

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**LOS CAMPOS DE GRASS SINTÉTICO Y LAS ÁREAS
FUNCIONALES DE LA DIRECCIÓN DE
EMPRESAS – HUÁNUCO 2019**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TESISTA:

Bach. PAJUELO VARGAS, JHON RIDER

ASESOR:

Dr. MARIN MOZOMBITE, MANUEL

HUÁNUCO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres Eladia Vargas Falcon y Alejandro Pajuelo Ortiz, quienes, con su amor, paciencia, esfuerzo y dedicación, continúan guiando mis pasos.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi asesor, Dr. Manuel Marín Mozombite, por su tiempo, dedicación y paciencia. Sin su guía no hubiera sido posible elaborar la tesis de manera satisfactoria.

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue evaluar el desempeño de las áreas funcionales de las empresas aplicadas a la gestión de los campos de grass sintético en la ciudad de Huánuco; como objetivos específicos medir el desempeño de la función de operaciones, lo mismo que medir el desempeño de la función de finanzas y de la función de mercadotecnia en dichas empresas de campos de grass. La bibliografía correspondiente menciona a estas tres áreas generales como las de ejecución imperativa, sin perjuicio de su tamaño u otra clasificación. Para lograr estos objetivos se han diseñado dos instrumentos de recolección de información desde la perspectiva de los propietarios y de los mismos usuarios, presentados en el plan de la tesis, con preguntas estructuradas en torno a la unidad de análisis, la información necesaria y la unidad de observación; se dividió el ámbito geográfico en los tres distritos que conforman la ciudad de Huánuco. Los resultados permiten establecer para la función operaciones un rendimiento global de 80.0%, que según la escala que destaca los indicadores considerados, lo ubica en estado aceptable y calificación de entre bueno y muy bueno; para la función finanzas se obtuvo un rendimiento global de 75.0%, que según la escala lo ubica en estado aceptable y calificación de entre bueno; para la función mercadotecnia se obtuvo un rendimiento global de 40.0%, que según la escala lo ubica en estado crítico y calificación de entre malo y regular. Con base a estos resultados y cruzando información más específica contenida en el cuerpo de este informe y relacionando a las hipótesis planteadas, se ha llegado a la conclusión de que la función operaciones es la más desarrollada, según propietarios y usuarios; la función finanzas es la que más indicadores favorables presenta; mientras que la función mercadotecnia es menos desarrollada.

Palabras clave: Función empresarial, operaciones, finanzas, mercadotecnia

SUMARY

The overall objective of the research was to evaluate the performance of the functional areas of companies applied to the management of synthetic grass fields in the city of Huánuco; as specific objectives measure the performance of the operations function, as well as measure the performance of the finance function and marketing function in such grass field companies. The corresponding literature mentions these three general areas as those of imperative execution, without prejudice to their size or other classification. To achieve these objectives, two information collection tools have been designed from the perspective of the owners and the same users, presented in the thesis plan, with structured questions around the analysis unit, the necessary information and the observation unit; the geographical scope was divided into the three districts that make up the city of Huánuco. The results allow to establish for the function operations an overall yield of 80.0%, which according to the scale that highlights the indicators considered, places it in an acceptable state and rating between good and very good; for the financial function, an overall return of 75.0% was achieved, which according to scale places it in an acceptable state and a good rating; for the marketing function, an overall yield of 40.0% was achieved, which according to the scale places it in a critical state and rating between bad and regular. Based on these results and crossing more specific information contained in the body of this report and relating to the hypotheses raised, it has been concluded that the operations function is the most developed, according to owners and users; the financial function is the one that presents the most favorable indicators; while the marketing function is less developed.

Key words: Business function, operations, finance, marketing.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMARY	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I.....	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Antecedentes y fundamentación del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	19
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Hipótesis	20
1.4.1 Hipótesis general	20
1.4.2 Hipótesis específicas	20
1.5 Variables, dimensiones e indicadores	22
1.6 Definición operacional de variables e indicadores	22
1.7 Justificación e importancia	23
1.7.1 Justificación.....	23
1.7.2 Importancia	24
1.8 Limitaciones	24
CAPITULO II.....	26
2 MARCO TEÓRICO	26
2.1 Antecedentes	26
2.1.1 Locales.....	26
2.1.2 Nacionales	29

2.1.3 Internacionales.....	30
2.2 Principios, definiciones y conceptos fundamentales	31
2.2.1 Teoría de la empresa	31
2.2.2 Funciones de la dirección de empresas	37
2.2.3 La naturaleza de los servicios	41
2.2.4 Función de producción o de operaciones	43
2.2.5 Indicadores de desempeño de las operaciones.....	49
2.2.6 Función financiera.....	51
2.2.7 Función comercial y de marketing.....	55
2.2.8 Indicadores de desempeño de mercadotecnia.....	59
2.3 Marco situacional	61
2.4 Términos básicos o conceptualización de términos	61
CAPITULO III.....	63
3 MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Nivel y tipo de investigación	63
3.2 Diseño de la investigación.....	63
3.3 Determinación de la población en estudio.....	64
3.4 Selección de la muestra	66
3.4.1 Campos de grass sintético	66
3.4.2 Usuarios o clientes de campos de grass sintético.....	67
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.6 Procesamiento y Presentación de datos	68
3.7 Operativa del instrumento de recolección de datos	68
CAPITULO IV.....	70
4 RESULTADOS.....	70
4.1 Desempeño de la función operaciones en empresas de campo grass sintético.	70
4.1.1 Constructos de la calidad	70
4.1.2 Capacidad de operaciones	72
4.1.3 Diferenciadores del servicio	73
4.1.4 Logística para el servicio.....	73
4.1.5 Direccionamiento estratégico	74
4.1.6 Nivel del servicio	75

4.2 Desempeño de la función finanzas en empresas de campo de grass sintético	75
4.2.1 Financiamiento de la inversión.....	75
4.2.2 Índice de crecimiento en ventas.....	76
4.2.3 Rentabilidad de la inversión total	76
4.3 Desempeño de la función mercadotecnia en empresas de campo de grass sintético	78
4.3.1 Relación ventas a metas de ventas	78
4.3.2 Relación precio propio a precio del mercado	79
4.3.3 Denominación de clientes	80
4.3.4 Inversión en publicidad	81
4.3.5 Conectores con el mercado	82
4.3.6 Estrategias de marketing	83
4.3.7 Ratio de valor del servicio	84
CAPITULO V.....	85
5 DISCUSIÓN O CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS	85
5.1 Función operaciones – Constructos de la calidad.....	85
5.2 Función operaciones – Capacidad de operaciones	87
5.3 Función operaciones – Diferenciadores del servicio	88
5.4 Función Operaciones – Logística para el servicio.....	89
5.5 Función operaciones – Direccionamiento estratégico	91
5.6 Función operaciones – Nivel de servicio.....	92
5.7 Función finanzas – Financiamiento de la inversión.....	93
5.8 Función finanzas – Índice de crecimiento en ventas.....	94
5.9 Función finanzas – Rentabilidad de la inversión total	95
5.10 Función finanzas – Existencia de pasivos.....	96
5.11 Función mercadotecnia – Relación ventas a metas de ventas	97
5.12 Función mercadotecnia – Relación precio propio a precio del mercado	99
5.13 Función mercadotecnia – frecuencia del cliente	100
5.14 Función mercadotecnia – Inversión en publicidad	101
5.15 Función mercadotecnia – Conectores con el mercado	102
5.16 Función mercadotecnia – Estrategias de marketing	103
5.17 Función mercadotecnia – Ratio de valor del servicio	104

5.18 Contraste de hipótesis.....	105
5.18.1Hipótesis 1:	108
5.18.2Hipótesis 2:	109
5.18.3Hipótesis 3:	110
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	114
ANEXOS.....	116

INDICE DE CUADROS

Cuadros N° 1 Determinantes de la calidad del servicio - % de menciones (enfoque de propietarios)	70
Cuadros N° 2 Determinantes de la calidad del servicio - % de menciones (Enfoque de usuarios)	71
Cuadros N° 3 Capacidad horaria de atención.....	72
Cuadros N° 4 Índice de crecimiento en ventas por periodos	95
Cuadros N° 5 Comparación del crecimiento en ventas.....	98
Cuadros N° 6 Comparación de la disminución en ventas.....	98
Cuadros N° 7 Comparación del promedio de precios de 1 hora de alquiler de cancha de grass sintético	100

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Inventario de campos de grass sintético	16
Tabla N° 2 Áreas de decisiones en las operaciones	48
Tabla N° 3 Elementos del diseño de la investigación	64
Tabla N° 4 Inventario de campos de grass sintético	122

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Indicadores de la capacidad de operaciones - %	72
Figura N° 2 Diferenciadores del complejo - Menciones	73
Figura N° 3 Indicadores de la logística para el servicio - %	73
Figura N° 4 Elementos del direccionamiento estratégico	74
Figura N° 5 Razones de no tener elementos del direccionamiento estratégico	74
Figura N° 6 Calificación del nivel de servicio en escala vigesimal	75
Figura N° 7 Financiamiento de la inversión	75
Figura N° 8 Evolución de las ventas desde inicio de operaciones	76
Figura N° 9 Percepción de rentabilidad de la empresa	76
Figura N° 10 Existencia de deuda actual	77
Figura N° 11 Ventas en relación a lo planeado - Desviación promedio	78
Figura N° 12 Cuantificación de ventas diarias	78
Figura N° 13 Precio de una hora de alquiler de campo de grass sintético....	79
Figura N° 14 Precio de una hora de alquiler de campo de grass sintético... 79	79
Figura N° 15 Calificación al usuario	80
Figura N° 16 Autocalificación del usuario	80
Figura N° 17 Publicidad en los campos de grass sintético	81
Figura N° 18 Medio de comunicación para la publicidad	81
Figura N° 19 Conectores del complejo con el usuario - Menciones	82
Figura N° 20 Conectores del complejo con el usuario - Menciones	82
Figura N° 21 Desarrollo de estrategias de marketing	83
Figura N° 22 Tipo de estrategia de marketing - % de menciones	83
Figura N° 23 Análisis de valor del servicio - Desviación promedio	84

INTRODUCCIÓN

La economía local en Huánuco está definida en gran parte por actividades terciarias, es decir, por actividades comerciales y de servicios. Las actividades comerciales tienen como esencia operativa la decisión de comprar los productos, custodiarlos en el periodo de consumo y luego repetir el ciclo; en la provisión de servicios, si bien efectivamente se compran y se utilizan algunos bienes para ser utilizados en el proceso, la interacción entre el cliente y el proveedor es alta y ello lo hace en esencia diferente a la actividad comercial; para las canchas de grass sintético, el producto que ofertan es un servicio.

En la ciudad de Huánuco en los últimos quince años se han establecido complejos deportivos para ofertar especialmente canchas de grass sintético para una gran masa de varones que practica el fútbol; detrás de éstas unidades económicas, empresas en verdad, existen emprendedores que necesitaron al comienzo responder a las preguntas básicas de cuánto invertir, cómo financiar esta inversión y si a la larga la inversión será rentable. De la misma manera y aun cuando el proceso de creación del servicio sea en gran medida estático y de actividades en apariencia simples, éstas contienen o forman parte de lo que se llama operaciones en la creación de productos; por último, se ha verificado que, a estos tiempos, 2019, son casi una treintena de estos complejos, ubicados en diferentes lugares de la ciudad, muchas veces muy cerca entre ellos y que están compitiendo por captar siempre la mayor cantidad de clientes.

La vasta bibliografía empresarial reconoce que cualquiera sea la empresa, por su forma societaria, por su tamaño, por el rubro de negocio en el que se desarrolla, por su ubicación o por cualquier otro criterio de identificación, realiza tres funciones ineludibles, y ninguna de ellas es más o menos importante que cualquiera de las demás. Desarrollan funciones de operaciones, es decir, actividades que tienen que ver con todo lo relacionado al proceso de creación del servicio; estas actividades necesitan recursos que deben comprarse, sobre los cuales se debe llevar actividades de control y de finanzas financieros; también, al desempeñarse en un ambiente de competencia con otros proveedores obliga o debe obligar a la empresa a desplegar actividades y decisiones de mercadotecnia para captar lograr vender lo más de su capacidad de operaciones, ventas que harán que la empresa permanezca en el mercado. En este contexto se ha desarrollado esta investigación, su temática son las operaciones, las finanzas y las cuestiones de mercadotecnia. (ACLARAR LAS tres funciones ineludibles).

CAPITULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y fundamentación del problema

Al 2019 y desde aproximadamente 12 años atrás en la ciudad de Huánuco como en muchas ciudades del país, en las urbes de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca, el número de lugares de esparcimiento en la modalidad de oferta de campos de fútbol sobre grass sintético ha venido en aumento, al punto que hoy existen más de veinticinco de ellas; lo mismo podría decirse acerca de otros rubros de negocio o iniciativas empresariales que en las ciudades han florecido también, entre estas se anotan ferreterías, farmacias y boticas, clínicas, colegios privados, cafés, restaurantes, gimnasios, entre otras. ¿Qué hace diferente a estos centros de esparcimiento de los demás?, resulta que se trata de una oferta no convencional o no tradicional, se trata de una extensión dado por los campos de fútbol en canchas de cemento y que en muchos casos los oferta el Estado, se trata de una organización empresarial que de ellas se sabe poco o nada acerca de cómo realmente gestionan sus áreas funcionales en el amplio campo de la dirección de empresas, probablemente algunos de ellos en condición de informal. El trabajo de campo se ha basado en el siguiente resumen

Tabla N° 1
Inventario de campos de grass sintético

N°	Nombre comercial del campo	Distrito	N°	Nombre comercial del campo	Distrito
1	Coloso	Huánuco	14	Barcelona	Amarilis
2	Jhony Bello	Huánuco	15	Col. de Contadores	Amarilis
3	Maracaná	Huánuco	16	Col. Médico	Amarilis
4	Golazo	Huánuco	17	Col. de Ingenieros	Amarilis
5	Bernabéu	Huánuco	18	Las Cataratas	Amarilis
6	Great Point	Huánuco	19	Olla de Barro	Amarilis
7	Jara	Huánuco	20	El Óvalo	Pillco Marca
8	Monumental	Huánuco	21	Leoncito	Pillco Marca
9	Springfied College	Huánuco	22	Calichín	Pillco Marca
10	San José	Huánuco	23	Fortaleza	Pillco Marca
11	El Nacional	Huánuco	24	Ruge León	Pillco Marca
12	El gato Ñato	Amarilis	25	El Edén	Pillco Marca
13	Cuevita	Amarilis	26	Delta	Pillco Marca

Fuente: Registro visual previo

El aumento en la oferta de campos de grass sintético es consecuencia del natural aumento de la población en ciudades donde los espacios se mantienen constantes desde muchos años, donde la población

especialmente joven necesita más espacios de esparcimiento grupal; el desconocimiento de las áreas funcionales en este tipo de empresas se debe a que las investigaciones académicas quizás no hayan ponderado su importancia en la economía local, en las buenas prácticas administrativas, o tal vez porque no se haya reconocido oportunidades de aprendizaje en campo real , como en muchos otros rubros de negocios o empresas existen hasta hoy. Ante esto y luego de prestar atención a la forma en que se operan estas empresas, se llegó a establecer lo siguiente, como argumentos justificadores para la investigación:

- ✓ La programación se han vuelto una rutina, pareciera no existir criterios de prioridad
- ✓ La logística de soporte al servicio principal es insuficiente, algunas veces la indumentaria diferenciadora facilitada a los participantes, no acredita aseo total.
- ✓ Pareciera no tenerse claro el diseño del paquete y triángulo del servicio, como elementos que contextualicen de servicio.
- ✓ Tal parece existir un relajo en cuestiones de control de ingresos y egresos, propia de las operaciones.
- ✓ Visto como proyecto de inversión, se especula en cuanto al monto referencial de la inversión
- ✓ Las dos apreciaciones anteriores, dificultarían medir tasas de rendimiento, si así se la propusieran.

- ✓ Eventualmente se escucha o ve publicidad de estos centros, y el mensaje no está estructurado según patrones de marketing.
- ✓ Derivado de la calidad – nivel de operaciones, no estarían interesados en medir el nivel de servicio...

En los ocho síntomas indicados aparecen los de operaciones, de finanzas – contabilidad y de cuestiones del mercado; según lo anterior y si se mantienen relegados las potenciales investigaciones sobre estas empresas, continuaría el nivel de desconocimiento acerca de sus prácticas empresariales, el ámbito académico estaría perdiendo la oportunidad de generar conocimiento y exponerlo en los procesos de formación profesional o hasta en foros mayores como congresos, a pesar de que se trata de una oferta de servicio generalizada en todo el país; quizás conocer el grado de informalidad existente; la universidad, especialmente la UNHEVAL, no estaría promoviendo actividades en línea con su lema universidad – sociedad – empresa.

Por lo tanto, los resultados de una investigación sobre las áreas funcionales de cualquier tipo de empresa, de campos de grass sintético en este caso, va a generar importante información y conocimiento con potencial para ayudar a mejorar indicadores de gestión. Según lo expuesto se investigó, según los protocolos de la investigación científica, de cómo las empresas que ofertan servicios de esparcimiento con campos de grass sintético llevan a cabo sus actividades en las áreas funcionales de una empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo evaluar el desempeño de las funciones de la dirección empresarial en empresas de campos de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo medir el desempeño de la función de operaciones en empresas de campos de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo medir el desempeño de la función de finanzas en empresas de campos de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?
- ¿Cómo medir el desempeño de la función de mercadotecnia en empresas de campos de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar las funciones de la dirección empresarial en empresas de servicios de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.

1.3.2 Objetivos específicos

- Medir el desempeño de la función de operaciones en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.
- Medir el desempeño de la función de finanzas en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.
- Medir el desempeño de la función de mercadotecnia en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

En las empresas de campos de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco marca y Amarilis, las funciones empresariales de operaciones, finanzas y mercadotecnia, no están delimitadas convenientemente}

1.4.2 Hipótesis específicas

- El desempeño de la función de operaciones en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, presenta indicadores deficitarios.
- La función de finanzas en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, presenta indicadores favorables.

- La función de mercadotecnia en empresas de servicios de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, es la más desarrollada.

1.5 Variables, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador
Áreas funcionales de la dirección de empresas	I. Función Mercadotecnia	1. Relación ventas a metas de ventas – E 2. Relación precio propio versus precio de mercado – E, U 3. Clientes: Habituales, nuevos, insatisfechos, perdidos – E 4. Inversión en publicidad – E 5. Conectores con el mercado – E, U 6. Estrategias de marketing – E
	II. Función Operaciones	1. Constructos de la calidad – E, U 2. Capacidad de operaciones – E 3. Diferenciadores del servicio – U 4. Logística para el servicio – E 5. Ratio de valor del producto – U 6. Direccionamiento estratégico – E
	II. Función Finanzas	I. Financiamiento de la inversión – E II. Índice de crecimiento en ventas – E III. Rentabilidad sobre activos – E IV. Existencia de pasivos – E

Nota: “E” y “C” refieren la fuente de la información necesaria para estimar o referir el indicador. E = Empresa, U = Usuario o cliente

1.6 Definición operacional de variables e indicadores

La expresión “definición operacional” sugiere una explicación adicional de cómo durante la investigación se llegó a cubrir información, describir,

determinar o calcular todo lo planteado, y cómo esta información se ha utilizado. De esto, lo siguiente:

- Los indicadores se han identificado en estrecha relación con las variables en estudio y a partir del marco teórico que este plan presenta, estructurado en tres áreas funcionales.
- La medición o descripción o análisis de los indicadores, en escalas que la investigación en la siguiente etapa va a determinar, individualizarán las cuestiones empresariales, pero el análisis global, debe definir la dimensión a la cual corresponde dicho indicador.
- Los indicadores se refieren en porcentajes, promedios y otras escalas cualitativas a diseñar oportunamente.
- Por separado y en una visión global, las dimensiones explicadas por sus indicadores, describen las prácticas habituales de los campos de grass sintético, y se asocia a alguna teoría o enfoque de la dirección de empresas. Este último es precisamente el gran propósito de esta investigación.

1.7 Justificación e importancia

1.7.1 Justificación

Las áreas funcionales de una empresa se abordan o están incluidos en cursos del plan de estudios vigente en la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas: Ingeniería Administrativa, Contabilidad, Mercadotecnia y Planeamiento y Control de Operaciones, entre otros cursos de dicho plan.

El tema propuesto es coherente con la línea de investigación aprobada en la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas: Ingeniería de Operaciones.

1.7.2 Importancia

Esta investigación es importante porque los responsables de las empresas adonde apuntan la investigación, podrán acceder a los resultados y con adecuado análisis o interpretación de los mismos, evaluar su desempeño o la forma en que la empresa se gestiona. También importa esta investigación porque en sus resultados, los estudiantes de Ingeniería Industrial en general, encontrarán realidades de actividades empresariales que ayudará a extrapolar hacia otros contextos.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones aun cuando existan y son inminentes para el desarrollo de una investigación, no deben imposibilitar el desarrollo de la misma, Caballero (2013). Una primera limitación fue la situación cuando un directivo, un personal operativo, o el mismo propietario u otro personaje en relación a un campo de grass sintético, mostró resistencia en relación temas específicos de la de la investigación¹. precisamente esta situación ameritó la carta de compromiso aludida en el ítem anterior.

Otra limitante en relación a la calidad de los resultados es que se considera esta una propuesta de investigación transversal, no va a

¹ Especialmente las relacionadas a la inversión o estructura de la misma

repetirse con este mismo propósito en el futuro y no habrá seguimiento a los resultados actuales. Esta limitante es también reversible cuando en la etapa de planeación de actividades del trabajo de campo y el diseño definitivo de instrumentos, se cobertura todo aquello que ayude a lograr los objetivos planteados. Sin embargo, a partir de esto se generan recomendaciones al final de este informe.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Locales

Luego de búsqueda formal en el Repositorio de la UNHEVAL, a partir de palabras clave como grass sintético e indicadores, se establece que no existe investigación específica para empresas locales que brindan este servicio de entretenimiento. Algunas investigaciones en torno a la función comercial o marketing, también a temas financieros, y en algunos casos a aspectos de la cobertura de las operaciones, sí existen para otro tipo de empresas.

Santa Cruz Sheffer, A. (2018). Las estrategias del Marketing y su relación con el éxito empresarial de la peluquería Gladys Spa Huánuco, periodo 2018. Tesis de pregrado. UNHEVAL, Perú. Ha investigado la manera en que se relacionan las estrategias del marketing con el éxito empresarial de la Peluquería GLADYS SPA, y ha llegado a concluir que las estrategias de marketing se relacionan positivamente con el éxito empresarial de la Peluquería GLADYS SPA; la experiencia única se relaciona positivamente con el éxito empresarial de la peluquería GLADYS SPA; ofrecer la máxima calidad se relaciona positivamente con el éxito empresarial de la peluquería GLADYS SPA; ser innovador se relaciona positivamente con el éxito empresarial de la peluquería GLADYS SPA;

reinventar el negocio se relaciona positivamente con el éxito empresarial de la peluquería GLADYS SPA.

Asencio, Y. & Trujillo, A. (2017). Plan de marketing para la empresa Belén Motors Import E.I.R.L. Huánuco. Tesis de pregrado. UNHEVAL, Perú. Han formulado un plan de marketing para la empresa aludida y concluyen que la empresa realiza actividades de marketing con incidencia en fechas festivas y además existe un nivel de desconocimiento de las condiciones del mercado.

Chávez, L. & Cueva, D. (2017). El análisis financiero y su relación con la toma de decisiones en las PYMES de Huánuco. Tesis e pregrado. UNHEVAL, Perú. Han investigado cómo se da el análisis financiero para la toma de decisiones en las Pymes de Huánuco – 2017: han concluido que el análisis financiero en relación a la toma de decisiones en las Pymes está establecido en el sentido que el 70% coincide en que el conocimiento de información financiera es indispensable para una mejor toma de decisiones en el crecimiento de los negocios; este resultado es contradictorio cuando solo el 50% manifiestan que consideran relevante esta información para el éxito de su negocio; se establece diferencial entre el éxito del negocio y la toma de decisiones.

Contreras Evaristo, F. & Cueva Campos, E. (2017). Planeación y control eficiente de los recursos financieros y su incidencia en el desarrollo económico de las MYPES del distrito de Huánuco, periodo 2017. Tesis de pregrado. UNHEVAL, Perú. Desarrollaron una investigación para conocer y determinar el nivel de planeación y control de recursos financieros que

poseen las Mypes del distrito de Huánuco, y su incidencia en su desarrollo económico. Conclusiones: La mayoría de Mypes trabajan con capital financiado, no obstante, existen otras que no tienen acceso a financiamiento debido a poca experiencia crediticia y de negocio, nivel de endeudamiento, capacidad de pago, reporte de mora por INFOCORP, etc. Las Mypes del distrito de Huánuco desconocen que la utilización de capital financiado permite el desarrollo Económico y el crecimiento empresarial; que una línea de crédito permite a la empresa: estabilizar su flujo de efectivo, una mejor negociación con clientes y proveedores, financiar la ampliación, reducir la carga fiscal, entre otros beneficios.

En la investigación La Gestión de Operaciones en las Empresas del Ámbito Urbano de los Distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis Marín (2010), estudió el posicionamiento de la Administración de Operaciones en las empresas del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis. Concluye que la Gestión de Operaciones es un aspecto empresarial de informal práctica en las empresas del ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis. A nivel general en el 74.0% de las empresas conoce del término, en actividades de manufactura el 80.0%, mientras que en actividades de servicios y comercio el 70.0%. Entre los que refieren conocer el término, existe brecha conceptual: El 68.15% a nivel general la define con propiedad; en manufactura el 76.85% y en servicios y comercio sólo el 61.45% la conceptúa con apego al marco teórico.

2.1.2 Nacionales

Alarcón Lazo, E. & Montalván Cueto, J. (2015). Plan de negocios para la creación de un complejo deportivo en el distrito de Sachaca Arequipa 2015. Tesis de pregrado. Universidad Católica San Pablo, Perú. Ha desarrollado el plan de negocios de un complejo deportivo, en donde se brinde el servicio de alquiler de canchas de fútbol de césped sintético en el distrito de Sachaca, en la provincia de Arequipa. Ha concluido que El complejo deportivo de alquiler de canchas de grass sintético es una alternativa de inversión muy rentable, obteniendo un flujo positivo... la inversión se recupera a partir del 2do. Año; las características únicas del servicio, la localización y el trato al cliente son importantes para el éxito del negocio, al ser los puntos clave donde se enfocan las estrategias de marketing, de operaciones y organizacionales de la empresa respectivamente; la estrategia de diferenciación ayudará a capturar gran variedad de clientes haciéndoles sentir que lo que pagan vale la pena y que siempre saldrán satisfechos y con una buena experiencia.

Medrano Huamaní, M. (2017). Proyecto de inversión: Alquiler de canchas de grass sintético en el distrito de Los Olivos en Lima Norte – 2017. Tesis de pregrado. Perú, CONCYTEC. Disponible en :_

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_55379e0fdfe27cd36d1b9e4b2770af66. Ha verificado el grado de rentabilidad de la inversión y ha concluido que, al lograr la conexión comercial entre el cliente y el negocio, se reflejará de manera positiva o negativa la rentabilidad de la empresa; por medio del estudio de viabilidad económico y financiero, se

puede arribar a la conclusión de que el proyecto es altamente rentable, ya que el mismo arroja a través de los indicadores utilizados, resultados positivos.

2.1.3 Internacionales

Armas Villegas, E. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste el servicio de alquiler de cancha de fútbol de césped sintético en la ciudad de Ibarra – 2015. Tesis de licenciatura. Universidad Técnica del Norte, Ecuador. Realizó un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste el servicio de alquiler de cancha de fútbol de césped sintético

Conclusiones: Existen las potencialidades económicas y sociales para crear una empresa que preste el servicio de alquiler de cancha de fútbol de césped sintético; existe una demanda insatisfecha en servicios de cancha de césped sintético; financieramente el proyecto no es factible al obtenerse un VAN negativo, explicado esto por la elevada inversión inicial. “En lo referente a la estructura orgánica y funcional, ésta ha sido diseñada de tal manera que facilitará el desempeño y normal desenvolvimiento de las actividades administrativas y operativas de la empresa. Se definió el aspecto legal de la creación de la empresa, su misión, su visión, principios y valores, las funciones y responsabilidades de cada integrante de nueva unidad operativa”

Herrera Concha, A. (2012). Estudio de factibilidad para la creación de una cancha sintética de fútbol techada, en la ciudad de La Unión, región de Los Ríos (Chile). Tesis de pregrado. Universidad Austral, Chile. Realizó

una investigación para determinar la factibilidad de la instalación y administración de una cancha de césped sintético de fútbol techad en La Unión, Región de Los Ríos. Ha llegado a la conclusión de que el nivel de aceptación del proyecto es alto según el estudio de mercado y existe un mercado potencial importante; la factibilidad económica del proyecto se mantiene incluso frente a eventuales variaciones (negativas) en el precio de venta y de los egresos.

Jiménez, S., Palacios, M. & Villamar, S. (s. f.). Proyecto de factibilidad de la creación de una cancha de una cancha sintética de fútbol en la ciudadela Abel Gilbert en Duran. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. Han investigado sobre aspectos de la comercialización del servicio de alquiler de una cancha sintética en la Ciudadela Abel Gilbert del cantón Duran, proyectado como una nueva alternativa de recreación de sus habitantes; han llegado a conclusiones muy generales, tales como: “De las encuestas que se realizó, se pudo determinar el nivel de aceptación de los habitantes de Duran de jugar en cancha de césped sintético, debido a los diferentes beneficios y a la satisfacción que les representa jugar este deporte” “Consideramos que nuestro proyecto es bastante rentable porque como podemos observar nuestra TIR supera la TAMR”.

2.2 Principios, definiciones y conceptos fundamentales

2.2.1 Teoría de la empresa

Según Peter Drucker, Heller (2005) toda organización sea una empresa o no, tiene una teoría de la empresa. Similar al concepto de la

corporación, la teoría de la empresa resume los supuestos sobre los cuales la organización ha sido construida y es conducida. Se pregunta acerca del hecho de cómo es que las políticas, prácticas y conductas que funcionaron durante décadas y aún funcionan para muchas organizaciones, ya no sirvan en todos los contextos. Su respuesta es que el mercado ha cambiado y como resultado muchas estructuras divisionales y el sistema de producción han sido socavadas. Drucker explica que toda teoría de la empresa tiene tres partes: Primero, existen supuestos sobre el entorno de la organización; segundo, aparecen los supuestos sobre la misión específica de la organización; tercero, hay supuestos sobre las capacidades claves que se necesitan para alcanzar la misión de la organización... poniendo como ejemplo a General Motors, indica que esta empresa decidió en su momento que necesitaba nuevas y todavía desconocidas capacidades claves: el control financiero del proceso de producción y una teoría de asignación de capital.

El management trata sobre los seres humanos. Su tarea es lograr que las personas sean capaces de alcanzar un desempeño conjunto, de hacer que sus fortalezas sean eficientes y sus flaquezas irrelevantes. De esto se trata la organización, es la razón por la cual el management es el factor determinante, termina indicando Drucker.

Cuatrecasas (2011) en relación a las áreas funcionales de la empresa para la producción, indica que en las organizaciones empresariales y, bajo la dirección o administración general, se hallan los departamentos o áreas funcionales con su propia dirección, fruto de la división de las tareas

de la empresa en especializaciones «funcionales» (es decir, de acuerdo con la función propia de cada especialidad), tales como el área o departamento comercial, el financiero o el de producción. El área funcional de producción es aquella en la cual se obtienen, por medio de procesos constituidos por actividades, los productos o servicios objeto de la empresa, con las características que permitan satisfacer mejor las necesidades de los consumidores a quienes van destinados tales productos; es el área en la que se genera el valor añadido de la empresa, objetivo fundamental de la misma y fuente del beneficio económico que ésta genera. El área de producción forma parte, ante todo, de la organización empresarial, junto a otras áreas funcionales; la empresa precisa, en efecto, del área de producción para obtener los productos objeto de su actividad (sean bienes o servicios), pero precisa asimismo de otras áreas funcionales que desempeñan tareas que permiten que el producto obtenido en la misma, encuentre el cliente adecuado, se atienda al mismo como corresponda y se gestione la empresa, su producción y las demás actividades funcionales, de forma que el mencionado valor añadido se consolide en forma de beneficio económico.

La empresa asume el papel de producir para el consumo, y para cumplir este objetivo, la empresa asume las funciones: 1) Interpretar al sector consumidor para comprender cuáles son sus necesidades y exigencias lo que, evidentemente, va a suponer realizar cuantos estudios sean precisos acerca de la demanda de este sector. 2) Organizar el proceso productivo que requerirá el producto o servicio que satisfaga la anterior demanda de

los consumidores, para ejecutarlo y dirigirlo correctamente, con la coordinación y control necesarios, a fin de obtener el producto requerido al menor coste y en el plazo más breve posible. 3) El fruto obtenido de la producción efectuada, deberá repartirse entre aquellos sujetos que han intervenido en la obtención de dicho producto, a los llamados «factores de la producción. 4) Asumir una nueva función que consistirá en el riesgo inherente a la anticipación de las remuneraciones y en cuantías generalmente independientes de la auténtica valoración que el sector consumidor haga del producto. El riesgo total que asume la empresa es doble: a) acertar el producto y el volumen de producción que podrá vender (riesgo técnico); b) valorar la remuneración que el citado sector esté dispuesta a hacer efectiva para este producto (riesgo económico). 5) De todo lo anterior se deduce que la empresa tiene una evidente e importante función de previsión de los deseos del sector consumidor que no se resume solo en la ya anticipada referente a qué productos deseará este sector, sino en qué cantidades y cuál va a ser la remuneración que el citado sector estará dispuesto a efectuar por ellos, así como los cambios de tendencias en las previsiones.

Acerca de las actividades funcionales de la empresa, se esquematiza en cuatro bloques correspondientes a las cuatro grandes áreas en que puede dividirse la actividad empresarial: gestión comercial, gestión de la producción, gestión económica y gestión financiera, con un nexo común a través de la dirección general que marca las pautas y controla a cada una de las citadas áreas. El punto de partida sigue siendo el producto,

este elemento que la empresa ha decidido producir y que condiciona por una parte el conjunto de actividades del área comercial que debe analizar los deseos de los consumidores (tipo de producto, volumen y precio que están dispuestos a pagar), y por otra condiciona todo el proceso de producción, supeditado, pues, al producto. Las áreas económica y financiera deben velar, por su parte, por el logro de todo cuanto queda expuesto, con el mayor rendimiento posible, rendimiento que a la postre será económico y financiero (de generación de recursos). Así pues, es en estas áreas donde se desarrollan las funciones propias de la «contabilidad» y de las «finanzas»: la primera debe medir el rendimiento económico y la segunda es la responsable del rendimiento financiero. Al referir actividades funcionales de la empresa, realmente se quiere hacer notar que existen relaciones o flujos entre la producción y las áreas comercial, económica y financiera.

Otros conceptos acerca de las empresas: La selección de los bienes y servicios a producir, así como la forma de producción y la distribución de los productos, vienen determinados por el sistema económico. El sistema económico es la forma de organizar las relaciones entre los distintos elementos que componen la realidad económica de un territorio, y a la vez define la existencia y características de esos elementos (administraciones públicas, empresas, instituciones, familias, etc.).

Dentro del sistema capitalista, el mercado constituye una institución básica. Un mercado está constituido por un grupo de vendedores (oferentes) y compradores (demandantes) de un determinado bien o

servicio; los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto y los vendedores la oferta. Así, la idea de mercado no hace referencia a un lugar físico, sino a las relaciones entre estos dos colectivos. La demanda recoge los deseos de los compradores sobre la adquisición de un determinado bien o servicio. Los factores que determinan la demanda de un bien son su precio, los precios de los bienes relacionados con él (tanto sustitutivos como complementarios), el nivel de ingresos (o renta) de los compradores, así como sus gustos y expectativas.

Nuestra vida se desarrolla en constante relación con diferentes tipos de organizaciones: todas ellas nos ofrecen bienes o servicios que necesitamos o deseamos. Los términos organización y empresa se utilizan muchas veces de forma indistinta, si bien el primero supone un concepto más amplio que el segundo. Así, todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Desde un punto de vista general, la organización es un conjunto de personas constituido de forma deliberada con el fin de alcanzar un determinado objetivo. Por su parte, la empresa se define, según la Real Academia Española, como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. La empresa crea valor, riqueza o utilidad, pues transforma un conjunto de recursos o factores (inputs) en productos (outputs), que pueden ser bienes (productos tangibles) o servicios (productos intangibles), los cuales tienen mayor valor que el que tienen los recursos utilizados para

su obtención. Los recursos que pueden emplearse en este proceso de transformación o creación de valor pueden ser recursos humanos (los trabajadores), recursos financieros o monetarios, recursos materiales (materias primas, energía, instalaciones, maquinaria, herramientas, equipos informáticos...) y recursos inmateriales (conocimiento, información sobre clientes, know-how o saber hacer, reputación, imagen...). La empresa proporciona a sus clientes productos útiles en la medida en que satisfacen las necesidades o deseos de éstos. Bolívar, De La Cruz y otros (2014)

2.2.2 Funciones de la dirección de empresas

El enfoque de Cuatrecasas (2011) define a la Dirección de Empresas a partir de tres responsabilidades que deben afectar a las tres áreas básicas de toda empresa; la dirección y sus funciones son representadas de una forma simplificada en una única área, que denominada «administrativa», abarca tres áreas básicas: función comercial (productos, mercados, red comercial, volumen de ventas); función producción (calidad, capacidad de producción, tecnología del proceso, tecnología del producto); función financiera (financiación, precios, costos, inversiones) Se trata de realzar el papel de la dirección, pues ésta ejerce un papel de impulsor de actividades, especialmente las reseñadas para cada área, para las que la dirección debe decidir el qué, el cuánto, el cuándo, el cómo y el quién. Por otra parte, entre estas funciones, existen interrelaciones para las que la dirección debe ejercer un papel coordinador; en la configuración se hallan expresadas por medio de relaciones, destacando en aquellas que dan

lugar a un flujo de importancia estratégica para la empresa y que debe estar en equilibrio.

Heizer y Render (2009) sobre este mismo tema, el de las funciones de la dirección de empresas anotan que, para crear bienes y servicios, todas las organizaciones desarrollan tres funciones. Estas funciones son los ingredientes necesarios no solo para la producción sino también para la supervivencia de la organización. Dichas funciones son:

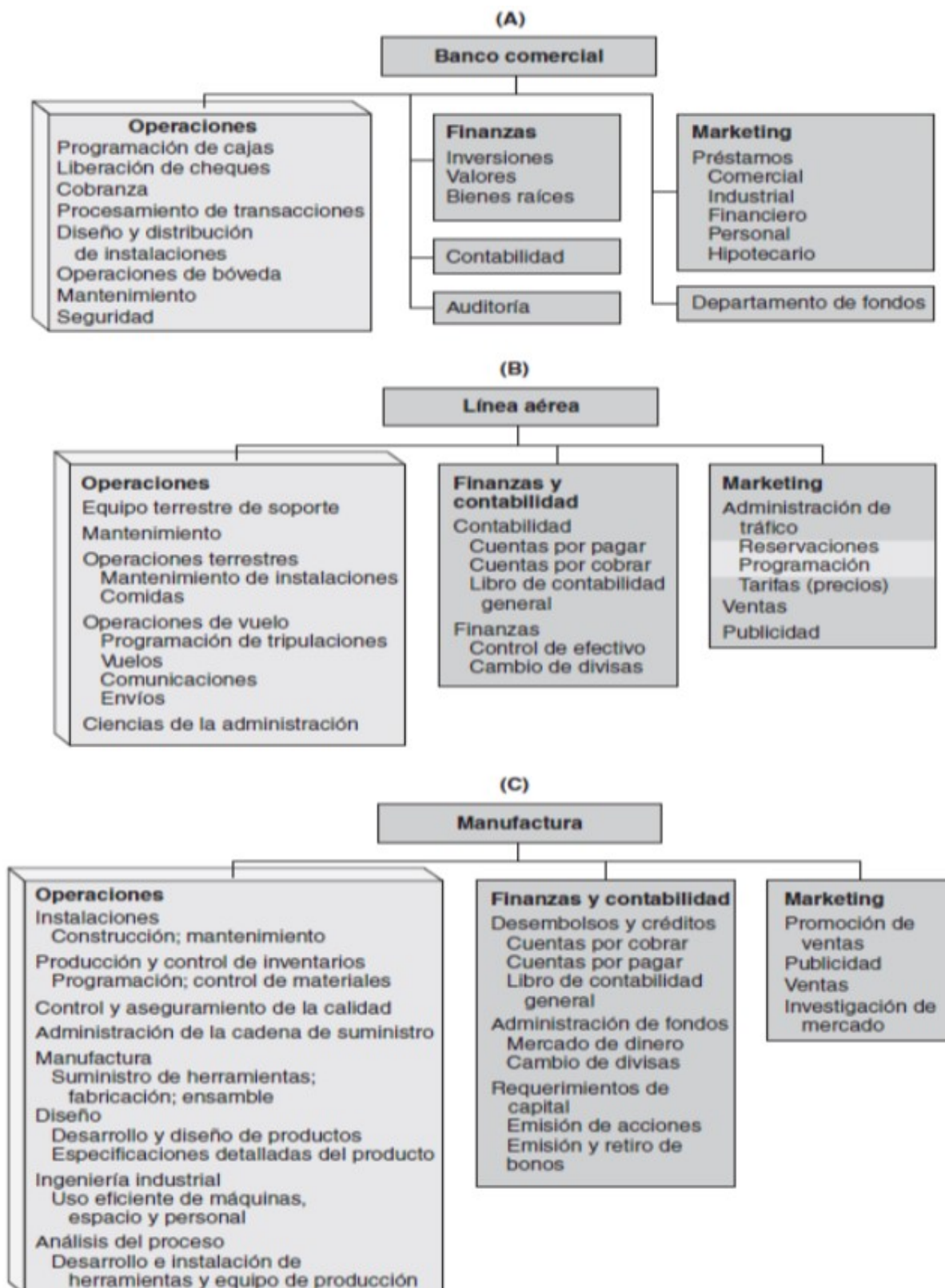
1. Marketing, la cual genera la demanda o, al menos, toma el pedido de un producto o servicio (nada ocurre sino hasta que haya una venta.
2. Producción y operaciones, crean el producto
3. Finanzas y contabilidad, hacen un seguimiento de cómo una organización funciona, paga facturas y recauda dinero.

Universidades, iglesias o sinagogas y diversos negocios desempeñan estas funciones. Incluso grupos de voluntarios como los Boy Scout of América están organizados para desempeñar estas tres funciones básicas.

Otra forma de plantear este tema, las funciones de la dirección de empresas, es mencionándolas de la siguiente manera:

1. Función comercial
2. Función de producción
3. Función financiera

Ninguna de ellas es más importante que la otra, se dan en las empresas de cualquier tipo, tal como se indicó líneas arriba. De los autores, la siguiente ilustración :



2.2.3 La naturaleza de los servicios

Entendiendo que las empresas de oferta de entretenimiento en campos de grass sintético, realmente ofrecen servicio, es necesario hacer acerca de lo que son los servicios.

Jacobs y Chase (2014) sostienen cinco diferencias esenciales entre bienes y servicios. La primera es que un servicio es un proceso intangible que no se pesa ni mide, mientras que un bien es el producto tangible de un proceso y tiene dimensiones físicas. La diferencia tiene implicaciones muy importantes para la empresa, pues una innovación en los servicios, a diferencia de una innovación en un producto, no se puede patentar. Por tanto, la compañía que tiene un nuevo concepto se debe expandir con rapidez antes de que los competidores copien sus procedimientos.

La segunda diferencia es que un servicio requiere cierto grado de interacción con el cliente para ser un servicio. La interacción puede ser breve, pero debe existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiera un servicio personal, las instalaciones deben diseñarse de modo que sea posible tratar con el cliente. Por otro lado, los bienes suelen producirse en instalaciones donde no entra el cliente.

La tercera diferencia es que los servicios, con la gran excepción de las tecnologías duras, por ejemplo, cajeros automáticos, y las tecnologías de la información como máquinas contestadoras e intercambios automatizados de internet, son inherentemente heterogéneos; es decir, varían de un día a otro, o incluso de una hora a la siguiente, en función

de las actitudes del cliente y de los servidores. En cambio, los bienes se producen de modo que se sujetan a especificaciones muy estrictas, día tras día, con una variación prácticamente nula. En caso que se produzca un bien defectuoso, se repara o se desecha.

La cuarta diferencia es que los servicios, como un proceso, son perecederos y dependen del tiempo y, a diferencia de los bienes, no se pueden almacenar. En el caso de un vuelo de avión o un día en el campus es imposible “hacer una devolución de la semana pasada”.

En quinto lugar, las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de características que afectan los cinco sentidos.

Sobre los servicios, Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011) anotan que, en la actualidad, la economía de servicios representa más de 80% de los trabajos en Estados Unidos y en la mayoría de las economías industrializadas en Europa y Asia; sin embargo, la producción de servicios a menudo no recibe la importancia que debería en muchos cursos de administración de negocios y de operaciones. Se necesita un incremento en el énfasis sobre el diseño de los procesos de servicios para reflejar su trascendencia en las economías modernas. Una amplia variedad de organizaciones proporciona servicios, desde los negocios que venden servicios a los clientes (restaurantes, reparación de aparatos) y otros negocios (consultoría, contabilidad), hasta los servicios no lucrativos (cuidados de la salud, educación) y los servicios del gobierno (concesión de licencias, protección policial). En estas organizaciones la función de operaciones varía ampliamente, pero existen elementos comunes que

nos permiten estudiar los procesos que se usan en las empresas de servicios.

Los aludidos autores cuando se refieren a los servicios manifiestan que la mayoría de las definiciones de los servicios ponen de relieve la intangibilidad de la oferta. Los servicios son, en verdad, intangibles; es decir, sus procesos crean un valor para los clientes mediante la realización de transformaciones que no dan como resultado una entidad física (producto); los servicios pueden ser difíciles de definir y no pueden cuantificarse con facilidad; por ejemplo: ¿los pacientes de un hospital consumen un servicio o servicios múltiples a medida que reciben exámenes y tratamientos, tal vez numerosos en cuanto a cantidad? En lugar de especificar una definición formal de un servicio, deben considerarse las características de tales procesos y sus implicaciones tanto para los administradores como para los clientes. La producción y el consumo simultáneo son una característica fundamental de los servicios pues implican que el consumidor puede estar en el sistema de producción mientras ocurre dicha producción. El cliente puede introducir incertidumbre en el proceso colocando exigencias sobre el proveedor del servicio en el momento de la producción

2.2.4 Función de producción o de operaciones

Todos los días contactamos con bienes o servicios, los cuales se elaboran bajo la supervisión de los administradores de operaciones. Sin una administración de operaciones eficaz, una sociedad industrializada moderna no puede existir. En cualquier organización, la función de

operaciones o de producción es el motor que crea las utilidades de la empresa y respalda la economía global. Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011).

Los administradores de operaciones tienen responsabilidades importantes en las industrias de servicios, así como en las de manufactura. En el sector privado, asumen papeles de liderazgo en hoteles, restaurantes, aerolíneas, bancos y tiendas al menudeo. En cada una de esas organizaciones, los administradores de operaciones son responsables de la producción y la entrega de la oferta de servicios de un modo muy similar a la forma en que sus contrapartes del área de manufactura producen y entregan la oferta de bienes.

A primera vista, podría parecer que las operaciones de servicios no tienen mucho en común con las operaciones de manufactura. No obstante, una característica unificadora de estas operaciones es que ambas pueden visualizarse como procesos de transformación dentro de las organizaciones que se incorporan a las cadenas de suministro. En la manufactura, los insumos de materia prima, de energía, de mano de obra y de capital se convierten en productos terminados; en las operaciones de servicios, los mismos tipos de insumos se transforman en productos de servicios. Antes, cuando este campo se relacionaba principalmente con la manufactura, la administración de operaciones se denominaba administración de la producción. Después, el nombre se amplió a administración de la producción y de las operaciones, o, simplemente,

administración de operaciones, para incluir, además, las industrias de servicios.

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) indican que administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. Cada función se especializa porque tiene sus propias áreas de conocimientos y habilidades, responsabilidades principales, procesos y dominios de decisión.

Sin importar cómo se tracen las líneas, los departamentos y funciones siempre están vinculados mediante los procesos. En consecuencia, los gerentes de operaciones necesitan establecer y mantener relaciones sólidas tanto dentro como fuera de la organización. Con mucha frecuencia, los gerentes permiten que se erijan barreras entre áreas funcionales y departamentos. Los trabajos o tareas se mueven en secuencia de marketing a ingeniería y de ahí a operaciones, sin perder de vista al control y a las finanzas y a menudo dan como resultado deficiencias o lentitud en la toma de decisiones porque cada departamento basa éstas en su propia perspectiva limitada y no en las metas generales de la organización.

Los líderes empresariales y gubernamentales reconocen cada vez más la importancia de incluir a toda la organización en la toma de decisiones

estratégicas. Las operaciones desempeñan una función importante respecto de cómo hacer frente a la competencia global. La competencia extranjera y la explosión de nuevas tecnologías aumentan la conciencia de que una empresa compite no sólo con la oferta de nuevos servicios y productos, marketing creativo y destreza en las finanzas, sino además con sus competencias internas en operaciones y la administración responsable y eficaz de los procesos centrales. La organización que ofrece servicios y productos superiores a precios bajos es un competidor formidable.

Nahmías (2010), en un mundo de intensa competencia global, a las empresas les resulta cada vez más difícil ejercer cualquier clase de poder con respecto al precio de sus productos. Como resultado, muchos directivos han descubierto que la mejor manera de mejorar los resultados finales es recortar costos mediante una gestión más eficiente de las operaciones y de la cadena de suministros. Plantean también una visión general de las grandes preguntas y los conceptos clave en la gestión de las operaciones.

Cobertura de las operaciones

¿Qué aspectos de la producción de bienes y servicios le quepa a la Administración de Operaciones? ¿Qué hacen los Administradores de Operaciones? Jacobs y Chase (2014) dicen que el gerente de operaciones y suministro trabaja con la gente para encontrar la mejor manera de entregar los bienes y servicios de la empresa. Por supuesto que trabajan con la gente de marketing, pero en lugar de estar del lado

de las ventas, se encuentran del lado de las compras, para elegir los mejores materiales y contratar a los mejores candidatos. Con los datos que genera el personal de finanzas y análisis de procesos se determina la mejor manera de hacer las cosas. Los empleos en la administración de las operaciones y suministro requieren participación, trabajar con otras personas y encontrar la mejor manera de hacer las cosas.

Heizer y Render (2009) dan diez decisiones de Administración de Operaciones, se hacen o identificadas en la tabla más adelante son tomadas por las personas que trabajan en las disciplinas mostradas. Los estudiantes de negocios preparados que saben contabilidad, estadística, finanzas y administración de operaciones tienen oportunidades de ocupar puestos a nivel inicial en todas estas áreas. Cuanto mayor sea el conocimiento del estudiante de Administración de Operaciones en contabilidad, estadística, sistemas de información y matemáticas, más oportunidades de trabajo estarán a su disposición. De los autores, la siguiente estructura:

Tabla N° 2
Áreas de decisiones en las operaciones

Diez áreas de decisión	Tema
Diseño de bienes y servicios	¿Qué bien o servicio debemos ofrecer? ¿Cómo debemos diseñar esos productos?
Administración de la calidad	¿Cómo definimos la calidad? ¿Quién es responsable de la calidad?
Diseño del proceso y de la capacidad	¿Qué procesos y capacidad se requiere? ¿Qué equipo y tecnología se requiere?
Estrategia de localización	¿Dónde debemos ubicar las instalaciones? ¿Qué criterios considerar para localizar?
Distribución de instalaciones	¿Cómo hacer la distribución? ¿Qué tan grande debe ser la planta?
Recursos humanos y diseño del trabajo	¿Cómo proporcionaremos un ambiente de trabajo razonable? ¿Cuánto debemos esperar que produzcan nuestros empleados?
Administración de la cadena de suministros	¿Hacer o comprar los componentes? ¿Quiénes deben ser nuestros proveedores?
Inventario y planeación de requerimientos de material	¿Cuánto de inventario debemos tener de cada artículo? ¿Cuándo hacer los pedidos?
Programación a mediano y corto plazo	¿Estaremos mejor si mantenemos a la gente en nómina durante periodos bajos? ¿Qué trabajos debemos realizar enseguida?
Mantenimiento	¿Quién es el responsable del mantenimiento? ¿Cuándo debemos realizar el mantenimiento?

FUENTE: Bibliografía Heizer y Render (2009)

Nahmias (2010) sobre este mismo tema bajo la denominación Las grandes preguntas y los conceptos clave de la gestión de operaciones, destaca que las preguntas y conceptos relacionados giran en torno a:

- Planificación integral
- Gestión de inventarios
- Gestión de la producción
- Gestión de la cadena de suministros
- Programación de operaciones
- Programación de proyectos
- Distribución y ubicación de las instalaciones
- Calidad y fiabilidad

2.2.5 Indicadores de desempeño de las operaciones.

A continuación, una exposición de los indicadores propuestos, un resumen de cómo se concibe para el contexto de la investigación; no pretende destacar a algún autor en particular, dado que, además, son cuestiones que no ameritan distinciones y son de fácil interpretación:

- a) Constructos de la calidad. Corresponden a cada uno de los aspectos que inciden en la percepción de la calidad del servicio que brinda el complejo de grass sintético; destacan el área neta de la cancha, el número de canchas existentes, la textura y apariencia del grass e indumentaria proporcionada, la infraestructura complementaria.
- b) Capacidad de las operaciones. Refiere a la oferta de horas de servicio bruto y neto de disponibilidad del complejo de grass sintético; en

relación al horario o cobertura de atención diaria y los días previstos de atención a la semana.

- c) Diferenciadores del servicio. Son los aspectos evaluables desde la perspectiva de la oferta y de la demanda del servicio de alquiler de cancha de grass sintético. Para este contexto se han determinado que son el precio, la ubicación del complejo, la empatía en el trato, el plus horario, fiabilidad de la reserva, otros bienes y servicios ofrecidos.
- d) Logística para el servicio. Abarca a todas las actividades complementarias o de soporte al alquiler propiamente de la cancha de grass sintético; destacan entre éstas, el mantenimiento del campo, lavado de indumentaria que se proporciona, provisión de bebidas en general, iluminación del campo, balones disponibles.
- e) Eficiencia del proceso. Refiere la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados; ¿cuánto le cuesta a la empresa proveer de una hora de alquiler de campo, o cuánto le cuesta a la empresa la oferta de servicio al día, en relación a su capacidad?
- f) Ratio de valor del producto. Es la valoración desde la perspectiva de los usuarios; se expresa como el cociente donde el numerador es la percepción monetaria del servicio recibido y el denominador, el precio pagado por el servicio. $(\text{Valor percibido}) / (\text{Valor pagado})$
- g) Direccionamiento estratégico. Indicador evaluado a partir de si las empresas en estudio han declarado formalmente su misión, su visión y los valores, en relación a la generación del servicio.

2.2.6 Función financiera

Como se ha planteado en acápite anterior y sin perder de vista lo esencial, la siguiente función en la administración de la empresa es la que tiene que ver con la contabilidad y la finanza y las inversiones inherentes en la empresa.

Anota Bartllori (2014) que la contabilidad se encarga de recoger la información sobre las operaciones o transacciones que realiza una empresa. La contabilización de estas transacciones queda reflejada en los tres estados financieros principales: balance, cuenta de resultados y estado de los flujos de caja. Las finanzas se encargan de la interpretación y análisis de dichos estados financieros con el doble objetivo de determinar la solidez o fortaleza financiera de la empresa, así como su rentabilidad. El conocimiento de la posición financiera de la empresa permite a su vez determinar la viabilidad de la estrategia futura.

Para interpretar los estados financieros primero hay que repasar las distintas operaciones que realiza una empresa; de manera simplificada, esta es una secuencia en este contexto, para un fabricante de helados:

1. El empresario busca dinero para poner en marcha la empresa, ya sea con dinero propio o prestado.
2. Compra un taller y el equipamiento necesario para la fabricación de los helados.
3. Compra los componentes necesarios, contrata personal y suministros.
4. Fabrica los helados y los almacena hasta la venta.

5. Vende los helados.
6. Cobra las ventas realizadas
7. Compra más insumos para seguir produciendo helados
8. Y así sucesivamente...

Todas estas decisiones que ha tomado el empresario pueden clasificarse como de inversión, decisiones operativas y decisiones de financiación.

Todo proyecto empresarial necesita desde el principio prever los requerimientos financieros que éste demandará para hacerse realidad. Los recursos que se proyecta utilizar serán destinados a financiar las inversiones para instalarse e iniciar operaciones o para fortalecer su empresa con miras a alcanzar una mayor competitividad en el mercado donde se desenvuelve y conseguir las metas del emprendimiento. Conocer desde el principio los montos financieros requeridos le permitirá al emprendedor y empresario establecer una secuencia con claridad y objetividad que permita el uso apropiado y oportuno de los fondos para cumplir todos y cada uno de los compromisos y decisiones que el plan de negocio haya determinado, Gómez y Palao (2010). De la misma manera, los autores proporcionan los criterios a tener en cuenta para tomar la decisión de financiamiento, mencionan entre los principales a la oportunidad, el costo, el trámite, las garantías involucradas, acompañamiento y seguimiento, asesoría y otros servicios empresariales, fuentes y alternativas de financiamiento, capacidad de pago y calificación crediticia.

Los recursos financieros son por definición escasos y una evaluación correcta de estos requerimientos será determinante para el éxito del plan de negocios, ya que errores de cálculo de las necesidades financieras o una equivocada aplicación de los fondos podría suponer un proceso de recuperación muy costoso en tiempo y dinero para el emprendedor.

Existen cuatro elementos relacionados al riesgo de las Mypes que determinan que el acceso a cualquier tipo de financiamiento pueda ser más caro y complejo para ellas en términos comparativos:

1. Menor información histórica del negocio
2. Menos información de gestión financiera – contable
3. Menos garantías reales
4. Flujos de caja impredecibles, por lo general

Tennet (2010), destacando el rol del departamento de finanzas en una empresa, indica que los directores tienen la responsabilidad legal de garantizar que la firma mantenga los registros contables adecuados, de modo tal que permita informar la posición financiera del negocio a los inversores, organismos reguladores y autoridades fiscales. Las grandes organizaciones seleccionan sistemas altamente integrados que tiene alimentación de datos directa de los clientes y proveedores, lo que reduce continuamente la necesidad del papeleo e intervención humana. Anota también que existen aspectos que deben conocer los responsables de las finanzas en la empresa, destacando entre éstos:

1. La estrategia del negocio y la misión del mismo

2. Comprender los indicadores de resultados: balance, estado de resultados y flujo de caja
3. Leer e interpretar los informes financieros
4. Conocer o estructurar el proceso presupuestario
5. Conocer las consecuencias financieras de las decisiones
6. Buscar formas de agregar valor, no costos

Indicadores de desempeño de las finanzas. A continuación, una exposición de los indicadores propuestos, un resumen de cómo se concibe para el contexto de la investigación; no pretende destacar a algún autor en particular, dado que, además, son cuestiones que no ameritan distinciones y son de fácil interpretación:

- a) Financiamiento de la inversión. Referida a la estructura del financiamiento de la inversión, es decir, cuánto de aporte propio y cuánto de capital en préstamo; otro enfoque evaluará qué porcentaje de las empresas financiaron su inversión con capital propio o con capital mixto.
- b) Rotación de activos. Indicador que medirá cuántos soles genera cada sol invertido en activo total de la empresa. $(\text{Ventas netas}) / (\text{Activo total})$
- c) Índice de crecimiento de ventas. A evaluarse en empresas de campos de grass sintético que acrediten por lo menos tres años de operación;

¿qué porcentaje de las ventas del año anterior corresponden a las ventas del año siguiente?, sucesivamente.

- d) Rentabilidad sobre activos. Mide la rentabilidad de los activos de la empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos o utilidades y los activos totales de la empresa. $(\text{Utilidad}) / (\text{Activo total})$
- e) Existencia de pasivos. Indicador temporal que reflejará el hecho de que si a la fecha del trabajo de campo, la empresa tiene deudas que cubrir. Pasado un tiempo desde la apertura, qué cantidad de empresas aún conservan deudas, o si éstas son las iniciales o son deudas nuevas que hayan financiado ampliaciones de capacidad, por ejemplo.
- f) Punto de equilibrio. Para la investigación, quizás el indicador de más difícil cuantificación; si bien el precio de venta del servicio es de carácter público, los otros costos de operaciones, podrían ser magnificados en su valor monetario (subestimados o sobreestimados) desde la perspectiva de la empresa.

2.2.7 Función comercial y de marketing

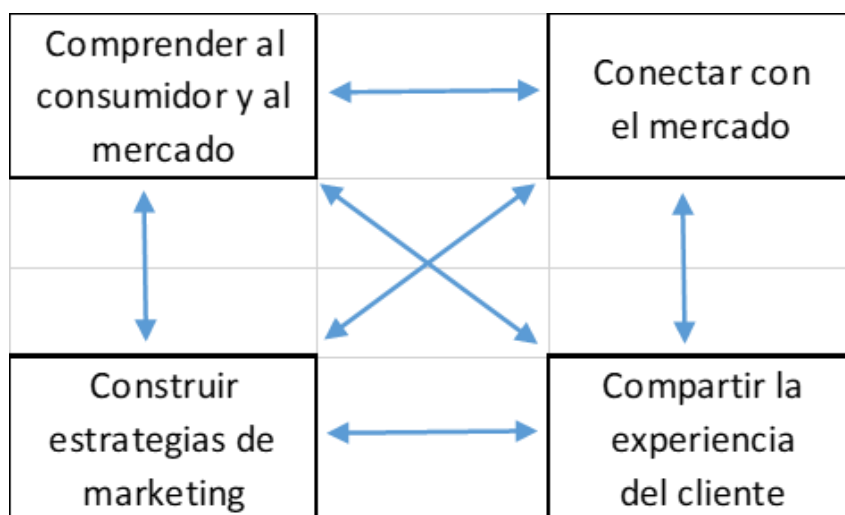
Esta función cierra el círculo correlacional entre las tres funciones focalizadas por esta investigación; toda empresa tiene que vender y conectar su producto con el mercado; no se produce o invierte para esperar propiamente que el consumidor conecte de manera natural con la empresa, ésta tiene necesariamente que desplegar esfuerzo en esta dirección. Jacobs y Chase (2014) indican que la empresa que quiera

comprender sus mercados desde la óptica de las operaciones y la del marketing debe tener una interconexión muy bien diseñada entre ambas. Los términos ganadores de pedidos y calificador de pedidos describen las dimensiones orientadas al marketing fundamentales para competir con éxito. El criterio ganador de pedidos diferencia entre los bienes o los servicios de una empresa y los de otras. Según la situación, el criterio de ganar pedidos se puede referir al costo del producto (precio), a la calidad y confiabilidad del producto o a alguna dimensión ya mencionada. El criterio de calificador de pedidos sirve de tamiz y permite incluso considerar los productos de la empresa para su posible compra.

Alfaro e Iglesias (2010) proporcionan conceptos importantes a tener en cuenta. Sobre los ámbitos de aplicación del marketing, existen muchas formas de designar a los actores que participan en el proceso de marketing, términos como cliente, consumidor o ciudadano, organización o empresa, como el de stakeholders, en función de los ámbitos en que se aplica; diez ámbitos fundamentales de aplicación del marketing: productos, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, derechos de propiedad, organizaciones, información e ideas... se necesita distinguir entre mercados de consumo (de productos o servicios), mercados de empresa a empresa (industriales y de servicios) y mercado de organizaciones sin fines de lucro.

Para estudiar la organización de las actividades de marketing se utiliza el modelo integrador de las cuatro "ces" (4C), en el que se consideran cuatro áreas de gestión relacionadas entre sí. El primer bloque considera las

actividades orientadas al estudio del consumidor y del mercado, que deben proporcionar el conocimiento necesario para, en segundo lugar, abordar las actividades relacionadas con el diseño e implementación de estrategias de marketing; en el tercer bloque se identifican las actividades de conexión o acceso al mercado (es decir, la organización de la oferta, las actividades de comunicación y la función de distribución); y finalmente, el cuarto y último grupo de actividades abarca la gestión de la experiencia del cliente, así como las relaciones sostenibles en el tiempo.



¿Qué es un mercado?, Alfaro e Iglesias (2010) toman dos definiciones de igual número de autores: un mercado es una arena (un lugar de encuentro) donde clientes que tienen necesidades (o problemas similares) se encuentran con vendedores de productos o servicios (razonablemente sustitutivos) que compiten para satisfacer estas necesidades... un conjunto de personas, individuales u organizadas que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden

desean comprar, que tienen capacidad económica y legal para comprar.

En estas dos definiciones destacan tres elementos:

1. El mercado son personas y organizaciones
2. Personas y organizaciones que participan o pueden participar en procesos de intercambio
3. Definido en relación con el “satisfactor” y en un determinado territorio.

Lutz y Weitz (2010) se refieren al posicionamiento de una marca bajo el sugerente tema de “adoptar una orientación de mercado”. La gestión de marketing es un fenómeno verdaderamente moderno, porque antes de la segunda guerra mundial, muchas empresas tenían la clase de orientación hacia el producto; muchas empresas actualmente han adoptado una orientación de mercado y junto con ella, el concepto de marketing. Una orientación de mercado implica que las decisiones que toma la empresa se enfocan firmemente hacia fuera, con un flujo continuo de información sobre clientes, competidores y tendencias del entorno. Esto garantiza que las decisiones de marketing no se hagan con orejeras, sino sólidamente basadas en las realidades del mercado.

El concepto de marketing citado sostiene que una empresa debe satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes al mismo tiempo que alcanza los objetivos planteados. Esto significa que satisfacer al cliente no implica sacrificar beneficios razonables, sino que más bien sugiere que las empresas que no obtienen suficientes beneficios, a la larga no sobrevivirán para satisfacer a sus clientes. Si no se integra

completamente la orientación de mercado y el concepto de marketing en toda la empresa, los resultados pueden ser catastróficos.

La idea general es que la gestión del marketing no se limita a ser un conjunto de herramientas y conceptos clave, sino que es, sobre todo, una filosofía de empresa que afecta a todas las operaciones de la entidad. Esta filosofía dice que “el cliente es el rey”, “sólo hay un jefe, el cliente”; esto quiere decir que las necesidades y deseos de los clientes actuales y futuros de la empresa son los que guían las decisiones de la misma. De esto se desprende que una vez que una empresa ha adoptado una orientación de mercado, debe dar el segundo paso del proceso de marketing, que es la muy seria y complicada tarea de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2.8 Indicadores de desempeño de mercadotecnia.

A continuación, una exposición de los indicadores propuestos, un resumen de cómo se concibe para el contexto de la investigación; no pretende destacar a algún autor en particular, dado que, además, son cuestiones de enfoque único y son de fácil interpretación:

- a. Relación ventas a meta de ventas. Indicador de eficacia, proporciona información de la desviación de las ventas reales respecto de las ventas previstas. $(\text{Ventas reales}) / (\text{Ventas previstas})$
- b. Relación precio propio a precio de mercado. El mercado de alquiler de campos de grass sintético, como todo mercado de productos, presenta un precio promedio o precio referencial. Este indicador brindará información acerca de la proporción de ellos que aparentemente

utilizan al precio como una estrategia de ventas. $(\text{Precio individual}) / (\text{Precio de mercado})$

- c. Participación en el mercado. Es el porcentaje que ha ganado una empresa con respecto a las ventas totales del mercado de servicio de alquiler de campos de grass sintético en el ámbito del estudio (Huánuco, Amarilis, Pillco Marca), durante al menos un tiempo referente de un mes.
- d. Clientes. La diversidad de clientes de una empresa de alquiler de campos de grass sintético, pueden clasificarse en, por ejemplo, clientes nuevos, clientes repetidores, clientes insatisfechos; podría referirse hasta a clientes perdidos.
- e. Inversión en publicidad. Monto de dinero destinado por la empresa de alquiler de grass sintético a la publicidad de su oferta de servicio, independiente del medio de comunicación seleccionado.
- f. Conectores con el mercado. Indicador que buscará identificar, desde la posición del usuario del servicio, a aquellos elementos que inciden en la decisión de convertirse en consumidor de una empresa en particular. Puede anotarse a la publicidad, la referencia de terceros, o a los elementos diferenciadores visto de manera individual.
- g. Estrategias de marketing. Para este caso, se buscará identificar la relación existente entre las prácticas habituales de la empresa para captar clientes, y las diferentes estrategias simples o categorías de estrategias reportadas académicamente.

2.3 Marco situacional

Esta investigación se propone desarrollar para un contexto en donde el país se apresta a celebrar los Juegos Panamericanos Lima 2019 y además la próxima celebración en Brasil de la Copa América de Fútbol, donde nuestro país va a participar, es de suponer que estos eventos avivarán el espíritu deportivo de la población masculina principalmente en nuestra ciudad como en todo el país, con énfasis en la práctica del fútbol y fulbito; por otro lado, se ha verificado algún grado de informalidad en las puestas en marcha de estos proyectos deportivos o iniciativas empresariales, este es otro aspecto que define el marco situacional de la investigación.

2.4 Términos básicos o conceptualización de términos

- Cancha de fulbito: Nombre alternativo para referir a lo que en la investigación se denomina campo de grass sintético.
- Reserva de cancha: Decisión de los usuarios de un campo de grass sintético para asegurarse la utilización en fecha y horario establecido
- Denominación comercial: Nombre usualmente utilizado para referir a determinado campo de grass sintético; en la mayoría de casos se refiere a celebridades del fútbol y otros acontecimientos mediáticos.
- Indumentaria: Ropa deportiva ligera que facilita la empresa a los equipos de fulbito que se enfrentarán, para diferenciarse entre ellos.

- Tarifa a pagar: Monto de dinero establecido por la empresa para cobrar el uso de sus instalaciones, influenciado por el horario de utilización.
- Precio diferenciado: Cuando el precio por el alquiler del campo es negociable, según se trate de tipos de clientes, horarios o sostenibilidad de la demanda.

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y tipo de investigación

Esta investigación es de nivel explicativo, debido a que se explica el desempeño de las áreas funcionales de la administración de los campos de grass sintético, a partir de indicadores seleccionados; también es de nivel explicativo porque a partir de ese grado de relación existente, se va demostrar (negar o ratificar) las hipótesis planteadas. Desde otro enfoque, descriptiva y correlacional, ya que se va a describir una situación actual de las condiciones o la forma en que se lleva a cabo la dirección de la empresa en las canchas de grass sintético para la práctica del fútbol y otros deportes (la realidad) en Huánuco, Amarilis y Pillco Marca, Caballero (2014).

En cuanto al nivel de la investigación, se anota que, desde el enfoque temporal, es de tipo transversal, dado que se hicieron mediciones y observaciones únicas en el tiempo; según la naturaleza de las variables y el tratamiento de los datos, es de tipo cuantitativa continua, porque los indicadores que van a explicar a la variable, pueden tomar cualquier valor entero o fraccionado.

3.2 Diseño de la investigación

Barrientos (2006) nos dice que el diseño de la investigación se entiende como el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar durante la investigación. Una estructura esquematizada para relacionar y

controlar las variables de estudio. El diseño indica lo que debe hacer el investigador para alcanzar los objetivos del estudio y para contestar las interrogantes que se ha planteado.

Kogán (2008) al tocar al diseño metodológico nos facilita un arreglo de cinco columnas donde destacan: Unidad de análisis, información necesaria, unidad de observación, técnica (muestreo o censo en la fuente) y herramientas.

Tabla N° 3
Elementos del diseño de la investigación

Unidad de análisis ²	Información necesaria	Unidad de observación	Técnica	Herramientas
Áreas funcionales de la empresa	Actividades en relación a las áreas funcionales definidas	Propietario o empleado, según circunstancia	Entrevista, observación	Encuesta Fichas
Usuarios del servicio	Percepción del servicio, conectores con la empresa	Usuario del servicio	Muestreo	Encuesta

Adaptación de la fuente indicada

3.3 Determinación de la población en estudio

Para esta parte del informe es necesario hacer notar que el estudio ha considerado dos poblaciones y consecuentemente dos muestras de donde se ha recabado información. En primer lugar, la población del

² La unidad de análisis (o caso) se refiere al qué o quién objeto de investigación

número de campos de grass sintético existentes en el ámbito del estudio, 26 establecimientos o empresas, en detalle en 3.4.1. de este informe. Es el resultado de una búsqueda urbana y consulta con personas relacionadas a actividades deportivas (propietarios, trabajadores y usuarios). A la muestra correspondiente a esta población se aplicó el instrumento que se presenta en el anexo “Propietario o administrador del complejo”, que consta de 17 preguntas.

De esta manera y para efectos de esta investigación, la población quedó determinada por 26 empresas (Tabla 1 de este informe) que ofertan infraestructura para la práctica de fútbol en cancha de grass sintético³.

Se hacía necesario proyectar la población de usuarios de campos de grass sintético para sistematizar en primer lugar la muestra y en seguida los criterios de asignación de aplicación de la encuesta. A esto se llegó luego de observar la práctica habitual en el uso o demanda de estos campos de grass sintético para la práctica del fútbol, se ha sintetizado la situación bajo las siguientes condiciones:

Tres horas de máxima actividad, regular: entre 7.00 pm y 11.00 pm.

Asistencia de usuarios en horario nocturno: entre 42 y 56 personas (en cada hora interactúan 14 personas, 07 por equipo).

Los domingos de manera similar, entre 10.00 am y 01.00 pm, horario de máxima actividad.

³ Conceptualmente el universo llega a ser una cantidad mayor, si consideramos por ejemplo que: a) algunos complejos no fueron identificados, b) otros complejos de otras latitudes de la provincia o del departamento.

Asistencia de usuarios en horario diurno, los domingos: entre 28 y 42 personas (en cada hora interactúan 14 personas, 07 por equipo)

Los supuestos consideran una cantidad mínima y máxima de usuarios en los horarios indicados (no siempre todos los campos pueden tener la máxima demanda en dichos horarios, probablemente en algunos casos la demanda esté por debajo del mínimo establecido)

Mínimo de usuarios por complejo = $42*7 + 28*1 = 322$ por semana

Mínimo de usuarios del mercado = $322*26 = 8,322$ por semana

Máximo de usuarios por complejo = $56*7 + 42*1 = 434$ por semana

Máximo de usuarios del mercado = $434*26 = 11,284$ por semana

A la muestra derivada de esta población se aplicó el instrumento “Usuarios o clientes”, que se presenta en el anexo de este informe y consta de 7 preguntas.

3.4 Selección de la muestra

3.4.1 Campos de grass sintético

La población de campos de grass sintético identificados de manera preliminar, no supera a 30, se determina que, para este caso, la muestra en estudio será exactamente IGUAL a la población, es decir, los 26 establecimientos, distribuidos en:

Distrito de Huánuco = 11 empresas

Distrito de Amarilis = 8 empresas

Distrito de Pillco Marca = 7 empresas

3.4.2 Usuarios o clientes de campos de grass sintético

Para estimar el tamaño de la muestra de usuarios se utilizará la fórmula de tamaño de muestra para población finita o conocida. Siendo la población seleccionada, la mínima considerada, es decir:

$$N = 8,322;$$

Se desea un nivel de confianza NC = 95%, al que corresponde $Z = 1.96$;

Error máximo permitido, $e = 5\%$;

Probabilidad de éxito = probabilidad de fracaso, $p = q = 0.5$; el valor de 0.5 seleccionado para estos parámetros maximiza el número de la muestra.

Aplicando los datos anteriores en la fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Se obtiene $n = 367$ encuestas, las que cuotearon para cada complejo, es decir, 14 encuestas por complejo. Al final del trabajo de campo se aplicaron 364 encuestas efectivas

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información requerida para describir las actuales áreas funcionales de la dirección en empresas que ofertan servicios de canchas de grass sintético, que llevará a cumplir con los objetivos trazados en la investigación, se obtuvo a partir de la técnica del muestreo con el instrumento encuesta estructurada según los objetivos e indicadores concebidos, para aplicar a los usuarios; la técnica de la entrevista para aplicar al personal involucrado con la empresa

3.6 Procesamiento y Presentación de datos

Una vez recolectado los datos, éstos se codificaron según distrito y estructura del cuestionario; luego se digitaron en un software diseñado en programa Excel.

Posteriormente la información se sistematizó en orden de los indicadores⁴, los que explican a las áreas funcionales de la dirección de empresas en este tipo de empresas, con la definición dada. Luego se ordenaron en cuadros y figuras para su análisis correspondiente.

3.7 Operativa del instrumento de recolección de datos

Estructuralmente la de aplicación a propietarios o responsables, ha contenido como primera parte un protocolo o instructivo en relación a la investigación y sus alcances, explicado con documento y por el encuestador; una segunda parte orientada a recolectar datos que deberán convertirse en indicadores de la dimensión Función Mercadotecnia; una tercera parte dedicada a indicadores de la dimensión Función Operaciones; una cuarta parte para la Función Finanzas. Por último, lo referente a datos acerca del propietario o del responsable de la conducción del complejo. Corresponde a este instrumento recabar datos identificados con la letra “E” en la columna “indicador” del cuadro variables e indicadores del plan correspondiente.

La de aplicación a usuarios o clientes, se aplicó bajo la temática de una encuesta de opinión, estructuralmente al inicio un protocolo o instructivo

⁴ Del total de indicadores planeados, se logró describirlas al 85% de ellas, motivados por algunas limitaciones de información, especialmente desde la empresa. Estadísticamente es una alta representatividad.

en relación a la investigación, explicado antes de la encuesta efectiva; una segunda parte orientada a recolectar datos que deberán convertirse en indicadores de la dimensión Función Mercadotecnia; una tercera parte dedicada a indicadores de la dimensión Función Operaciones; al final, datos acerca del encuestado donde se anotó género, edad y grado de instrucción, principalmente, información que ayudará a definir el perfil del usuario. Corresponde a este instrumento recabar datos identificados con la letra “U” en la columna “indicador” del cuadro mostrado en el ítem 1.5 del proyecto de tesis aprobado.

CAPITULO IV

4 RESULTADOS

4.1 Desempeño de la función operaciones en empresas de campo grass sintético.

4.1.1 Constructos de la calidad

Cuadros N° 1

Determinantes de la calidad del servicio - % de menciones (enfoque de propietarios)

La confianza del cliente cuando reserva horario	20.0
El área del complejo, la dimensión de las canchas	14.0
La apariencia real y comodidad de la cancha	13.0
El trato amigable que brinda el personal	12.0
Las condiciones de seguridad de la cancha en sí	10.0
La seguridad brindada a las pertenencias del cliente	9.0
El interés del personal por solucionar impases	8.0
El grado de preparación que proyecta el que atiende	7.0
El horario disponible que siempre encuentra el cliente	4.0
Mínimas discrepancias en el inicio del horario pactado	3.0

Cuadros N° 2

Determinantes de la calidad del servicio - % de menciones (Enfoque de usuarios)

El horario disponible que siempre encuentra el cliente	17.3
El área del complejo, la dimensión de las canchas	15.2
La apariencia real y comodidad de la cancha	15.1
La confianza del cliente cuando reserva horario	14.8
Las condiciones de seguridad de la cancha en sí	14.6
La seguridad brindada a las pertenencias del cliente	9.3
El trato amigable que brinda el personal	6.0
El grado de preparación que proyecta el que atiende	2.9
Mínimas discrepancias en el inicio del horario pactado	2.8
El interés del personal por solucionar impases	2.2

4.1.2 Capacidad de operaciones

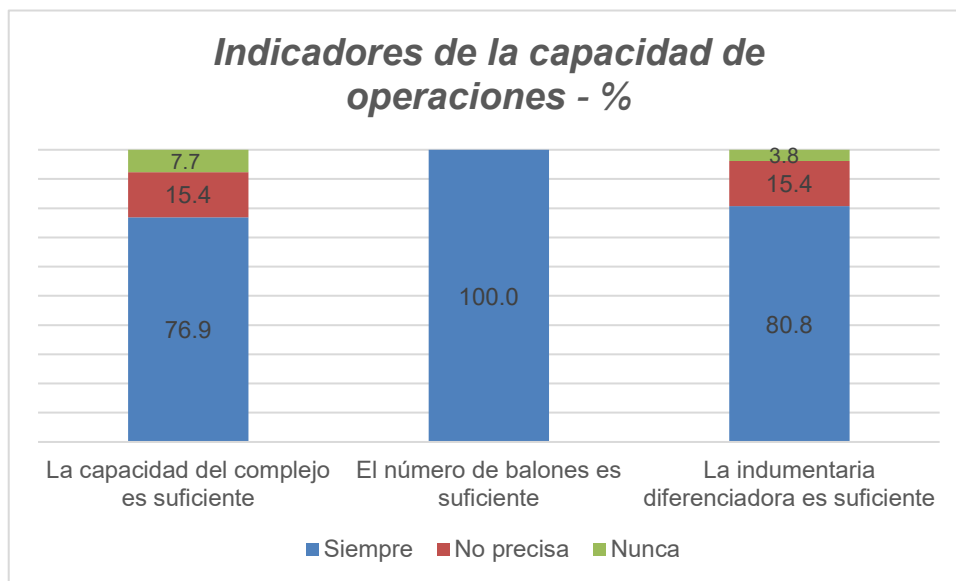


Figura N° 1 Indicadores de la capacidad de operaciones - %

Cuadros N° 3 Capacidad horaria de atención

Horas de atención por día	14.6
Días de atención por semana	6.6
Oferta de horas semanales	96.1

4.1.3 Diferenciadores del servicio

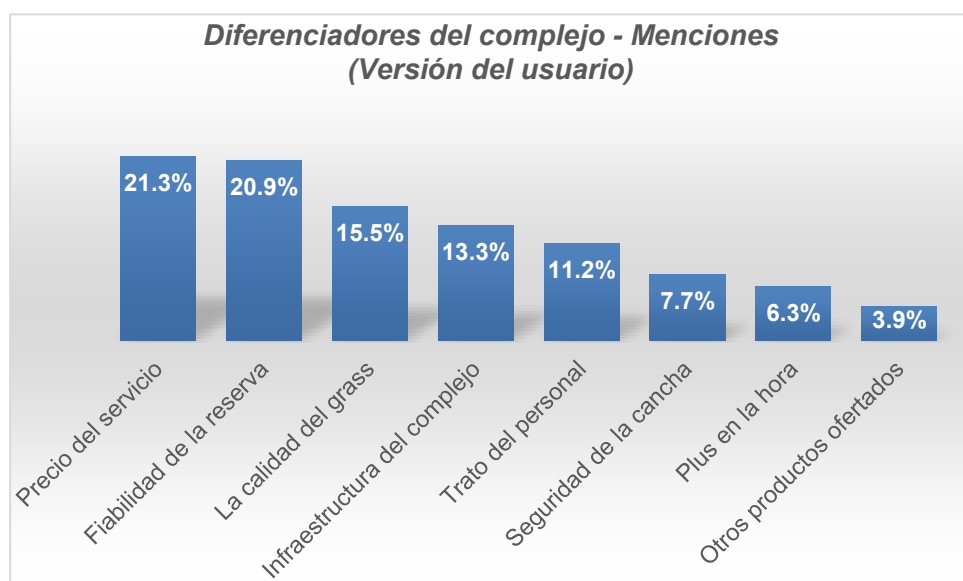


Figura N° 2 Diferenciadores del complejo - Menciones

4.1.4 Logística para el servicio

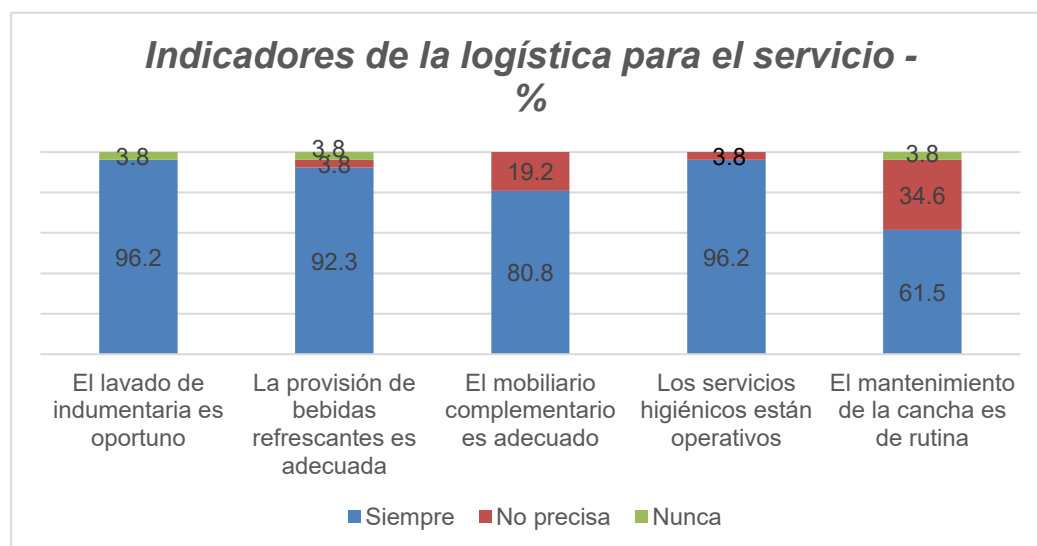


Figura N° 3 Indicadores de la logística para el servicio - %

4.1.5 Direccionamiento estratégico

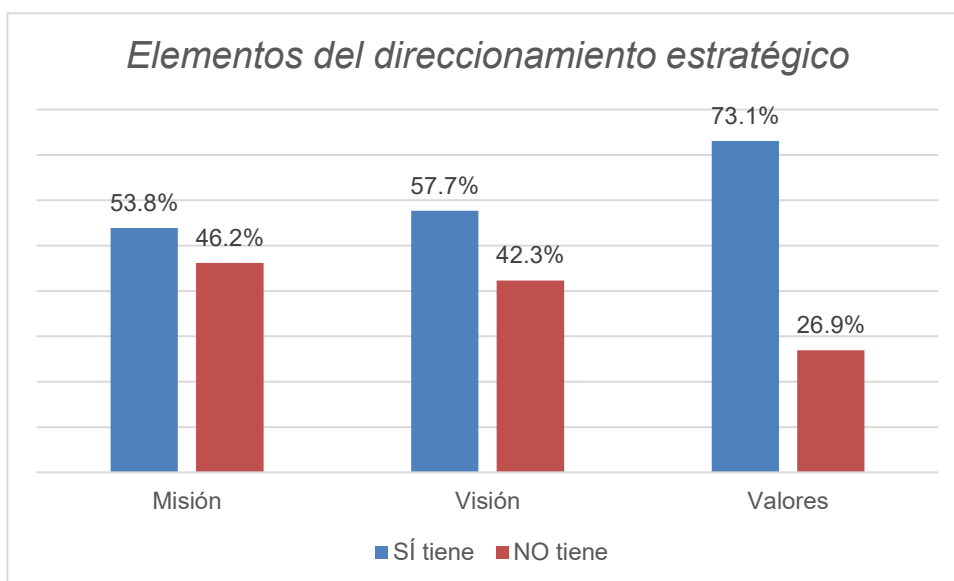


Figura N° 4 Elementos del direccionamiento estratégico

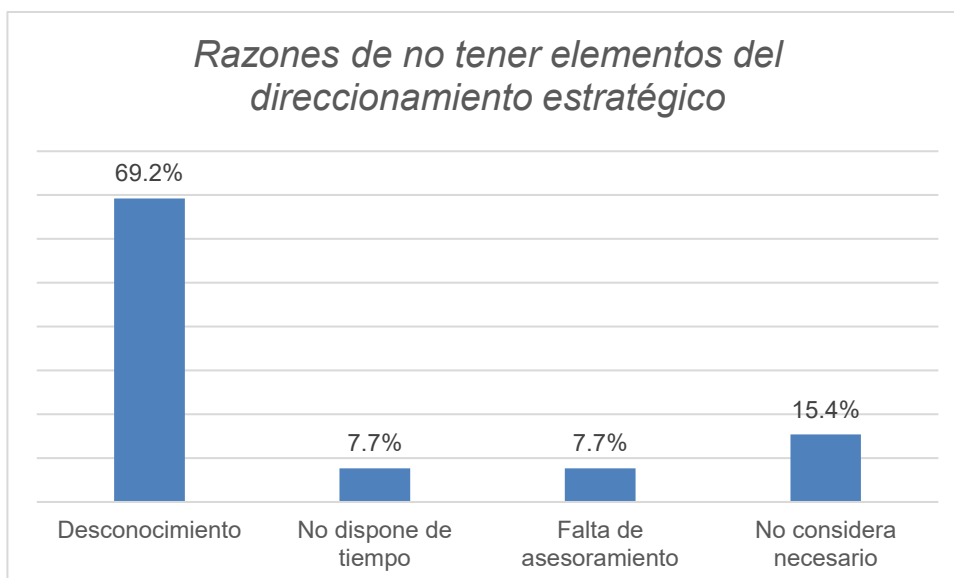


Figura N° 5 Razones de no tener elementos del direccionamiento estratégico

4.1.6 Nivel del servicio

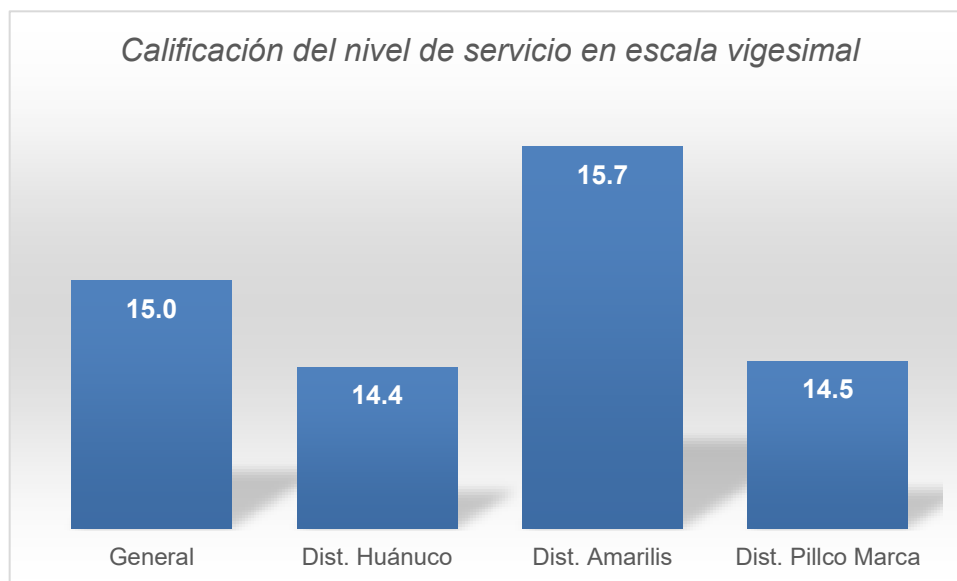


Figura N° 6 Calificación del nivel de servicio en escala vigesimal

4.2 Desempeño de la función finanzas en empresas de campo de grass sintético

4.2.1 Financiamiento de la inversión

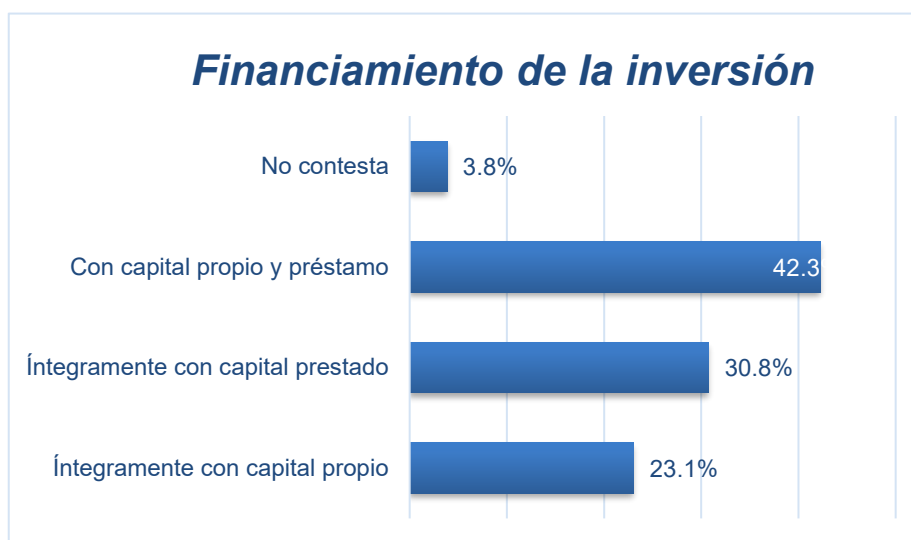


Figura N° 7 Financiamiento de la inversión

4.2.2 Índice de crecimiento en ventas

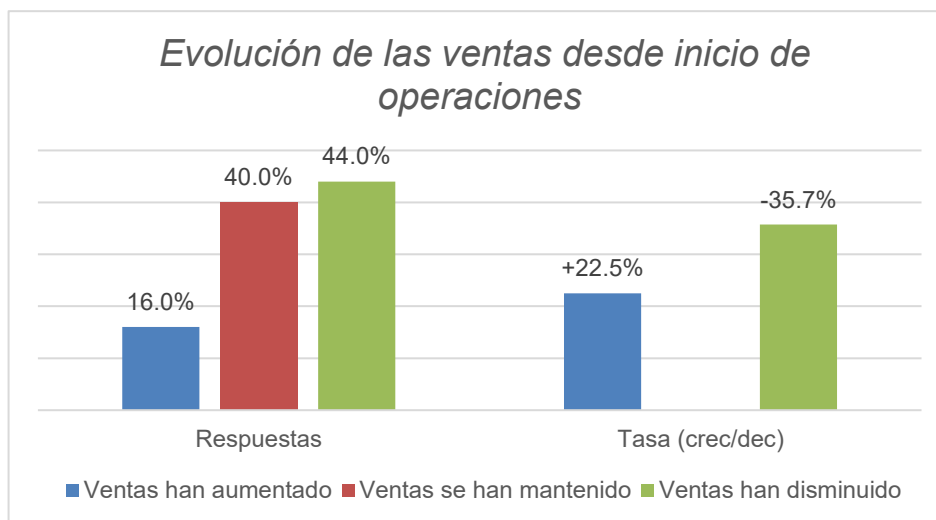


Figura N° 8 Evolución de las ventas desde inicio de operaciones

4.2.3 Rentabilidad de la inversión total

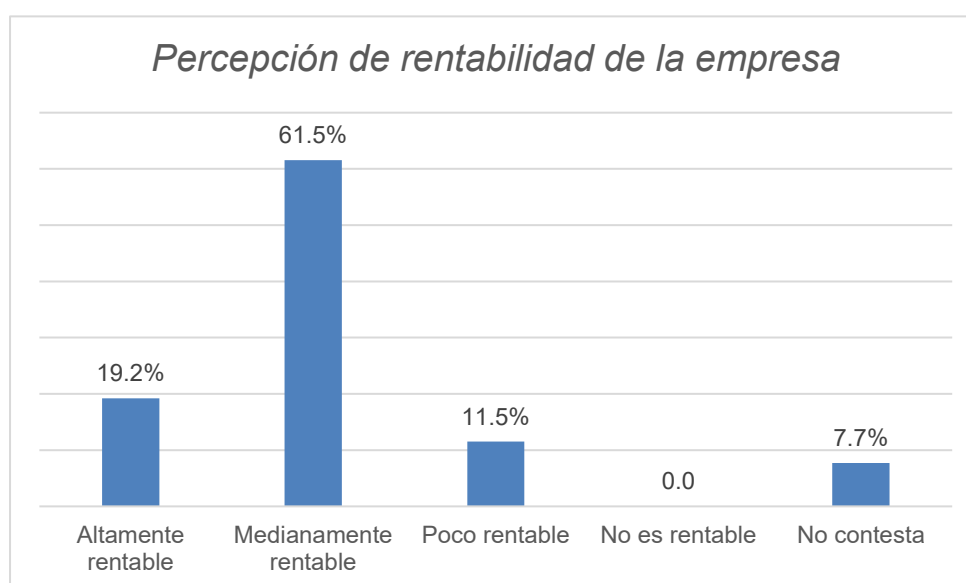


Figura N° 9 Percepción de rentabilidad de la empresa

Existencia de pasivos

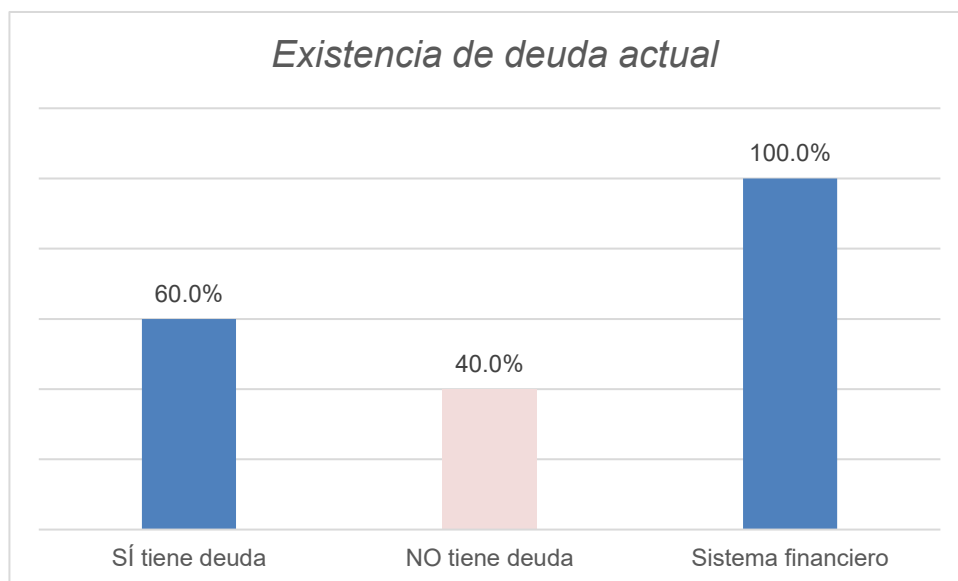


Figura N° 10 Existencia de deuda actual

4.3 Desempeño de la función mercadotecnia en empresas de campo de grass sintético

4.3.1 Relación ventas a metas de ventas

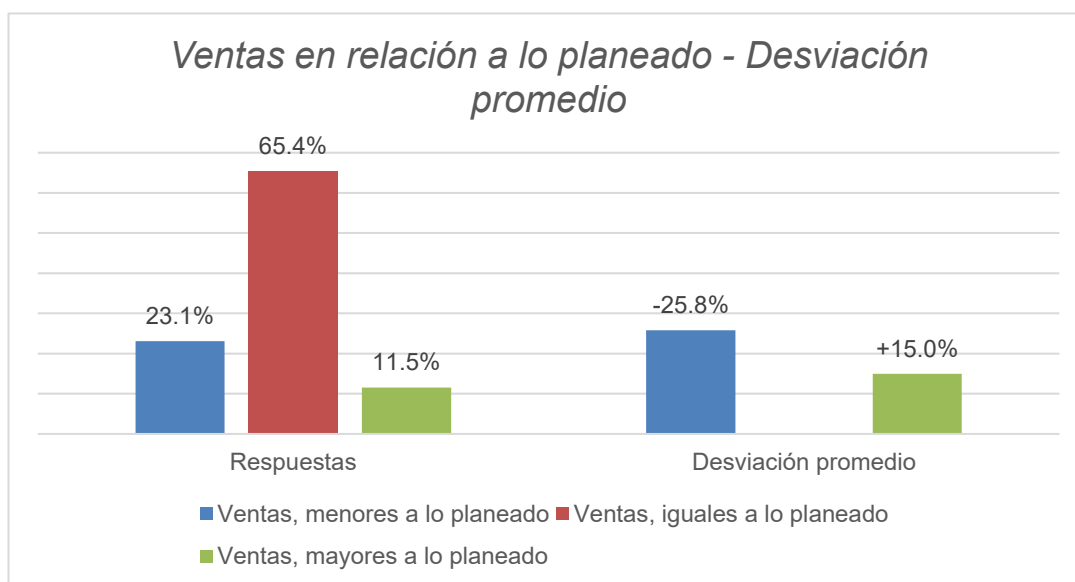


Figura N° 11 Ventas en relación a lo planeado - Desviación promedio

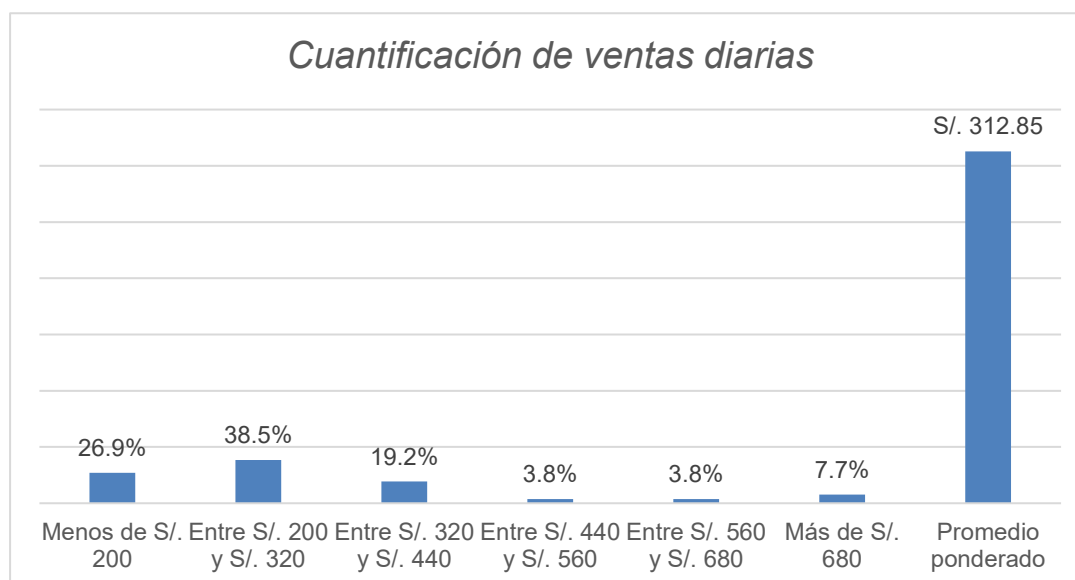


Figura N° 12 Cuantificación de ventas diarias

4.3.2 Relación precio propio a precio del mercado

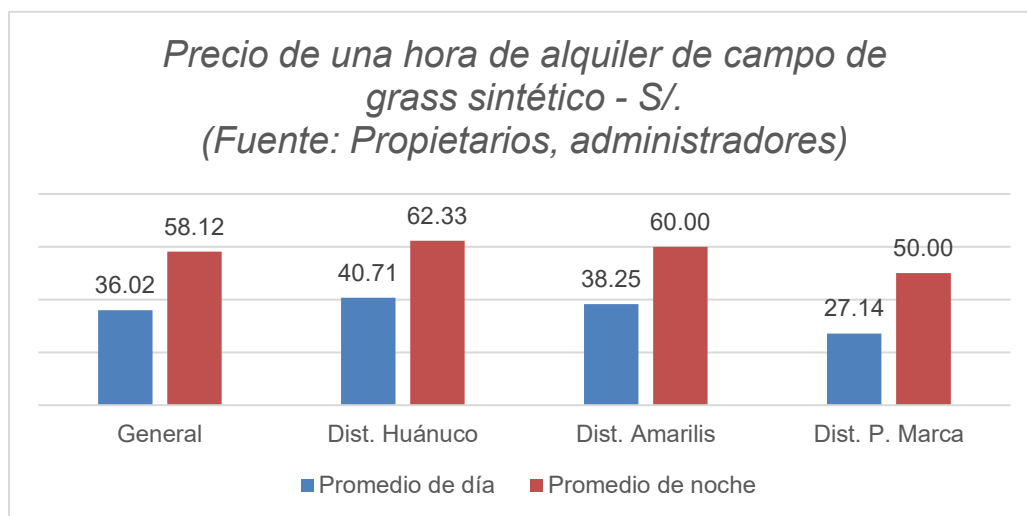


Figura N° 13 Precio de una hora de alquiler de campo de grass sintético

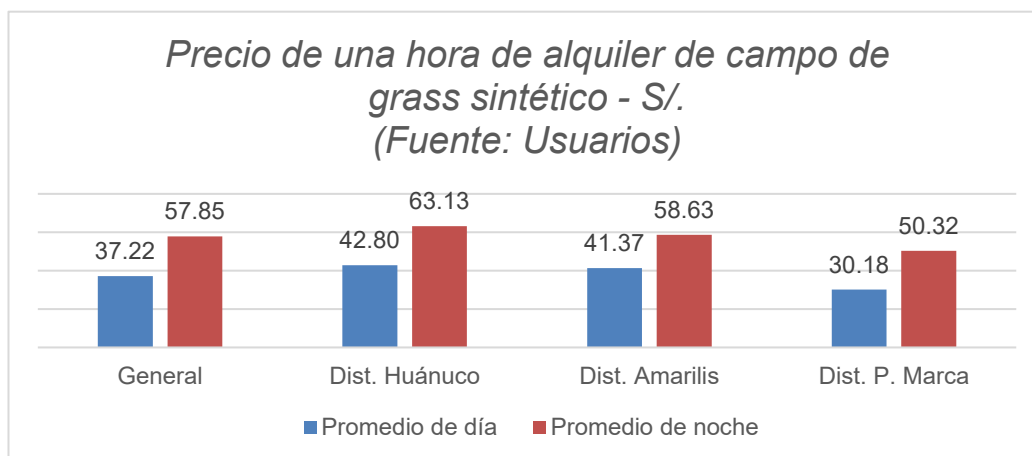


Figura N° 14 Precio de una hora de alquiler de campo de grass sintético

4.3.3 Denominación de clientes

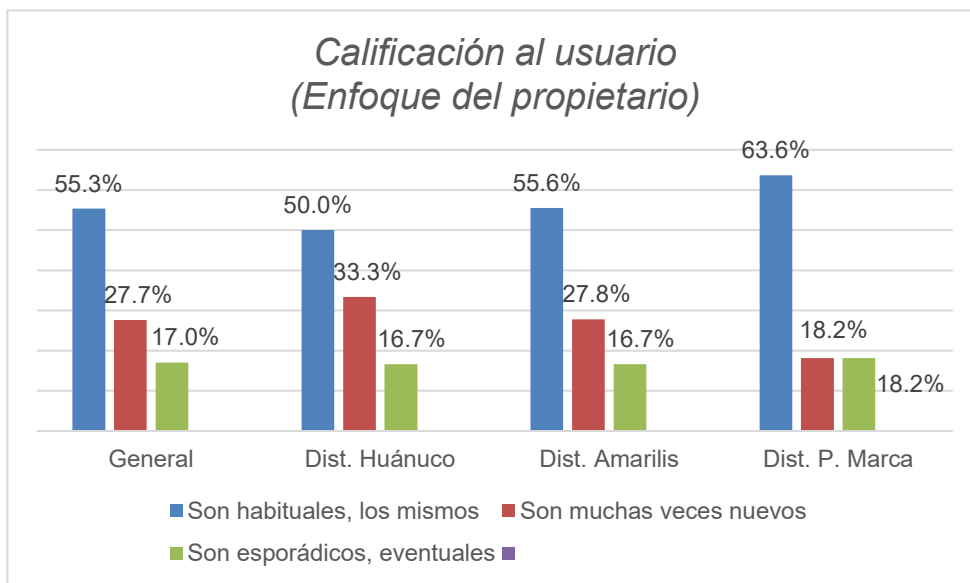


Figura N° 15 Calificación al usuario

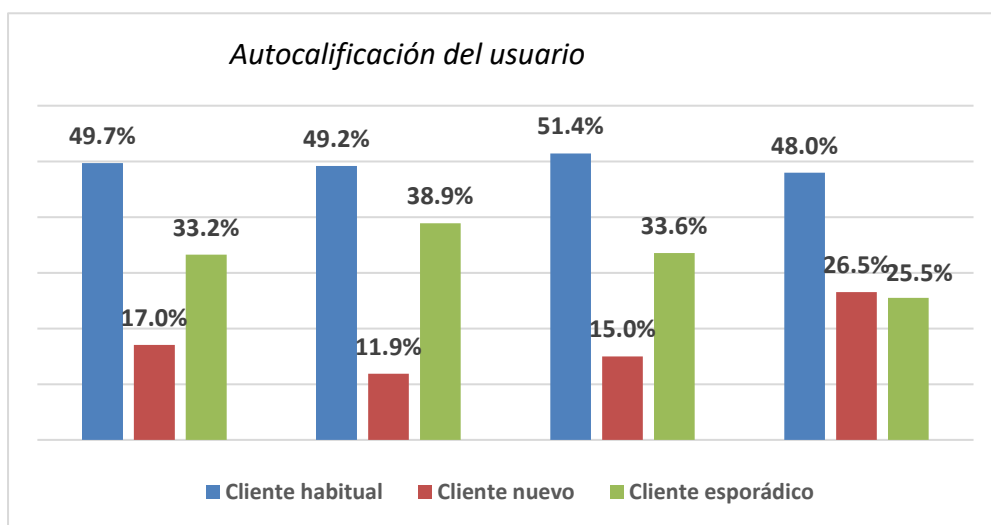


Figura N° 16 Autocalificación del usuario

4.3.4 Inversión en publicidad

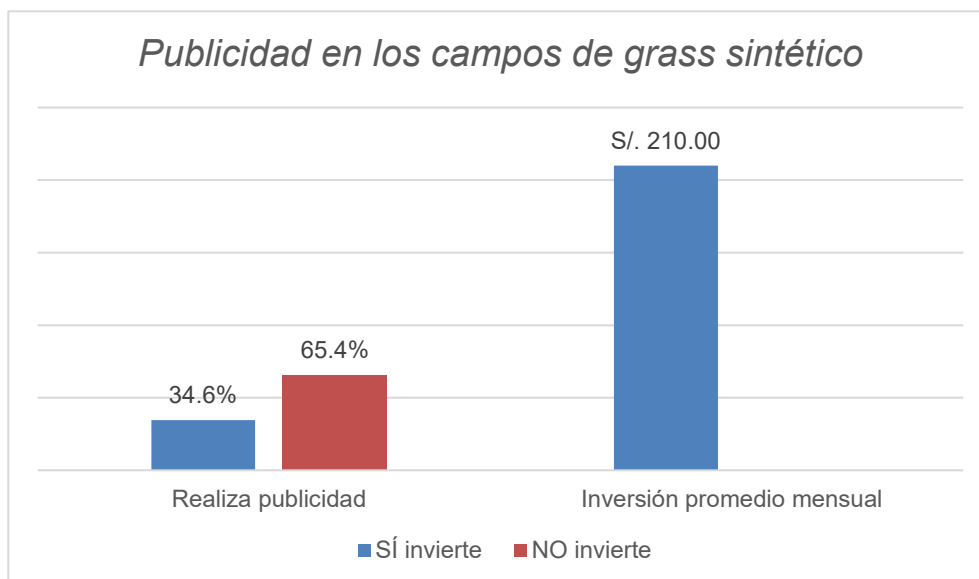


Figura N° 17 Publicidad en los campos de grass sintético

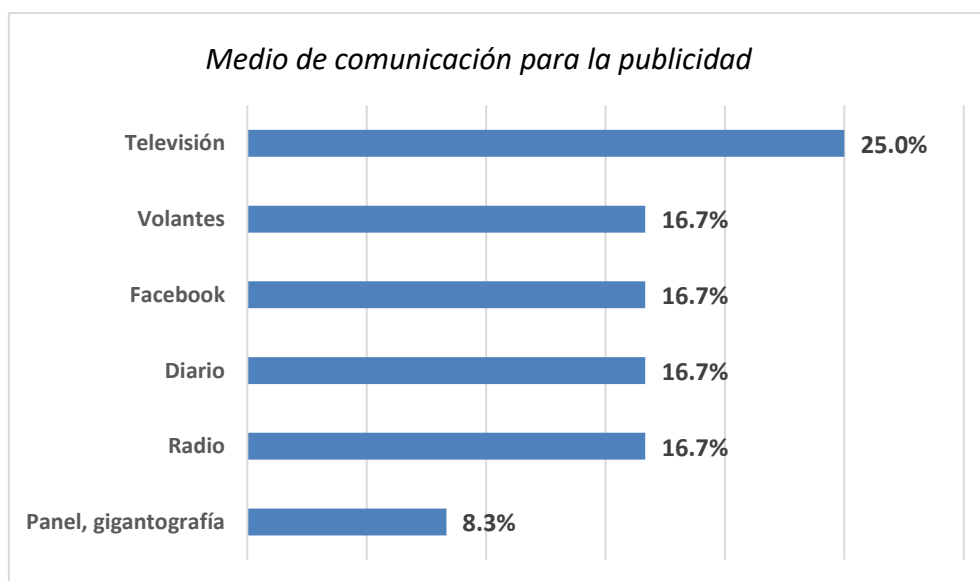


Figura N° 18 Medio de comunicación para la publicidad

4.3.5 Conectores con el mercado

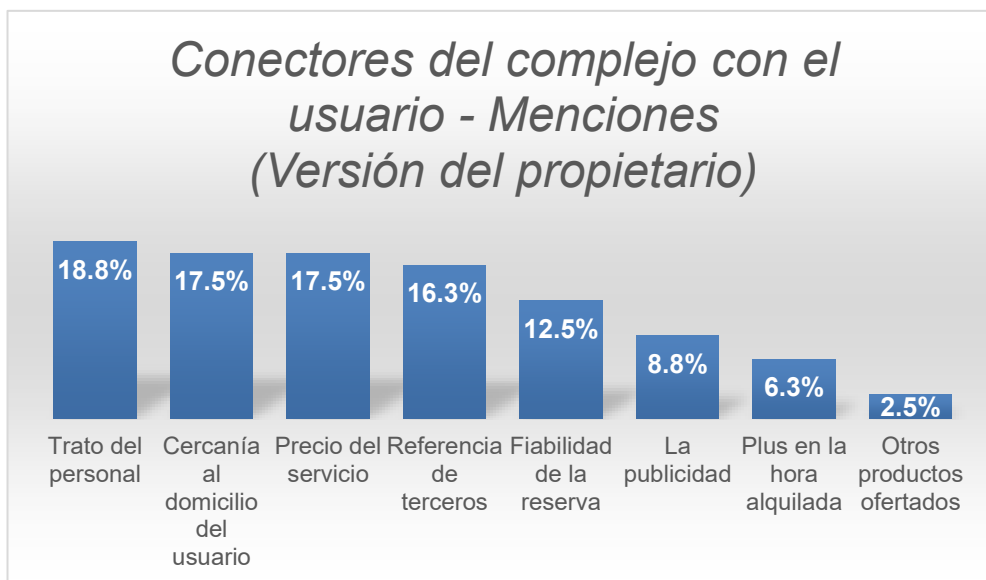


Figura N° 19 Conectores del complejo con el usuario - Menciones

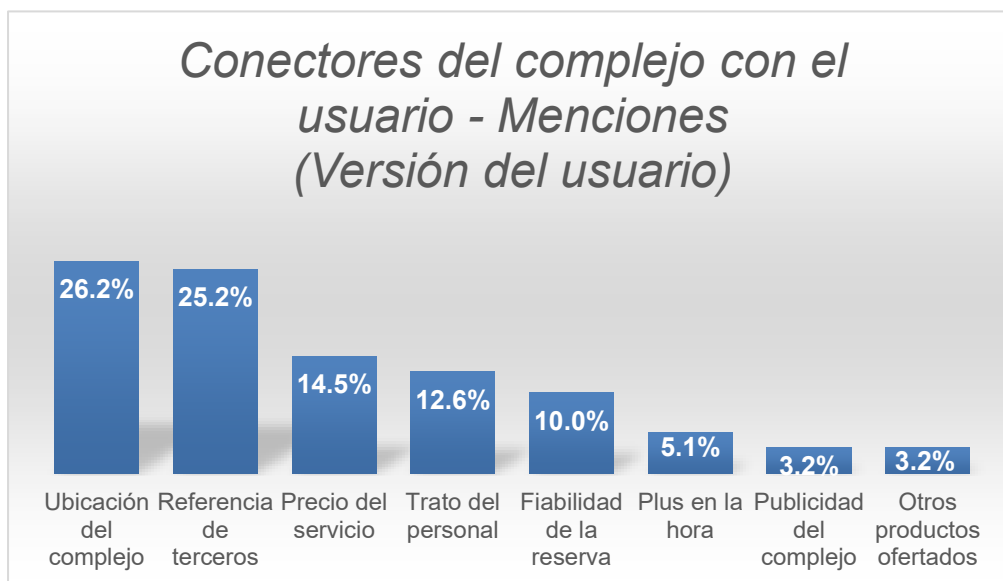


Figura N° 20 Conectores del complejo con el usuario - Menciones

4.3.6 Estrategias de marketing

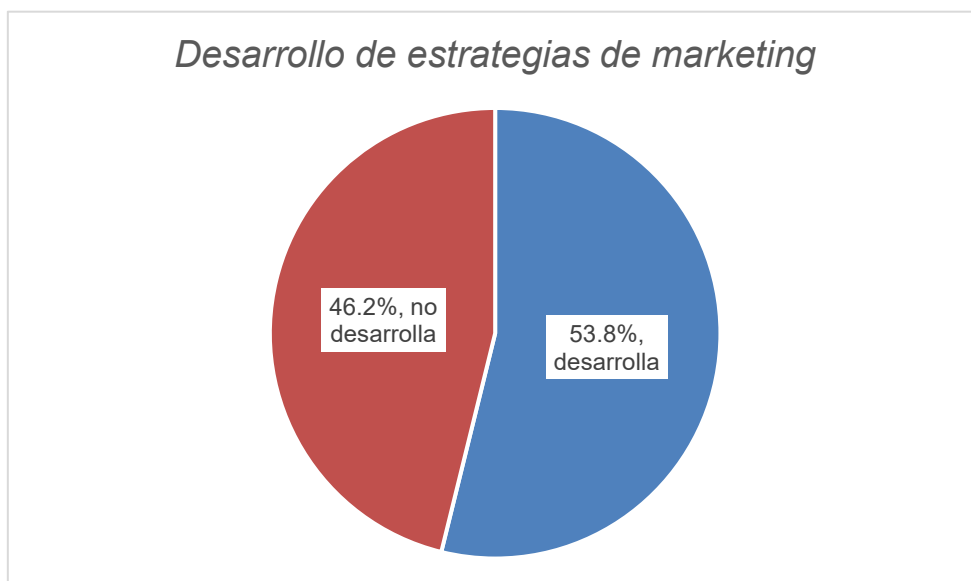


Figura N° 21 Desarrollo de estrategias de marketing



Figura N° 22 Tipo de estrategia de marketing - % de menciones

4.3.7 Ratio de valor del servicio

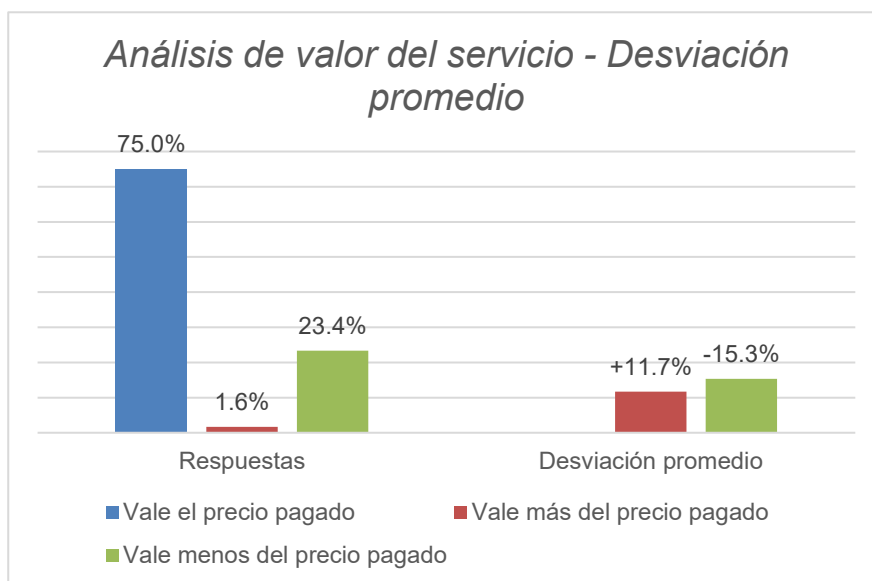


Figura N° 23 Análisis de valor del servicio - Desviación promedio

CAPITULO V

5 DISCUSIÓN O CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Función operaciones – Constructos de la calidad

Resumiendo, los propietarios – administradores consideran que los tres principales constructos que definen la calidad del servicio que brindan son:

- La confianza del cliente al reservar el horario: 20.0%
- El área del complejo, la dimensión de las canchas: 14.0%
- La apariencia real y comodidad de la cancha: 13.0%,

Y, los tres menos determinantes son:

- El grado de preparación de la persona que atiende: 7.0%%
- El horario disponible que siempre encuentra el cliente: 4.0%
- Mínimas discrepancias en el horario pactado: 3.0%

Por su parte, los usuarios consideran que los tres principales factores que determinan la calidad del servicio son:

- El horario disponible que siempre encuentra el cliente: 17.3%
- El área del complejo, la dimensión de las canchas: 15.2%
- La apariencia real y comodidad de la cancha: 15.1%,

Y, los tres menos determinantes son

- El grado de preparación de la persona que atiende: 2.9%
- Mínimas discrepancias en el horario pactado: 2.8%
- El interés del personal por solucionar impases: 2.2%

En relación a los factores menos importantes que determinan la calidad del servicio, Alcaide (2015) que uno de los 100 errores en la experiencia del cliente es “no saber gestionar de manera correcta las quejas y reclamaciones de los clientes”, la prueba de fuego de la atención al cliente de cualquier empresa radica en la forma en que se reciben las quejas y reclamaciones de los clientes. Ante esto, se presume que, siendo las discrepancias en el horario pactado y el interés del personal para solucionar impases, los menos mentados, justamente es mínima el nivel de quejas y reclamaciones.

De la evaluación de resultados, sobre diez constructos identificados previamente, no queda duda que “el área del complejo, la dimensión de las canchas” y “la apariencia real y comodidad de la cancha” son dos de los determinantes cruciales, dado que ambos aparecen entre los tres más mencionados en opinión del propietario y el mismo usuario. Un tercero contextualizado tiene que ver con el horario; para los propietarios, “la confianza del cliente al reservar horario” y para el usuario “el horario disponible que siempre encuentra el cliente” es el tercer más mencionado como constructo; debajo de éstos aparecen siete constructos.

Estos resultados son aparentes con las propuestas de Jacobs y Chase (2014), quienes sostienen que los servicios son inherentemente heterogéneos; es decir, varían de un día a otro, o incluso de una hora a la siguiente, en función de las actitudes del cliente y de los servidores y que las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de características que afectan los cinco sentidos.

5.2 Función operaciones – Capacidad de operaciones

De las diversas definiciones disponibles de capacidad de operaciones se puede resumir, sin necesidad de precisar a algún autor en particular, que ésta se refiere al potencial que tiene una empresa para generar productos (bienes o servicios) en un periodo de tiempo determinado, vale decir, es un flujo de productos o una tasa de obtención de productos, cuando éstos son bienes transportables. Por ejemplo, Schroeder, Meyer y Rungtusanatham definen a la capacidad como la mayor producción que puede elaborarse a lo largo de un periodo, como un día, una semana o un año; puede medirse en términos de medidas de producción como el número de unidades o las toneladas producidas y el número de clientes atendidos a lo largo de un periodo específico. También puede medirse por la disponibilidad física de los activos, como el número de cuartos de hotel disponibles, o por la disponibilidad de la mano de obra... la estimación de la capacidad depende de supuestos razonables acerca de la disponibilidad de las instalaciones, del equipamiento y de la fuerza laboral. Con base a lo último de la definición⁵ es posible establecer este indicador de operaciones para la investigación emprendida. El dilema de esta definición está en que si esta capacidad es mayor, igual o menor que la demanda.

Si tres son los elementos generadores por excelencia de la capacidad en un complejo deportivo (campo, balones e indumentaria diferenciadora), se ha logrado determinar que en el 76.9% de los casos, la capacidad de

⁵ Disponibilidad física de los activos

atender los requerimientos de alquiler es suficiente y en un escaso 7.7% de casos, nunca la capacidad es suficiente; además, el número de balones es siempre suficiente, casi a la par con la indumentaria diferenciadora, que en el 80.8% de casos o campos, es suficiente.

El otro enfoque abordado para determinar la capacidad pasa por haber determinado el promedio horario disponible, habiéndose obtenido que en promedio los campos de grass sintético atienden 14.6 horas por día y 6.6 días por semana.

A la luz de estos resultados la capacidad de ofrecer horas de entretenimiento u horas disponibles de campo de grass sintético en la ciudad de Huánuco, es suficiente por el momento.

5.3 Función operaciones – Diferenciadores del servicio

De ocho aspectos considerados como diferenciadores del servicio de alquiler de canchas de grass sintético, puestos en consideración de los usuarios de este servicio, encabeza el porcentaje de menciones el “precio del servicio”, seguido de “fiabilidad de la reserva”, y “la calidad del grass” con 21.3% y 20.9% y 15.5% respectivamente – 42.3% de complemento lo componen cinco diferenciadores restantes (algo más de 8% en promedio por cada uno).

En este punto amerita establecer la diferencia entre un conector o un diferenciador del servicio. El primero es el aspecto principal o predominante que motiva al usuario para acudir, utilizar o tomar para sí el producto (en este caso alquilar el campo de grass sintético),

independiente en grado relativo de la calidad del servicio que vaya a recibir más adelante. Un diferenciador del servicio es aquel aspecto que hace único o lo estigmatiza al servicio en este caso, y afecta de manera directa la valoración que el usuario hace del servicio recibido. Así, vale la pena destacar que el primer diferenciador sea el precio a pagar por el servicio, (debiendo entender por esta vez que se refieren al precio cómodo o accesible), la confianza cuando contratan un horario y obviamente, lo esperado, la calidad del grass del campo.

Conectores y diferenciadores deben servir de base para diseñar contenidos de la publicidad, de estrategias de marketing, y de decisiones en la medición del servicio proporcionado.

5.4 Función Operaciones – Logística para el servicio

Soret (2006) indica que puede entenderse por Logística Integral la gestión coordinada de todas las actividades operativas de la empresa; es necesaria una visión holística, es decir, ver el conjunto de procesos como un todo. Por Logística entiende, además, que es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva... con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor. Es decir⁶, se trata de todo lo relacionado con la provisión de recursos para llevar a cabo un proceso de producción; relacionando estos conceptos, se formuló el instrumento para destacar

⁶ Interpretación de los tesisistas

algunos indicadores que proveen condiciones para generar el servicio de alquiler de campo de grass sintético.

- En el 96.2% de los complejos se considera que el lavado de indumentaria diferenciadora es oportuno. Presupuesto: No afecta la provisión del servicio
- En el 93.2% de los complejos, la provisión de bebidas refrescantes es adecuada. Se trata de un producto complementario a la actividad deportiva, especialmente el fútbol
- Los servicios higiénicos están operativos en un 96.2% de los casos. Se trata de un soporte, quizás complemento ante eventualidades, que proyectan sensación de seguridad durante la jornada del servicio
- El mobiliario o infraestructura complementaria es adecuado en el 80.8% de los complejos.
- El mantenimiento de la cancha es una cuestión de rutina en el 61.5% de los complejos. La apariencia real y comodidad de la cancha es uno de los tres constructos principales de la calidad en esta clase de servicios.

Sin formar parte propiamente de este grupo de indicadores, pero su grado de asociación es alto en la provisión del servicio, se obtuvo que la indumentaria diferenciadora es suficiente en el 80.8% de los casos o complejos.

5.5 Función operaciones – Direccionamiento estratégico

Dentro del planeamiento estratégico o direccionamiento estratégico destacan tres herramientas o declaraciones de acción como parte de las prácticas empresariales o institucionales que guían o deben guiar las acciones, actividades y procesos mientras se obtienen los productos. Destaca entre ellas la misión empresarial o institucional que no es más que una declaración de lo que hace la empresa, cómo lo hace, con quién lo hace, para qué lo hace, en qué contexto de valores y otras cuestiones positiva desarrolla sus operaciones.

Así, el indicador de tenencia de una misión no parece muy alentadora, pues apenas el 53.8% de los complejos de alquiler de campos de grass posee una misión declarada; por separado, el 57.7% (en el rango de error en relación a la misión) de ellos manifiesta tener una visión. El 73.1% manifestó tener claro los valores empresariales que practican, aun cuando no todos fueron capaces de mostrar lo declarado.

En aquellos complejos que no disponen de esos elementos, de la dirección estratégica, destaca que el 76.9% no lo tiene por desconocimiento o falta de asesoramiento⁷; un 15.4% de ellos no lo tienen porque simplemente “no consideran necesario⁸”

⁷ Eventualmente esta situación puede ser una oportunidad para futuras intervenciones desde la universidad

⁸ La misma anotación anterior

5.6 Función operaciones – Nivel de servicio

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) cuando se refieren a la clasificación operativa de los servicios sostienen que el término *contacto con el cliente* se refiere a su presencia física en el sistema y la frase *creación del servicio* se refiere al proceso de trabajo que implica la prestación del servicio mismo. En este caso cabe definir el grado de contacto, aproximadamente, como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar dentro del sistema en relación con el total de tiempo que se requiere para prestarle el servicio. Desde esta concepción, es lógico pensar que los sistemas de servicios que tienen un grado elevado de contacto son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que tienen un grado bajo de contacto con el cliente. En los sistemas de mucho contacto⁹ el cliente afecta el tiempo demandado, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio porque él participa en el proceso.

Precisamente esa calidad percibida o nivel de servicio recibido es un indicador de qué tan bien el sistema provee el servicio, realiza sus operaciones para producirla; este indicador se obtuvo a partir de la pregunta siguiente al usuario: *“Entre 0 y 20, ¿Con cuánto califica el nivel de servicio recibido en el complejo, en esta reciente experiencia?”.* Los resultados indican que existe un adecuado desempeño al respecto:

- Nivel de servicio general = 15.0 = 75.0%
- Nivel de servicio Huánuco = 14.4 = 72.0%

⁹ Como es el presente caso, por lo tanto, su valoración es de importancia conocer.

- Nivel de servicio Amarilis = 15.7 = 78.5%
- Nivel de servicio Pillco Marca = 14.5 = 72.5%

Un artículo publicado en el diario La República el 17 de marzo 2016 bajo el título “Usuarios de provincias, los de mayor insatisfacción en productos y servicios”, afirma que a nivel del país y luego de diez años de crecimiento económico, el Perú se ubica con 61.2 puntos de una escala de 100 puntos, según revela el Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC), que si se compara con el top del mercado de consumo que es el americano con 73 puntos, está muy alejado. Los sectores con mejores resultados de satisfacción son las clínicas privadas (68.2 puntos), cadenas de farmacias (67.2 puntos) y cines (67 puntos). El estudio fue presentado por Indecopi, Centrum Católica y Arellano Marketing.

5.7 Función finanzas – Financiamiento de la inversión

Sabido es que las cuestiones económicas – financieras, requeridas como datos o información elaborada, aun cuando se trata de con fines académicos, en las empresas siempre existe un alto grado de resistencia ante este tipo de solicitudes. Aun así, se ha logrado obtener información que puede ser capitalizada como inicio para otras investigaciones en este tipo de empresas u otras. Sobre el financiamiento de la inversión se ha determinado que el 73.1% de estas empresas han financiado la inversión con algún tipo de préstamo: el 42.3% de ellos han financiado la inversión con capital propio y préstamo, el 30.8% íntegramente con capital tomado a préstamo; apenas el 23.1% refirió haber financiado la inversión con capital propio. El resto se negó a responder este requerimiento.

Lo más resaltante de esta información es el hecho de que existe grado de relación con la teoría de los proyectos de inversión, cuando refiere a lo que se llama la estructura del financiamiento; es casi un hecho que casi todos los proyectos de inversión presentan estructuras de financiamiento vía préstamo, sin dejar de arriesgar, claro está, el capital propio. En ninguno de los casos se ha obtenido una cifra consistente, siempre evasiva, acerca del monto de la inversión involucrado.

5.8 Función finanzas – Índice de crecimiento en ventas

Una variable estratégica o de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas es el monto de sus ventas, pues a partir de ella es que se puede inferir si los montos de ventas alcanzados son suficientes para costear los costos operativos en que incurren para obtener los productos ofertados.

De esta manera se ha llegado a establecer que en el 16.0% de los casos o empresas, consideran que desde el inicio de operaciones las ventas han aumentado en un 22.5% en promedio; el 44.0% de las empresas manifiestan que sus ventas han disminuido y que esta disminución es del orden de – 35.7%. el 40.0% de ellas manifestaron que sus ventas se mantienen tal como cuando iniciaron a atender al público.

Visto así, podría pensarse que se trata de un negocio en apariencia no conveniente, sin embargo, si se tiene en cuenta que a la fecha de la investigación no se sabe de algún complejo que haya cerrado, la disminución porcentual en sus ventas, aun es suficiente para financiar el

costo de obtener el servicio, y, aun así, obtener algún nivel de ganancia o utilidad.

Ahora bien, si se considera que en los últimos 16 años se han construido casi la totalidad de estos complejos deportivos y dividiendo este periodo en otros más cortos de cuatro años cada uno, obtenemos de manera simple y con enfoque de estadística descriptiva la siguiente aproximación para aquellos complejos cuya evolución de ventas ha sido favorable (+ 22.5% en promedio):

Cuadros N° 4

Índice de crecimiento en ventas por periodos

Rangos de años en los complejos	Años representativos	Tasa anual de crecimiento Estimada, simple
0 – 4	2	11.25%
4 – 8	6	3.75%
8 – 12	10	2.25%
12 – 16	14	1.61%

Fuente: encuesta a usuarios.

Con relación a esto, el estudio ha determinado que actualmente el promedio ponderado de venta diaria es S/. 312.85, lo que en relación con la capacidad horaria de atención dada en el apartado 5.2 (6.6 días por semana), se proyecta una venta semanal de S/. 2064.81, cuyo valor anualizado correspondería a S/. 107370.12.

5.9 Función finanzas – Rentabilidad de la inversión total

Como complemento del indicador anterior y buscando algún correlato entre ventas y rentabilidad, se ha determinado un indicador cualitativo que

ayuda a hacer sostenido la última apreciación anterior (*la disminución porcentual de en sus ventas, aun es suficiente para financiar el costo de obtener el servicio, y aun así, obtener algún nivel de ganancia*).

A la pregunta de cómo calificarían la rentabilidad obtenida por el complejo deportivo, se presenta el siguiente resumen:

- El 92.2% de los complejos respondieron que presentan una rentabilidad entre “*altamente rentable*” (19.2%), “*medianamente rentable*” (61.5%) y “*poco rentable*” (11.5%). En todo caso, rentable al fin.
- En ninguno de los complejos deportivos se indicó que se trata de un negocio no rentable; la diferencia corresponde a aquellos que rehusaron responder esta pregunta.

5.10 Función finanzas – Existencia de pasivos

También en correlación con aquello de que el 73.1% de los complejos han financiado su inversión con inyección de dinero de terceros (préstamos), la investigación ha determinado que a setiembre – octubre 2019¹⁰, el 60.0% de las empresa poseen deuda, y el total de ellas mantienen dicha deuda con alguna entidad del sistema financiero local. No se precisa si se trata de la deuda primigenia o se trataría de alguna otra deuda posterior al financiamiento original; aun así, es un dato muy revelador de la posición financiera de las empresas de este rubro de servicios (figura 10 de este informe)

¹⁰ Fecha del trabajo de campo

5.11 Función mercadotecnia – Relación ventas a metas de ventas

Las aplicaciones de mercadotecnia (técnicas aplicables al mercado) y de marketing tienen como propósito final la venta del producto que la empresa oferta. La primera, de manera general, comprende la recolección y sistematización de datos acerca de lo que ocurre en el mercado donde se desenvuelve la empresa, mientras que la segunda, el marketing, pretende convencer al consumidor con contenidos subliminales y directos, para que éste realmente consuma el producto, es decir, esta función empresarial materia de la investigación se relaciona propiamente con las ventas y decisiones de compra.

Con base en esos lineamientos, se está en condiciones de mostrar el indicador relación de ventas a ventas metas, comparándolo con otro relacionado:

*Cuadros N° 5
Comparación del crecimiento en ventas*

Ventas crecieron desde inicio de operaciones (mediano a largo plazo)		Ventas diarias o semanales en relación a lo planeado (corto plazo)	
Empresas	Tasa general	Empresas	Desviación
16.0%	+ 22.5%	11.5%	+ 15.0%

Fuente: encuestas a propietarios

*Cuadros N° 6
Comparación de la disminución en ventas*

Ventas disminuyeron desde inicio de operaciones (mediano a largo plazo)		Ventas diarias o semanales en relación a lo planeado (corto plazo)	
Empresas	Tasa general	Empresas	Desviación
44.0%	- 35.7%	23.1%	- 25.8%

Fuente: encuesta a propietarios

A propósito de esto, sobre seis rangos de precios, el 84.6% de empresas venden hasta S/. 440.00 por día, destacando en esto que el 385% vende entre S/: 200.00 y S/. 320.00 por día; apenas un 11.5% vende por encima de S/. 560.00 al día. El promedio de venta diaria general es S/. 312.85

5.12 Función mercadotecnia – Relación precio propio a precio del mercado

La Ley de la Demanda reconoce que el principal factor del que depende la cantidad demandada de un producto es su precio de venta¹¹, en este contexto interesa conocer el comportamiento de esta variable precio. Le Roy (2002): La demanda tiene un significado especial en economía, se refiere a la cantidad de bienes o servicios específicos que las personas, individualmente o en grupo¹², comprarán a diversos precios posibles, siempre y cuando se mantengan constantes los demás factores. En consecuencia, se puede hablar de la demanda de chips, papas a la francesa, discos compactos. Asociada al concepto de la demanda se encuentra la ley de la demanda: *“cuando aumenta el precio de un bien, las personas compran menos de éste... cuando disminuye, más, siempre y cuando se mantengan constante los demás factores”*.

En el contexto de demanda descrito, la variable precio se vuelve relevante como condicionante de la demanda. Se ha identificado dos precios de la hora de alquiler (diurno y nocturno) a partir de las fuentes propietarios – administradores y usuarios, habiéndose determinado que a nivel general el precio tiene el siguiente comportamiento, cuando se compara por distrito:

¹¹ Una ley tan universalmente difundida que obedece al sentido común del consumidor, presumiendo otras variables fijas

¹² Asocia a la práctica del fútbol, personas y grupos de ellos

Cuadros N° 7

Comparación del promedio de precios de 1 hora de alquiler de cancha de grass sintético

	General	Huánuco	Amarilis	Pillco Marca
S/. / hora, día	36.62	41.76	39.81	28.66
S/. / hora, noche	57.99	62.73	59.32	50.16

Fuente: encuesta a propietarios y usuarios.

Como puede verse, los complejos de campo de grass sintético en Huánuco y Amarilis están por encima del promedio general; en Pillco Marca, los precios cobrados están por debajo del promedio general. En relación al concepto de la ley de la demanda, los campos de grass sintético en Pillco Marca estarían vendiendo más horas de entretenimiento. Sin embargo, esta apreciación se distorsiona si consideramos que uno de los conectores principales del usuario con el complejo, es la cercanía al domicilio del usuario (no se discute que en Huánuco y Amarilis se encuentra la mayor población).

De manera más individual, para el turno de noche, que contiene la mayor actividad, nueve complejos presentan precios por hora superior al promedio calculado, todos ellos en Huánuco y Amarilis

5.13 Función mercadotecnia – frecuencia del cliente

El nivel de reconocimiento del cliente entendido como quién consume, cuánto consume, cada cuánto tiempo consume, puede ser de utilidad para comenzar con planes de fidelización, diseñar contenidos de publicidad y otras cosas propias del marketing. Una empresa fideliza a

sus clientes en la medida en que es capaz de lograr una alta tasa de retención de los mismos. Si se define la retención como la repetición de compra en un determinado periodo de compra, tendríamos que fidelizar es conseguir altas tasas de repetidores, Huete (1996).

El resultado a nivel general, en opinión del propietario – administrador, destaca que en más de la mitad de los complejos (55.3%) se considera que los usuarios o sus clientes son habituales, el porcentaje restante corresponde a la presunción de que los usuarios son esporádicos o eventuales y muchas veces nuevos. La tendencia es que todos sin excepción consideran que sus clientes son los mismos o habituales; el hecho de que este porcentaje baje hasta el indicado se debe a que existía otra opción en la pregunta correspondiente. La auto calificación del usuario ante la misma pregunta arroja que el 49.7% de ellos se considera usuario o cliente habitual del complejo donde fue abordado. Barquero, Rodríguez y Huertas, dedican todo un capítulo al cliente (El Conocimiento y Evaluación de los Clientes), en su libro Marketing de Clientes, editado por Mc Graw Hill, en 2007

5.14 Función mercadotecnia – Inversión en publicidad

Del análisis de este indicador se ve que apenas el 34.6% de los complejos deportivos realiza publicidad para su negocio, y que además lo invertido en este rubro de costo empresarial, no alcanza ni el equivalente a \$65 mensuales. Luego de procesar las respuestas se llega a establecer que esta inversión es del orden de S/. 210.00 mensuales. De ese porcentaje que realiza o invierte en publicidad, equivalente a nueve complejos

deportivos, la televisión es la más mencionada como medio de publicidad, con 25.0% de menciones y 8.3% de menciones para paneles o gigantografías. Como otros medios de publicidad se mencionan a volantes, Facebook, diario y radio; es deseable investigar acerca de la eficacia de medios en la publicidad de las Mypes.

Según el resultado solo la tercera parte de los complejos realizan publicidad o marketing, quizás porque no se haya logrado entender el real beneficio de esta práctica. Al respecto de la publicidad, Kotler y Armstrong (2017) destacan la importancia de la publicidad y el contenido de éste, presentando el caso “GEICO, de actor secundario a gigante gracias a la publicidad”, donde resaltan que gracias en buena medida a un programa de publicidad de gran presupuesto que se ajusta a los cambios en la industria, un slogan perdurable y un simpático reptil que se ha convertido en su vocero, GEICO¹³ logró ubicarse en la posición número dos dentro de una industria sumamente competitiva.

5.15 Función mercadotecnia – Conectores con el mercado

Jacobs y Chase (2014) indican que la empresa que quiera comprender sus mercados desde la óptica de las operaciones y la del marketing debe tener una interconexión muy bien diseñada entre ambas. Interconexión es la palabra clave en esta definición. En el marco teórico de este informe se presenta el modelo del 4 Cs del marketing, siendo éstas: 1)

¹³ Empresa vendedora de seguros de automóviles

Comprender al consumidor, 2) Conectar con el mercado, 3) Construir estrategias de marketing, 4) Compartir la experiencia con el cliente.

Para las empresas que brindan servicios de alquiler de campos de grass sintético para practicar fútbol, en la versión del propietario o administrador (sobre ocho conectores planteados), los tres principales conectores del usuario con el complejo son el *trato del personal* de la empresa, 18.8% de menciones, seguido de la *cercanía al domicilio del usuario*, con 17.5% de menciones, igual que el *precio del alquiler*. Por su parte, para los usuarios, resulta muy diferenciado lo que ellos consideran los conectores con el complejo; han mencionado 26.2% de veces a la *ubicación del complejo*, seguido de *referencia de terceros*, con 25.22%. entre estos dos enfoques, destaca el conector *cercanía entre el complejo y el usuario*.

5.16 Función mercadotecnia – Estrategias de marketing

El 46.2% de empresas en estudio, menos de la mitad de ellas, ha manifestado que desarrolla estrategias de marketing y consideran además a la publicidad en la red social Facebook como la principal estrategia de marketing que desarrollan, con un 23.8% de menciones ante una propuesta de nueve opciones de respuesta múltiple. Como segunda opción de estrategia de marketing desarrollado por estas empresas, se encuentran empatados en menciones, 14.3% cada una, las siguientes: descuentos directos a clientes, publicidad en paneles o gigantografías, y la publicidad en televisión.¹⁴

¹⁴ Con este último dato existe una aparente contradicción, toda vez que la televisión fue considerada el principal medio de publicidad.

Cabe el siguiente análisis: de las nueve opciones de estrategias de marketing, cuatro de ellas son, en la forma de nombrarse, diferentes a la publicidad, de donde se extraen las siguientes denominaciones y menciones como estrategia de marketing:

- Red social Facebook = 23.8%
- Descuentos directos a clientes = 14.3%
- Concesiones por horas acumuladas = 9.5%
- Oferta de refrigerios = 4.8%

5.17 Función mercadotecnia – Ratio de valor del servicio

Repetidamente se ha señalado que calidad es conseguir la satisfacción del cliente y en nuestro caso particular debemos señalar como objetivo el alcanzar lo que podemos denominar como “*Excelencia en el servicio*”. Lo importante no es lo que nosotros pensemos sobre el servicio que debemos prestarle sino lo que piensa el cliente, aunque en modo alguno nos parezca razonable... los clientes que intentan comprar un producto o recibir un servicio, no desean por lo general ningún producto o servicio determinado, sino satisfacer una expectativa, Hernández (2000). Esta es la premisa por la que en la investigación se ha preguntado a los usuarios, luego de su experiencia con el complejo deportivo si consideran que el servicio recibido vale el precio pagado, vale más del precio pagado o vale menos del precio pagado. Aquí los resultados:

- El 75.0% de usuarios consideran que el servicio recibido vale el precio pagado, es decir, la apreciación del beneficio obtenido es congruente con el precio de la hora pagada

- Un 1.6% de usuarios considera que el servicio recibido vale más del precio pagado, es decir, la apreciación del beneficio obtenido es mayor que el precio pagado. $\text{Beneficio} = 1.117 * \text{Costo pagado}$. Si se ha establecido que la tarifa promedio en la noche es S/. 57.99, la sensación de retribución es como S/. 64.77
- El 23.4% de usuarios consideran que el beneficio real obtenido como calidad o nivel de servicio es -15.3% menos que el precio pagado, es decir vale como S/. 49.12
- Otro dato a tener en cuenta en esta línea de análisis es que el nivel general de servicio percibido es como 75. %, reportado en el ítem 5.6

5.18 Contraste de hipótesis

Para justificar el contraste de prueba de hipótesis individuales de las funciones operaciones, finanzas y marketing, se presenta el marco o sustento teórico del procedimiento de contrastación ejecutado para la investigación. Caballero (2013), en relación a este punto y bajo el subtítulo LA CONTRASTACIÓN DE CADA SUBHIPÓTESIS, página 338, es muy explícito y presenta como ejemplo de subhipótesis: *“Los responsables de la Irrigación CHINECAS se ven afectados por empirismos aplicativos, porque no conocen o aplican mal algunos conceptos, técnicas avanzadas o ratios directamente relacionados con las irrigaciones”*; extiende el análisis y anota que son las apreciaciones resultantes del análisis las premisas para dicho contraste. Sobre este último se transcribe: “Tomando como premisas las siguientes apreciaciones resultantes del análisis (aquí revisar las del numeral..., tanto positivas como negativas que tengan

relación con esa subhipótesis); podemos establecer que esta subhipótesis... se aprueba en tal... porcentaje de lo negativo y se desaprueba en tal... porcentaje de lo positivo.

El autor culmina su explicación presentando los tres posibles resultados de la contrastación de una subhipótesis, en relación a la presentada como ejemplo:

- a. **Prueba total de la subhipótesis.** Sólo se daría en el caso, poco probable estadísticamente, de que existiese un 100% de lo negativo con respecto a esa subhipótesis en las apreciaciones resultantes del análisis. Para que esto ocurra, sería necesario que nadie, ninguno de los informantes, conozca ni aplique ningún planteamiento teórico (que no conozca ningún concepto, ninguna técnica avanzada, así como ninguna ratio de gestión), o que en otros casos se incumpla el 100% de las disposiciones de las normas, se distorsionen al 100%, o se carezca de todo, etc
- b. **Prueba y disprueba parciales (simultáneas).** Estadísticamente es lo que más sucede: un porcentaje de apreciaciones positivas disprueba la subhipótesis, y el porcentaje complementario de lo negativo lo prueba.
- c. **Disprueba total de la subhipótesis.** Sólo se daría en el caso, poco probable estadísticamente, de que existiese un 100% de lo positivo con respecto a esa subhipótesis en las apreciaciones resultantes del análisis. Para que eso ocurra, sería necesario que el 100% de los informantes conozca y aplique bien todos los planteamientos teóricos considerados, cumpla el 100% de las disposiciones de las normas,

entienda y transmita bien, en un 100%, lo que deben entender y transmitir, tenga el 100% de los elementos necesarios para lograr los objetivos, no tenga ninguna limitación ni distorsión, etc.

También anota el autor, página 332, que las apreciaciones resultantes consideran o integran por separado, todo lo positivo o negativo con respecto a cada variable de la realidad, así como de cada parte o variables del marco referencial. Este marco teórico se ha ejecutado, complementado con la escala semáforo que se describe.

Siendo que la información obtenida, en la mayoría de las veces tiene que ver con apreciaciones cualitativas, con niveles de existencia o prácticas en la empresa, con valoraciones de aspectos y con algunos resultados cuantitativos, es necesario diseñar un procedimiento que ayude a deslindar de los contenidos hipotéticos planteados en el plan de tesis aprobado. Para este propósito se hace uso de una escala de valoración de resultados, tomados de una investigación desarrollada por el asesor de esta tesis¹⁵. Se trata de dos escalas cuantitativas asociada a valoraciones cuantitativas porcentuales, que serán cotejadas con los principales indicadores de las áreas funcionales de la empresa, especialmente de aquellas que se gestan desde las decisiones de la misma empresa.

¹⁵ Informe final de la investigación EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – 2017, presentado por el docente Manuel Marín Mozombite de la EP Ingeniería Industrial

ESCALA DE VALORACIÓN DE RESULTADOS - %									
Estado Crítico					Alerta		Estado Aceptable		
0				55	70				100
Pésimo		Malo		Regular		Bueno		Muy Bueno	
0		20		40		60		80	100

5.18.1 Hipótesis 1:

“El desempeño de la función de operaciones en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, presenta indicadores deficitarios”

- Capacidad de operaciones catalogado como suficiente, en el 76.9% de los casos. Estado *aceptable*, calificación *bueno*
- El lavado de la indumentaria diferenciadora es oportuno en el 96.2% de los casos. Estado *aceptable*, calificación *muy bueno*
- El mantenimiento de la cancha es considerado como de rutina, algo natural en el 61.5% de los casos. Estado *alerta*, calificación *bueno*
- En el 53.8% de los casos, las empresas tienen declarados su misión (declaración orientadora de cómo y en base a qué principios se desarrollan las actividades creadoras del servicio). Estado *crítico*, calificación *regular*
- Nivel de servicio de 75.0%. Estado *aceptable*, calificación *bueno*

Según esto, de diez aspectos positivos deseados (estado ACEPTABLE; calificación BUENO, MUY BUENO, es decir, 2 aspectos por 5 indicadores = 10), se obtienen ocho de ellos en ese sentido, lo que da

un rendimiento global de 80.0%, que según la escala lo ubica en estado ACEPTABLE y calificación de entre BUENO y MUY BUENO. Siendo así, NO ES CIERTO que el desempeño de la función operaciones sea deficitaria. SE RECHAZA LA HIPÓTESIS

5.18.2 Hipótesis 2:

“La función de finanzas en empresas de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, presenta indicadores favorables”.

- El 42.3% de las empresas han financiado la inversión con mezcla de capital propio y capital prestado (esto genera apalancamientos del capital propio y en apariencia se comparten riesgos, es lo recomendable). Estado *crítico*, calificación *regular*
- En el 56.0% de los casos las empresas manifestaron haber experimentado entre estancamientos y aumentos en sus ventas desde el inicio de operaciones. Estado *alerta*, calificación *regular*
- La percepción de rentabilidad reporta un acumulado de 80.7% de empresas en los niveles de altamente rentable y medianamente rentable. Estado *aceptable*, calificación *muy buena*
- El 60.0% de complejos deportivos manifestaron tener deudas a la fecha (en relación a esto se juzgó que es recomendable haber financiado la inversión con préstamo). Estado *alerta*, calificación entre *regular y bueno*.

Según esto, de ocho aspectos positivos deseados, (estado ACEPTABLE; calificación BUENO, MUY BUENO, es decir, 2 aspectos por 4 indicadores = 8), se obtienen seis de ellos en ese sentido, lo que da un rendimiento global de 75.0%, que según la escala lo ubica en estado ACEPTABLE y calificación de entre BUENO. Siendo así, ES CIERTO que el desempeño de la función finanzas presenta indicadores favorables. SE ACEPTA LA HIPÓTESIS

5.18.3 Hipótesis 3:

La función de mercadotecnia en empresas de servicios de campo de grass sintético en los distritos de Huánuco, Pillco Marca y Amarilis, es la más desarrollada

- El 76.9% de empresas consideran que sus ventas son iguales o mayores a lo planeado en el corto plazo. Estado *aceptable*, calificación *bueno*
- En opinión de los usuarios, éstos se consideran clientes habituales (asociado al concepto de fidelización) solo en el 49.7% de casos. Estado *crítico*, calificación *regular*
- Solo el 34.6% de los complejos deportivos realiza o invierte en publicidad. Estado *crítico*, calificación *mala*
- El 53.8% de complejos desarrolla estrategias de marketing. Estado *crítico*, calificación *regular*

- El 76.6% de usuarios considera que el precio pagado por el servicio vale el precio pagado por él e incluso algo más. Estado *acceptable*, calificación *bueno*.

Según esto, de diez aspectos positivos deseados (estado ACEPTABLE; calificación BUENO, MUY BUENO, es decir, 2 aspectos por 5 indicadores = 10), se obtienen solo cuatro de ellos en ese sentido, lo que da un rendimiento global de 40.0%, que según la escala lo ubica en estado CRÍTICO y calificación de entre MALO Y REGULAR. Siendo así, NO ES CIERTO que el desempeño de la función mercadotecnia presente indicadores favorables o, sea la más desarrollada. SE RECHAZA LA HIPÓTESIS

CONCLUSIONES

- Del estudio de la función operaciones en los campos de grass sintético de la ciudad de Huánuco, se ha establecido que presenta indicadores favorables. Destaca en éstos la capacidad suficiente para atender los requerimientos del servicio; la logística de soporte para generar el servicio; la calificación del nivel de servicio; el área del complejo y la apariencia del mismo como principales constructos de la calidad. El desempeño deficitario se da cuando comprobamos que apenas algo más de la mitad tienen declarados su misión.
- El estudio de la función finanzas fue la que más resistencia presentó desde la posición del propietario – administrador del complejo. Aun así, se ha llegado a establecer que es esta función la que más indicadores favorables presenta, si se tiene en cuenta a la evolución de sus ventas, la percepción de la rentabilidad del negocio y la existencia de deudas actuales. El indicador de modalidad de financiamiento es la que menos favorable se presenta
- La función de mercadotecnia o marketing nombrada de manera indistinta es la menos desarrollada en estos complejos deportivos. Los dos indicadores favorables de este contexto corresponden a que las ventas planeadas o pronosticadas son iguales e incluso algo mayor, y, el análisis de valor del servicio, es decir, los usuarios por lo general piensan que el servicio recibido vale el precio pagado por él e incluso algo más.

RECOMENDACIONES

- Realizar investigaciones focalizadas o intervenciones académicas tendientes a revertir situaciones no deseadas encontradas
- Focalizar investigaciones con temática de la función mercadotecnia o marketing, al haberse determinado que esta es la función menos desarrollada
- Desarrollar una estrategia corporativa desde la FIIS UNHEVAL, para lograr que los propietarios o administradores de los complejos deportivos, faciliten condiciones de ejecución de investigaciones que profundicen o focalicen la función financiera
- Alcanzar a los propietarios de los complejos resúmenes de la opinión de sus clientes para con la provisión del servicio recibido.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alfonso Hernández Hatre (2000). Calidad en las empresas de servicios.
Asturias. Cantro para la Calidad.
- Barrientos, P. G. (2006). La investigación científica: Enfoques metodológicos.
Lima: Ugraph S.A.C.
- Bernal Torres C. (2006). Metodología de la Investigación. 2da ed. México:
Editorial Pearson Prentice Hall.
- Caballero, A. R. (2013). Metodología Integral innovadora para planes de tesis.
Querétaro: Cencage Learning
- Gloria Batllori (2014). La empresa y su entorno: áreas funcionales III. Perú –
Lima. Editorial Planeta
- Ignacio Sorel Los Santos (2006). Logística y Marketing para la distribución
comercial. Madrid, España. Editorial ESIC
- Jacobs y Chase (2014). Administración de operaciones, edición 13. México D.
F. Mc Graw Hill Interamericana Editores
- John Tennet (2010). Gestión financiera, principios básicos paso a paso. Perú,
Lima. Editorial Producciones Cantabria S. A. C.
- Juan Carlos Alcaide (2015). Los 100 errores en la experiencia del cliente.
Madrid, España. Editorial ESIC
- Kogan, L. C. (2008). Aprender a investigar. Lima: Fondo Desarrollo Editorial
Universidad de Lima

- L. M. Huere (1996). Revitalizando los servicios. Barcelona, España. Canon Editorial S. L.
- Manuel Alfaro y Oriol Iglesias (2010). La empresa y su entorno: áreas funcionales II. Perú – Lima. Editorial Planeta
- Phillip Kotler y Gary Armstrong (2017). Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación
- Richard B. Chase, F. Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano (2009). Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. México D. F. Editorial Mc Graw Hill
- Richard J. Lutz y Barton A. Weitz (2010). Posicionamiento de marca. España, Barcelona. Bresca Editorial, S. L.
- Robert Heller (2006). Peter Drucker. Perú, Lima. Editorial Orbis Ventures S. A. C.
- Roger Le Roy Miller (2002). Economía hoy. Bogotá, Colombia. Editorial Pearson Educación
- Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011). Administración de Operaciones: Conceptos y casos. México D. F.: Mc Graw Hill Educación
- Steven Nahmías (2010). Gestión de Operaciones: Trucos para manejar los recursos. España, Barcelona: Bresca Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1: PANEL FOTOGRÁFICO

GRASS SINTETICO "El ovalo" Altura del Ovalo de Cayhuayna



GRASS SINTETICO "FORTALEZA" Altura del jiron Olivos .



GRASS SINTETICO "CORY SONQO" Altura del Colegio Juan Velasco

Alvarado –al frente



GRASS SINTETICO "EL OLIMPO"



GRASS SINTETICO “COLEGIO DE MEDICOS”



GRASS SINTETICO “CORAZON DE ORO”



ANEXO 2: GUÍA DE TRABAJO DE CAMPO

PLANEACIÓN – PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

INVESTIGACIÓN: “Los Campos de Grass Sintético y las Áreas Funcionales de la Dirección de Empresas – Huánuco 2019”

I. USUARIOS O CLIENTES DE CAMPOS DE GRASS SINTÉTICO

Luego de observar la práctica habitual en el uso o demanda de estos campos de grass sintético para la práctica del fútbol, se ha sintetizado la situación bajo las siguientes condiciones:

- Tres horas de máxima actividad, regular: entre 7.00 pm y 11.00 pm
- Asistencia de usuarios en horario nocturno: entre 42 y 56 personas (en cada hora interactúan 14 personas, 07 por equipo)
- Los domingos de manera similar, entre 10.00 am y 01.00 pm, horario de máxima actividad.
- Asistencia de usuarios en horario diurno, los domingos: entre 28 y 42 personas (en cada hora interactúan 14 personas, 07 por equipo)
- Los supuestos consideran una cantidad mínima y máxima de usuarios en los horarios indicados (no siempre todos los campos pueden tener la máxima demanda en dichos horarios, probablemente en algunos casos la demanda esté por debajo del mínimo establecido)
- Mínimo de usuarios por complejo = $42 \cdot 7 + 28 \cdot 1 = 322$ por semana
- Mínimo de usuarios del mercado = $322 \cdot 26 = 8,322$ por semana
- Máximo de usuarios por complejo = $56 \cdot 7 + 42 \cdot 1 = 434$ por semana
- Máximo de usuarios del mercado = $434 \cdot 26 = 11,284$ por semana

Para estimar el tamaño de la muestra de usuarios se utilizará la fórmula de tamaño de muestra para población finita o conocida. Siendo la población seleccionada, la mínima considerada, es decir $N = 8,322$; se desea un nivel de confianza $NC = 95\%$, al que corresponde $Z = 1.96$; error máximo permitido, $e = 5\%$; probabilidad de éxito = probabilidad de fracaso, $p = q = 0.5$.¹⁶

Aplicando estos datos en la fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Se obtiene $n = 367$ encuestas, las que serán cuoteadas o sistematizadas para cada complejo, es decir, 14 encuestas por complejo.

¹⁶ La demanda bajo un criterio conservador; $p = q$, debido a que no se sabe de experiencias de aplicación de encuestas a usuarios de campos de grass sintético; NC y error, corresponden al de un estudio tipo, que garantiza representatividad estadística.

II. CAMPOS DE GRASS SINTÉTICO DE REFERENCIA

Tabla N° 4
Inventario de campos de grass sintético

N°	Nombre comercial del campo	Distrito	N°	Nombre comercial del campo	Distrito
1	Coloso	Huánuco	14	Barcelona	Amarilis
2	Jhony Bello	Huánuco	15	Col. de Contadores	Amarilis
3	Maracaná	Huánuco	16	Col. Médico	Amarilis
4	Golazo	Huánuco	17	Col. de Ingenieros	Amarilis
5	Bernabéu	Huánuco	18	Las Cataratas	Amarilis
6	Great Point	Huánuco	19	Olla de Barro	Amarilis
7	Jara	Huánuco	20	El Óvalo	Pillco Marca
8	Monumental	Huánuco	21	Leoncito	Pillco Marca
9	Springfied College	Huánuco	22	Calichín	Pillco Marca
10	San José	Huánuco	23	Fortaleza	Pillco Marca
11	El Nacional	Huánuco	24	Ruge León	Pillco Marca
12	El gato Ñato	Amarilis	25	El Edén	Pillco Marca
13	Cuevita	Amarilis	26	Delta	Pillco Marca

Fuente: Registro visual previo

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN			
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS - EP INGENIERÍA INDUSTRIAL			
INVESTIGACIÓN: <i>Los campos de grass sintético y las áreas funcionales de la dirección de empresas - Huánuco 2019</i>			
Saludo y alcances de la investigación:			
Propietario o administrador del complejo deportivo			
FUNCIÓN MERCADOTECNIA			
P1. ¿Diría usted que sus ventas diarias o semanales, en promedio, son menores, iguales o mayores a lo que normalmente se fija como meta u objetivo? <input type="checkbox"/> 1. Son menores <input type="checkbox"/> 2. Son iguales <input type="checkbox"/> 3. Son mayores <input type="checkbox"/> Desviación =%			
Indíqueme por favor entre cuál de estos rangos se encuentra las ventas diarias del complejo (Tarjeta):			
<input type="checkbox"/> 1. Menos de S/. 200	<input type="checkbox"/> 2. Entre 200 y 320	<input type="checkbox"/> 3. Entre 320 y 440	<input type="checkbox"/> 4. Entre 440 y 560
<input type="checkbox"/> 5. Entre 560 y 680	<input type="checkbox"/> 6. Más de 680		
P2. Por favor los precios que suele cobrar por hora de alquiler en sus diferentes turnos:			M: <input type="text"/> T: <input type="text"/> N: <input type="text"/>
P3. ¿Cuántos complejos como el suyo existen en la ciudad?		<input type="text"/>	¿En su distrito? <input type="text"/>
¿Cuánto del mercado cree que cobertura en la ciudad?		<input type="text"/> %	¿En su distrito? <input type="text"/> %
P4. En relación a sus clientes, ¿Con cuál de estas expresiones se siente más identificado? (Dos opciones)			
<input type="checkbox"/> 1. Son habituales, los mismos	<input type="checkbox"/> 2. Son muchas veces nuevos	<input type="checkbox"/> 3. Son esporádicos	<input type="checkbox"/> 4. Existen insatisfechos
P5. ¿Su empresa invierte en publicidad? <input type="checkbox"/>		¿En qué medio o medios? <input type="text"/>	
Por favor, si no tiene inconvenientes, el monto económico aproximado: S/. (Sem) (Mes)			
P6. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree que conectan su complejo deportivo con los clientes? (Tarjeta; Rpta múltiple)			
<input type="checkbox"/> 1. La publicidad	<input type="checkbox"/> 3. Cercanía a su domicilio	<input type="checkbox"/> 5. Precio del servicio	<input type="checkbox"/> 7. Fiabilidad de la reserva
<input type="checkbox"/> 2. Referencia de terceros	<input type="checkbox"/> 4. Trato del personal	<input type="checkbox"/> 6. Plus en la hora	<input type="checkbox"/> 8. Otros productos ofertados
P7. ¿Su empresa, el complejo desarrolla estrategias de marketing para captar clientes? <input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No ¿Cuáles?			
1.		2.	
FUNCIÓN OPERACIONES			
P8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que inciden más o directamente en la calidad del servicio que ofrece su complejo deportivo? (Tarjeta, respuesta múltiple)			
<input type="checkbox"/> 1. El área del complejo, la dimensión de las canchas	<input type="checkbox"/> 6. Las condiciones de seguridad de la cancha en sí		
<input type="checkbox"/> 2. La apariencia real y comodidad de la cancha	<input type="checkbox"/> 7. El horario disponible que siempre encuentra el cliente		
<input type="checkbox"/> 3. La confianza del cliente cuando reserva horario	<input type="checkbox"/> 8. Mínimas discrepancias en el inicio del horario pactado		
<input type="checkbox"/> 4. El grado de preparación que proyecta el que atiende	<input type="checkbox"/> 9. El trato amigable que brinda el personal		
<input type="checkbox"/> 5. La seguridad brindada a las pertenencias del cliente	<input type="checkbox"/> 10. El interés del personal por solucionar impases		
P9. Por observación o pregunta directa:			
N° de canchas para fútbol:		N° de canchas para vóley:	
N° de personas que atienden:		Horario de atención:	
		Días a la semana:	

11. de personas que atienden: Horario de atención: Días a la semana:

P10. En lo referido a la provisión del servicio de alquiler de canchas de grass sintético, y cuestiones conexas, anote lo que considere lo más acertado.

	Siempre		Nunca
1. La capacidad del complejo es suficiente	1	2	3
2. El número de balones es suficiente	1	2	3
3. La cantidad de indumentaria diferenciadora es suficiente	1	2	3
3. El lavado de indumentaria es oportuno	1	2	3
4. La provisión de bebidas refrescantes es adecuada	1	2	3
5. El mobiliario complementario es adecuado	1	2	3
6. Los servicios higiénicos están operativos	1	2	3
7. Los camerinos (si existen) están en buenas condiciones	1	2	3
8. El mantenimiento de las canchas es cuestión de rutina	1	2	3

P11. En función a su capacidad o dimensiones del complejo, ¿Se hizo algún estudio para estimar el costo de una hora de alquiler, o de un día o de una semana de operación del complejo? 1. Sí 2. No ... Sólo para fines académicos, podría darme algún referente de esos resultados: Entre S/. y S/. por (H - D) (D) (S) Entre S/. y S/. por (H - N)

P12. ¿Tiene la empresa declarada su misión, su visión y valores que rigen las actividades del día o sirven como patrón de conducta?

	Sí	No		
Misión	1	2	¿Cuáles de estas razones explican que su empresa no los tenga?	1. Desconocimiento
Visión	1	2		2. No dispone de tiempo
Valores	1	2		3. Falta de asesoramiento
				4. No considera necesario

P13. ¿La inversión total en el complejo deportivo ha sido financiada...?

1. Integralmente con capital propio	2. Integralmente con capital prestado	3. Con capital propio y préstamo
-------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

P14. ¿Podría decirme el monto aproximado de su inversión en...?

1. Infraestructura: S/.	2. Equipamiento. S/.	3. Capital de trabajo: S/.
-------------------------------	----------------------------	----------------------------------

P15. Desde que inició sus operaciones, hasta la fecha (..... años), Considera que sus ventas...

1. Han aumentado	2. Se han mantenido	3. Han disminuido %
------------------	---------------------	-------------------	---------

P16. ¿Diría usted que la rentabilidad de este rubro de negocio en la ciudad de Huánuco es...?

1. Altamente rentable	2. Medianamente rentable	3. Poco rentable	4. No es rentable
-----------------------	--------------------------	------------------	-------------------

P17. ¿Actualmente su empresa mantiene algún tipo de deuda? 1. Sí 2. No ... ¿Se trata de una deuda con...?

1. Sistema financiero	2. Familiar, familiares	3. Amigos, conocidos	4. Tienda, compras a crédito
-----------------------	-------------------------	----------------------	------------------------------

Razón social o nombre comercial:	
Nombre y apellido del encuestado:	
Cargo o rol en la empresa:	
Contacto (teléfono, correo...)	
Fecha y hora de encuesta:	

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN			
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS - EP INGENIERÍA INDUSTRIAL			
INVESTIGACIÓN: <i>Los campos de grass sintético y las áreas funcionales de la dirección de empresas - Huánuco 2019</i>			
Saludo y alcances de la investigación:			
Usuarios o clientes			
FUNCIÓN MERCADOTECNIA			
P1. Por favor los precios que suele pagar por hora de alquiler en sus diferentes turnos:	M:	T:	N:
P2. Como cliente de este complejo, ¿Usted se considera un cliente...?	1. Habitual	2. Nuevo	3. Esporádico
P3. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree que conectan al complejo deportivo con usted? (Tarjeta; Rpta múltiple)			
1. La publicidad	3. Precio del servicio	5. Ubicación del complejo	7. Fiabilidad de la reserva
2. Referencia de terceros	4. Trato del personal	6. Plus en la hora	8. Otros productos ofertados
FUNCIÓN OPERACIONES			
P4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que inciden más o directamente en la calidad del servicio que oconsume en este complejo deportivo (Tarjeta, respuesta múltiple)			
1. El área del complejo, la dimensión de las canchas	6. Las condiciones de seguridad de la cancha en sí		
2. La apariencia real y comodidad de la cancha	7. El horario disponible que siempre encuentra el cliente		
3. La confianza del cliente cuando reserva horario	8. Mínimas discrepancias en el inicio del horario pactado		
4. El grado de preparación que proyecta el que atiende	9. El trato amigable que brinda el personal		
5. La seguridad brindada a las pertenencias del cliente	10. El interés del personal por solucionar impases		
P5. ¿Cuáles de estos aspectos cree usted que son los que diferencian a este complejo, de otros que usted conoce?	1. La calidad del grass	3. Precio del servicio	6. Fiabilidad de la reserva
	2. Trato del personal	4. Plus en la hora	7. Otros productos ofertados
	5. Infraestructura del local	8. Seguridad de la cancha	
P6. ¿Diría usted que el nivel de satisfacción o bienestar obtenido luego de su reciente experiencia en este complejo...?			
1. Vale el precio pagado	2. Vale más del precio pagado	3. Vale menor del precio pagado	(+) (-) %
P7. Entre 0 y 20, ¿Con cuánto calificaría el nivel del servicio recibido en el complejo, en esta reciente experiencia?			
Nombre y apellido del encuestado:			
Género - Edad:		1. Trabajador sector público	
Grado de instrucción del encuestado:		2. Trabajador sector privado	
Contacto (teléfono, correo...):		3. Trabajador independiente	
Fecha y hora de encuesta:			

ANOTACIONES FINALES

- Catorce encuestas por campo, a usuarios, se puede aplicar como mínimo en algo más de dos horas, sin ninguna distorsión de eventos, si se practica la siguiente propuesta:

		← Dos horas →						
P.e.								
Hora		7pm		8pm			9pm	
		llegada de usuarios		llegada de usuarios			llegada de usuarios	
		5 ó 4 encas		5 ó 4 encas			5 ó 4 encas	
		Este tramo es aprovechable para aplicar la encuesta al propietario o administrado						

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO DE TESIS

Yo, JHON RIDER PAJUELO VARGAS, identificado con D.N.I. N.º 42433455, egresado de la escuela académica profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, con la tesis titulada LOS CAMPOS DE GRASS SINTETICO Y LAS AREAS FUNCIONALES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS-HUANUCO 2019.

Declaro bajo juramento que:

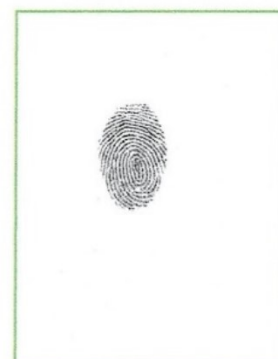
- ✓ El trabajo de investigación es de mi autoría y se realizo sin violar o usurpar derechos de autor de terceros.
- ✓ He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado total ni parcialmente.
- ✓ El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- ✓ Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en el trabajo de investigación constituirán aporte a la realidad investigada.
- ✓ De identificarse fraude, plagio, auto plagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Huánuco, 21 de enero de 2021



Firma

DNI: 42433455



Huella Digital



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO – PERÚ
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

En Huánuco, a los 06 Días del mes de noviembre de 2020, siendo las 11:00 am hrs. De acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Capítulo IV Art. 18°, 24°, 25°, 31°, 32° y Tercera Disposición Complementaria, aprobado mediante Resolución Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL; se procedió a la evaluación de la sustentación de la tesis titulado: **LOS CAMPOS DE GRASS SINTÉTICO Y LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS – HUÁNUCO 2019**, presentado por el Bachiller en Ingeniería Industrial: **Jhon Rider PAJUELO VARGAS**. Este evento se realizó vía virtual, ante los miembros del Jurado Calificador, integrado por los siguientes catedráticos:

PRESIDENTE: Dr. Pedro Villavicencio Guardia

SECRETARIO: Dr. Fermín Montesinos Chávez

VOCAL: Mg. José Mallqui Alvarado

ACCESITARIO: Mg. Clodoaldo Rodríguez Moreno

Finalizado el acto de sustentación, se procedió a la calificación conforme al Artículo 32° del Reglamento de Grados y Títulos, obteniéndose el siguiente resultado: **Nota: Catorce (14)**. Equivalente a la calificación de Bueno, quedando (el) (la) Bachiller en Ingeniería Industrial: **Jhon Rider PAJUELO VARGAS: Aprobado**

Con lo que se dio por concluido el acto y en fe de la cual firman los miembros del jurado Calificador.

.....
PRESIDENTE

.....
SECRETARIO

.....
VOCAL

.....
ACCESITARIO

AUTORIZACION PARA PUBLICACION DE TESIS ELECTRONICAS DE PREGRADO

IDENTIFICACION PERSONAL

Apellidos y Nombres: JHON RIDER PAJUELO VARGAS

DNI: 42433455 Correo Electrónico: jhonmg22@hotmail.com

Teléfono casa: 016072701 Celular: 980620777

IDENTIFICACION DE LA TESIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS</u>
E.P.	: <u>INGENIERIA INDUSTRIAL</u>

Título profesional obtenido:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título de la tesis:

LOS CAMPOS DE GRASS SINTETICO Y LAS AREAS FUNCIONALES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS-HUANUCO 2019.

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de Acceso
X	PUBLICO	Es publico y accesible al documento al texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica mas no al texto completo

Al elegir la opción "publico", a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas paginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso.

Así mismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año

() 2 años

() 3 años

() 4 años

Luego del periodo señalado por usted, automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma:

21 de enero del 2021

Firma del autor:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A. J. P. S.', written in a cursive style.