para la sociedad, (alteraciones de sueño, incertidumbres y/o especulaciones de reformas tributarias, laborales y por ultimo lo que está viviendo en el mundo con la pandemia producto del Covid-19 etc.). Estos efectos atraen diversas enfermedades, donde el estrés, fatiga, cansancio y demás, son la mayor problemática, “de acuerdo con un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Colombia se estima que uno de cada cinco empleados padece de estrés y fatiga” (Portafolio, 2019), una de la solución para estas, es buscar un espacio que permita distraer, integrar y disfrutar de un ambiente agradable y sano.

En el Distrito Especial Industrial, Portuario, Biodiverso, Eco-turístico De Buenaventura, Valle del Cauca, se encuentra el Centro de Recreación la Marina, en la Carrera 50 # 10-98 del barrio el Bosque municipal, dedicado a el esparcimiento y recreación de la población en general, pero esta se encuentra sumergida en diferentes problemáticas, debido a sus poca eficiencia administrativa, falta de innovación y publicidad, además el desconocimiento de la ciudadanía, a dando como resultado, poca participación en el mercado.

Otro causante del problema, se debe a que la organización no cuenta con los recursos necesarios para la remodelación de su infraestructura y adquisiciones de nuevas atracciones para la realización de actividades.

Adicional a esto se presentaron situaciones en la ciudad (extorciones, fronteras invisibles) que ocasionaron que sus dueños se ausentaran de la organización provocando el desmejoramiento de la planta física del lugar.

la organización objeto de estudio abrió sus puertas aproximadamente hace 40 años, en su inicio fue un lugar muy concurrido por la innovación del sitio y por su ubicación estratégica, el estar ubicado en zona urbana lo hacía atractivo, pero con la llegada de otros balnearios y centros de recreación este fue quedándose en el olvido por parte de la ciudadanía, por otra parte muchas familias a la hora de buscar un ambiente que les proporcione entretenimiento y diversión optan por viajar a otras ciudades, debido a que no encuentran en la ciudad o en la zona rural un lugar acorde a sus necesidades.

Es por ello que el presente trabajo de investigación realizará un plan estratégico, para el Centro de Recreación la Marina, con miras de implementar nuevas estrategias para ayudar a disminuir las diferentes problemáticas anteriormente dichas, potencializar en el mercado al centro de recreación, identificar sus debilidades y amenazas para aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece, cumplir con su objetivos principal y finalmente convertirse en una empresa sostenible en el tiempo y generadora de empleo además de aportar a la desarrollo del Distrito.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el plan estratégico para el Centro de Recreación la Marina, en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura, en el año 2022- 2026?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para el Centro de Recreación la Marina, en el Distrito Especial Industrial, Portuario, Biodiverso, Eco-turístico de Buenaventura en el año 2022-2026.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional del entorno externo e interno del Centro de Recreación la Marina teniendo en cuenta el análisis de PESTEL.
- Analizar y valorar la Matriz DOFA al Centro de Recreación la Marina.
- Realizar un estudio de investigación de mercado al Centro de Recreación la Marina.
- Formular un plan de acción. Para el fortalecimiento del centro recreación la marina

3. Justificación

En el presente trabajo de grado procura realizar una investigación que permita formular un plan estratégico para el Centro Recreacional la Marina, empresa dedicada al sano esparcimiento y entretenimiento en diversión, en parques de atracciones acuáticas, ubicada en el Distrito de Buenaventura.

El propósito de esto, es brindar una herramienta que permita diagnosticar la situación actual de la empresa versus la proyección futura, además de servir como una herramienta metodológica que describa los pasos a seguir para lograr un mejor desempeño.

Además, este proyecto de investigación, presentara un diagnóstico de la situación competitiva del Centro de Recreación La Marina frente a sus competidores en el sector de

entretenimiento y diversión acuática, radicados en el Distrito de Buenaventura, y plantea estrategias que sirvan para identificar y/o crear ventajas competitivas que amplíen la participación que tiene en el mercado.

Para esto se debe plantear nuevas estrategias de mercado, políticas de calidad, agregar valor a sus productos, y esto se logrará a partir de los conocimientos adquiridos durante la educación profesional para poder constatar con la vida real.

Por otro lado este plan permite que la población Bonaverenses sea parte de integración entre sociedad y turismo permitiendo así ayudar a generar ingreso y trabajo para el Distrito, además de ser una zona de entretenimiento para los moradores y los turistas que visitan la ciudad.

En cuanto a la universidad del valle servirá como instrumento para validar el nivel de aprendizaje adquirido por sus estudiantes, también hace que tenga una relación reciproca con las organización que les permita trabajar conjuntamente por sus intereses, finalmente es una guía para los demás estudiantes para realizar sus trabajo de grado.

4. Marcos de Referencia

4.1 Marco Contextual

El crecimiento de los parques temáticos y de diversiones en América Latina aumentó 5% entre 2012 y 2018, superando el 4,8% del PIB nominal en la región durante el mismo período de esta región reunieron cerca de 87,9 millones de visitantes cada año. México (21,3 Millones de visitantes) y Brasil (18,4 Millones de visitantes), ocupan los primeros lugares, mientras que Colombia se sostuvo en el tercero con un promedio mayor a los 18 millones de visitantes. (La Nota Economica, 2019)

Cerca de 12 Millones de personas al año visitan los parques acuáticos de acuerdo con el informe de La Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP) en 2016 los centros de entretenimiento familiar y parques temáticos de Colombia, (Parque Mundo Aventura, Piscilagos, Acualago, Acuaparque de Tardes Caleñas Rozo, Kanaloa entre otras) fueron los más apetecidos por los turistas, donde el 10% de estos eran turistas extranjeros.

ACOLAP dice que El negocio de los parques de diversiones está de vértigo en el país, esta asociación representa alrededor de 50% de la oferta de parques y diversiones, hay cerca de 50 empresas operadoras que manejan 280 establecimientos en todo el país. En medio de nuevas inversiones que han llegado, la industria facturó el año 2018 \$300.000 millones, según el reporte de los parques afiliados a la Asociación, con un crecimiento del 10%.

El departamento del Valle del Cauca cuenta con ofertas turísticas y recreativas tanto para sus habitantes como para los turistas, los parques acuáticos, atracciones mecánicas y naturales son los más visitados entre ellos encuentra: Acuaparque de la Caña, Acuaparque de Tardes Caleñas Rozo, Centro Campestre Comfandi Pance, Ecoparque Vayju, entre otros.

El Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura y el principal puerto marítimo de Colombia, Localizado en el departamento del Valle del Cauca, es la segunda ciudad más poblada del departamento con más de Cuatrocientos mil (400.000) habitantes después de Cali. Se encuentra a orillas de la

Bahía de Buenaventura en el océano Pacífico. Además, es el municipio del departamento con mayor extensión y el más grande en toda la región del Pacífico.

Se caracteriza por ser un lugar muy turístico debido a sus hermosas y maravillosos paisajes, de acuerdo con la Secretaria de Turismo de Buenaventura, En el mes de enero del 2020 el turismo en Buenaventura aumento el 13% con un total de 80 mil personas donde las playas de la ciudad fueron los lugares más visitados, pero si se enfoca en el sector servicio específicamente entretenimiento y diversión en cuanto a parques de atracciones acuáticas está no está muy bien desarrollada.

Anteriormente el Distrito contaba en su zona urbana con 4 Centro de Recreación, entre ellos: el Club de Puerto, Acuaparque, Comfamar y la Marina, pero actualmente solo se encuentra en funcionamiento los dos último, por otro lado el Club de Puerto solo tiene en funcionamiento el salón de evento puesto que sus piscina y toboganes fueron cerrados por que no cumplían con los requisitos estipulados en las leyes.

Según los comentarios de los viajeros en la web Tripadvisor en el 2019 los parques y atracciones naturales que más conocen y visitaron los usuarios de dicha página son: la Reserva natural de San Cipriano, la playa Juan de Dios, Cascada de la Sierpe, entre otros

En el año 2020 este sector y todo los demás se vieron afectados debido a la pandemia conocida como Covid-19.

4.2 Marco Teórico

En búsqueda de información para este trabajo, se encontraron algunos planteamientos hechos por múltiples autores, en el cual se seleccionaron algunas teorías como base para

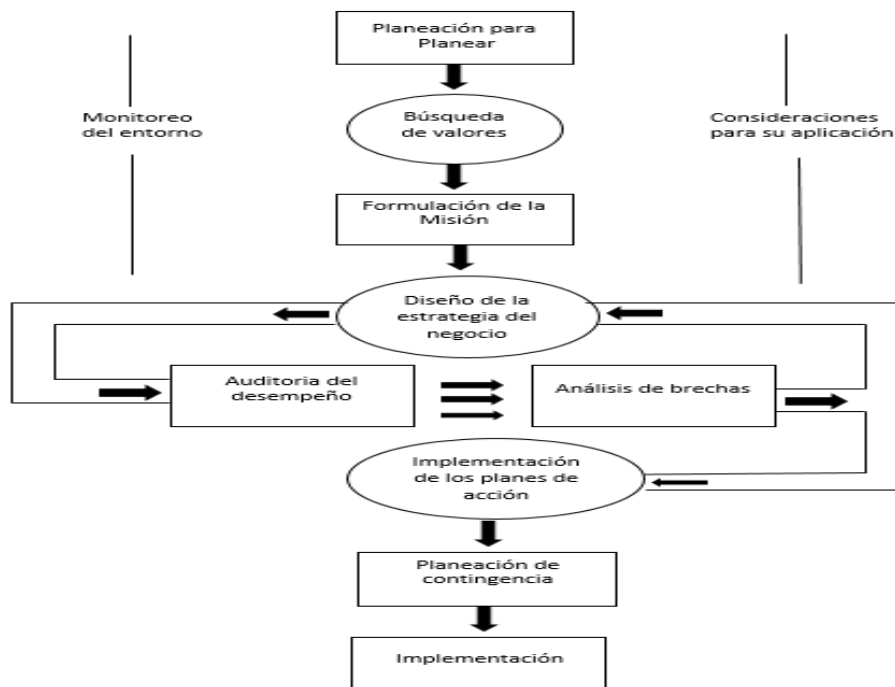
fundamentar la investigación, siendo esto de gran relevancia para el desarrollo del proyecto de investigación.

4.3.1 Modelo de Planeación Estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. Willian Pfeiffer.

El modelo que plantean los autores se basa en modelos ya existentes, pero con una reestructuración en su contenido, énfasis y proceso, implica nueve etapas secuenciales, de las cuales algunas son figuradas en ovalo en lugar de rectángulo porque así le permite distinguir los elementos de los otros enfoques, además, estos representan la ventaja competitiva de este modelo.

Este modelo (figura 1) es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud.

Figura 1 Modelo Planeación Estratégica Aplicada



Nota: Planeación Estratégica Aplicada Goodstein, Nolan, Pfeiffer

Las etapas secuenciales son las siguientes: planear para planear, búsqueda de valores, formulación de la emisión, diseños de las estrategias del negocio, análisis de brecha, integración de los planes de acción, planeación de la contingencia, e implementación

Planear para planear

En esta etapa antes de iniciar la planeación se debe responder unas preguntas tales como ejemplo:

¿Cuánto compromiso existe antes de proceso de planeación?, ¿Quiénes se deben involucrar?, ¿Cuánto tiempo empleara? Entre otras; para así iniciar con el proceso de monitorear el entorno en 4 divisiones: el Macro-entorno, el Entorno industrial, el Entorno competitivo y el entorno Interno de la organización, la información recolectada de estos entornos “debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar un borrador de la misión, formular el modelo de la estrategia de negociación e identificar la competencia. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 15)

- **Macro-entorno:** contiene aspectos sociales tales como demográficos, tecnológicos, económicos y políticos y cómo este ha impactado a la sociedad.
- **Industrial:** se busca la estructura de la industria en tanto cómo se financia, que tanto se involucra el estado, los servicios más utilizados y las estrategias del mercado.
- **Competitivo:** “incluye factores de los perfiles de los competidores, modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 15).

- **Interno Organizacional:** “se halla la estructura de la organización, su historia, sus fortalezas y debilidades distintivas para predecir de qué manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 16).

Búsqueda de valores:

Consiste en examinar los valores que tienen la organización, su filosofía, los puestos de trabajo para sus operaciones, la cultura predominante y conocer los intereses de los participantes.

Formulación de la emisión:

Implica entender el tipo de negocio que tiene la organización o como se visualiza a futuro, para ahora si poder consolidar el propósito que quiere lograr en la sociedad y en la economía para esto debe responder 4 preguntas básicas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la función?
- ¿Por qué existe la organización?

Estas preguntas se deben responder desde las perspectivas del cliente, ya que si esta identifica estas necesidades tendrá más sensibilidad y probabilidad de desarrollar nuevos servicios y las probabilidades de obsolescencia y de cadencia son mínimos. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000)

Diseño de la estrategia del negocio:

El diseño implica conceptualizar los posibles escenarios futuros, identificar los pasos necesarios para lograrlos y quien es el responsable de dichos pasos.

Entonces el diseño de la estrategia requiere establecer los objetivos de negocio cuantificados en la organización.

Este proceso consisten 4 acciones.

- Identificar las principales líneas de negocios (LDN) que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 26)

Auditoria del desempeño:

Este requiere del Análisis de la Matriz DOFA donde las fortalezas y debilidades internas de la empresa requieren de un estudio simultáneo, así mismo para las oportunidades y debilidades externas que puedan tener organización. Esta matriz permite validar el modelo de la estrategia. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000)

Análisis de Brechas:

Identificar las brechas que tiene la compañía en cuanto a su desempeño actual contra el desempeño que requiere la estrategia, es decir que se compara los datos obtenidos en la auditoria del desempeño con el plan estratégico, este análisis exige el desarrollo de estrategias que

permitan cerrar dichas brechas y en caso de no hacerlo se debe replantear la estrategia hasta que se pueda cerrar las brechas.

Integración de los planes de acción:

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar los problemas importantes:

- * Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias.

- * Las diversas unidades de la organización funcional y de negociación deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional.

(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 36)

Planeación de contingencias.

“Implica identificar el análisis de las amenazas y oportunidades tanto internas como externas en los diferentes entornos, para iniciar planes de acción para cada contingencia que se pueda presentar” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000).

Implementación:

“Implica la iniciación de la concurrencia de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000, pág. 41).

4.3.2 Modelo de Planeación Estratégica de Lourdes Munch Galindo.

El segundo modelo que se abordara es de planeación estratégica de Lourdes Munch Galindo en cual el bosqueja una serie de etapas en donde los altos directivos concretan el rumbo y directrices que debe regir la organización y el plantea iniciar con la visión de la organización

y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, aunque se debe tener en cuenta la filosofía de la organización que ella lo define como:

Conjunto de valores prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representa el compromiso de la empresa con la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futura de la organización. (Galindo MÜch, 2011, pág. 29)

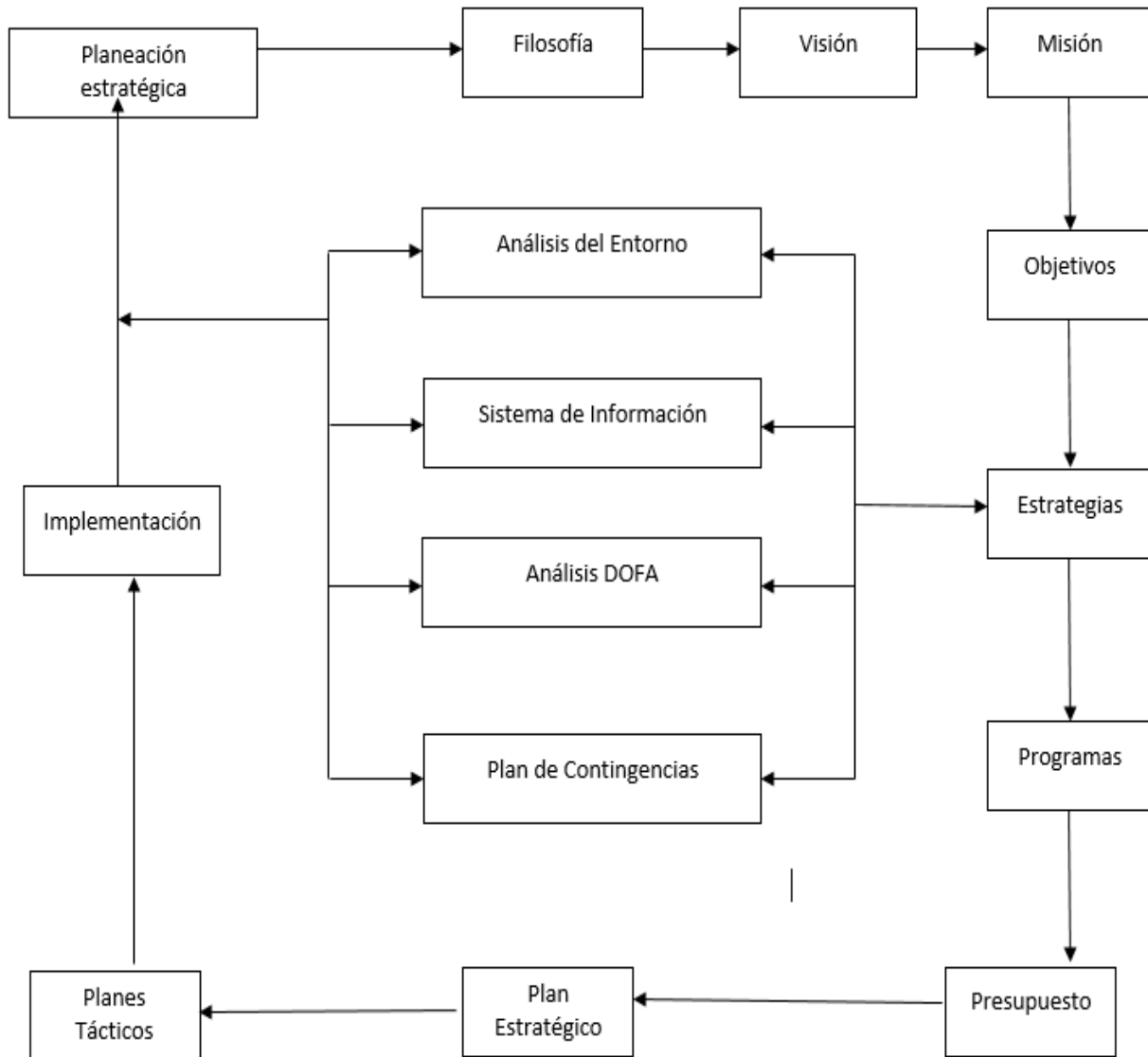
Además es importante tener en cuenta en este apartado el credo valores y compromiso que posee la empresa.

Ya teniendo lo anterior se puede “efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas ,como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos” (Galindo MÜch, 2011, pág. 20). Pues teniendo los resultados de estos análisis, permite identificar los Objetivos que persigue la organización, las políticas a implementar y bajo qué criterio se toman las decisiones, las estrategias para que la organización consiga los objetivos planteados, los programas en cual describen todas las actividades secuenciales para que la organización no pierda su rumbo por último y no menos importante el presupuesto que son los recursos que dispone la organización para llevar a cabo el plan.

Los componentes que hay que tener en cuenta son la planeación táctica y la planeación de contingencia, la primera lo define como “es un esquema detallado que define los elementos para llevar a cabo el plan estratégico” (Galindo MÜch, 2011, pág. 83). Y el segundo tiene que ver con las alternativas que tiene la organización para solventar una adversidad que permita que la organización cumpla con sus objetivos.

Finalmente el autor menciona que “La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización” (Galindo Múch, 2011, pág. 20).

Figura 2 Modelo de Proceso de Planeación Estratégica de Galindo



Nota: Proceso de Planeación Estratégica de Galindo Múch

4.3.3 Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David

Por último modelo se encuentra este de planeación estratégica elaborado por el profesor Fred David el cual él lo divide en tres etapas que son la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, la cual en la primera etapa él establece que debe realizar. Visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Fred R., 2003, pág. 5).

En la segunda etapa el autor destaca que se hace necesario que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas (Fred R., 2003, pág. 6). Además que las actividades que se realizan dentro la organización

incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

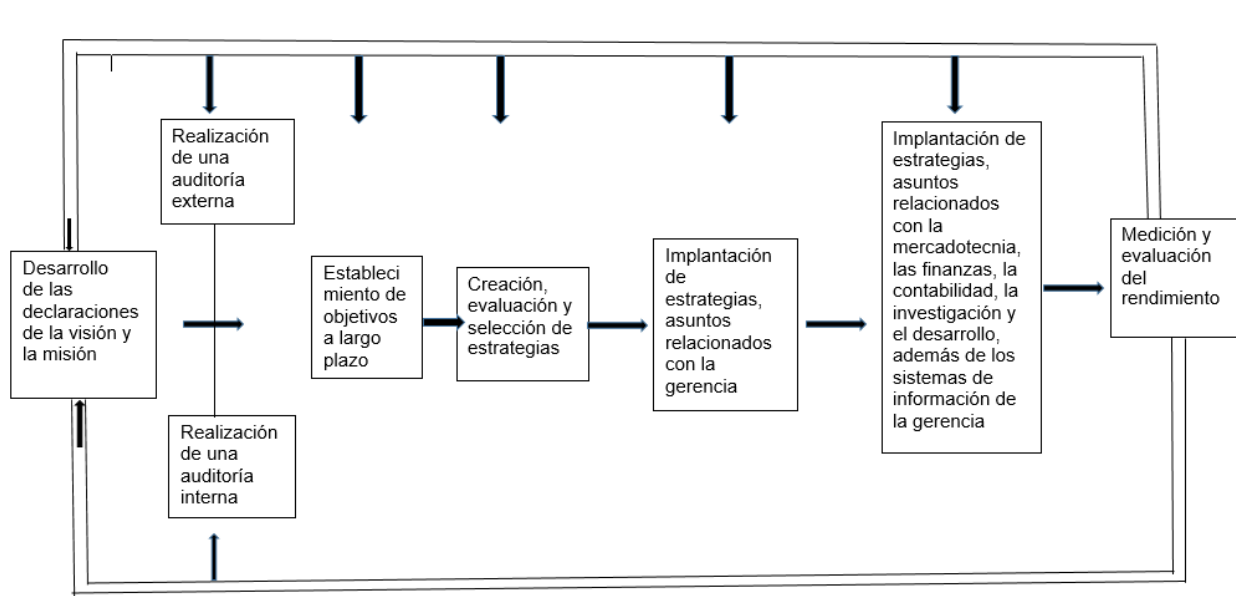
(Fred R., 2003, pág. 6)

En esta etapa son importante las habilidades que tenga el personal de empresa pues aquí donde se ejecutan los planes establecido por la organización y se le asignan roles a cada una de las áreas de esta, la efectividad y resultado de la empresa depende de las habilidades que su personal posee,

Por último, la etapa que el autor destaca es la de evaluación de las estrategias la cual, le permite a los gerentes saber si las estrategias establecidas fueron ejecutadas o van de acuerdo a los planes iniciales y el subdivide en tres etapas que son “la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del rendimiento, y la toma de medidas correctivas” (Fred R., 2003, pág. 6).

Además este modelo contiene ocho procesos o componentes como se observa en la siguiente figura 3 el cual se integran uno a otro

Figura 3 Modelo de Administración Estratégica de Fred David



Nota: Administración Estratégica de Fred David

Este es un modelo práctico que le permite a la organización la formulación, implementación y evaluación de estrategias, este contribuye a la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa.

Por la simplicidad, aplicabilidad y porque este modelo se puede ajustar a los objetivos que se quiere llegar con la organización se tomara como guía o base para la elaboración de este plan estratégico para el Centro de Recreación La Mariana 2022-2026, finalmente porque este

modelos brinda una guía completa de todos los factores clave tanto interno como externo a la hora de elaborar de un plan estratégicos.

4.4 Estado del Arte

Tabla 1 Estado de Arte

Autor/Año Publicación	Nombre del trabajo	Metodología	Conclusiones
JESSICA RIERA - JESSICA HEREDIA Año 2012	Estrategias de Marketing para mejorar el Servicio al usuario en el “Parque Acuático Morete Puyo”	Método Inductivo: para realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa Método Deductivo: para establecer la correlación que se manifestó entre variable Encuestas: aplicado a los clientes del Parque Acuático la ciudad del puyo con la finalidad de mejorar el servicio Entrevista: para recopilar información mediante dialogo directo con el entrevistado	El administrador del Parque Acuático Morete Puyo no cuenta con un diseño de estrategias de Marketing de forma técnica; por lo cual no brinda un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades del usuario. La propuesta está basada en estrategias para los diferentes factores que intervienen en el marketing, y dará soluciones a los problemas que enfrenta en Parque Acuático. La presente tesis se constituye de aportes teóricos de las dos variables se ha tomado en cuenta varios autores, los mismos que nos ayudarán a elaborar el diseño de estrategias de Marketing dirigido al Administrador

			del “ Parque Acuático Morete Puyo” siendo este un aporte práctico para tratar de mejorar el servicio y maximizar la satisfacción a los usuarios.
Danny Bósquez Año 2015	Plan de marketing turístico del parque acuático balsapamba en la provincia de bolívar con el objetivo de incrementar la demanda de visitantes en el lugar	Entrevista: Encuestas: turistas nacionales- extranjeros	El Parque Acuático Balsapamba tiene una buena infraestructura, recursos y servicios necesarios para la aplicación de un plan de marketing que esto impulsara atraer el turismo local y nacional, con los medios de publicidad y promoción para el posicionamiento en el mercado y beneficio de la población. Parque Acuático Balsapamba es una empresa muy espontanea poniendo al plan de marketing a las autoridades competentes estas sacaran lo mejor para ejecutarlo y sacar provecho para promover el turismo en la parroquia Balsapamba. Parque Acuático Balsapamba “es una empresa que cree en la excelencia

			en el servicio y dedicada a alcanzar la mayor satisfacción posible en el cliente, dándole un ambiente acogedor con gente amable y entregada a su función”. La propuesta incluye estrategias de producto, precio, plaza y promoción las que se ha expuesto en el presente trabajo, “se ha realizado en base a un análisis de los requerimientos de los visitantes”, por ende, se espera que cumpla con los requerimientos de mejora y mayor posicionamiento de la empresa estudiada, sin perjuicio de ningún punto en particular que se haya pasado por alto.
--	--	--	--

Nota: Elaboración Propia

4.5 Marco Conceptual

Diagnosticar: Como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. (Significados.com, 2013-2020).

Diversión: “Es hacer algo no cotidiano, que nos gusta y disfrutamos. Es un lapso de tiempo en el que gozamos, y hallamos en ello un placer que se traduce en nuestro cuerpo y nuestra mente, estando relajados y contento” (DeConceptos.com, 2020).

Entorno: Son todo los factores tales como Sociales, económico, cultural, clima organizacional entre otros, que pueden afectar al desarrollo de una manera positiva o negativa las actividades de la organización.

Entretenimiento:” Es conjunto de actividades que permite a los seres humanos emplear su tiempo libre para divertirse” (Educalingo, 2020).

Estrategias: “Según Fred David las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo, las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones de los altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa” (BENÍTEZ DELGADO & HERNANDEZ PRECIADO, pág. 21).

La Recreación: Argyle (1996) se refiere como “aquellas actividades que la gente hace en su tiempo libre porque quiere, en su interés propio, por diversión, entretenimiento, mejora personal o cualquier otro propósito voluntariamente elegido que sea distinto de un beneficio material”

“La Recreación considerada por unanimidad como una necesidad primaria del ser humano, después de la salud, la nutrición, la educación, la vivienda, el trabajo y la seguridad social”.
(Naciones Unidad, 1976)

Los Parques Acuáticos: Un parque acuático es como un recinto cerrado donde se ofrece a los usuarios múltiples y diversas atracciones que aumentan el disfrute del agua como elemento principal de un juego estimulante que, para evitar riesgos, debe hacerse en el marco de una normativa adecuada. En dicho entorno van a coexistir zonas y servicios alternativos y/o

complementarios de distracción como son aquellos destinados a pic-nic, descanso, restauración, mini-golf, billar, parques terrestres, etc. Este tipo de instalación, que es de naturaleza privada en la mayoría de los casos, buscará fundamentalmente el ofrecer actividades complementarias, dentro del marco turístico, al residente de la comarca y al visitante que acude a la zona próxima de donde está ubicada (Murcia, 1996).

Parques Acuáticos: Son aquellos que se instalan en un sitio o ubicación de carácter permanente o no permanente. Su principal característica se centra en el manejo del agua como medio recreativo o de entretenimiento. Estos parques tienen dentro de su oferta de entretenimiento atracciones de alto impacto, familiares e infantiles, toboganes, piscinas o fuentes interactivas, entre otros. (Secretaria Senado.gov.co, 2019).

Planeación: “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de lo mismo antes de emprender la acción” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000)

4.6 Marco Legal

Tabla 2 Marco Legal

Tipo	Descripción	Objetos de la ley
Constitución Política De Colombia 1991		fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y

		social justo (dapre.presidencia.gov.co, 2022)
Ley 1209 de 2008	Por medio de la cual establecen normas de seguridad en piscinas (Secretaria Senado.gov.co, 2019)	“ART 1 Establecer las normas tendientes a brindar seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de evitar accidentes, problemas de salud y proteger la vida de los usuarios de estas, sin perjuicio de lo que dispongan otras normas que, con carácter concurrente, puedan serles de aplicación.” (Secretaria Senado.gov.co, 2019)
Ley 1225 de 2008	Por la cual se regulan el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas y ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios en todo el territorio nacional y se dictan	“ART 1 La presente ley tiene por objeto regular la intervención de las autoridades públicas del orden nacional, distrital y municipal, en cuanto a los requisitos mínimos que deben cumplir para el funcionamiento, instalación, operación, uso y explotación, de los Parques de Diversiones, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios públicos o privados, las Atracciones o

	otras disposiciones". (acolap.org.co, 2017)	Dispositivos de Entretenimiento, como también las conocidas ciudades de hierro de atracciones mecánicas en todo el territorio nacional, para los ya existentes como para los nuevos, en función de la protección de la vida humana, el medio ambiente y la calidad de las instalaciones.” (acolap.org.co, 2017)
Ley 1750 De 2015	Por la cual se modifican los artículos 8° y 9° de la Ley 1225 de 2008 y se dictan otras disposiciones. (FUNCIÓN PUBLICA, 2022)	
Código Sustantivo el Trabajo		La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Código de Comercio		Es el encargado de regular todos los actos de comercio, que son definidos como la compra de mercancía para revender, ya sea de cualquier naturaleza, como semielaborados, elaborados o solo para alquilar o rentabilizar.
--------------------	--	---

Nota: Elaboración Propia

5. Aspecto Metodológicos

5.1 Tipo de Estudio

5.1.1 Investigación Descriptiva

Según (Hernandez Sampieri , 2015, pág. 92) Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Por lo tanto el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo debido a que permitirá conocer y adquirir información de los actores que interfieren en la organización con el objetivo de identificar sus preferencias, gustos, costumbres, actitudes, comportamiento y como se relacionan estos.

5.1.2 Investigaciones Explicativas

Según (Hernandez Sampieri , 2015, pág. 95) los Estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué

condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Por con siguiente este proyecto también tendrá una base de investigación explicativa con el fin de detallar la situación que está viviendo actualmente la empresa, las causas que han originado las problemática de la organización y como interactúa está en los diferentes entornos.

5.2 Metodología de Investigación

5.2.1 Inductivo

“El método inductivo según Méndez es un raciocinio o argumentación que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación y busca llegar a conclusiones desde lo particular a verdades generales” (Mendez, 2011, pág. 239). Teniendo en cuenta lo anterior el presente trabajo es inductivo pues se analizara la estructura de la empresa objeto de estudio además se formularan proceso o guía que pueden ser tomada como base para tomar decisiones en situaciones específicas relacionado con este trabajo

5.2.2 Deductivo

El método deductivo de acuerdo a Méndez este método parte “que a partir de una situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenida explícitamente en la situación general” (Mendez, 2011, pág. 240).

Temiendo en cuenta lo anterior el presente trabajo de investigación es deductivo, pues a partir de unos conocimientos generales tales como la situación de cómo se encuentra el sector donde se ubica la empresa en estudio, el contexto actual del distritos y otros estudios concernientes a la situación general del mercado, se llegaran al planteamientos de unas estrategias enfocadas en el desarrollo de los distinto procesos específicos que debe realizar la empresa tomando como eje primordiales las principales parte interesada de la organización

5.2.3 Cualitativa-Cuantitativo

El presente trabajo tomara variables tanto cualitativo como cuantitativo, la primera variables se da porque se buscara determinar característica, preferencias y gustos de los clientes y por otro lado se analizará misión, visión, procesos, etc. Que tiene la organización. En cuanto a la segunda variable es porque se hace necesario calcular y analizara, los gastos, ingresos, presupuestos entre otros factores de la empresa para que a la hora de formular las estrategias sean viables y la más acertada que le permita a la organización crecer, expandirse y perdurar en el tiempo.

5.2.4 Población

La población a analizar en la investigación, serán tomados de los clientes y/o consumidores de los servicios tanto de esta empresa como de los competidores, ya que son estos quienes en últimas, poseen las necesidades que deben ser suplidas por los servicios ofrecidos por la empresa y por ende, se debe tomar su opinión como una guía que oriente, cual es el rumbo que debe o puede tomarse.

5.4 Proceso Metodológico

Tabla 3 Proceso Metodológicos

Formular un plan estratégico para el Centro de Recreación la Marina				
Objetivo	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
Diagnosticar el entorno externo e interno del Centro de Recreación la Marina, para analizar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	Entrevista a la competencia específicamente a los directivos.	- Papelería - Material Audiovisual. - Recurso humano.	- N° de entrevistas planeadas. - N° de entrevistas realizadas.	- Que los directivos no tenga disponibilidad de tiempo. - Que la información suministrada sea desorientada.
Analizar la Matriz DOFA.	Investigación de fuentes primarias y secundarias.	- Materiales - Bibliográficos - Entrevistas - Recurso humano	Factores del modelo base de esta investigación.	Que no se acceda a la información que especifica el modelo.
Realizar una investigación de mercado	- Encuestas - Entrevista	- Papelería - Recurso humano	- N° de encuestas planeadas. - N° de encuestas realizadas.	- Que las personas no estén dispuesto a responder. - Que los datos suministrados sean erróneos. - Dificultad en el acceso a la población.
Formular un plan de acción.	- Análisis del entorno interno y externo. - Crear estrategias de	- Papelería - Recursos - Tecnológicos. - Recurso humano	Cantidad de Estrategias planteadas.	Que las estrategias planteadas no sean acorde a lo que requiere la organización.

	acuerdo con los análisis.			• Mal interpretación de la información recolectada.
• Evaluar el plan de acción.	• Análisis a la estrategia planteada y su Viabilidad	• Material Bibliográficos • Papelería • Recursos Tecnológicos. • Recurso humano	• Estrategia actual de la organización VS la estrategia formulada.	• Sesgo de la información por parte de los autores.

Nota: Elaboración Propia

5.5 Instrumentos Metodológicos

5.5.1 Técnicas de recolección

Para abordar el problema de investigación se desarrollaran unas series de entrevistas semiestructurada el cual consiste en realizar preguntas abiertas, sin un orden establecido y se requiere entrevistar a los altos directivos de la empresa en cuestión, la competencia y a los posibles clientes.

Para profundizar un poco más, se aplicaran encuestas dirigida principalmente a la población bonaverenses desde los 14 años edad, debido a que esta persona cuenta con recursos monetarios para visitar los centros de recreación, además estos tienen la capacidad de influir a sus adultos a la hora de visitar o escoger algún sitio de recreación, a más de conocer aquellas percepciones sobre la organización objeto de estudio; a los trabajadores de la empresa antes mencionada, debido a que se quiere medir el clima organizacional que se encuentra en dicho establecimiento y finalmente a un pequeño grupo de turista que visiten la ciudad debido a que se quiere indagar y conocer la posibilidad de aumenta de clientela.

5.6 Fuentes y Técnicas para la recolección de información.

5.6.1 Fuentes Información Primaria

Para este trabajo de investigación se tomaran como fuentes primarias toda información brindada por aquellas personas directamente relacionadas con la organización objeto de estudio, como son los moradores de Buenaventura, sus colaboradores, los altos directivos de la empresa en cuestión, la competencia y a los posibles clientes.

5.6.2 Fuentes Información secundaria

Con respecto a las secundarias utilizaremos fuentes bibliográficas como libros, revistas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, bases de datos y páginas web que proporcionen información clara para la investigación entre ellos están Administración Estratégica de Fred David, Planeación Estratégica Aplicada Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Proceso de Planeación Estratégica de Galindo Múch.

Capítulo 1

6. Información General de la Empresa

Caracterización.

La empresa objeto de estudio se llama Centro de Recreación la Marina, la cual pertenece al sector servicio, subsector (Entretenimiento), está ubicada en distrito especial de Buenaventura, en el barrio el bosque municipal situada en la comuna 6, empresa dedicada a el esparcimiento y recreación de la población en general.

6.1 Antecedentes Históricos

Este centro de recreación abrió sus puertas aproximadamente hace 40 años, por su propietaria Marina, del cual procede el nombre de este, en sus inicio este era un pequeño rio que pasaba por el barrio el bosque, donde su dueña lo delimita adecuado lo como balneario, Tiempo después esta vende el negocio, al señor Alfonso Gómez.

Este segundo propietario realiza modificaciones en la infraestructura, además le cambia el nombre por centro de recreación la mariana, los años pasan y el lugar fue perdiendo público debido a sus poca eficiencia administrativa, falta de innovación, a la poca publicidad lo que ha causado la perdida de la afluencia del público, Por tal motivo la empresa no ha podido potencializarse en el mercado. Y su propietario decide venderla nuevamente

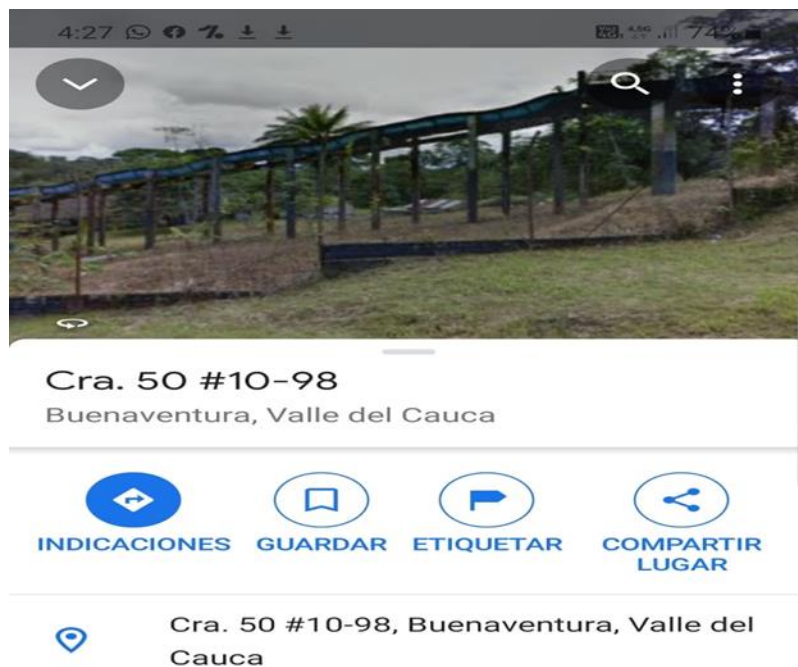
Con este tercer propietario el centro de recreación, termina de decaer y esto se vio reflejado en su infraestructura, como ejemplo se tiene el tobogán que fue cerrado, y sus piscina se encontraba en un mal estado, debido a su poca eficiencia administrativa, falta de innovación y publicidad, tanto es así que muchos de la población Bonaverenses no recuerda de este lugar, por esta razón el decide arrendar el lugar.

Los nuevos arrendatarios el señor Phaber Ortiz y Rosa Obregón realizan modificaciones leves, uno de ellos es el cambio de nombre llamándose así Centro Recreacional la Marina, adecuando de nuevo las piscinas, el salón de evento y restaurante actualmente, este lugar sigue abriendo sus puertas,

6.2 Posición Geográfica

El centro de Recreación la Marina se encuentra ubicado en el barrio El Bosque en el Distrito especial de Buenaventura.

Figura 4 Ubicación del Centro Recreacional



6.3 Logo de la empresa

Figura 5 Escudo de la Organización



Nota: Phaber Ortiz

6.4 Misión Establecida

Crece un espacio de diversión y esparcimiento dentro de la zona urbano - continental bonaerense

6.5 Visión Establecida

Potencializarse para en 2025 posicionarse dentro del mercado turístico de la región pacífica

6.6 Objetivos Establecidos por la Empresa

6.6.1 Objetivo de corto Plazo

- Establecer las condiciones para cumplir con todos los requerimientos exigidos por los entes de salud pública y/u otros entes gubernamentales a consecuencia de la emergencia sanitaria por la pandemia Causada por el Coronavirus (COVID – 19).

- Establecer las condiciones para cumplir con los requerimientos exigidos por el ministerio de salud en materia de gestión integral de residuos sólidos.
- Medir el nivel de asistencia, promedio y total a fin de identificar el nivel de ingreso real generada por el servicio.
- Contratar personal cualificado para el mantenimiento del espacio físico y de las piscinas y sus sistemas de filtración y recirculación de agua.
- Implementar procesos de control de gastos.
- Identificar nuevas fuentes de ingreso.
- Crear la página web y rediseñar los perfiles de las cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram, Instagram, Etc.).

6.6.2 Objetivo de Mediano Plazo

- Mejorar la batería sanitaria.
- Identificar nuevas líneas de servicio que puedan ser implementadas dadas las condiciones físicas de la empresa.
- Realizar reparaciones a los vasos de las piscinas, sistema de recirculación de agua, salón de eventos y Tobogán.

6.6.3 Objetivo de largo plazo

- Establecer Nuevas Líneas de servicio (Hospedaje, Cancha de fútbol sintético, billares, paintball, lago de pesca, creación de productos artesanales {cocadas, conservas, dulces}, etc.).

7. Diagnóstico Situacional Del Entorno Externo E Interno Del Centro De Recreación La Marina

El centro de Recreación la Marina, posee un área aproximada de 6 hectáreas más 5.000 metros de extensión y linderos, de los cuales solo tiene una construcción que no supera el 10% del área total, está ubicado dentro de la ciudad. Esta ubicación facilita la prestación del servicio, ya que la población no se debe de desplazarse hacia fuera de la ciudad para poder disfrutar de un balneario o centro recreacional.

El centro de recreación la Marina, tienen como actividad principal el servicio de entretenimiento y diversión en cuanto a parques de atracciones acuáticas (cuenta con tres piscinas), servicio de restaurante y salón de eventos, la empresa actualmente se encuentra administrada por 2 socios y cuenta con un (1) solo empleado.

La organización no cuenta con un organigrama en el cual se definan las áreas de trabajo, infraestructura, manual de funciones, un portafolio de servicio y un mapa de procesos. Afectando notablemente el control de eficiencia que realizan cada área.

Los otros aspectos que se pueden denotar es que la empresa no cuenta con estrategias publicitarias, sus infraestructuras presentan deterioros.

7. 1 Evaluación del Entorno Externo

Una evaluación del entorno externo o también llamada una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros (Fed R., 2003). Fred David Agrega que

El propósito de esta auditoria es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. (Fed R., 2003, pág. 80)

En síntesis una evaluación interna lo que busca es revelar las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. (Evaluación y auditoría externa de la empresa., 2004). Los factores que se deben tener en cuenta de acuerdo a Fred David son los siguientes.

7.1.1 Fuerzas Económicas

“Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce” (Fed R., 2003, pág. 82).

En cuanto en Colombia la variable económica va ser un caso muy particular pues tendrá su primera recesión económica debido a la pandemia producto del COVID-19, este virus ha provocado que la producción en los diferentes sectores económicos se encuentre en niveles más bajos a los del año anterior. Además, el confinamiento se ha traducido en una reducción del consumo privado y en una destrucción de empleos que han deteriorado aún más el ingreso disponible de los hogares (fedesarrollo, 2020).

En el caso de la Organización objeto de estudio no ha sido la excepción pues con todo esto de la pandemia le toco cerrar todas sus actividades para evitar que se propague dicho virus.

Según informe del MINCIT en el 2019 el departamento tuvo una participación del 9,72 % del PIB nacional de los cuales 2,2% lo aportó el sector del entretenimiento.

Según Cámara de Comercio de Buenaventura, La pandemia tuvo impacto negativo en la economía del distrito pues todos los factores que influyen en esta se contrajeron tales el caso Sector logístico y portuario “Los niveles de ocupación se acercan al 50% con una tendencia a aumentar si continúa disminuyendo la afluencia de tracto camiones hacia Buenaventura la cual para el mes de marzo presentó una reducción aproximada del 15% (Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez, 2020). En cuanto al Sector Maderero desde el 24 de marzo el sector maderero cesó actividades en todos los eslabones de la cadena afectando a más de 21.000 personas que dependen económicamente de esta actividad a lo largo de la Costa Pacífica, de los cuales aproximadamente 1.000 personas laboran en Buenaventura. Al 31 de marzo el sector registra pérdidas por un valor estimado de 5.100 millones de pesos. Cabe destacar que el sector maderero de Buenaventura moviliza el 60% de la madera aserrada del país” (Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez, 2020). Cabe resaltar que dicho sector fue uno de los primero en reactivarse paulatinamente por lo que fue uno de los que se recuperó más rápido

El Sector Pesquero “En relación a las exportaciones el sector ha reducido sus expectativas de ventas en un 25%, lo cual puede representar pérdidas del orden de los 2.400 millones de pesos. En relación al mercado nacional y local durante los últimos 15 días el sector evidencia una reducción en la venta de pescado y langostino de aproximadamente un 80%, lo cual representa pérdidas por el orden de los 1.400 millones de pesos. En el sector de Cabotaje “El sector informa que la operación continúa parada en un 95% reportando pedidas pérdidas por el orden de los 840 millones de pesos, afectando más de 850 empleos directos y 2.700 empleos indirectos” (Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez, 2020).

Sector Turismo este sector fue uno de los más afectados pues “el cierre temporal de sitios turísticos de playa y zona carretable del Distrito de Buenaventura. En relación al turismo de la zona de mar se estiman pérdidas del orden de los 5.000 millones de pesos afectando los ingresos de alrededor de 800 personas que dependen de esta actividad. En la zona carretable. Específicamente el caso de San Cipriano se estiman pérdidas por el orden de los 125 millones de pesos generando una afectación en los ingresos de aproximadamente 450 familias cuya principal fuente de sustento proviene del comercio y del turismo. Sector Comercio Los almacenes de grandes superficies manifiestan haber tenido una disminución en sus ventas en aproximadamente un 15% los graneros que suministran alimentos a la Costa Pacífica evidencian una reducción en sus ventas en aproximadamente un 80% ya que no pueden despachar los pedidos debido a que la flota de cabotaje presenta dificultades que no les permite operar, cabe resaltar que este impacto en ventas está afectando los niveles de ocupación del personal hasta en un 50%” (Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez, 2020).

“Sector Bancario Los servicios financieros se derivan de la dinámica de la economía real, la cual debido a la emergencia sanitaria se encuentra paralizada a excepción de algunas actividades, esta situación ha ocasionado una reducción en la demanda de servicios financieros en aproximadamente un 80%” (Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez, 2020)

La tabla 4 denominada, variables económicas, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores; siendo AM= Amenaza Mayor OM= Oportunidad Mayor am= amenaza menor y om= oportunidad menor.

Tabla 4 Variables Económicas

Variable Económica					
Variables	O/A	OM	AM	Om	Am
Diferencias de ingreso grupos de consumidores	AM		X		
Fluctuaciones de precios	AM		X		
Aumento nivel de ingreso disponible	Om			X	
Aumento de niveles de productividad de los trabajadores	Om			X	
Aumento Patrones de consumo	Om			X	
Aumento Políticas Fiscales	Am				X
Aumento Políticas Monetaria	Am				X
Aumento tasas de interés	Am				X
Aumento tasas de inflación	AM		X		
Tendencia de las personas a gastar	OM	X			
Aumento tendencias de desempleo	Am				X
Valor del dólar en los mercados mundiales	Am				X

Nota: Elaboración Propia

7.1.2 Entorno Social, Cultural, Demográfico y ambiental

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativa, el valor del dólar en los mercados mundiales de todas las industrias (Fed R., 2003, pág. 84).

Por consiguiente. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos (Fred R., 2003, pág. 85).

7.1.3 Entorno Demográfico y Etnográfico

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a 2016, la ciudad poseía 407.539 habitantes, con distribución de población 90,4% en el casco urbano y 9,6% en la zona rural. El cual 51,8% de sus habitantes eran de sexo femenino y 48,2% del sexo masculino (wikipedia, 2022). Además 90% de la población de la ciudad pertenece a la raza negra el Distrito además cuenta:

Con La mayor extensión (6.078 Km²) en el Departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico, hasta las cumbres de la Cordillera Occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el Departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar; quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos Anchicayá, cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre,

Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos canales son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2020)

Todo esto conlleva que sean un territorio atractivo para el turista como también para los pobladores por lo que para la organización objeto de estudio es una oportunidad importante para que capte mucho segmento y pueda tener la mayor rentabilidad posible

7.1.4 Entorno Social

El entorno social es importante porque facilita el trabajo de sus ciudadanos o de sus empleados de una empresa, además permite optimizar los tiempos de ejecución de tareas cotidianas sino que también permite evitar caer en errores redundantes, aumentar la rentabilidad de una empresa o el desarrollo social de una comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior Buenaventura de acuerdo al Noticiero 90 Minutos los grandes problemas sociales que presenta el Distrito es El desempleo (la tasa de desempleo del distrito es del 26%, un panorama preocupante, en un distrito con alrededor de 308.000 habitantes. la informalidad, la Violencia entre otras limitaciones tales como, la escasas oportunidades, especialmente para los jóvenes, que les impiden acceder a oportunidades para educarse y conseguir empleo (90minutos, 2021).

Mientras que el Distrito muestra crecimiento desbordado, y a pesar de que el Estado colombiano recauda a través de la DIAN más de 5 billones de pesos colombianos por año la población de Buenaventura sufre una de las peores condiciones de pobreza de Colombia: 80% en condición de pobreza, y 41% del total en condición de miseria. Adicionalmente, el 71% de la

población solo tiene agua ocho horas al día. El 40% de los ciudadanos no tiene servicio de alcantarillado (wikipedia, 2022).

Además cuenta “flagelos como la extorsión a comerciantes y empresarios impiden el crecimiento del desarrollo económico de miles de personas que viven atemorizadas, bajo las amenazas de los grupos armados ilegales. Situación que se refleja en el panorama de pobreza; catalogado como uno de los más críticos en Colombia” (90minutos, 2021).

La presencia de estas organizaciones criminales ha convertido la ciudad en foco de inseguridad, enfrentándose entre sí por el control de la ruta ilegal de alcaloides desde el puerto municipal, además de las actividades propias de estas organizaciones como la extorsión y el sicariato (wikipedia, 2022).

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que a los alrededores de la organización objeto de estudio convergen varias empresas e instituciones educativas la cual pueden ser los clientes potenciales a la organización y al tener su vía de acceso en buenas condiciones las personas no tendrán ningún inconveniente a la hora de asistir al lugar.

Otro apartado importante en lo social es la educación pero ¿cuál es el nivel de alfabetización en Buenaventura? A nivel local la tasa de analfabetismo para el 2018 de acuerdo a RCN Radio es de 9.2% lo que equivale a una tasa de alfabetismo de 90.8% este índice obedece a factores como el conflicto armado, “curiosamente Buenaventura en su extensión tiene 6.078 kilómetros cuadrados y el 99.5% es rural, solo el 0.5% es urbano. En ese orden de ideas como siempre ha habido en las áreas rurales el tema del conflicto, del desplazamiento y el que la familia tiene que atender a sus niños y niñas buscando el sustento son las variables que hacen que estas cifras estén en ese rango (RCNRADIO, 2018).

7.1.5 Entorno Cultural.

Buenaventura capital del Litoral Pacífico, siendo el puerto más importante ubicado sobre el Océano Pacífico por donde entra y sale el 60% de la economía del país, se convierte en una ciudad portuaria y eco-turística, cuya economía gira a través de la actividad portuaria, la explotación forestal, el ecoturismo, la pesca marina y fluvial. (Cordillera, 2022)

La alegría de su gente se expresa por medio de sus instrumentos musicales como la marimba, el cununo y el guaza, que le dan colorido a sus bailes y expresan su principal Folclore "El Currulao". En Buenaventura se puede disfrutar de los platos típicos de la región Pacífica, basados en Pescados y Mariscos (arroz, cazuelas, atoyados, sancochos, sudados) y de frutas exóticas como el chontaduro, borojó, cacao. (Cordillera, 2022)

Además contamos con nuestros preciosos ríos, playas, senderos ecológicos, cascadas y una aventura mágica cuando lo integramos a la amabilidad de nuestra gente, el sabor del pacífico y el ritmo de la marimba (Cordillera, 2022).

La tabla 5, denominada, variables Sociales, Culturales, Demográfica y Ambiental, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores; siendo AM= Amenaza Mayor OM= Oportunidad Mayor am= amenaza menor y om= oportunidad menor.

Tabla 5 Variable Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales

Variable Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales					
Variables	O/A	OM	AM	Om	Am
Aumento de la actitudes hacia el ahorro	Om			X	
Aumento de la actitudes hacia la recreación	OM	X			
Actitudes hacia los extranjeros	Om			X	

Actitudes hacia los productos de calidad	Om			X	
Cambios en la población según raza, edad, sexo y nivel de riqueza	Om			X	
Aumento de la desconfianza en el gobierno	Am				X
Aumento Congestión del tráfico	Am				X
Contaminación del agua	Am				X
Control de la contaminación	Om			X	
Estilos de vida	Om			X	
Aumento Ingreso disponible promedio	Om			X	
Manejo de desechos	Om			X	
Responsabilidad social	Om			X	
Programas sociales	Om			X	
Aumento promedio de esperanza de vida	OM			X	
Valor otorgado al tiempo libre	OM	X			

Nota: Elaboración Propia

7.1.6 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

De acuerdo a Fred David “los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas”. (Fed R., 2003, pág. 87).

El actual mandatario de la Nación es Doctor Iván Duque Márquez cuyo “principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación” (mundial, 2021).

Por otra el gobierno nacional cuenta con diferentes programas o les que incentiva al emprendimiento y la creación de empresa tales como:

7.1.6.1 LEY 2069

El objetivo de esta ley es establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Dicho marco delineará un enfoque regionalizado de acuerdo a las realidades socioeconómicas de cada región (Dapre.Presidencia, 2020).

7.1.6.2 LEY 2125

El objeto de la presente ley es establecer incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, y la creación de una Política Pública para el emprendimiento femenino, a fin de incrementar su capacidad productiva, participación en el mercado, y exaltar su contribución en el desarrollo económico y social del país (EL CONGRESO DE COLOMBIA, 2021).

Por ultimo cabe mencionar que la organización objeto de estudio cuenta con los papeles legales necesario para su funcionamiento y esto es muy importante a la hora de optar por algunos de los beneficios que otorga el gobierno o a la hora de buscar financiamiento.

La tabla 6, denominada, variables Política, Gubernamentales y Legales, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores; siendo AM= Amenaza Mayor OM= Oportunidad Mayor am= amenaza menor y om= oportunidad menor.

Tabla 6 Variable Política, Gubernamentales y Legales

Variable Política, Gubernamentales y Legales					
Variables	O/A	OM	AM	Om	Am
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Am				X

Cambios en las leyes fiscales	AM		X		
Leyes de protección ambiental	AM		X		
Impuestos especiales	Am				X
Leyes especiales a nivel local	Am				X
Nivel de subsidios gubernamentales	Om			X	
Aumento inestabilidad política	Am				X
Aumento de las leyes anti-monopolio	Om			X	

Nota: Elaboración Propia

7.1.7 Fuerzas Tecnológicas

Los avances tecnológicos juegan un papel muy importante en el desarrollo de cualquier empresa, y mucho más cuando en esta tecnología se apoya la prestación de los servicios que entrega a sus clientes. Por tal razón es importante estudiar el entorno tecnológico y sus implicaciones para la empresa (LÓPEZ, 2015, pág. 42).

las tecnológicas han transformado la fuerza de trabajo, introduciendo nuevos modelos y en otros casos dejando obsoletos algunas formas de trabajo, creando así cambios sociales más amplios, en apenas veinte años han llegado a cerca del 50 % de la población del mundo en desarrollo, y han transformado las sociedades. Al mejorar la conectividad, la inclusión financiera, el acceso al comercio y a los servicios públicos, la tecnología puede ser un gran elemento igualador

En el marco del nuevo orden mundial, los países deben promover el avance de la tecnología y de la innovación con el fin de responder a las dinámicas sociales, económicas y políticas que trae cada día, las cuales van marcando de forma decisiva la vida de las personas en las nuevas sociedades (un.org, s.f.).

En Colombia el gobierno ha realizado algunos avances por las TIC'S (Tecnologías de la Información y Comunicación) y ha incrementado la inversión en publicidad digital, por ende los sectores más representativos del mercado también se han unido a las nuevas tecnologías (LÓPEZ, 2015, pág. 43).

Uno de ellos son los parques acuáticos que al agregar tecnología avanzadas fomentan la asistencia de más personas a estos lugares, Sin embargo, en algunas regiones un parque acuático necesita equilibrar esas adiciones con las expectativas culturales de su clientela” (inmobiliare, 2019).

La tabla 7, denominada, variable Tecnológica, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores; siendo AM= Amenaza Mayor OM= Oportunidad Mayor am= amenaza menor y om= oportunidad menor.

Tabla 7 Variables Tecnológicas

Variables Tecnológicas					
Variables	O/A	OM	AM	Om	Am
Aumento del uso de aparatos electrónicos para diversión	AM		X		
Uso de Software para la Administración	OM	X			
Inversión del gobierno para las TIC	Om			X	
Uso de materiales de última generación	Om			X	
Aumento de automatización	Om			X	

Nota: Elaboración Propia

7.2 Análisis Competitivo: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Este modelo es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias de acuerdo a Porter. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. La naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas (Fed R., 2003, pág. 99).

1. Rivalidad Entre Empresas Competidoras.
2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de Negociación de los Proveedores.
5. Poder de Negociación de los Consumidores

7.2.1 Rivalidad Entre Empresas Competidoras.

Según Porter la rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. (Fed R., 2003, pág. 100) Al darle un mejor valor agregado a nuestros productos lo que ocasionara es que los clientes prefieran nuestros productos en lugar de la competencia.

Por último Fred David dice que. La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa,

conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva. (Fed R., 2003, pág. 100)

7.2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado (Fed R., 2003, pág. 101).

Sin embargo la entrada de un nuevo competidor al mercado y con políticas de precios o publicidad muy agresivas no solo causa que las empresas reduzca su margen de utilidad sino que también deben regular sus precios y buscar un valor agregados a sus productos un claro ejemplo que se vio en el último año fue llegada de un nuevo operador

al país que causo que las demás operadores ofrecieran planes al mismo precio que el entreteente u otros se vieron obligado a aumentar los beneficios.

7.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado. (Fed R., 2003, pág. 101)

7.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. (Fed R., 2003, pág. 101)

7.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores.

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. (Fed R., 2003, pág. 101)

7.3 Análisis de la Industria: la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para esto se requiere cinco pasos:

1. Según Fred David Se debe elaborar una lista de los factores se identificaron el proceso de las fuentes externa. En el cual se debe incluir un aproximado de 10 a 20 factores (debe ir amenazas y oportunidades) que afecten a la organización y se debe hacer una lista de la oportunidades y luego las amenazas siendo lo más específicos posible con los porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. En los factores anteriores se debe asignar valores que varíe entre 0.0 a 1.0 de acuerdo a su importancia siendo 0.0 no importante 1.0 muy importante.

Pues el valor asignado a cada factor indica la importancia para que la empresa tenga éxito. Normalmente las oportunidades reciben los valores más altos aunque muchas veces esto no sea así cuando las amenazas son muy severas. Los valores adecuados se haya comparado a los competidores más exitosos, o bien analizando el factor. La suma de los valores que fueron asignados a los factores debe ser igual 1.0

3. “Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.” (Fed R., 2003, pág. 111)
4. “Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.” (Fed R., 2003, pág. 111)
5. “Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa”. (Fed R., 2003, pág. 111)

Sin tener en cuenta el número de amenazas y oportunidades clave que se incluyó en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa no debe superar 4.0 y el más bajo posible no debe ser inferior 1.0. El promedio del valor ponderado total es de 2.5.

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (Fed R., 2003, pág. 111).

En seguida, en la tabla 8, denominada, Factores Externos Clave, se realiza la Matriz EFE con los factores más relevante que pueda afectar la organización teniendo en cuenta los pasos anteriores

Tabla 8 Factores Externos Claves

Factores Externos Claves			
Oportunidades	valor	Clasificación	Valor ponderado
Tendencia de las personas a gastar	0,10	3	0,3
Actitudes hacia la recreación	0,10	4	0,4
Valor otorgado al tiempo libre	0,10	4	0,4
Aumento del Ingreso Disponible Promedio	0,09	4	0,36
Nivel de subsidios gubernamentales	0,07	3	0,21
Uso de Software para la Administración	0,06	4	0,24
Aumento de la capacidad de innovación	0,06	3	0,18
Realizar convenio con empresas	0,10	4	0,4
Amenazas			
Fluctuaciones en los precios	0,07	1	0,07
Aumento de la tasa de inflación	0,06	1	0,06
Tendencias de desempleo	0,05	2	0,10
Contaminación del Agua	0,02	2	0,04
Cambio en las leyes fiscales	0,03	1	0,03
Aumento del uso de aparatos electrónicos para diversión	0,07	2	0,14
Impuestos especiales	0,02	2	0,04
Total	1,00		2,97

Nota: Elaboración Propia

7.4 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

De acuerdo a Fred David esta matriz se utiliza para identificar a los principales competidores de una empresa, como también sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Por otro lado tanto los valores y los puntajes del total de la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; sin embargo, los factores importantes para el éxito de una MPC anexan aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. (Fed R., 2003, pág. 112)

La elaboración de esta matriz servirá a los administrativos de la organización objeto de estudio como guía para tomar decisiones estratégicas que contribuya a obtener ventajas competitivas frente a sus empresas rivales, además, le permitirá conocer algunas de sus debilidades (eliminar) y fortalezas (potenciar) y elaborar estrategias que permitan potencializarlo o eliminarlo según sea su caso.

La tabla 9, denominada, La Matriz de Perfil Competitivo, se compara la organización objeto de estudio y el centro de recreación Comfamar, cuya información se obtuvo mediante la investigación cualitativa de mercados basados en la observación y entrevistas a clientes usuarios del servicio de Comfamar.

Tabla 9 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	La Marina			Comfamar		
Factores Clave para Éxito	Valor	Clasificación	Puntaje	Valor	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0,03	2	0,06	0,09	3	0,27
Calidad de Los Productos	0,16	3	0,48	0,14	3	0,42
Competitividad de los Precios	0,24	4	0,96	0,20	3	0,60
Participación en el Mercado	0,06	2	0,12	0,10	4	0,40
Infraestructura	0,10	1	0,10	0,13	3	0,39
Ubicación	0,21	3	0,63	0,08	2	0,16
Alianzas (Convenio)	0,10	1	0,10	0,14	4	0,56
Diversificación de Productos	0,05	1	0,05	0,06	3	0,18
Organización	0,05	3	0,15	0,06	4	0,24
			0,00			0,00
Total	1,00		2,65	1,00		3,22

Nota: Elaboración Propia

Con base a la anterior tabla vemos que la organización objeto de estudio es menos competitiva con su principal rival (El Centro Recreacional Comfamar) pues este maneja mejores sus factores para éxito no solo por sus convenio sino que también se nota que organización rival posee una participación en el mercado bastante significativo además la organización de esta es superior a la organización objeto de estudio.

7.5 Evaluación Entorno Interno

7.5.1 La Naturaleza de una Auditoría Interna

Según Fred David toda empresa posee tanto fortalezas como debilidades en sus áreas funcionales de negocio, no obstante, ninguna empresa es igual a la otra es por ello que ninguna es tan fuerte o débil en todas sus áreas.

Algunas de las fuerzas clave que se deben tomar en este apartado son la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistema de información y producción. Dentro de estas fuerzas clave se encuentran áreas como la publicidad, el empaque el precio entre otras.

7.5.2 Integración de la Cultura.

La cultura de la empresa se define como, un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (Fed R., 2003, pág. 123)

7.6 Gerencia.

De acuerdo a Fred David “Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control” (Fed R., 2003, pág. 128)

7.6.1 Planeación.

La planeación es el proceso mediante cual las organizaciones pueden integrar el presente con el futuro para poder incrementar las posibilidades de lograr los resultados u objetivos deseados, en este proceso se determinas cuáles son las herramienta y los recursos necesario para lograr las metas y sobrevivir a las adversidades y vicisitudes. (Fed R., 2003, pág. 130)

La empresa objeto de estudio tiene definido la misión y visión, pero no está comunicada de manera formal por lo tanto las personas de la empresa y su publicación no se puede evidenciar, sus objetivos, no están muy claros ya que en algunos son incoherentes con la situación actual que presenta la empresa.

7.6.2 Organización

La organización permite que las empresas puedan coordinar los esfuerzos de una manera tal que se definen quien hace que cosa, mediante cual se designan las tareas, al igual como el proceso de la planeación la organización permite a la organización distribuya de una manera más

eficaz los recursos, por lo que dichos recursos se utilizan de una manera más eficientemente.
(Fed R., 2003, pág. 130).

La empresa no tiene definido un organigrama, donde cada puesto está subordinado a otro y se representa por niveles ligados con líneas que representan la comunicación, la responsabilidad y autoridad de cada nivel.

7.6.3 Motivación

La motivación permite poder influir en las personas ya sea dentro una organización o individualmente para lograr objetivos específico, dicha motivación contribuye a que las personas dentro de la organización trabajen con mayor empeño para que la empresa logre sus objetivos, es por eso que de acuerdo a Fred David es necesario que la motivación de la gerencia incluya los siguientes componentes que son primero liderazgo, segundo dinámica de grupo, tercero comunicación y por ultimo desarrollo de la organización. (Fed R., 2003, pág. 131)

7.6.4 Factor Humano

Según Fred David en este factor se “incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales” (Fed R., 2003, pág. 132).

Actualmente la empresa no cuenta con ningún proceso para el reclutamiento y selección del personal, además no cuenta con suficiente personal de trabajo.

7.6.5 Control

En este aspecto Fred David incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las

deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia (Fed R., 2003, pág. 132).

La tabla 10, denominada, variables Gerencia, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se les clasifica como debilidad u fortaleza, mayores o menores; siendo DM= Debilidad Mayor FM= Fortaleza Mayor dm= debilidad menor y fm= fortaleza menor.

Tabla 10 Variable Gerencia

Variable Gerencia					
Variables	F/D	FM	DM	fm	dm
La organización realiza planeación	F	X			
La empresa tiene de finidos los objetivos, metas y estrategia	F			X	
Todos los miembros de la organización participan en el desarrollo de la planificación de la empresa	F	X			
La organización no delega las funciones a sus empleados	D				X
La empresa no cuenta con varios departamentos	D				X
La empresa no tiene definido quien es responsable departamento	D				X
La empresa no posee una estrategias específicas para motivar a sus empleado	D		X		
La organización no cuenta con departamento de recursos humano	D		X		
La empresa utiliza concepto de planeación estratégica	F				
La empresa le comunica los objetivos de la organización a sus subordinados	F	X		X	
La empresa no cuenta con un organigrama	D				X
La organización no cuenta con personal calificado	D		X		
La empresa no cuenta con un sistema de gestión de control formal e integral	D		X		
La organización si recompensa a sus empleado	F			X	

Nota: Elaboración Propia

7.7 Mercadotecnia

Se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de mercadotecnia básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de

productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades. (Fred R., 2003, pág. 133)

La tabla 11, denominada, variables Mercadotecnia, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se les clasifica como debilidad u fortaleza, mayores o menores; siendo DM= Debilidad Mayor FM= Fortaleza Mayor dm= debilidad menor y fm= fortaleza menor.

Tabla 11 Variables de la Mercadotecnia

Variable Mercadotecnia					
Variables	F/D	FM	DM	fm	dm
La empresa no está bien posicionada entre a sus competidores	D		X		
La empresa no ha aumentado su participación en el mercado	D		X		
No tiene una estrategia establecida para establecer los precios de los productos y servicio de la empresa	D		X		
Los productos y el servicio al cliente son de buena calidad	F	X			
La empresa no cuenta con estrategia de promoción y publicidad	D		X		

Nota: Elaboración Propia

7.8 Finanzas y Contabilidad

Según Fred David las condiciones financieras se utiliza como medida para saber cuál es la posición competitiva de la organización, además es una de las características más atractivas para los inversionistas. Para la determinación de las debilidades y fortalezas financiera para la formulación de las estrategias es fundamental lo siguientes aspectos primero la liquidez, segundo el apalancamiento del capital del trabajo, tercero, la rentabilidad, cuarto la utilización de activos fijos, quinto el flujo de capital y sexto y último el valor neto. Muchas veces a medida que estos aspectos se mueven las estrategias cambian y por su puesto el plan de su implementación. (Fed R., 2003, pág. 138).

La empresa cuenta con un sistema de informes básicos, que solamente muestran indicadores financieros como lo son (ingresos, gastos, costos etc.) de manera manual, olvidando

la importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y la motivación) como fuente principal de ventaja competitiva, además de la importancia y ventaja que con lleva a una contabilidad de manera sistemática.

La tabla 12, denominada, variables Finanzas y Contabilidad, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se les clasifica como debilidad u fortaleza, mayores o menores; siendo DM= Debilidad Mayor FM= Fortaleza Mayor dm= debilidad menor y fm= fortaleza menor.

Tabla 12 Variable Finanzas y Contabilidad

Variable Finanzas y Contabilidad					
Variables	F/D	FM	DM	Fm	dm
La empresa es débil en los aspecto financiero de acuerdo a sus análisis de razones financiera	D		X		
La empresa posee la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo	F	X			
La empresa no utiliza óptimamente ningún sistema de apalancamiento financiero como; crédito de proveedores, créditos bancarios	D		X		
La empresa no cuenta con un presupuesto de ingreso y gasto	D		X		
La empresa no cuenta con un sistema contable	D		X		

Nota: Elaboración Propia

7.9 Producción y Operaciones

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones, de tal manera que la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa (Fed R., 2003, pág. 144).

La tabla 13, denominada, variables de Producción y Operaciones, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se les clasifica como debilidad u fortaleza, mayores o menores; siendo DM= Debilidad Mayor FM= Fortaleza Mayor dm= debilidad menor y fm= fortaleza menor.

Tabla 13 Variable Producción y Operaciones

Variable Producción y Operaciones					
Variables	F/D	FM	DM	fm	dm
Los proveedores que posee la organización objeto de estudio son confiables y razonables	F	X			
Las instalaciones, el equipo y la maquinaria que posee la organización no están en buenas condiciones	D		X		
Las políticas de control y procedimiento de control de inventario que tiene la empresa son eficaces	F	X			
La política y los procedimientos del control de calidad de la empresa son eficaces	F	X			
La empresa no posee capacidad tecnológica	D		X		

Nota: Elaboración Propia

7.10 Investigación y Desarrollo.

La investigación y desarrollo es importante porque permite buscar fortalezas o debilidades internas de la organización, aunque muchas empresas no invierte mucho en un departamento de investigación y desarrollo y la empresa objeto en estudio no es la excepción, pues al ser una micro empresa sus esfuerzo se centra en otras áreas, pues la puesta en marcha de un departamento de investigación y desarrollo es demasiado costoso y buscan obtener una ventaja competitiva por otro medio. Pero esto no significa que las pequeñas empresas no pueden realizar investigación y desarrollo, pues lo puede hacer de diferentes manera como lo son las asociaciones estratégicas.

La tabla 14, denominada, variables de Investigación y Desarrollo, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se les clasifica como debilidad u fortaleza,

mayores o menores; siendo DM= Debilidad Mayor FM= Fortaleza Mayor dm= debilidad menor y fm= fortaleza menor.

Tabla 14 Variable Investigación y Desarrollo

Variable Investigación y Desarrollo					
Variables	F/D	FM	DM	fm	dm
La empresa no posee instalaciones de investigación y desarrollo	D		X		

Nota: Elaboración Propia

7.11 Sistema de Información de la Gerencia

Aunque el sistema de información de la gerencia es importante para cualquier organización pues este componente es una de la piedra angular para las empresa y proporciona información importante para la toma de decisión de los gerentes y conlleva a tener una ventaja o desventaja de la competencia, la empresa objeto de estudio en este momento no cuenta con un sistema de información a la gerencia, por lo que esto lo conlleva a tener una desventaja frente a sus competidores.

7.12 La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Esta matriz es una “herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluarlas relaciones entre estas áreas” (Fed R., 2003, pág. 149). Al igual que la matriz EFE para la elaboración de la matriz EFI requiere de un juicio intuitivo y está también requiere 5 pasos para elaboración eficaz de la matriz.

1. Se debe enumerar los factores clave que se obtuvieron durante el desarrollo de la auditoria interna.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.

El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que

sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

La tabla 15, denominada, Factores Externos Clave, se realiza la Matriz EFI con los factores más relevante que pueda afectar la organización teniendo en cuenta los pasos anteriores

Tabla 15 Factores Internos Clave

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
La empresa tiene definido los objetivos	0,08	3	0,24
Los productos y servicios son de buena calidad	0,06	4	0,24
La empresa posee la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo	0,07	3	0,21
La organización realiza planeación	0,08	4	0,32
Competitividad en los precios	0,07	4	0,28
La empresa le comunica los objetivos de la organización a sus subordinados	0,06	4	0,24

La organización si recompensa a sus empleado	0,05	4	0,20
los proveedores que posee la organización objeto de estudio son confiables y razonables	0,05	3	0,15
Las políticas de control y procedimiento de control de inventario que tiene la empresa son eficaces	0,05	3	0,15
La política y los procedimientos del control de calidad de la empresa son eficaces	0,05	3	0,15
Debilidades			
La empresa no cuenta con un sistema de gestión de control formal e integral	0,04	1	0,04
La empresa no está bien posicionada entre a sus competidores	0,04	2	0,08
La empresa no ha aumentado su participación en el mercado	0,03	2	0,06
La empresa no cuenta con un presupuesto de ingreso y gasto	0,07	1	0,07
La empresa no cuenta con un sistema contable	0,03	1	0,03
La empresa no cuenta con un organigrama	0,05	1	0,05
La organización no cuenta con personal calificado	0,05	1	0,05
Las instalaciones, el equipo y la maquinaria que posee La organización no están en buenas condiciones	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,59

Nota: Elaboración Propia

8. Estrategia en Acción

8.1 Objetivo De Largo Plazo

Según Fred David los objetivos a largo plazo representan los resultados esperado por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias, por lo general, es de dos a cinco años (Fed R., 2003, pág. 158).

Por otra parte otros autores dicen que “La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las

organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo”. (Universidad del Norte , 2009)

Los objetivos a largo plazo son importante porque visualizan lo que la empresa quiere en un futuro, además estos objetivos deben ser comprensible, realista, desafiante, cuantitativo, cuantificable y que concuerden con las unidades de la empresa. Ya que con llevan a unas ventajas donde la sinergia ayuda a la evaluación, se establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos. (Fed R., 2003, pág. 158)

Ahora bien los objetivos de largo plazo de acuerdo a Fred David son más importante que los mismos objetivos de corto y mediano plazo porque es esto lo que le permite a la empresa sobrevivir las vicisitudes del tiempo.

Es por eso que la empresa objeto de estudio deberá enfocarse en el desarrollo de actividades para cumplir con los objetivo a largo plazo, pues como se muestra en el cuadro 16 aunque esta cuenta con los diferentes objetivos de corto, mediano y largo plazo no se ven acciones que vayan encaminada al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, es por eso, que no se sabe para dónde va la empresa.

Tabla 16 Objetivos

Tipo de Objetivo	Objetivos
Objetivo a corto Plazo	Establecer las condiciones para cumplir con todos los requerimientos exigidos por los entes de salud pública y/u otros entes gubernamentales a consecuencia de la emergencia sanitaria por la pandemia Causada por el Coronavirus (COVID – 19).
	Establecer las condiciones para cumplir con los requerimientos exigidos por el ministerio de salud en materia de gestión integral de residuos sólidos.
	Medir el nivel de asistencia, promedio y total a fin de identificar el nivel de ingreso real generada por el servicio.

	Contratar personal cualificado para el mantenimiento del espacio físico y de las piscinas y sus sistemas de filtración y recirculación de agua.
	Implementar procesos de control de gastos.
	Identificar nuevas fuentes de ingreso.
	Crear la página web y rediseñar los perfiles de las cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram, Instagram, Etc.)
Objetivo de Mediano plazo	Mejorar la batería sanitaria.
	Identificar nuevas líneas de servicio que puedan ser implementadas dadas las condiciones físicas de la empresa.
	Realizar reparaciones a los vasos de las piscinas, sistema de recirculación de agua, salón de eventos y Tobogán.
Objetivos de Largo plazo	Establecer Nuevas Líneas de servicio (Hospedaje, Cancha de fútbol sintético, billares, paintball, lago de pesca, creación de productos artesanales {cocadas, conservas, dulces}, etc.).

Nota: Elaboración Propia

8.2 Tipos De Estrategias

En el cuadro 17, 18, 19,20 se define algunas alternativas de estrategia que la empresa Centro de Recreación la Marina podría seguir, en la cual, Fred David lo clasifica en trece (13) acciones. Dichas alternativas estratégicas contiene innumerables variaciones, pero no es recomendable que la organización objeto de estudio realice una combinación de dos o más estrategia pues, si se lleva al límite, puede descuidar otras áreas y no obtener ventaja competitiva, sino un gasto de recurso. Además ninguna empresa debe poner en práctica todas las estrategias que pueden beneficiar porque, puede ser muy costoso, por lo que, se debe priorizar las que son más beneficiosa tanto al corto como al largo plazo.

Tabla 17 Estrategias de Integración

Estrategias de Integración: Este tipos de	Acciones	Cuando es recomendado utilizarlo
	Integración hacia adelante:	Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

estrategia permiten a la organización obtener control sobre los distribuidores, proveedores y competidores	obtención de la propiedad o aumento del control sobre los distribuidores o minoristas	Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
		Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
		Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
		Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
		Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.
	Integración hacia atrás: Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
		Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
		Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
		Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
		Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.

		Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
		Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
	Integración horizontal: búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
		Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
		Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
		Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
		Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 18 Estrategias Intensivas

Estrategias Intensivas: exigen esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes	Acciones	Cuando es recomendado utilizarlo
	Penetración en el mercado: Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia	Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.

		Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
		Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
		Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
		Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
	Desarrollo del mercado: introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas	Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
		Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
		Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
		Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión. Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
		Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Nota: Elaboración Propia

	Desarrollo de productos: Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos	Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
		Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
		Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
		Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
		Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Tabla 19 Estrategias de diversificación

Estrategias de diversificación : la utilización de diversas actividades de negocios, para no depender de una sola actividad de negocio	Acciones	Cuando es recomendado utilizarlo
	Diversificación concéntrica: adición de productos o servicios nuevos pero relacionado	Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
		Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
		Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
		Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
		Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
		Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

	Diversificación horizontal: adición de productos o servicios nuevos pero no relacionado para los clientes nuevos	Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
		Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
		Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
		Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.
	Diversificación de conglomerados : adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionado	Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
		Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
		Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
		Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
		Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
		Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 20 Estrategias defensivas

	Acciones	Cuando es recomendado utilizarlo
Estrategias defensivas: reducir la	Recorte de gastos: reagrupación	Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.

posibilidad de ataque, enfocándose en estrategia que permita la supervivencia de la organización	por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
		Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
		Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
		Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante
	Enajenación: venta de una división o parte de una empresa	Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
		Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
		Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
		Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
		Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
		Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.
	liquidación: ventas de los activos de una empresa en parte, o por su valor tangible	Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
		Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

		Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa. Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
--	--	--

Nota: Elaboración Propia

8.3 Estrategias Genéricas de Michael Porter.

De acuerdo a Fred David las estrategias genéricas de Porter “implican diferentes acuerdo de organización, procedimiento de control y sistema de recompensa” (Fed R., 2003, pág. 175) y lo basa en tres bases para que la empresa obtenga una mayor ventaja competitiva con respeto a su competencia. Cabe mencionar que Centro de Recreación la Marina debe trabajar con estos conceptos o estrategias y esto son: Estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque.

8.3.1 Estrategias de Liderazgo en Costos.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

8.3.2 Estrategia de Diferenciación.

Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

8.3.4 Estrategias de Enfoque.

Conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Tabla 21 Medios para llevar acabo las Estrategias

	Acciones	Cuando es recomendado utilizarlo
Medios para llevar a cabo las Estrategias	Alianzas estratégicas y asociación: ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con él, propósito de aprovechar una oportunidad	Cuando una empresa de propiedad privada establece una alianza estratégica con una empresa de propiedad pública; existen algunas ventajas de la propiedad privada, como la propiedad exclusiva; existen algunas ventajas de la propiedad pública, como el acceso a emisiones de acciones como una fuente de capital, las ventajas exclusivas de la propiedad pública y privada se combinan de manera sinérgica en una alianza estratégica.
		Cuando una empresa doméstica establece una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica ofrece a una empresa doméstica la oportunidad de obtener gerentes locales en un país extranjero, reduciendo así los riesgos como la expropiación y el acoso de los funcionarios del país huésped.
		Cuando las capacidades distintivas de dos o más empresas se complementan entre sí de modo especial.
		Cuando determinado proyecto es potencialmente rentable, pero requiere recursos excesivos y afrontar muchos riesgos
		Cuando dos o más pequeñas empresas tienen problemas para competir con una empresa grande.
		Cuando existe la necesidad de introducir una nueva tecnología con rapidez.

8.4 Fusiones y Adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son estrategias que utilizan los gerentes para obtener economía de escala, mejorar la utilización de la capacidad, reducir el personal de la gerencia, reducir las obligaciones fiscales, obtener nuevas tecnología, utilizar mejor la fuerza de ventas, lograr el acceso nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos, acreedores entre otra.

Por otra parte Fred David dice que una adquisición ocurre cuando “cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Mientras que una fusión se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa.” (Fed R., 2003, pág. 180).

Teniendo en cuenta lo expuesto durante este capítulo la empresa objeto de estudio deberá enfocarse en las siguientes estrategias pues no es necesario que la empresa ponga en marcha todas estas estrategias, pues como se mencionó anteriormente esto conlleva a gastar recursos innecesarios, por lo tanto la empresa debe enfocarse en trabajar en una estrategia

Capítulo 2

9. Análisis y Selección de la Estrategia

En este apartado es importante que los estrategas tomen decisiones subjetivas pero siempre teniendo en cuenta las informaciones objetivas, es por eso que los dirigentes de la empresa objeto de estudio deberán crear, analizar y seleccionar las estrategias que le permitan llegar al cumplimiento tanto de la misión como los objetivos de la organización, con base a los datos recolectados de la auditoría externa e interna, para que dichas estrategias permitan llegar a la posición que se quiere llegar.

El proceso para crear y seleccionar la o las estrategias según Fred David, es que no se debe tener en cuenta todas las alternativas que podría beneficiar a la organización, pues como se dijo anteriormente es muy costoso implementar todas las estrategias que le beneficie, por lo que se deberá seleccionar las estrategias más atractivas, determinado, cuáles son, desventajas y ventajas de cada una de ellas, además, conociendo los costos y beneficio de las estrategias para la empresa.

Ahora bien el proceso para seleccionar las estrategias se deben tener en cuenta todos los participantes que contribuyeron con la identificación y evaluación de las estrategias y llevaron a cabo las auditorías internas y externas.

9.1 Etapa de Ajuste

Fred David dice que muchas veces las estrategias se define como el ajuste para una empresa, y como se dijo anteriormente esta etapa consta de cinco técnicas o matrices la matriz FODA (matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz PEEA (matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción), La Matriz BCG (matriz del Boston Consulting Group), la matriz IE (matriz externa e interna) y la matriz EP (matriz de la estrategia principal), pero en este caso para Centro de Recreación la Marina solo se manejaran las matrices la matriz FODA (matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz PEEA (matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción) y la matriz EP (matriz de la estrategia principal).

Lo ajuste de todos los factores críticos del éxito, ya sea, los factores interno o externo son los que conlleva a crear las posibles alternativas de una manera más eficaz.

9.2 La Matriz de las Amenazas Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

De acuerdo a Fred David (Fred R., 2003) esta matriz contribuye a crear 4 tipos de estrategias las cuales son las siguiente FO, DO, FA DA. Esta etapa de ajuste de los factores internos como externo es la parte más compleja para desarrollar esta matriz ya que es necesario tener criterios acertados y por otro lado no existe otra mejor técnica que esa. Ahora bien que significa esas cuatro anteriores estrategias.

9.2.1 Estrategia FO

Esta estrategia se cimenta en la utilización de las fortalezas internas para aprovechar sus oportunidades externas, por lo general los dirigentes de las organizaciones le gustaría que sus empresas tuvieran la posibilidad de hacer usos de sus fortalezas internas para lograr aprovechar las oportunidades que le brinda el exterior, para esto los dirigentes siguen las estrategias DO, FA y DA para tener la posibilidad de estar en esta situación, pero cuando las organizaciones tienen debilidades considerables, tratan de combatir y vencer para luego convertirlo en fortalezas, sin embargo, si tienen amenazas considerables buscan de evadirlas y centrarse en las oportunidades.

9.2.2 Estrategia DO

El objetivo de esta estrategia es mejorar las debilidades internas al aprovechar sus oportunidades externas, muchas veces las organizaciones cuentan con oportunidades muy importantes, pero posee debilidades que le impiden utilizar esas oportunidades.

9.2.3 Estrategia FA

Esta estrategia utiliza sus fortalezas internas para minimizar o evitar los impactos de las amenazas externas, esto no quiere decir que las organizaciones que se encuentren bien posicionada en el mercado o solida deban enfrentar las amenazas del exterior.

9.2.4 Estrategia DA

El propósito de esta estrategia es minimizar las debilidades internas para evadir las amenazas externas, una organización que se encuentre en esta situación es decir que tengan demasiadas debilidades y amenazas, puede encontrarse en una situación muy precaria, y deberán luchar para sobrevivir.

Por ultimo Fred David dice que para elaborar una matriz DOFA se debe realizar un cuadro como se muestra en el cual constas 9 nueve cuadrante donde 4 de ellos se colocan los factores claves es decir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en otros 4 se

colocan las estrategias FO, DO, FA y DA un cuadrante en blanco. Para la elaboración de esta matriz se debe seguir los siguientes pasos.

1. Se debe elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Se debe elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Se debe elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Se debe elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Se debe establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registra en las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Se debe establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y se anota las estrategias DO resultantes.
7. Se debe establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y se registra las estrategias FA resultantes.
8. Se debe establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se anota las estrategias DA resultantes.

En el cuadro 22 siguiente se mostrara la Matriz DOFA para el Centro Reacción la Marina

Tabla 22 Matriz DOFA

	Fortalezas (F) 1. La organización realiza planeación 2 La empresa es competitiva en precio. 3. La organización delega las funciones a sus empleados 4. La empresa utiliza concepto de planeación estratégica 5. La empresa le comunica los objetivos de la organización a sus subordinados 6. La empresa posee la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo 7. Los productos y el servicio al cliente son de buena calidad. 8. Los proveedores que posee la organización objeto de estudio son confiables y razonables. 9. Cuenta con una ubicación estratégica 10.La política y los procedimientos del control de calidad de la empresa son eficaces	Debilidades (D) 1. La empresa no posee estrategias específicas para motivar a sus empleado 2. La empresa es débil en los aspectos financieros de acuerdo a sus análisis de razones financiera. 3. La empresa no tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través de endeudamiento o de valore 4. La empresa no posee suficiente capital de trabajo 5. La empresa no está bien posicionada entre a sus competidores 6. No tiene una estrategia establecida para establecer los precios de los productos y servicio de la empresa 7. La empresa no cuenta con estrategia de promoción y publicidad 8. las instalaciones, el equipo y la maquinaria que posee la organización no están en buenas condicione 9. El centro de recreación no cuenta con personal calificado.
Oportunidades (O) 1.Tendencia de las personas a gastar 2. Actitudes hacia la recreación 3. Valor otorgado al tiempo libre 4. Aumento del Ingreso Disponible Promedio 5. Nivel de subsidios gubernamentales 6. Uso de Software para la Administración	Estrategia FO 1. Crear nuevas líneas de negocio (O1,O7, F7, F10) 2. Realizar ofertas o planes de recreación. (O3, O4 y F1) 3. Realizar nuevas alianzas estratégica (O8, F9) 4. Crear promociones en día no convencionales(O4, F2) 5. Comprar, nuevas Tecnología para minimizar los procesos administrativos y funcionales.(O7, F6)	Estrategia DO 1. implementar las técnicas de mercadeo, para llamar la atención de los clientes (O1, O2, D7) 2. Atraer inversiones del sector público, privado y crédito financiero para ampliar y mejorar las instalaciones del Centro de recreación.(O5, D8) 3. establecer un portafolio servicio para atraer la

7. Utilización las nuevas tecnología para minimizar los procesos Administrativo 8. Convenios con empresas.		atención de los clientes (O1, O3, D6) 4. Adquirir un software para manejar los temas relacionado a la contabilidad (O6, D2) 5. Capacitar a los miembros de la organización en servicio al cliente (O2, D1)
Amenazas (A) 1. Fluctuaciones en los precios 2. Aumento de la tasa de inflación 3. Tendencias de desempleo 4. Contaminación del Agua 5. Cambio en las leyes fiscales 6. Aumento del uso de aparatos electrónicos para diversión 7. Impuestos especiales	Estrategia FA 1. Realizar y revisar los planes tanto los cortos, mediano y largo plazo (A3, A5, A7, F1 F4) 2. Utilizar herramientas como los pronósticos para las bases de la planificación (A1, F1). 3. Establecer una tabla de precio con los proveedores (A1, A2, F8) 4. Tener indicadores que le permitan a la organización objeto de estudio, saber si el agua es apta para su uso (A4, F10).	Estrategia DA 1. establecer un tabla de precio tanto para las temporada alta como baja de turismo (A1, D6) 2. Establecer manual de contratación y funciones.(A3, D4) 3. Contratar personal calificado (D9,A3)

Nota: Elaboración Propia

9.3 La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta esta matriz es otra herramienta de ajuste y es basada en 4 cuadrante y sirve para indicar si una estrategia si la estrategia es competitiva, defensiva, intensiva o conservadora. Ahora bien esta matriz cuenta con 4 ejes, dos de ellos pertenece o representan a las dimensiones internas los cuales llamado Fortaleza Financiera (FF) Y ventajas Competitivas (VC) y a las otras dos dimensiones pertenecen a los factores internos que es catalogada Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI), los cuales representan los principales posición estratégica de la organización.

Para la elaboración de esta matriz hay que tener en cuenta los factores que se utilizaron en la matriz EFI y EFE, además para la fortaleza financiera comúnmente se utiliza los siguientes

factores el rendimiento sobre la inversión, el flujo de capital, la liquidez de apalancamiento capital de trabajo entre otras todas esta información se debe adaptar a la empresa objeto de estudio y para la elaboración de esta estrategia es necesario los siguientes pasos.

Tabla 23 Factores Positivo del PEEA de la Marina

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fortalezas Financiera (FF) 1. La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.	Estabilidad Ambiental (EA) 1. los precios de los productos son competitivo con respecto a la competencia
Ventaja Competitiva (VC) 1. Ubicación de la organización objeto de estudio 2. La empresa objeto en estudio es competitiva en los precios.	Fortaleza Industrial (FI) 1. la empresa tiene la posibilidad de aumentar su portafolio de servicio. 2. La empresa tiene capacidad para adquirir nuevas herramientas y maquinaria para aumentar eficacia y eficiencia

Nota: Elaboración Propia

1. Se de seleccionar una serie de variables para definir las FF, VC, EA y FI.
2. Se debe asignar un valor numérico que varíe de 1 peor a 6 mejor a cada una de las variables que integran las dimensiones FF, EA VC FI.
3. Se debe calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se debe registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Se debe Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Por último se debe dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 24 Matriz PEEA de la Marina

Fortaleza financiera	calificaciones
La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.	4
Facilidad en el posicionamiento de mercado	3
Aumento de flujo de caja	4
	11
Fortaleza Industrial	
La empresa tiene la posibilidad de aumentar su portafolio de servicio.	5
La empresa tiene capacidad para adquirir nuevas herramientas y maquinaria para aumentar eficacia y eficiencia	4
Facilidad de ingreso al mercado de la empresa	4
Aumento de la potencialidad de crecimiento	4
	17
Estabilidad Ambiental	
los precios de los productos son competitivo con respeto a la competencia	-5
inflación baja o nula	-3
Aumento en la capacidad de innovación	-4
Subsidio gubernamentales	-4
	-1
Ventaja competitiva	
Ubicación de la organización objeto de estudio	-5
La empresa objeto en estudio es competitiva en los precios	-5
Facilidad de posicionamiento en el mercado	-3
	-13
Conclusiones	
Promedio de EA: $-16/4=-4$	Promedio de FI: $17/4=4,25$
Promedio de VC: $-13/3=-4,33$	Promedio de FF: $11/3=3,66$
Coordenadas eje X= $VC+FI= -4,33+(+4,5)=-0,08$	
Y= $EA+FF= -4+(+3,66)=-0,34$	
La empresa debe seguir estrategias defensivas	

Nota: Elaboración Propia

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el

Cuadrante intensivo

Este cuadrante se ubica superior derecho de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. (Fed R., 2003, pág. 205)

Cuadrante conservador

Este cuadrante se ubica en la parte superior izquierdo de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. (Fed R., 2003, pág. 205).

Cuadrante defensivo de la matriz PEEA

Lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica (Fed R., 2003, pág. 205).

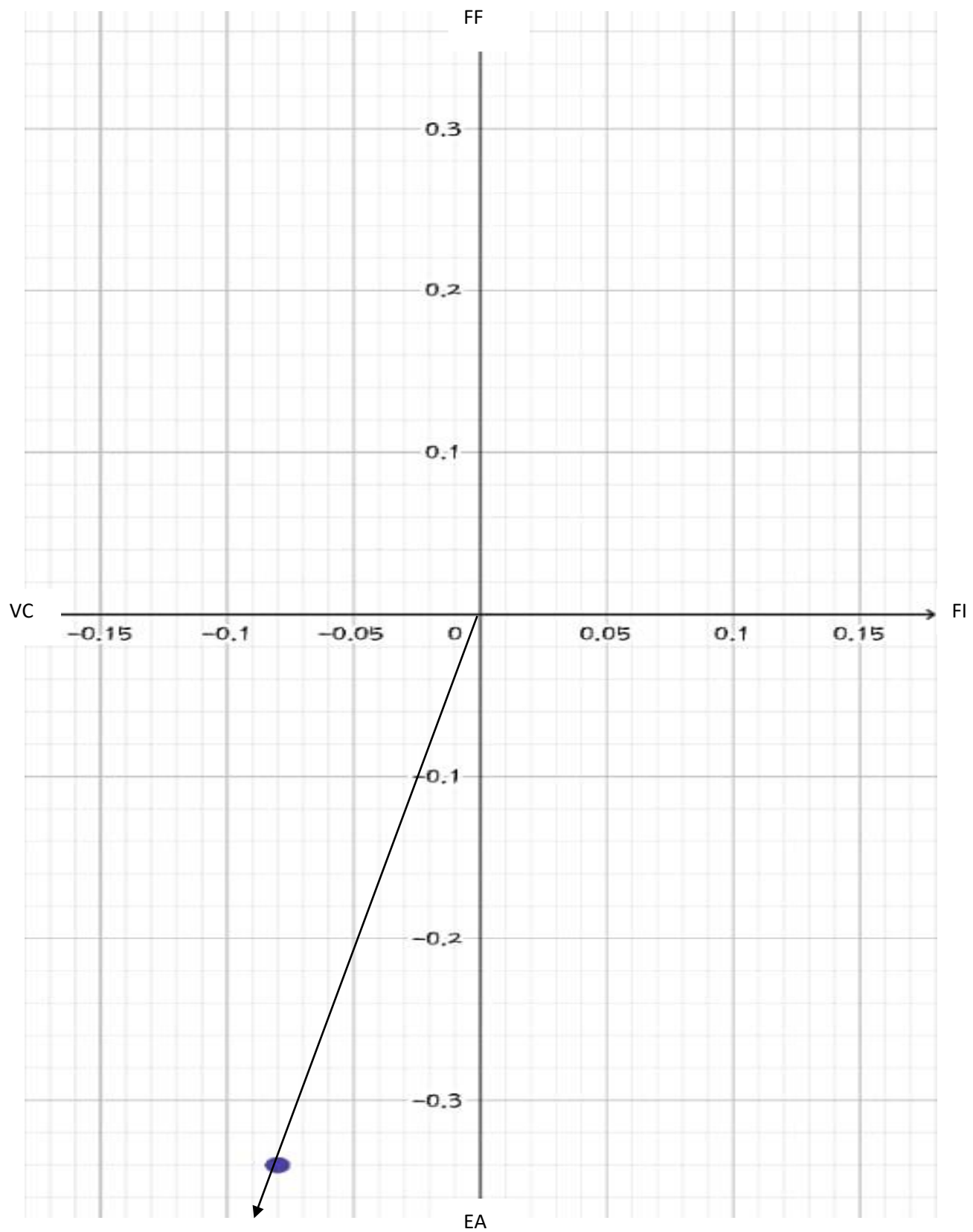
Cuadrante competitivo de la matriz PEEA

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia

atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el m
desarrollo de productos y las alianzas estratégicas. (Fed R., 2003, pág. 205)

En la imagen 6 se muestra en que cuadrante se encuentra la empresa objeto de estudio en
el momento y que estrategia a seguir de acuerdo a lo sugerido por Fred David

Figura 6 Matriz PEEA



9.4 La Matriz de la Estrategia Principal.

Todas las empresas se ubican en unos de los 4 cuadrantes de esta matriz, y se basa en dos dimensiones que son la dimensión de la posición competitiva, y la dimensión del crecimiento del mercado.

9.4.1 Las empresas ubicadas en el cuadrante I

Las empresas que se encuentran en este cuadrante de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario (David, 2003, pág. 213).

9.4.2 Las empresas que se localizan en el cuadrante II

Estas empresas necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de

diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones. (David, 2003, pág. 214)

9.4.3 Las empresas del cuadrante III

Estas organizaciones compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación (David, 2003, pág. 214).

9.4.4 Las Empresas del Cuadrante IV

Estas empresas cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas (David, 2003, pág. 215).

		Crecimiento Rápido del Mercado					
Posición Competitiva Débil		Cuadrante II		Cuadrante I		Posición Competitiva solida	
		1.	Desarrollo de mercado	1.	Desarrollo de mercado		
		2.	Penetración en el mercado	2.	Penetración en el mercado		
		3.	Desarrollo de productos	3.	Desarrollo de productos		
		4.	Integración Horizontal	4.	Integración hacia adelante		
		5.	Enajenación	5.	Integración hacia atrás		
		6.	Liquidación	6.	Integración horizontal		
				7.	Diversificación concéntricas		
		Cuadrante III		Cuadrante IV			
		1.	Recorte de gastos	1.	Diversificación concéntricas		
		2.	Diversificación concéntricas	2.	Diversificación de conglomerado		
		3.	Diversificación horizontal	3.	Diversificación horizontal		
		4.	Diversificación de conglomerado	4.	Alianzas estratégicas		
		5.	Enajenación				
		6.	Liquidación				

Crecimiento Lento del Mercado

De acuerdo a todo lo que a lo anterior vemos que la empresa objeto de estudio se encuentra en los cuadrantes de crecimiento de mercado lento

9.5 Aspectos Culturales de la Selección de la Estrategia

Cualquier organización independiente de su tamaño o tipo de empresa cuenta con una cultura organizacional e incluye diferentes aspectos tales como valores compartido, costumbre creencia normas, actitudes, por lo que los dirigente de las organizaciones no pueden hacer caso omiso a este factor pues la dimensión humana, pues esta dimensión muchas veces que determinan el éxito de las organizaciones y por lo general estas personas son muy resistente al cambio pues le gusta mantener su status quo. Es por eso que el Centro de Recreación la Marina implementa las estrategias que están dentro este documento es necesario que se comuniquen a todos los empleados de la organización, no solo porque estos cambio le puedan generar un traumatismo, sino, que porque como se mencionó anteriormente estos son parte fundamental para lograr el éxito de la o las estrategia a implantar a la organización.

Capítulo 3

10. Investigación de mercado

Con el objetivo de conocer la percepción que tienen los bonaverenses y turistas del centro de recreación la marina se prepara un instrumentó de investigación de mercado como lo es la encuesta donde su aplicación es presencial como virtual, en sectores donde se hay mucho flujo de personas además de sectores aledaños al centro recreacional, el cual tendrá una duración de un aproximado de 3 a 4 semanas.

El método a realizar para recolectar la información necesaria se hará mediante un instrumento cualitativo aplicado por medio de un muestreo estratificado, el cual se basa en la fórmula de la población finita; siendo la siguiente:

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

n= muestra

Z= confiabilidad del 95%

P= probabilidad de éxito 50%

Q= probabilidad de fracaso 50%

E= margen de error 5%

N= población 167.639 (DANE Censo Nacional de Población y Vivienda 2018)

Una vez realizado el despeje de la ecuación, es posible determinar que la cantidad encuestas a realizar es de 384.

Formato de encuesta:

La encuesta es realizada con el objetivo de conocer cuál es la percepción que tienen los bonaverenses y turistas del centro de recreación la marina

Género: Femenino Masculino Otro

Edad: 14-23 ☐ 24-33 ☐ 34-43 ☐ 44-53 ☐ Mayor de 54 ☐

1) ¿Actividad a que se dedica?

A) Estudiante

B) Empleado

B) Independiente

D) Otro Cual._____.

2) ¿Nivel de Ingreso (SMLV= Salario Mínimo Legal Vigente)?

A) Menos de un MLV

C) Entre 3-4 SMLV

B) Entre 1-2 SMLV

D) Mas 5 SMLV

3) ¿Viaja frecuentemente por motivo de diversión?

A) Si

B) No

Si la respuesta anterior fue **Si** responda la pregunta 4,5 y 6 de lo contrario pase a la pregunta 7

4) ¿Con que frecuencias viaja por motivo de recreación?

A) Una vez al mes

C) Una vez al año

B) Dos a tres Veces al año

5) ¿Con quién viaja por motivo de recreación?

A) Familia

C) Compañero de trabajo

B) Amigo

D) Excursión

6) ¿Promedio que gasta por viaje por motivo de recreación?

A) \$200.0000 a \$400.000

C) \$600.001 a 800.000

B) \$400.001 a \$600.000

D) Otro Cual._____.

7) ¿Frecuenta los centros de recreación y balnearios de la ciudad?

A) Si

B) No

8) ¿Promedio que gasta por visitar los centro de recreación y balnearios de la ciudad?

- A) \$20.0000 a \$40.000 C) \$60.001 a 80.000
 B) \$40.001 a \$60.000 D) Otro Cual._____.

- 9) ¿Conoce el centro de recreación la Marina?
 A) Si
 B) No

Si la repuesta anterior fue **Si** responda la pregunta 10,11 de lo contrario pase a la pregunta 12

- 10) ¿Con que frecuencia asiste a este lugar (Centro Recreación la Marina?)
 A) Una vez al mes C) Tres veces al mes
 B) Dos veces al mes D) Más de cuatro veces al mes

- 11) ¿Cómo considera las características que posee el centro de recreación la marina?

Calificación	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Elementos				
Parqueadero				
Restaurante				
Piscina				
Seguridad				
Limpieza				
Servicio al cliente				
Precio				

- 12) ¿Está dispuesto a visitar al Centro de Recreación La Marina?
 A) Si
 B) No

- 13) ¿Qué atracciones le gustaría que hubiese en este lugar?

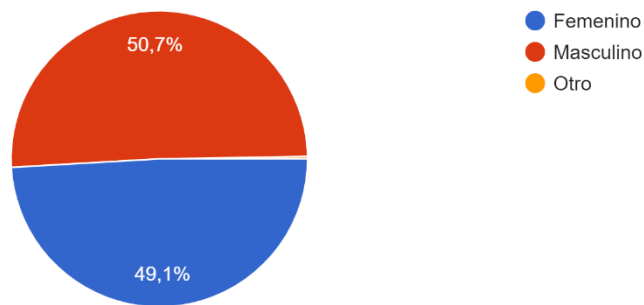
- A) Toboganes C) Zona Camping E) hospedaje por día o hora
 B) Pinball D) Discoteca Nocturna

14) ¿cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de entrada que ofrece el Centro de Recreación la Marina?

- A) 5,000 C) 9,000
B) 7,000 D) 10,000

10.1 Resultado de la Investigación de Mercado

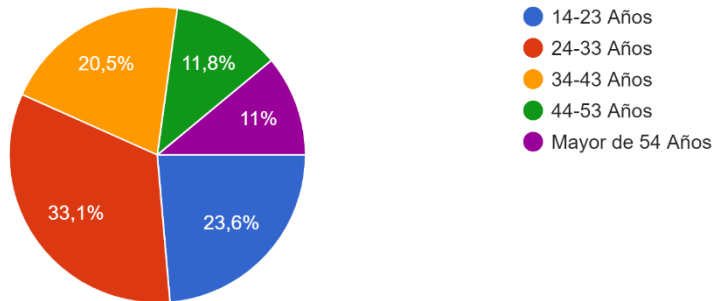
Genero
381 respuestas



De las personas encuestada el 50,7% se identifica con el género masculino, el 49,1% se identifica con el género femenino y el restante 0,2% no se identifica con los dos anteriores género.

Edad

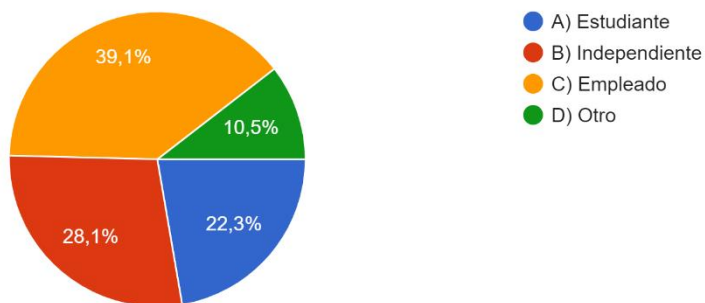
381 respuestas



De las 381 personas encuestadas 23,6% se encuentra en el rango de edad de 14-23 años, el 33,1% está en el rango de edad de 24-33 años, 20,5% están en el rango de 34-43 años, el 11,8% se encuentran en el rango de edad de 44-53 años de edad y por último el 11% son mayores de 54 años edad

1) ¿Actividad a que se dedica?

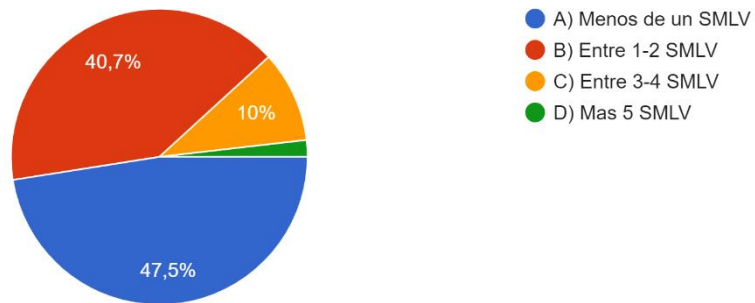
381 respuestas



De las 381 personas encuestada el 23,3% es estudiante, 28.1% son trabajadores independientes, el 39,1% son empleados y 10,5% restante se dedican a otras actividades

2) ¿Nivel de Ingreso (SMLV= Salario Mínimo Legal Vigente)?

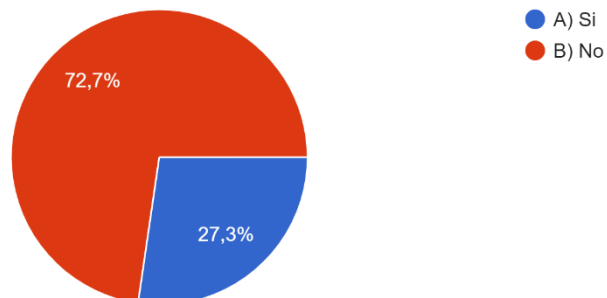
381 respuestas



De las 381 personas encuestada el 47,5% tienen un nivel de ingreso menos un salario mínimo legales vigentes (SMLV), el 40,7% perciben un ingreso de 1-2 SMLV, el 10% tienen un nivel de ingreso 3-4 SMLV y 1,8% perciben más de 5 SMLV.

3) ¿Viaja frecuentemente por motivo de diversión?

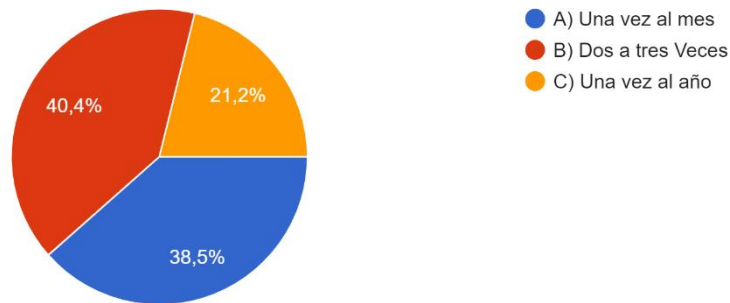
381 respuestas



El 27,3% de las personas encuestada viajan frecuentemente por motivo de diversión, mientras que 72,7% no lo hacen.

4) ¿Con que frecuencias viaja por motivo de recreación?

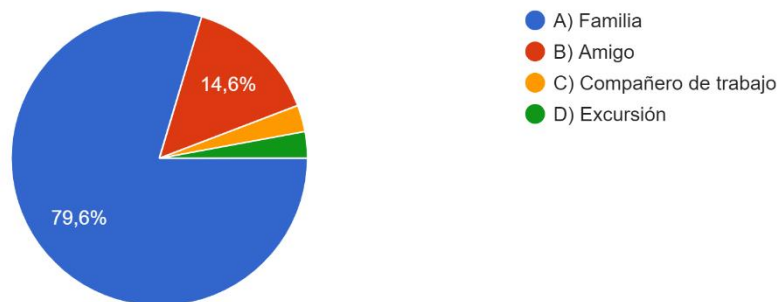
104 respuestas



De las 27,3% personas que respondieron si a la anterior pregunta, el 38,5% viaja una vez al mes, 40,4% viajan 2-3 veces al año y 21.2% viajan una vez al año.

5) ¿Con quien viaja por motivo de recreación?

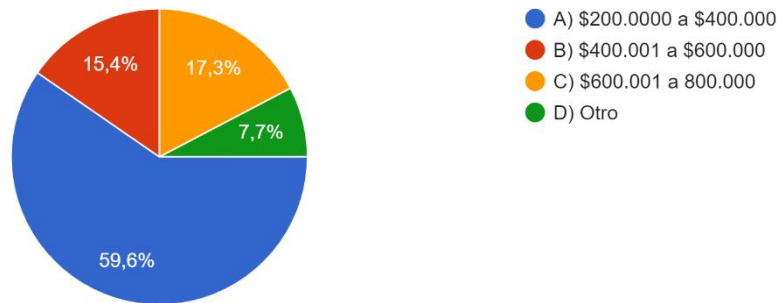
103 respuestas



De las 27,3% personas que respondieron si a la pregunta número 3, el 79,6% viajan con la familia, el 14,6% lo hacen con los amigos, el 2,9% viajan con los compañeros de trabajo y por último el 2,9% lo hacen por excursión.

6) ¿Promedio que gasta por viaje por motivo de recreación?

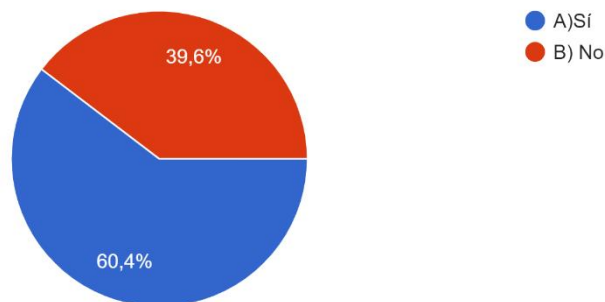
104 respuestas



De las 27,3% personas que respondieron si a la pregunta número 3, el 59,6% gastan en promedio por persona \$200.000-400.000 por viaje, el 15,4% gastan en promedio por personas \$400.001-600.000 por viaje, el 17,3% gastan en promedio \$600.001-800.000 por viaje y por último, el 7,7% gastan otro valor.

7) ¿Frecuenta los centros de recreación y balnearios de la ciudad?

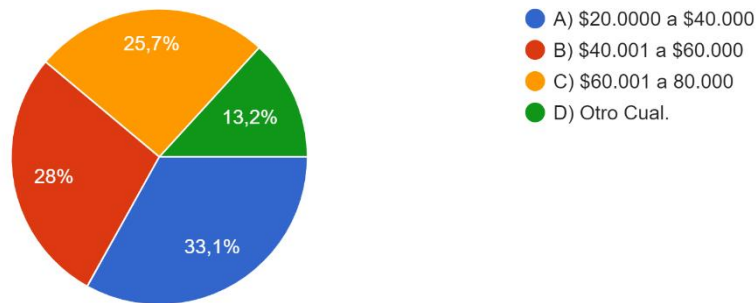
381 respuestas



De las 381 personas encuestadas el 60,4% frecuenta los centros de recreación y balneario de la ciudad y el 39,6% no frecuenta los centros de recreación y balneario de la ciudad. Aunque un porcentaje importante (39,6%) de las personas encuestada no frecuenta los centros recreacionales de la ciudad conocer esto es relevante pues la organización objeto de estudio puede crear estrategia para atraer no solo a las personas que frecuentan dichos lugares sino que también a esto que resisten a frecuentarlo.

8) ¿Promedio que gasta por visitar los centro de recreación y balnearios de la ciudad?

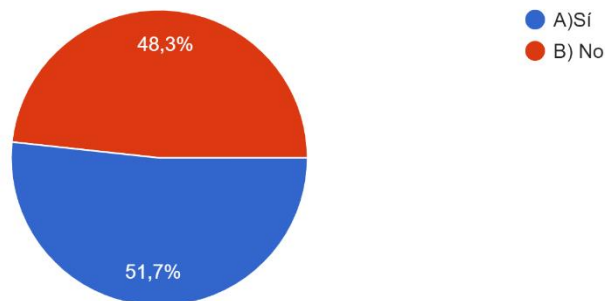
257 respuestas



33.1% de las personas encuestada gastan en promedio por personas de \$20.000-40.000 al visitar un centro de recreación de la ciudad, el 28% gastan en promedio por persona de \$40.001- 60.000 al visitar un centro de recreación o balneario de la ciudad, el 25,7% gastan en promedio por persona \$60.001-80.000 por visita al centro de recreación o balneario de la ciudad por último el 13,2% gastan otro valor al visitar un centro de recreación. Este resultado permite que la gerencia cree paquetes de servicio, en la cual la mayoría de las personas puedan asistir al centro de recreación y tener una buena rentabilidad.

9) ¿Conoce el centro de recreación la Marina?

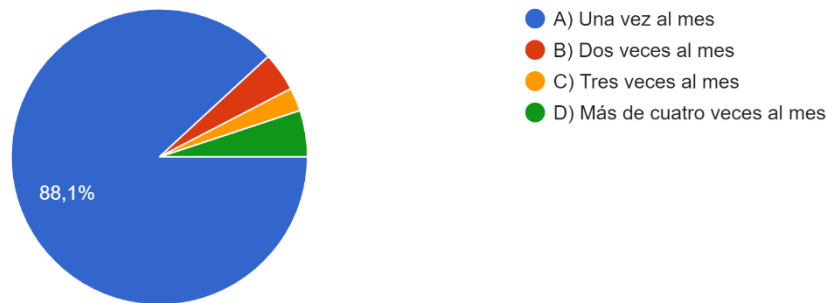
381 respuestas



De las personas que respondieron la encuesta, el 51.7% de las personas conocen la organización objeto de estudio y el 48,3% no conocen la organización. Vemos que prácticamente el 50% de la población no conoce el centro de recreación por lo que una estrategia importante a tener en cuenta por la organización es la publicidad.

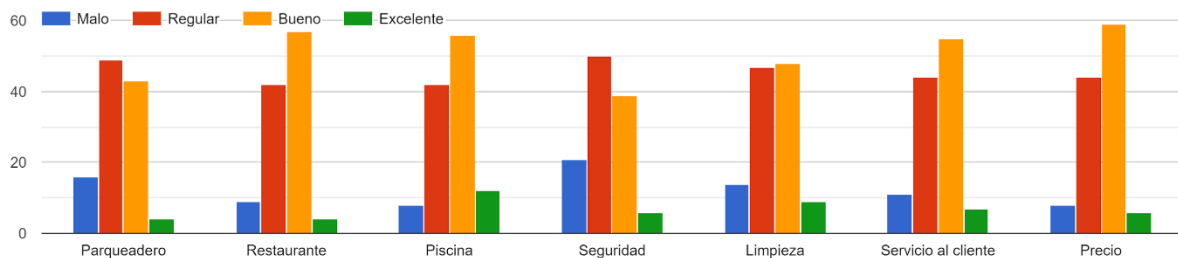
10) ¿Con que frecuencia asiste a este lugar (Centro Recreación la Marina)?

118 respuestas



De las personas que respondieron si la respuesta anterior el 88,1% visitan una vez al mes el centro recreacional, el 4,2% visitan el centro de recreación dos veces al mes, el 2,5% visitan el centro de recreación tres veces al mes y 5,1% lo hacen cuatro o más al mes. La organización objeto de estudio deberá armar estrategia que las personas puedan frecuentar más a la organización.

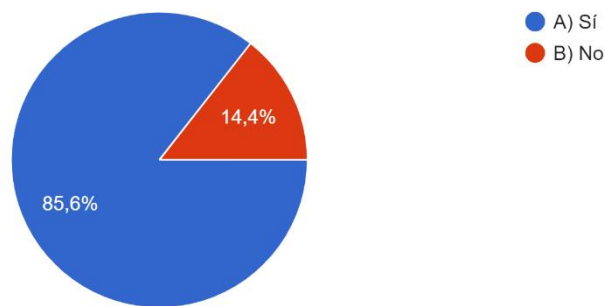
11) ¿Cómo considera las características que posee el centro de recreación la marina?



Las personas que han visitado el centro de recreación la marina consideran que las características que posee la organización (parqueadero, restaurante, piscina, seguridad, limpieza, servicio al cliente y precio) la mayoría tienen una opinión que son regular y bueno, por lo que su misión ahora en adelante es trabajar en todos los aspectos anteriormente mencionados y que la calificación mayoritaria sea excelente.

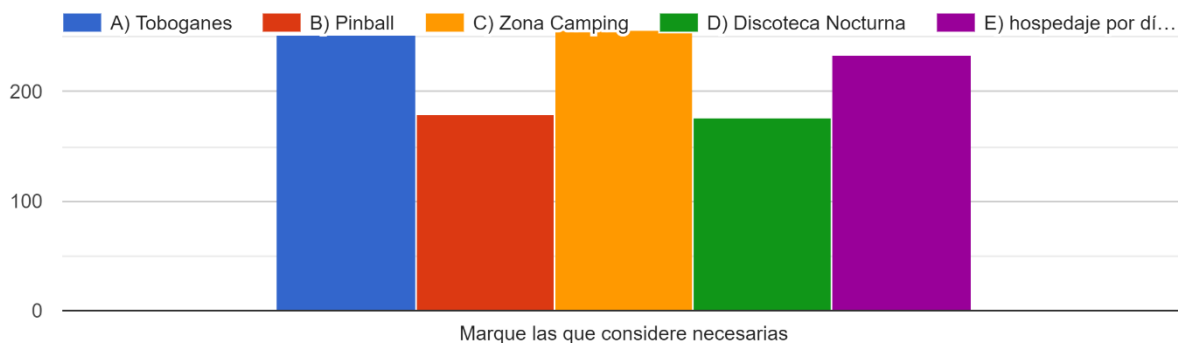
12) ¿Está dispuesto a visitar al Centro de Recreación La Marina?

381 respuestas



De las 381 personas encuestadas el 85,6% de las personas estarían dispuesta a visitar al centro de recreación la marina y solo el 14,4% no están dispuesto a visitar la organización objeto de estudio. Teniendo cuenta lo anterior y que gran número respondieron que querían o están dispuesto a visitar al centro de recreación el trabajo de la gerencia es brindar las herramientas para que su deseo se haga realidad

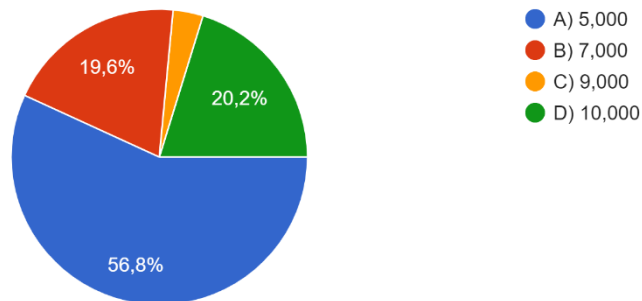
13) ¿Qué atracciones le gustaría que hubiese en este lugar?



Las atracciones preferidas para los encuestados son los toboganes, zona camping y hospedaje ya sea por hora o por día, estos resultado pues le permite a la organización en que atracciones ponerle mayor empeño a la hora de elegir cual colocar primero.

14) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de entrada que ofrece el Centro de Recreación la Marina?

336 respuestas



De las 85,6% de las personas que están dispuesto a visitar el centro de recreación la marina, el 56,8% están dispuesto a pagar \$5.000, el 19,6% están dispuesto a pagar \$7.000, el 3,3% están dispuesto a pagar \$9.000 y 20,2% están dispuesto a pagar \$10.000 por persona. Lo anterior permitirá a la organización buscar la opción más rentable para la organización tomando en cuenta los distintos riesgos que tiene cada opción de los precios.

Notas y Comentario de la investigación de Mercado

Durante la investigación muchas personas quedaban asombrada pues creían que dicha organización ya no existía , por lo que es una muestra del daño que está causando la falta de publicidad de dicha organización para poder captar mayor segmento de mercado, dejando escapar los que podría ser sus posibles clientes.

Otro de los comentario que más se recibió por las personas es que no existían a dicho lugar porque le hace falta más atracciones por la cual a la hora de escoger algún lugar para divertirse optaban por escoger otros lugares e incluso irse a otra ciudad.

Otra percepción que pudo observar durante este proceso fue que muchas personas nacidas y criada en este distrito no tenían ni idea que dicho lugar, se puede decir que este problema es producto de la empresa porque no ha sabido cómo darse a conocer a la población de la mejor manera posible.

10.2 Direccionamiento Estratégico.

Como se mencionó anteriormente, la organización objeto de estudio cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, pero este debe ser mejorado, puesto que presenta inconsistencia a demás para poder cumplir con los modelos de los mercados actuales, en donde este se pueda enfocar en una perspectiva de un futuro duradero en el tiempo, además de darle un valor diferenciador de las demás empresas competidoras del sector.

10.3. La Misión

En pocas palabras es para qué existe la empresa, los propósitos para su funcionamiento y como alcanzar estos, para esto la empresa debe expresar a que clientes va dirigido, las necesidades que satisface y los bienes o servicios que ofrece.

10.3.1 Misión Actual

Crece un espacio de diversión y esparcimiento dentro de la zona urbano - continental bonaerense.

10.3.4 Propuesta de Misión para el Centro recreacional la Marina

Ofrecer a la comunidad un lugar de sano esparcimiento y recreación, en el cual las personas puedan tener un excelente servicio.

10.4 La visión

Permite visualizar a donde queremos llegar en un futuro y como queremos que nos reconozcan en un futuro , además contribuye a la motivación del personal que laboran dentro de esta, para poder cumplir con todos los objetivos propuesto, ya sea, corto, mediano, o largo plazo

10.4.1 Visión Actual

Potencializarse para en 2025 posicionarse dentro del mercado turístico de la región pacífica.

10.4.2 Propuesta de Visión para el Centro recreacional la Marina.

Potencializarse para el 2026 como una empresa del sector turístico de Buenaventura con una excelente variedad de servicios de calidad para nativos y turista.

10.5 Objetivos

Se entiende por objetivos, al punto donde esperamos llegar y los resultados que se desean obtener.

10.5.1 Objetivos Establecidos

- Establecer las condiciones para cumplir con todos los requerimientos exigidos por los entes de salud pública y/u otros entes gubernamentales a consecuencia de la emergencia sanitaria por la pandemia Causada por el Coronavirus (COVID – 19).
- Establecer las condiciones para cumplir con los requerimientos exigidos por el ministerio de salud en materia de gestión integral de residuos sólidos.
- Medir el nivel de asistencia, promedio y total a fin de identificar el nivel de ingreso real generada por el servicio.
- Contratar personal cualificado para el mantenimiento del espacio físico y de las piscinas y sus sistemas de filtración y recirculación de agua.
- Implementar procesos de control de gastos.
- Identificar nuevas fuentes de ingreso.
- Crear la página web y rediseñar los perfiles de las cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram, Instagram, Etc.).

Objetivo de Mediano Plazo

- Mejorar la batería sanitaria.

- Identificar nuevas líneas de servicio que puedan ser implementadas dadas las condiciones físicas de la empresa.
- Realizar reparaciones a los vasos de las piscinas, sistema de recirculación de agua, salón de eventos y Tobogán.

Objetivo de largo plazo

- Establecer Nuevas Líneas de servicio (Hospedaje, Cancha de fútbol sintético, billares, paintball, lago de pesca, creación de productos artesanales {cocadas, conservas, dulces}, etc.).

Nota: Cabe resaltar que ninguno de los anteriores objetivos que tiene la empresa esta lo ha puesto en funcionamiento

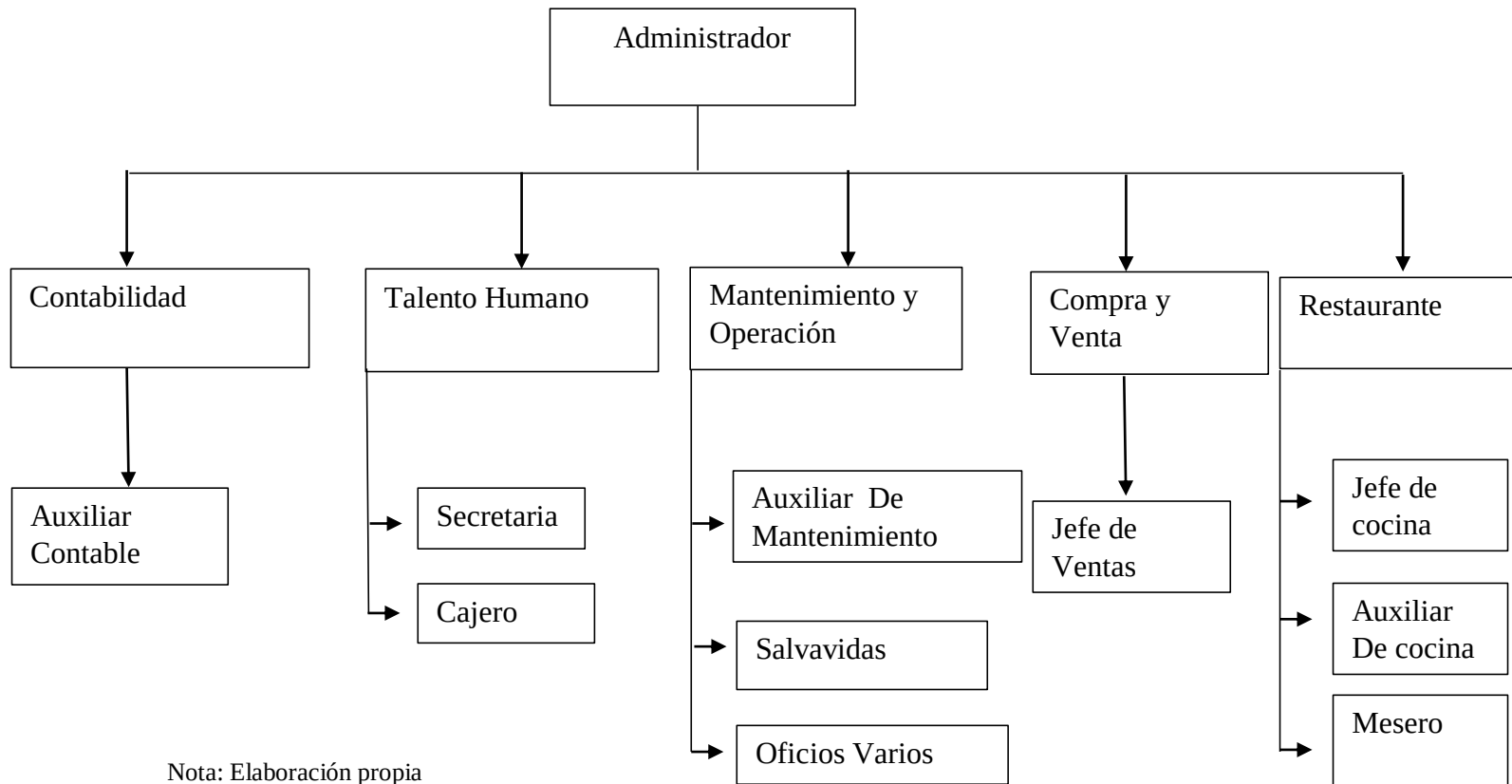
10.5.2 Propuesta de Objetivos para el Centro recreacional la Marina.

- Poner en marcha y funcionamiento los objetivos propuesto por la organización.
- Ampliar la infraestructura física para darle cumplimiento a las nuevas líneas de servicio.
- Aumentar la participación del mercado mediante las estrategias de Marketing.
- Contar con personal calificado para prestar un servicio de excelente calidad
- Posicionar al centro recreacional como una empresa turísticos en el ámbito de ocio familiar
- Implementar un sistema contable

10.7 Estructura de la organización

Para el Centro Recreacional la Marina, se busca implementar una estructura organizacional de tipo funcional, puesto que esta no cuenta con una estructura organizacional definida, por lo tanto se hará una propuesta, de acuerdo a las necesidades con las que realmente cuenta el centro recreacional, cada eslabón tiene un área a cargo de los subprocesos de la organización.

Figura 7 Estructura Organizacional Propuesto



A continuación se presenta tabla de funciones por parte de cada área.

Tabla 25 Funciones de Cada Área

Administrador	Planear y Supervisar el cumplimiento de los proyectos. Ejecutar y controlar los recursos planificados y los que están presupuestados Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos. Fomentar la calidad para que promueva la transparencia en los procesos
---------------	--

	Realizar tareas complementarias al puesto
Contabilidad	Ordenar la operación de la empresa. Tener la contabilidad actualizada. Cumplir con los requerimientos administrativos. Realizar tareas complementarias al puesto
Talento Humano	Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la administración Contratar al personal idóneo. Redactar oficios e informes Revisión de los pagos de los servicios Mantener el archivo Realizar tareas complementarias al puesto
Mantenimiento y Operación	Mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física Colaborar en la planeación y cumplimiento de los objetivos trazados por la administración Capacitar al personal Realizar tareas complementarias al puesto
Compra y Venta	Organizar, planificar y supervisar el área de venta. Planificar estrategias de ventas Plantear estrategias de Marketing Fijar metas Brindar atención al cliente.
Restaurante	Planear , supervisar e innovación del menú Realizar inventario de compras, administrar los insumos, equipos y bebidas del restaurante.

11. Plan De Acción

Con el fin de poder implementar acciones que permitan lograr los objetivos propuestos en el presente plan de direccionamiento estratégico para el Centro Recreacional la Marian, se

hace necesario desarrollar un plan de acción, el cual está comprendido desde el año 2022 al año 2026.

A continuación se muestra el plan de acción para el Centro Recreacional la marina, donde se describen los objetivos, las estrategias DOFA, las actividades, los recursos, el presupuesto, los responsables y los indicadores.

Estrategia DOFA	Actividad	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores
Objetivo: • Tener una infraestructura óptima para la prestación del servicio					
Atraer inversiones del sector público, privado y crédito financiero para ampliar y mejorar las instalaciones del Centro Recreacional (O5,D8)	* Realizar ampliación, remodelaciones y adecuaciones a la planta física. *Implementar nuevas atracciones *Comprar elementos para las diferentes atracciones.	*Talento Humano *Recurso Financiero *Autoridades distritales.	\$300'000.000 Durante los 5 años del proyecto	Administrador/ Compra y venta	Presupuesto actual Vs Inversiones

Objetivo: • Aumentar la participación del mercado					
*Implementar las técnicas de mercadeo, para llamar la atención de los clientes. (O1, O2, D7) * Realizar nuevas alianzas estratégica (O8, F9) *Capacitar a los miembros de la organización en servicio al cliente (O4, O7, D1) *Realizar ofertas o planes de recreación(O3, O4, F1)	* Hacer convenios con diferentes instituciones que permitan tener nuevos clientes. *Inscribir a los trabajadores en cursos del Sena para capacitarlos. *Hacer publicidad por medios de las plataformas tecnológicas, vallas, promociones.	*Talento Humano *Recurso Financiero *Papelería	\$20'000.000 Durante los 5 Años del Proyecto	Administrador; Talento Humano/ Compra y Venta	Asistentes a proceso de capacitación de los colaboradores. % del aumento de los clientes.

Objetivo: • Contar con un sistema contable					
* Adquirir un software para manejar los temas relacionado a la contabilidad (O6, D2)	*Evaluar un software contable que les permita agilizar los procesos de nóminas y la contabilidad de la empresa.	*Recursos Financieros *Recursos Tecnológicos	\$ 15'000.000 Durante los 5 años del proyecto	Contaduría	

Objetivo: • Ampliar el portafolio de Servicio					
*Establecer un portafolio de servicio para atraer la atención de los clientes (O1, O3, D6) *Crear nuevas líneas de negocio sin olvidar los estándares de calidad (O7,F7,F10) *Crear nuevas líneas de Negocios (O7, F7, F10)	*Analizar cómo se comporta el mercado. *Con una investigación de mercado para las nuevas atracciones. *Analizar y conocer a los competidores	*Recursos Financieros *Recursos Humanos	\$20'000.000 Durante los 5 años del proyecto	Administrador	% de aceptación por parte de los clientes

Objetivo: • Contar con personal calificado para prestar un servicio de excelente calidad					
*Contratar personal calificado *Establecer manual de contratación y funciones(A3,D4)	Contratación del personal	*Recursos Financieros *Recursos Humanos	\$2'385.600.000 Durante los 5 años del proyecto	Talento Humano	N° de personas contratadas vs N° del personal actual
Imprevistos del 1%			\$27.406.000		
Total			\$2'768.006.000		

Nota: en el objetivo “Contar con personal calificado para prestar un servicio de excelente calidad” el presupuesto tomado se tiene cuenta a catorce (14) personas cuyo salario promedio es de 2'000.000 e incluye todas las prestaciones sociales.

12. Conclusiones

Al terminar esta investigación se observa que el centro recreacional es una empresa que cuenta muchos años de trayectoria en el sector de servicios, pero debido a una serie de factores esta no ha podido potencializarse en el mercado dando como resultado, un desconocimiento por parte de la población bonaverenses de la existencia del lugar.

Además de esto se determinó que los problemas que afectan a la organización objeto de estudio, es tanto en factores internos como externos, pero que posee un fortalezas que le permitirá aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Con relación a los entorno se identificó y evidencio algunas variables que afectan a la empresa como lo fueron el deterioro de la planta física, poco aprovechamiento del terreno, falta de publicidad, inversión financiera, actualización de nuevas tendencias acuáticas, falta de personal calificado y no tener un portafolio de servicios, adicional a esto la organización tiene un direccionamiento estratégico que no se implementa debido a su poca eficiencia administrativa.

A partir de esto se planteó unos objetivos y estrategias para mejorar cada uno de los procesos de la organización, una misión y visión. Adicional a esto, se diseña una estructura organizacional en la cual se establecen las funciones de cada área, y finalmente se establecen un plan de acción donde se sugieren unas estrategias que pretenden aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

De esta manera se concluye, que todos los objetivos del presente trabajo de investigación fueron desarrollados de manera óptima, y se cumplieron con todos los lineamientos metodológicos.

13. Recomendaciones

- De acuerdo al presente trabajo de investigación se recomienda al centro Recreacional la marina, con el fin de obtener mayor participación en el mercado y liderazgo en el mismo, ofrecer un servicio de calidad, poner en práctica la presente propuesta estratégica; teniendo en cuenta los temas relacionados tales como misión, visión, objetivos, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.

Bibliografía

- David, F. R. (2003). *Concepto de Administracion Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Galindo Múch, L. (2011). *Planeacion Estrategica*. Editorial TRILLAS.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2000). *Planeacion Estrategica Aplicada*. D'Vinni Editorial Ltda.
- Hernandez Sampieri , R. (2015). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Mendez, C. (2011). *Metodologia Diseño y Desarrollo de Investigacion con Enfasis en las Ciencias Empresarial*. Mexico: Limusa S.A.
- Matiz Pinzón, F., & Quintero Sepúlveda, I. C. (2019). *Pensamiento Estratégico : Concepto Impulsores y Práctica*. Alfaomega colombiana S.A 2019.

Referencias

90minutos. (31 de 03 de 2021). Obtenido de 90minutos

ACOLAP. (Abril de 2016). *ACOLAP*. Obtenido de <http://acolap.org.co/noticias/como-va-el-negocio-de-los-parques-de-atracciones/5675/>

acolap.org.co. (2017). *Acolap*. Obtenido de <http://acolap.org.co/wp-content/uploads/2012/09/ley1225-Parques.pdf>

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2020). *Alcaldía Distrital de Buenaventura*. Obtenido de Alcaldía Distrital de Buenaventura:
<https://www.buenaventura.gov.co/articulos/informacion-general>

cne. (2021). *cne.gov.co*. Obtenido de *cne.gov.co*: <https://www.cne.gov.co/informacion-sobre-partidos-y-movimientos-politicos>

colombia.co. (s.f.). Obtenido de colombia.co: <https://www.colombia.co/asi-es-colombia/colombia-pais-de-diversidad-etnica/>

colombia.co. (s.f.). *colombia.co*. Obtenido de colombia.co: <https://www.colombia.co/pais-colombia/estructura-del-estado-colombiano/como-se-conforma-el-poder-publico-en-colombia/#:~:text=El%20poder%20p%C3%BAblico%20en%20Colombia%20se%20distribuye%20en%20la%20ramas,por%20la%20Constituci%C3%B3n%20de%201991.>

Cordillera, H. (2022). *Hotel Cordillera*. Obtenido de Hotel Cordillera:
<https://www.hotelcordillera.com/>

DANE. (26 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>

DANE. (1 de Abril de 2021). Obtenido de DANE:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.

Dapre.Presidencia. (31 de 12 de 2020). *dapre.presidencia*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>

dapre.presidencia.gov.co. (01 de 05 de 2022). Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

datosmacro. (2019). Obtenido de *datosmacro*:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia>

datosmacro. (2019). Obtenido de *datosmacro*:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/colombia#:~:text=La%20emigraci%C3%B3n%20de%20Colombia%20se,%2C%20el%2012%2C82%25.>

DeConceptos.com. (2020). *DeConceptos.com*. Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-naturales/diversion>

donquijote. (2021). Obtenido de donquijote: <https://www.donquijote.org/es/cultura-colombiana/#:~:text=Hoy%20d%C3%ADa%2C%20la%20cultura%20colombiana,la%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20naturaleza.&text=La%20m%C3%BAsica%20es%20parte%20esencial,vallenato%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs>.

Educalingo. (enero de 2020). Obtenido de <https://educalingo.com/es/dic-es/entretenimiento>

EL CONGRESO DE COLOMBIA. (4 de 08 de 2021). *Funcion Publica*. Obtenido de Funcion Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168050>

El Portafolio. (2021). *Inflación de 2020 en Colombia fue la más baja en la historia del Dane*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-de-colombia-durante-2020-547995>

El Tiempo. (19 de diciembre de 2019). Todo lo que hay que conocer sobre una reforma tributaria. www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-que-es-y-que-propone-el-gobierno-en-la-de-2019-445110.

es.wikipedia.org. (25 de 03 de 2021). Obtenido de *es.wikipedia.org*: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Colombia

Evaluación y auditoría externa de la empresa. (14 de abril de 2004). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-y-auditoria-externa-de-la-empresa/>
<https://www.gestiopolis.com/evaluacion-y-auditoria-externa-de-la-empresa/>

fedesarrollo. (31 de Agosto de 2020). *Tendencia Económica*. Obtenido de <http://dams.fedesarrollo.org.co/tendenciaeconomica/publicaciones/208/>:
<http://dams.fedesarrollo.org.co>

FUNCIÓN PUBLICA. (2022). *FUNCIÓN PUBLICA*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60652>

funcionpublica. (s.f.). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de *funcionpublica.gov.co*: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-legislativa.php>

funcionpublica. (s.f.). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de *funcionpublica.gov.co*: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-judicial.php>

Humberto Andrés Jaramillo Rodríguez. (7 de 4 de 2020). *Camara de Comercio Buenaventura*. Obtenido de Camara de Comercio Buenaventura: <https://www.ccbun.org/articulos/impacto-economico-en-el-distrito-de-buenaventura-a-causa-de-la-pandemia-del-covid-19>

inmobiliare. (18 de 09 de 2019). Obtenido de immobiliare: <https://inmobiliare.com/tendencias-innovaciones-y-transformaciones-de-las-infraestructuras-recreativas/>

La Nota Economica. (Mayo de 2019). *La Nota Economica* . Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/asi-se-mueve-el-sector-de-parques-de-diversiones-en-colombia.html>

La Republica. (8 de 04 de 2020). Las tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos.

La Republica. (15 de febrero de 2021). El PIB colombiano se contrajo 6,8% en 2020 y 3,6% en el cuarto trimestre según el Dane.

LÓPEZ, L. J. (2015). *bibliotecadigital.univalle.edu.co*. Obtenido de [bibliotecadigital.univalle.edu.co:
https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19442/0530160.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19442/0530160.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MINEDUCACION. (2020). Obtenido de MINEDUCACION: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-376377.html?_noredirect=1

mundial, B. (06 de 10 de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Murcia, J. A. (Enero de 1996). *researchgate*. Obtenido de researchgate: : <https://www.researchgate.net/publication/237758239>

Naciones Unidad. (11 de 05 de 1976). *Naciones Unidad*. Obtenido de <https://www.un.org/es/conferences/habitat/vancouver1976>

Ortiz, P. (20 de 02 de 2020). Historia. (D. &. Jhony, Entrevistador)

Portafolio. (02 de Agosto de 2019). *El Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/uno-de-cada-cinco-empleados-padece-fatiga-laboral-532213>

RCNRADIO. (07 de 09 de 2018). Obtenido de RCNRADIO: <https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/colombia-no-cumplio-con-metas-establecidas-para-superar-el-analfabetismo>

Revista Heducasport. (2015). *revistaheduca*. Obtenido de revistaheduca.files.wordpress.com/2015/03/3_-articulo-quino-benitez.pdf

Secretaria Senado.gov.co. (31 de Diciembre de 2019). *Secretaria senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1209_2008.html

Significados.com. (2013-2020). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/diagnostico/>

un.org. (s.f.). Obtenido de un.org: <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies>

Universidad del Norte . (26 de julio de 2009). *redalyc.org*. Obtenido de redalyc.org:
www.redalyc.org/pdf/646/64612291009.pdf

Universidad Externo de Colombia. (2021). *Universidad Externo de Colombia*. Obtenido de
<https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/>

Viera, P. (21 de 09 de 2021). La Marina. (Jhony, Entrevistador)

wikipedia. (16 de 05 de 2022). *wikipedia*. Obtenido de wikipedia:
[https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)#::~:~:text=un%20moderno%20acueducto.-,Demograf%C3%ADa,y%209%2C6%25%20rural.](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca)#::~:~:text=un%20moderno%20acueducto.-,Demograf%C3%ADa,y%209%2C6%25%20rural.)