



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

PARA LA EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU

CAROLINA MORENO TIMOTE

BOGOTÁ COLOMBIA

2012



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANALISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA
EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU**

TUTOR:

HUGO ALFONSO VARGAS A.

BOGOTA COLOMBIA

2012

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

DEDICATORIA

Al padre eterno por ser el guía en este camino, orientándome hacia un excelente futuro y crecimiento personal. A toda mi familia por brindarme el apoyo necesario para seguir, ya que estuvieron en todos los momentos difíciles de mi vida. En especial a mi esposo e hijo, que amo con todo mi corazón ya que son la inspiración principal para lograr todas mis metas. A mis amigos por la compañía durante todos estos años de formación profesional y académica. Por ultimo a mis docentes por su gran compromiso humano y social; ya que sin ellos la formación intelectual y profesional carecería de aprendizaje significativo, objetividad y sentido de responsabilidad social.

AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD EAN, por ser líder en la formación integral de personas emprendedoras, a través de sus excelentes programas académicos y docentes ampliamente calificados en el ámbito catedrático y práctico. Lo cual desde luego le brinda a la sociedad los medios y mecanismos necesarios para lograr alcanzar la visión administrativa, económica, política y humana que a diario demandan los países del mundo.

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, porque contribuye con la formación integral de los profesionales y estimula su aptitud emprendedora, brindando excelentes herramientas para lograr un desarrollo económico y social en las empresas.

AL DOCTOR HUGO ALFONSO VARGAS por ser el catedrático y profesional que oriento la proyección administrativa del presente trabajo de grado. Puesto que constantemente me brindo su apoyo, consejo y orientación académica a fin de impulsar un adecuado desarrollo en la presente investigación.

A la EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU y sus gerentes por abrirme las puertas de su empresa desde el inicio hasta el final de este trabajo, al permitirme obtener de su confianza, honestidad y profesionalismo todo lo necesario para poder proyectar su negocio hacia los métodos práctico de la productividad y eficiencia administrativa.

A todas aquellas personas que participaron de una u otra manera en este trabajo dirigido.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<i>GLOSARIO DE TÉRMINOS</i>	13
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	14
<i>INTRODUCCIÓN</i>	15
<i>1. INFORMACION DE LA EMPRESA</i>	17
1.1 Creación Y Evolución	17
1.1.1 Síntesis de la actividad	21
1.1.2 Evolución y trayectoria	21
1.2 Estructura – Organigrama Funcional	24
1.3 Mapa de Procesos de la Empresa	25
1.4 Sistema de finalidades	25
1.5 Mercado local y regional	26
1.6 Productos en servicios	30
1.7 Competencia directa	35
1.8 Cifras de la empresa	37
1.9 Expectativas de crecimiento	40
<i>2. DIAGNOSTICOPRELIMINAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</i>	42
2.1 Diagnostico preliminar Modelo MMGO	42
2.1.1 Análisis y calificación de los componentes	42
2.1.2 Informe de Situación, Problemas, Potencialidades y Recomendaciones	48
2.2 Identificación del Problema	51
2.3 Definición de la ruta de mejora	53
<i>3. OBJETIVOS</i>	56
3.1 Objetivo General	56
3.2 Objetivos Específicos	56
<i>4. JUSTIFICACIÓN</i>	57
<i>5. MARCO METODOLOGICO</i>	58
5.1 MMGO – UEAN	58
5.2 Modelo PESTEL	59
5.3 Análisis DOFA	59

5.4	Encuestas	60
5.5	Lluvia de ideas	61
5.6	Herramientas y Métodos de Análisis Financiero	62
6.	MARCO DE REFERENCIA	64
6.1	Cadena productiva	65
6.2	Situación actual del sector	67
6.2.1	Problemática actual	68
6.2.2	Evolución, perspectivas y expectativas	70
6.3	Normatividad específica	72
6.4	Competencia	72
6.5	Gremios y Asociaciones	73
6.6	Algunas Cifras del sector	74
6.7	Otros aspectos relevantes	81
7.	ACOMPañAMIENTO PRELIMINAR - PLAN DE MEJORAMIENTO	83
7.1	Propuesta Sistema de Finalidades	83
7.1.1	Formulación o Revisión de la Visión de la Empresa	83
7.1.2	Formulación o Revisión de la Misión de la Empresa	85
7.1.3	Identificación y documentación de los Valores corporativos	87
7.2	Modelo PESTEL	90
7.3	Análisis DOFA	91
7.3.1	Definición de DF	94
7.3.2	Definición de OA	95
7.3.3	Matriz DOFACruzada	95
8.	ANÁLISIS Y SINTESIS DE RESULTADOS	98
8.1	La Viabilidad de la Ruta de Mejora	98
8.2	Diagnostico Interno	98
8.2.1	Análisis Interno	98
8.2.2	Matriz MEFI	99
8.3	Diagnostico Externo	100
8.3.1	Análisis Externo	100
8.3.2	Matriz MEFÉ	100
8.4	Análisis de competencia	102
8.4.1	Competencia Directa	103
8.4.2	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	103
8.5	Tabulación y análisis de encuestas	104

8.5.1 Encuesta Interna de la Empresa	104
8.5.2 Encuesta externa de la empresa Clientes	109
9. PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN Y PLANES DE ACCIÓN	113
9.1 Como entender el proceso	113
9.2 Objetivos	114
9.3 Guía y métodos a aplicar	115
9.4 Balanced Scorecard	115
9.4.1 Análisis Balanced Scorecard	117
9.5 Cronograma estimado	119
9.5.1 Actividades Plan de Mejoramiento	121
9.6 Presupuesto	125
9.7 Proyecciones Financieras.	127
9.7.1 Balance General Proyectado	127
9.7.2 Estado de Resultados	128
9.7.3 Análisis de Flujos	130
9.7.4 Indicadores Financieros	131
9.8 Resultados e Impactos esperados	133
10. CONCLUSIONES	134
11. RECOMENDACIONES	135
12. BIBLIOGRAFÍA	136

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Accionistas PRISMALLANOS S.A.S 2009</i>	19
<i>Tabla 2. Accionistas PRISMALLANOS S.A.S 2011</i>	20
<i>Tabla 3. Clasificación Mercado local</i>	27
<i>Tabla 4. Manillas ingreso Parque Recreacional Taimaku</i>	28
<i>Tabla 5. Control de entradas</i>	29
<i>Tabla 6. Competencia directa</i>	35
<i>Tabla 7. Visitas en redes sociales</i>	37
<i>Tabla 8. Cifras de la empresa Parque Recreacional Taimaku</i>	37
<i>Tabla 9. Expectativas del Mercado</i>	41
<i>Tabla 10. Clasificación de los componentes por nivel de atención</i>	54
<i>Tabla 11. Lluvia de ideas.</i>	62
<i>Tabla 12. Valor PIB Nacional</i>	75
<i>Tabla 13. Población ocupada según ramas de actividad . Enero a marzo 00-11 en miles</i>	79
<i>Tabla 14. Flujo de pasajeros terminal de transportes, Enero a Junio 2011</i>	81
<i>Tabla 15. Visión empresarial</i>	84
<i>Tabla 16. Sugerencias de la Visión</i>	85
<i>Tabla 17. Misión empresarial</i>	86
<i>Tabla 18. Sugerencias de la Misión</i>	87
<i>Tabla 19. Valores corporativos</i>	88
<i>Tabla 20. Sugerencias Valores corporativos</i>	89
<i>Tabla 21. Análisis DOFA Parque Recreacional Taimaku</i>	93
<i>Tabla 22. Matriz DOFA cruzada</i>	96
<i>Tabla 23. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)</i>	99
<i>Tabla 24. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	101
<i>Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	104
<i>Tabla 26. Balanced Scorecard Parque Recreacional Taimaku</i>	116
<i>Tabla 27. Cronograma Parque Recreacional Taimaku, Propuesta de Mejoramiento (Diagrama de Gantt)</i>	120
<i>Tabla 28. Presupuesto 1</i>	126
<i>Tabla 29. Presupuesto 2</i>	126
<i>Tabla 30. Balance General Proyectado</i>	127
<i>Tabla 31. PyG proyección a 6 años</i>	128
<i>Tabla 32. Análisis de Flujos</i>	130
<i>Tabla 33. Indicador de Liquidez</i>	131
<i>Tabla 34. Nivel de endeudamiento</i>	131
<i>Tabla 35. Márgenes y Rentabilidad</i>	132

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<i>Grafica 1. Evolución y Trayectoria Parque Recreacional Taimaku</i>	22
<i>Grafica 2. Control de entrada Parque Recreacional Taimaku</i>	28
<i>Grafica 3. Competencia directa - redes sociales internet, La autora (2012)</i>	36
<i>Grafica 4. Cifras de Negocio.</i>	38
<i>Grafica 5. Informe Integral</i>	42
<i>Grafica 6. Competitividad del Departamento del Meta</i>	72
<i>Grafica 7. Contribuciones al PIB, años provisionales 2009 y 2010</i>	74
<i>Grafica 8. Comparativo Producto Interno Bruto 2010 por sectores (Colombia-Meta)</i>	76
<i>Grafica 9. IPC variación anual según ciudades Diciembre 2010.</i>	77
<i>Grafica 10. IPC Variación anual, según ciudades 2010</i>	78
<i>Grafica 11. Trafico de Vehículos por departamentos</i>	80
<i>Grafica 12. Pregunta 1 Propósito</i>	105
<i>Grafica 13. Pregunta 2 Estructura</i>	105
<i>Grafica 14. Pregunta 3 Relaciones laborales</i>	106
<i>Grafica 15. Pregunta 4 Clima laboral</i>	106
<i>Grafica 16. Pregunta 5 Recompensas laborales</i>	107
<i>Grafica 17. Pregunta 6 Liderazgo</i>	107
<i>Grafica 18. Pregunta 7 Capacitación laboral</i>	108
<i>Grafica 19. Pregunta 8 Tecnología.</i>	108
<i>Grafica 20. Encuesta para el cliente, pregunta 1</i>	109
<i>Grafica 21. Encuesta para el cliente, pregunta 2</i>	109
<i>Grafica 22. Encuesta para el cliente, pregunta 3</i>	110
<i>Grafica 23. Encuesta para el cliente, pregunta 4</i>	110
<i>Grafica 24. Encuesta para el cliente, pregunta 5</i>	110
<i>Grafica 25. Encuesta para clientes, pregunta 6</i>	111
<i>Grafica 26. Encuesta para clientes, pregunta 7</i>	111
<i>Grafica 27. Encuesta para clientes, pregunta 8</i>	111
<i>Grafica 28. Encuesta para clientes, pregunta 9</i>	112

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Logo de la empresa y mascota</i>	23
<i>Figura 2. Estructura Organizacional Parque Recreacional Taimaku</i>	24
<i>Figura 3. Mapa de procesos de la empresa</i>	25
<i>Figura 4. Modelo MMGO Pymes</i>	58
<i>Figura 5. Modelo PESTEL</i>	59
<i>Figura 6. Análisis DOFA</i>	60
<i>Figura 7. Plantilla información financiera</i>	63
<i>Figura 8. Cadena Productiva de Colombia</i>	66
<i>Figura 9. Debilidades y Fortalezas (DF)</i>	94
<i>Figura 10. Oportunidades y Amenazas (OA)</i>	95
<i>Figura 11. Resultado Matriz interna - Matriz externa</i>	102
<i>Figura 12. Explicación proceso propuesta de mejoramiento</i>	114

LISTA DE FOTOS

	Pág.
<i>Foto 1. Entrada y parqueadero</i>	30
<i>Foto 2. Restaurante</i>	31
<i>Foto 3. Piscina</i>	31
<i>Foto 4. Kiosco</i>	32
<i>Foto 5. Juegos en madera</i>	33
<i>Foto 6. Cancha de voleibol, cancha de futbol</i>	33
<i>Foto 7. Hamacas</i>	34
<i>Foto 8. Zona Verde</i>	34
<i>Foto 9. Zona de eventos</i>	35
<i>Foto 10. Atardecer Llanero</i>	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<i>Anexo 1. Mapa de Ubicación</i>	21
<i>Anexo 2. Tabla descripción de puestos</i>	24
<i>Anexo 3. Encuesta interna de la empresa</i>	109
<i>Anexo 4. Encuesta Externa de la empresa</i>	112

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Atractivo turístico: Cualquier elemento que pueda inducir un turista a que este visite un determinado lugar.

Recreación: Conjunto de actividades que una persona practica de forma voluntaria en su tiempo libre.

Turismo domestico: Aquel que se realiza sin salir de las fronteras del país residente.

Turismo receptivo: Tipo de turismo que realizan los turistas de países foráneos y que entran al territorio de un país receptor.

Infraestructura turística: Obras básicas generalmente de acción estatal en materia de comunicaciones, abastecimientos de agua, eliminación de desechos, puertos, aeropuertos. Son elementos básicos en forma del desarrollo turístico y constituyen las bases para las estructuras requeridas por los turistas.

Ruta turística: Es un recorrido de interés turístico mayor de 24 horas, con un lugar de salida distinto al lugar de llegada. Implica una permanencia temporal y la inclusión de servicios.

Gastronomía: Es el estudio de la relación cultura y alimento, estudia varios componentes culturales tomando como eje principal la comida.

Turismo de naturaleza: Son los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales presentes en ella, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de estos valiosos recursos.

Temporada alta: Época del año en que el movimiento turístico alcanza la máxima proporción.

Temporada baja: Época del año en que el movimiento turístico decae a la mínima proporción.

RESUMEN EJECUTIVO

Parque Recreacional Taimaku es una empresa pequeña prestadora de servicios recreativos turísticos, ubicada en el departamento del Meta. Con el fin de orientar a la empresa hacia la modernización se realizó una investigación que presentara una serie de propuestas que sean objetivas, dinámicas y eficientes; a fin de mejorar los procesos administrativos y de calidad con relación a la productividad y el servicio al cliente.

Para el desarrollo de los objetivos, este trabajo se fundamentó en proponer un plan de mejora para la EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU enfocándose en el direccionamiento estratégico para contribuir en el desarrollo estructural de la empresa. Se realizó un acompañamiento preliminar en la empresa enfocado en el sistema de finalidades y la aplicación de la metodología DOFA. Luego se elaboraron las matrices correspondientes que sustentan el acompañamiento y se define por medio del Balanced Scorecard el plan de acción a seguir para el cumplimiento de las metas propuestas y su impacto en la empresa.

ABSTRACT

Taimaku Recreational Park is a small business provider of recreational resorts, located in the department of Meta. In order to guide the company towards modernization a research was made to present a series of proposals that are objective, dynamic and efficient, to improve administrative processes and quality related to productivity and customer service.

For the development of objectives, this paper proposed an improvement plan for the company "Taimaku Recreational Park" focusing on the strategic direction to assist in the structural development of the company. We offered a preliminary consultancy to the enterprise system focused on the application purpose and Swot methodology of company. Then, the corresponding matrices were developed that support the consultancy defined by the Balanced Scorecard to the action plan to achieve the goals proposed and their impact on the company.

INTRODUCCIÓN

Para conseguir el propósito señalado en el resumen, este trabajo se enfocara en proponer objetivos para mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa. En búsqueda del cumplimiento de estas finalidades, se analizaron los diferentes factores internos y externos que dificultad que la visión y la misión de la empresa se cumplan.

Visión Parque Recreacional Taimaku:

“Taimaku Parque se constituirá como una empresa líder en el sector turístico prestando servicios para el descanso, recreación y eventos. Queremos ser líderes de calidad y acometividad en el Meta y la Orinoquia”.

Misión Parque Recreacional Taimaku:

“Nuestra misión es satisfacer la recreación y el descanso de nuestros visitantes sus familias y/o empresas, con tarifas económicas y ofreciendo un alto rango del talento humano que conforman nuestra organización”.

Según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Sergio Díaz-Granados, considera que el Turismo está recuperando “poco a poco”, su fuerza, después de 10 años que el país ha sido golpeado por la violencia. Comento que el país se ha consolidado como un destino más seguro, perdido anteriormente por la violencia y la escalada terrorista que hubo en el 90. (EL TIEMPO-MADRID, 2012)

Colombia tiene espacio para crecer en el mercado turístico, esto se ve reflejado en el turismo de naturaleza, donde el país presenta una gran riqueza ofreciendo un valor agregado a otros países que quieren visitar este territorio.

Según el director del Instituto del Turismo del Meta el Señor Rodrigo Hernández; el turismo sigue creciendo, teniendo en cuenta que la fortaleza del departamento del meta son sus paisajes majestuosos, su naturaleza y cultura, marcando la diferencia con otras regiones, se está impulsando el turismo en el Ariari con el turismo de aventura y naturaleza también las

artesanías se están capacitando conjunto con los gremios hoteleros, restaurantes y otros. (Director del Instituto del Turismo del Meta, 2012)

Teniendo en cuenta el surgimiento que últimamente ha tenido el Turismo de Naturaleza en el departamento del Meta. Se va a desarrollar en conjunto con la empresa, propuestas y planes de acción que la organización necesita para lograr efectividad y eficiencia en el mercado de servicios turísticos.

Para ello se realizo análisis enfatizados en las amenazas y oportunidades (factores internos), debilidades y fortalezas (factores externos) que la empresa presenta actualmente y de aquí se escogen los factores que necesitan rápidamente una propuesta estratégica para fortalecer y potencializar a la empresa con sus competidores.

Se elaboro el Diagrama de Gantt, para el desarrollo de las actividades propuestas en pro del mejoramiento de la empresa. Mostrando el impacto que la empresa puede tener en 5 años, al aplicar las actividades propuestas en este trabajo. Todo este proceso se realizo con el objetivo de lograr el cumplimiento de la misión y la visión propuesta por la empresa.

1. INFORMACION DE LA EMPRESA

1.1 Creación Y Evolución

En el año 2000, familiares y amigos dedicados al comercio en el municipio de Acacias (Meta), formaron un grupo de Ahorro, llamado PRISMALLANOS. Este grupo consistía en realizar aportes mensuales de dinero consignándolo en una cuenta bancaria. Este aporte lo utilizaban para organizar actividades y viajes para el beneficio propio. Tenían reuniones una vez al mes, mostrando actas de los movimientos de su dinero, problemas y toma de decisiones del mismo, nombrando un presidente, secretario, tesorero y otros.

En el 2005, este grupo de ahorro logro incrementar sus aportes, vio una rentabilidad y empezaron a capitalizar, creando una Sociedad Anónima llamada PRISMALLANOS S.A.

Los capitalistas empezaron a invertir su dinero en propiedades y prestamos. Fue así como en el 2007 la sociedad decide adquirir un lote de 4 hectáreas, el cual estaba avaluado en 150'000.000 pesos colombianos, ubicado entre la vía principal de Acacias y Guamal en la Región del Meta.

Tomando en cuenta la construcción que harían allí, los socios se reúnen y deciden realizar un parque recreacional, que tuviera juegos para niños y adultos, piscina, jacuzzi y jardines extensos. Así fue como contrataron a los arquitectos, Andrés López y Allí Medina para que plasmaran las ideas innovadoras de los socios, en sus planos.

Luego llevaron el proyecto de Parque Recreacional a Bancoldex, para que les otorgaran un crédito. Bancoldex es un banco que tiene como objetivo; “Contribuir al desarrollo empresarial mediante la estructuración y ofrecimiento de un esquema integral de formación y actualización que incluya aspectos financieros, administrativos, legales y comerciales que le facilite a las empresas asegurar su permanencia en un mercado cada vez mas competido” (Bancoldex, 2008).

La sociedad obtuvo el crédito con Bancoldex, por 10 años con un interés de 15.5% Anual Variable, por un valor de \$ 300'000.000 pesos colombianos. Comenzaron en el 2008 su construcción.

En el 2009 la sociedad decide cambiar su nombre de PRISMALLANOS S.A a PRISMALLANOS S.A.S con el fin de acogerse a las ventajas que la sociedad S.A.S ofrece a las organizaciones colombianas. Algunas ventajas son:

- a) Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad,
- b) El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente,
- c) La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima,
- d) Es posible crear diversas clases y series de acciones,
- e) Es un buen vehículo de negocios que facilita el desarrollo de inversiones extranjeras,
- f) No se requiere establecer una duración determinada para la SAS,
- g) El objeto social puede ser indeterminado,
- h) El pago del capital puede diferirse hasta por dos años,
- i) Por regla general no se exige revisor fiscal,
- j) Se establecen disposiciones que facilitan la operación y administración de las SAS,
- k) Mayor flexibilidad en la regulación de los Derechos,
- l) El trámite de liquidación de la SAS es más ágil patrimoniales y políticos de los accionistas en las SAS,
- m) Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdidas,
- n) Mayor agilidad para la resolución de conflictos. (Turismo, 2009)

En el mismo año, registraron en la Cámara de Comercio de Villavicencio, Parque Recreacional Taimaku como un negocio que forma parte de la sociedad. Así es como la sociedad Prismallanos S.A.S queda constituida de la siguiente manera:

Tabla 1. Accionistas PRISMALLANOS S.A.S 2009

01/03/2009	TIPO	Nº DE IDENTIFICACION	SUSCRIPTOR	ACCIONES	VALOR	PARTICIPACION
1	CC	17.159.198	GUILLERMO GONZALEZ QUEVEDO	1.000	20.000.000	7,7%
2	CC	41.482.926	ADELA MORENO MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
3	CC	46.641.939	FANNY CARDENA RAMIREZ	1.000	20.000.000	7,7%
4	CC	41.733.317	NIRYA LADYS GONZALEZ	1.000	20.000.000	7,7%
5	CC	79.742.592	NELSON GONZALEZ QUEVEDO	1.000	20.000.000	7,7%
6	CC	19.264.305	EDGAR RAMIRO MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
7	CC	80.074.571	EDGAR ALEJANDRO MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
8	CC	79.506.367	HELBERTH PADILLA	1.000	20.000.000	7,7%
9	CC	40.316.296	SANDRA MILENA MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
10	CC	51.957.446	MARTHA ISABEL PLAZAS	1.000	20.000.000	7,7%
11	CC	48.724.564	AMANDA TIMOTE	1.000	20.000.000	7,7%
12	CC	40.433.367	CAROLINA MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
13	CC	19,127,384	BRUNO LEONEL MORENO	1.000	20.000.000	7,7%
			TOTAL	13.000	260.000.000	100%

Fuente: PRISMALLANOS S.A.S (2012)

El objeto social de esta sociedad según Certificado de existencia y representación legal realizado por la Cámara de Comercio de Villavicencio es:

comprar, vender, arrendar, permutar e hipotecar toda clase de inmuebles, vehículos, compra, importación, venta y exportación de muebles y equipo de oficina, electrodomésticos, materiales de construcción, productos para el hogar, víveres en general, contratación de eventos sociales y culturales; contratación de orquestas musicales y artísticas para eventos; prestación de servicios turísticos en establecimientos alojamiento, hospedaje, centro vacacional, servicios de bar y restaurante en establecimientos de gastronomía y similares; exportar e importar artículos que tengan relación directa con el objeto antes mencionado incluyendo transporte y comercialización.(COMERCIO, 2009).

Se terminó la construcción del parque en el año 2009, y este es abierto al público; pero, presentó problemas administrativos, por tener poca capacitación en el área de servicios, fue nuevamente cerrado. En el 2010, dos socios decidieron administrarlo pero fue imposible seguir, debido a desfalcos de sus empleados.

Al observarse que presentaba serios problemas, para lograr el crecimiento de este nuevo negocio, algunos socios decidieron retirarse, unos por motivos personales y otros por propuestas de trabajo fuera del país.

En el 2011 según los estatutos del código de comercio (artículo 459), para no lograr la disolución o liquidación de la sociedad, los socios pueden comprar las acciones a los socios que se retiran en un plazo de 6 meses por emisión de un derecho de preferencia, es decir los accionistas dentro de la sociedad tienen preferencia para adquirir las acciones.

En el mismo año, 7 socios vendieron sus acciones, a los 5 socios que quedaron en la sociedad, estas ventas o cesiones de acciones se hicieron por medio de compraventas según lo estipulado en los estatutos de la sociedad mercantil.

Actualmente la sociedad de PRISMALLANOS S.A.S quedo conformada solo con 5 accionistas de una misma familia, distribuido así:

Tabla 2. Accionistas PRISMALLANOS S.A.S 2011

	TIPO	Nº DE IDENTIFICACION	SUSCRIPTOR	ACCIONES	VALOR	PARTICIPACION
1	CC	19.264.305	EDGAR RAMIRO MORENO	2.600	52.000.000	20,0%
2	CC	80.074.571	EDGAR ALEJANDRO MORENO	2.600	52.000.000	20,0%
3	CC	40.316.296	SANDRA MILENA MORENO	2.600	52.000.000	20,0%
4	CC	41.593.137	AMANDA TIMOTE	2.600	52.000.000	20,0%
5	CC	40.433.367	CAROLINA MORENO TIMOTE	2.600	52.000.000	20,0%
			TOTAL	13.000	260.000.000	100%

Fuente: PRISMALLANOS S.A.S (2012)

Hoy en día el Parque está funcionando, fue abierto al público desde diciembre de 2011, hasta la fecha.

Los nuevos socios han realizado algunas mejoras básicas como equipamiento del restaurante con implementos de cocina y decoraciones, también en el interior del parque hay mejoras en la entrada principal, la jardinería y actualmente se construye un salón de eventos con capacidad para 400 personas.

1.1.1 Síntesis de la actividad

El parque recreacional Taimaku está construido en un área de 4 hectáreas, su actividad principal es la prestación de servicios. Ofrece a sus visitantes un contacto directo con la naturaleza, el descanso y esparcimiento.

Ubicado en la vía principal entre Acacias y Guamal en el departamento del Meta, a solo media hora de Villavicencio y 2 horas de Bogotá, por la ruta del embrujo llanero.

Anexo 1. Mapa de Ubicación

El parque Taimaku se destaca por su prestación de servicios en recreación como:

- Eventos (Cumpleaños, Matrimonios, etc.) Privado, servicio privado.
- Excursiones (Empresas, Colegios y otros) Pasadía = Incluye desayuno, almuerzo, refrigerio y entrada al parque.
- Público en general (entrada libre) precios independientes se ofrece almuerzo y entrada al parque.

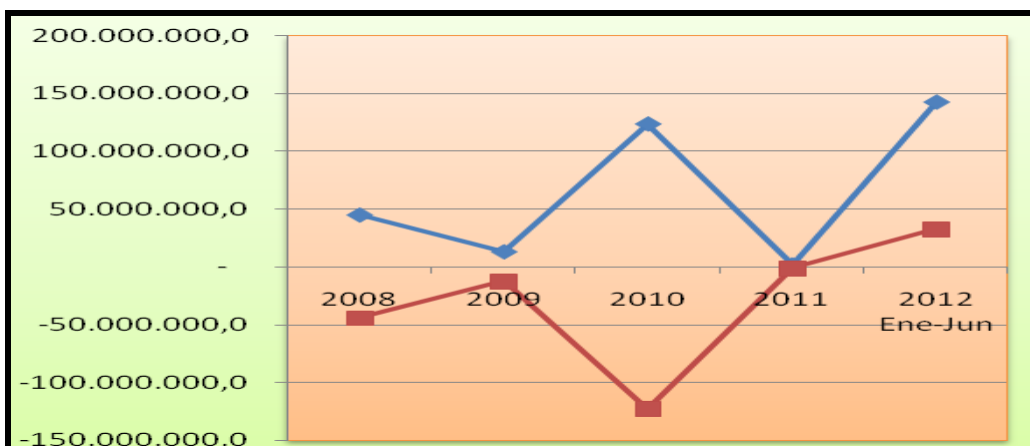
Los pagos se reciben en efectivo, Tarjetas Debito, Crédito, Bonos Sodexo Pass, Big Pass, descuento por nomina con algunas empresas con convenio con la empresa, reciben tarjetas y bonos de COFREM (Caja de Compensación Familiar Regional Del Meta).

1.1.2 Evolución y trayectoria

La evolución de la empresa Parque Recreacional Taimaku, presenta diferentes factores que han atrasado su proceso de desarrollo. El personal que labora allí no tiene una capacitación en el área de servicios, todo se maneja de manera empírica.

A continuación se relaciona información financiera de la empresa resumida con el objetivo de conocer la trayectoria y evolución de la empresa 2008 a 2012.

Grafica 1. Evolución y Trayectoria Parque Recreacional Taimaku



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Ventas — Ganancias y Perdidas

La gráfica muestra que en el año 2008, el parque estaba en construcción y no había movimiento de ventas, presentado pérdidas. En 2009, el parque se utilizaba solo para reuniones privadas de los socios, con algunos eventos públicos como: Día de la madre, Fiestas de disfraces, Lunadas y Fiestas Navideñas, generando un leve crecimiento en ventas.

En 2010 fue abierto al público, logrando una buena acogida en el mercado, donde las ventas fueron positivas, al final de esta año se encontró problemas administrativos graves de dinero del administrador contratado.

En 2011 debido a los sucesos del año anterior, la empresa cerró y empezaron los socios a vender sus acciones, dejando como resultado grandes pérdida.

Al final del 2011, cinco socios de una misma familia decidieron comprarles las acciones a los 7 socios que se retiran. Poniendo todo su empeño de lograr excelentes ventas y valores agregados para que Parque Recreacional Taimaku crezca nuevamente en el 2012.

En diciembre del 2011, los cinco socios que adquirieron la sociedad, abrieron el parque al público, como se observa en la grafica las ventas se han incrementado y sus pérdidas ahora son ganancias.

Hoy el Parque Taimaku actualmente se encuentra administrado directamente por sus socios, ellos han aportado de su propio capital para que la empresa vuelva a surgir, invirtiendo en mejoras de infraestructura, decoración y equipos necesarios para su funcionamiento, también en publicidad dedicada principalmente en empresas, colegios, y público en general de la Región del Meta.

Marca de la empresa

Figura 1. Logo de la empresa y mascota



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

La marca representa los colores de la naturaleza llanera, naranja con sus atardeceres y verde el llano. La mascota es un loro, de color verde y naranja que representa el folclor colombiano, la región del Meta y su naturaleza. El nombre Taimaku proviene de una tribu indígena que habitaba en la región. Es viva representación del espíritu llanero, guerrero, alegre y protector por la naturaleza.

1.2 Estructura – Organigrama Funcional

Figura 2. Estructura Organizacional Parque Recreacional Taimaku



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

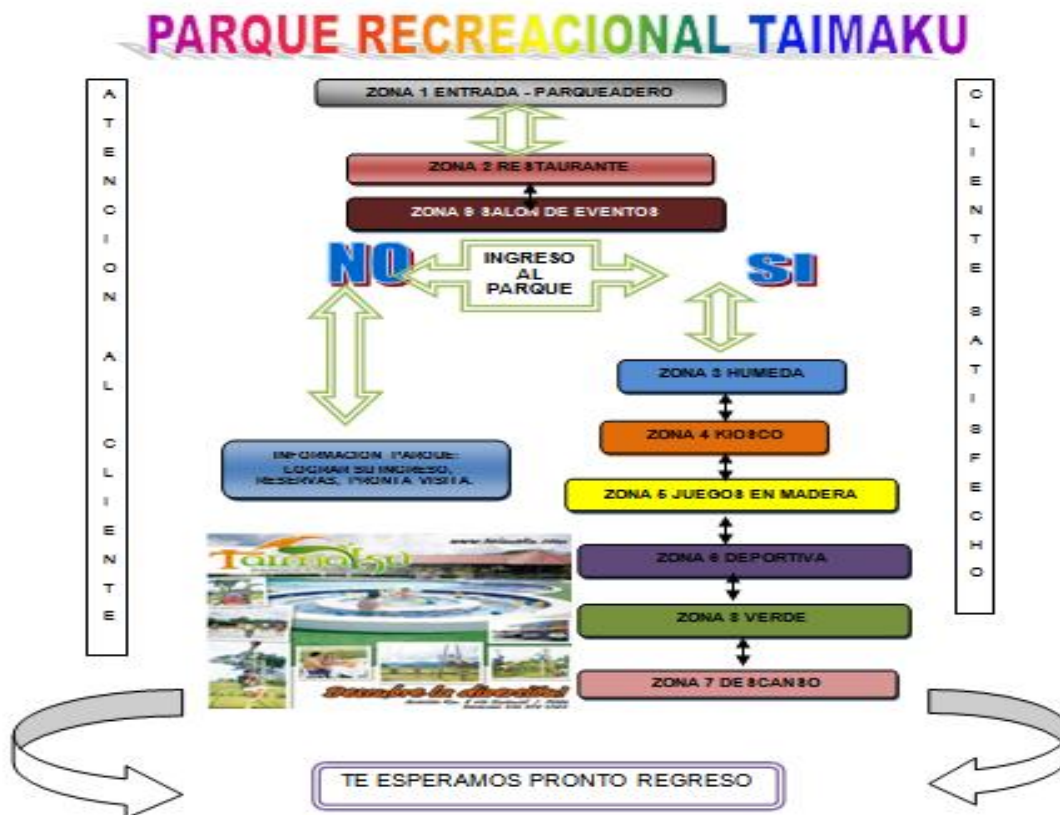
Anexo 2. Tabla descripción de puestos

El tipo de estructura organizacional del Parque Recreacional Taimaku es funcional, por los siguientes aspectos:

- Existe línea de comunicación directa para mayor rapidez entre los niveles.
- Los colaboradores solo deben recibir órdenes de sus superiores dirección general
- Es una empresa centralizada, permite una mejor supervisión en las funciones de cada área.
- Existe un área funcional como contabilidad que representan tareas principales dentro de la empresa.
- El entorno de esta empresa es variable, se maneja por temporada alta y baja.
- Puede presentar problemas de mando por enfocarse en áreas de alto mando, olvidando las tareas de mandos medios o bajos, afectando a los subordinados quienes no saben a quién recurrir en los problemas.

1.3 Mapa de Procesos de la Empresa

Figura 3. Mapa de procesos de la empresa



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

En este mapa de procesos, se puede observar los pasos que deben realizar los visitantes, al ingresar al parque recreacional. También muestra las distintas opciones para mantenerse en el.

1.4 Sistema de finalidades

Misión

“Ser una empresa de servicios recreacionales, que logren que las personas disfruten de un día al aire libre, desarrollando distintas actividades rodeados de naturaleza y diversión”

Visión

“Ser un Complejo Turístico que preste servicios de alojamiento, alimentación y recreación a los visitantes de la región, mejorando la infraestructura, logrando mantener un nivel de rentabilidad y calidad de servicios”

Valores

Buscando el cumplimiento de los objetivos, misión y visión. Parque Taimaku tiene un sentido humanista, basado en los principales códigos de ética para la realización de las actividades.

Principios	{	Respeto
		No discriminación
		Participación
Igualdad	{	Veracidad
		Compromiso
		Responsabilidad
Transparencia	{	Rectitud
		Objetividad

Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

La empresa no ha cambiado su sistema de finalidades desde el 2008, presentando inconsistencias en sus palabras y orden de ideas. Se propondrá mejorar su sistema de finalidades, con la herramienta de lluvia de ideas, realizada en la empresa con la colaboración de los representantes y trabajadores.

1.5 Mercado local y regional

Parque Taimaku, tiene una ubicación estratégica, lo cual hace que sea de fácil acceso para los visitantes y turistas, ya que se encuentra ubicada en la ruta turística del embrujo llanero, que está vinculada con una vía principal, que obliga al turista a pasar por allí si quiere recorrer la región del Meta. La infraestructura del parque lo hace atractivo para niños y adultos.

Mercado local

Parque Recreacional Taimaku, cuenta con una amplia clientela local. Compuesta por habitantes de los municipios cercanos de la región del Meta. Para atraer clientes, ellos hacen publicidad por los distintos medios electrónicos, radiales y volantes. La estrategia de mercado es atraer el 60% de esta población para lograr optimizar los ingresos de la empresa. Actualmente solo se obtiene un 30% de visitantes al parque, esta información es analizada por los ingresos mensuales de las personas al parque de los últimos meses.

A continuación se muestra la clasificación del mercado local, teniendo en cuenta su frecuencia en la empresa.

Tabla 3. Clasificación Mercado local


Municipios	Acacias	Guamal	Castilla	Villavicencio
No de habitantes en cada municipio (Meta, 2012)	61.288	10.956	7.258	384.831
Público en general 100%	40%	25%	20%	20%
Empresas 100%	30%	10%	29%	28%
Colegios y Universidades 100%	28%	10%	10%	27%
Eventos: Matrimonios, Cumpleaños etc.	32%	20%	5%	18%

Fuente: Representantes Parque Recreacional Taimaku (2012)

Esta tabla muestra cálculos de las personas que visitan el parque, de los municipios cercanos del Parque Recreacional Taimaku. Esta información fue obtenida de los socios y administradores del parque que aportaron datos aproximados, no reales. Aun la empresa no tiene información de sistematizada completa, de los clientes que ingresan al Parque.

- Público en general: Son personas que visitan el parque para pasar un día con sus familias y amigos.
- Empresas: Son personas que vienen directamente de una empresa y traen a sus colaboradores a que pasen un día de esparcimiento y descanso en el parque.
- Colegios y Universidades: Alumnos o profesores, que vienen a visitar el parque.
- Eventos: Se realizan eventos matrimonios, cumpleaños y otros.

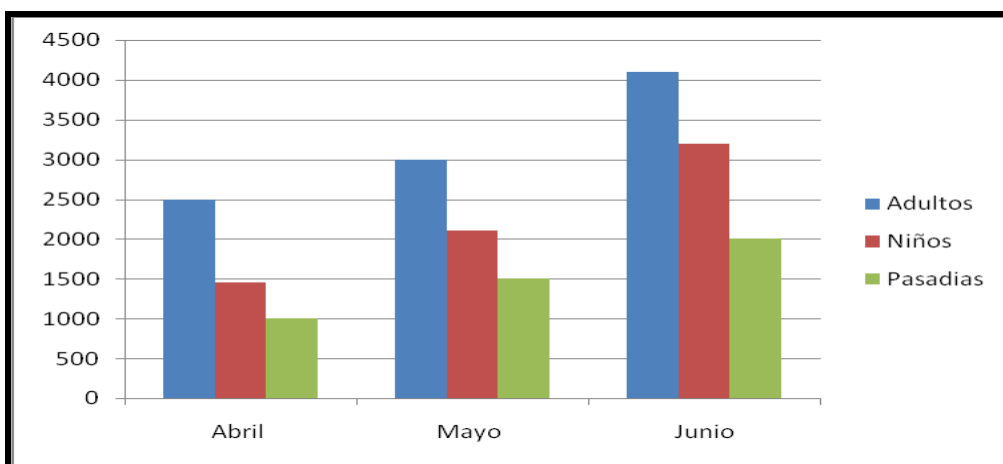
Tabla 4. Manillas ingreso Parque Recreacional Taimaku

	Manilla para Adultos.		Incluye: Entrada al Parque.
	Manilla para niños.		Incluye: Entrada al Parque.
	Manilla para Pasadías.		Incluye: Entrada al Parque, almuerzo típico, refrigerio.

Fuente: La autora (2012)

Ellos manejan un control de entrada al Parque por medio de manillas, como se muestra en la tabla 4. A continuación se presenta el control real de entradas al Parque Recreacional Taimaku de los 3 últimos meses.

Grafica 2. Control de entrada Parque Recreacional Taimaku



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Como se observa en este grafico, en los tres últimos meses se ha incrementado las visitas al parque. Los clientes frecuentes son los adultos, la empresa espera incrementar sus visitas con pasadías, que incluye; almuerzo, entrada y refrigerios, generando mayores ingresos.

Tabla 5. Control de entradas

Control de entradas			
Mes	Abril	Mayo	Junio
Adultos	2500	3000	4100
Niños	1450	2100	3200
Pasadías	1000	1500	2000

Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

La empresa debe reforzar el mercado local, ya que la cantidad de habitantes que faltan por visitar el parque es bastante, por esto se debe trabajar con los municipios cercanos a la empresa, con publicidad, presentación productos en la alcaldía, empresas y colegios. Para así incrementar la demanda en la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Mercado regional

Este mercado es bastante amplio, lo componen la región andina con ciudades como Bogotá (Cundinamarca), Tunja(Boyacá) y Yopal (Casanare), este grupo de clientes han conocido el parque por medio de reservas o mensajes visitando la página web y por el sistema de voz a voz.

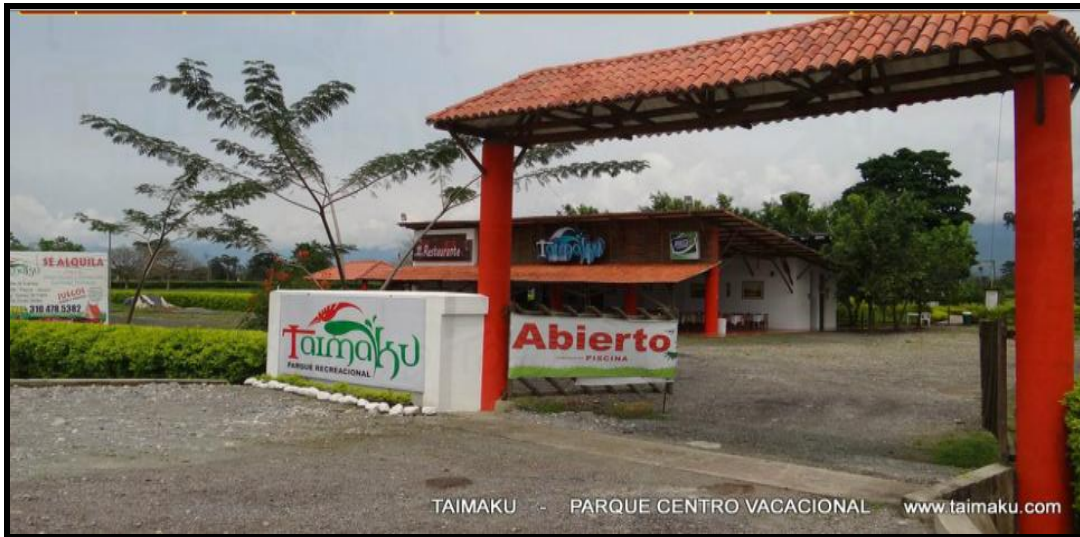
La empresa, ha recibido excursiones de Bogotá, Tunja y Yopal de 150 a 200 personas. El porcentaje en visitas son del 15%, lo cual es bajo, ellos esperan recibir más visitas. Su estrategia es buscar asociarse a empresas turísticas, publicidad en ferias y fiestas para lograr entrar en empresas, colegios y personas en general de esta región.

1.6 Productos en servicios

A continuación se explicaran los servicios que ofrece la empresa, PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU está compuesto por 9 zonas:

Zona 1 Entrada y Parqueadero: Con capacidad para 200 carros y motos está debidamente señalizada, para estacionar de manera segura con el espacio suficiente. Cuenta con un encargado en la ubicación y cuidado de los carros.

Foto 1. Entrada y parqueadero



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 2 Restaurante: El cual cuenta con un área de 30Mts cuadrados, constituido por la cocina con todos los instrumentos necesarios (Estufas Industriales, Nevera, Congelador, Mesón, Utensilios de cocina), comedor comprende 12Mts² con capacidad para 250 personas, compuesto por 40 juegos de mesa en madera, 2 baños para hombres y mujeres.

Laboran 4 personas encargados de esta área en la temporada baja y 8 en temporada alta. La especialidad es el plato típico llanero, además de platos a la carta y comidas rápidas.

Foto 2. Restaurante



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 3 Húmeda : Piscina en forma de 8 el cual tiene una longitud de 30mts complementada por la piscina para niños y el jacuzzi. La profundidad por seguridad es de 1.50m de alta. Tiene una plataforma alta ubicada en la parte frontal de la piscina donde llega el sol en horas de la mañana y de la tarde.

Foto 3. Piscina



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 4 Kiosco : Con capacidad para 300 personas elaborado en madera, cuenta con baños para damas y caballeros independiente con sus respectivas duchas, dentro del

kiosco, se encuentra un mini bar para ventas al público de productos como golosinas, gaseosas y bebidas refrescantes y alcohólicas.

Foto 4. Kiosco



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 5 Juegos en Madera: En esta área de juegos encuentra diversidad de juegos en madera para toda la familia tanto para adultos como para niños. Su valor principal es encontrar estos juegos en solo 2 partes del país en la región del Quindío y Meta. El nombre de cada juego en madera es:

- Columpios gigantes
- Tambor
- Garrucho
- Salta lazo
- Escalador
- Rueda loca
- Sube y Baja
- Caballo Loco
- Parque infantil

Foto 5. Juegos en madera



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 6 Deportiva: En esta zona se ubica las canchas de futbol, vóleibol, tejo y mesa de ping pong.

Foto 6. Cancha de voleibol, cancha de futbol



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 7 Descanso: Conformada por 6 Hamacas, 6 Sillas Playeras. En este sector del parque están laborando 3 personas, encargadas del kiosco venta de bebidas y 2 encargados en los alrededores del parque.

Foto 7. Hamacas



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 8 Verde: El parque se encuentra rodeado de hermosos jardines conformado por caminos, arboles y decoraciones naturales que brindan al visitante paz y tranquilidad.

Foto 8. Zona Verde



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

Zona 9 Salón de Eventos: Próximamente estará construido un salón de eventos, para realizar conferencias, reuniones empresariales, familiares y otros.

Foto 9. Zona de eventos



Fuente: Parque Recreacional Taimaku (2012)

En la temporada alta, ellos tienen apoyo de la defensa civil del municipio para la seguridad de los visitantes, estas personas se ubican, en las zonas de alto riesgo de accidentes, como; las zonas húmedas y la zona de juegos.

1.7 Competencia directa

La competencia en el sector turístico es alta, tiene competidores en sus alrededores que pueden afectar su crecimiento, la ventaja principal de estos sitios turísticos es el servicio de hospedaje, lo que no tiene la empresa en este momento, a continuación se muestra los competidores potenciales de la empresa:

Tabla 6. Competencia directa

Logo	Nombre	Servicios	Recreación	Deporte	Juegos	Hospedaje	Ubicación	Página WEB
	El Rancho Baquero	Restaurante	3 Piscinas	Canchas de Voleibol, Fútbol y Microfútbol	Parque Infantil	10 Cabañas	Acacias Vía Guamal, Km 2 de Taimaku	www.elranchoabaquero.com
	Las Pampas	Restaurante	2 Piscinas	Ping Pong, Billar	Parque Infantil	15 Habitaciones	Acacias vía Guamal, Km 4 de Taimaku	www.hotelcampesinolaspampas.com
	Ipanema	Restaurante	2 Piscinas	Canchas de voleibol	Parque Infantil	6 Cabañas	Acacias vía Guamal, Km 6 de Taimaku	www.ipanemacentroturistico.com
	Parque Taimaku	Restaurante	2 Piscinas, Juegos para adultos en madera. Hamacas, Kiosco	Canchas de Fútbol, Voleibol, Ping Pong, Tejo.	Parque Infantil, Juegos para adultos en madera.	No tiene	Acacias vía Guamal, Km 7.	www.taimaku.com

Fuente: La autora (2012)

Visitas en redes sociales

“Las redes sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos”. (Social, 2012)

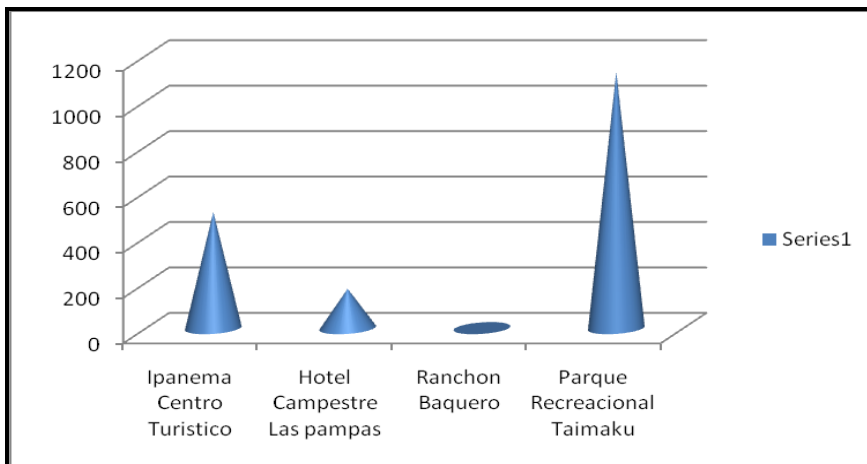
Este medio electrónico ha permitido que empresa, busque clientes por este medio superando a sus competidores principales, teniendo más red de amigos y visitas a la página web.

Parque Recreacional Taimaku, tiene página en Facebook, con 1129 visitantes, por este medio la empresa ha logrado atraer clientes. En esta página muestran fotos, eventos y otros, allí cualquier persona puede verla información y realizar preguntas, se responde de manera eficaz en esta página.

Ellos dicen, que por este medio han logrado que la gente los visite, es una comunicación personalizada, sus ventajas son conocer el cliente y saber cuáles son sus gustos, preferencias o sugerencias.

A continuación se muestra una grafica de las visitas, comparándolos con la competencia directa de la empresa.

Grafica 3. Competencia directa - redes sociales internet, La autora (2012)



Fuente: La autora (2012)

Tabla 7. Visitas en redes sociales

Visitas en redes sociales (Facebook)	Total
Ipanema Centro Turístico	512
Hotel Campestre Las pampas	174
Ranchón Baquero	0
Parque Recreacional Taimaku	1129

Fuente: La autora (2012)

Como resultado se observa que la empresa, tiene mayor cantidad de visitas en su página. Logrando una buena ubicación con su competencia, los otros centros vacacionales están por debajo. Esto indica, que el Parque Recreacional Taimaku es el escogido por muchas personas, que traen a sus amigos, formándose una cadena de valor.

1.8 Cifras de la empresa

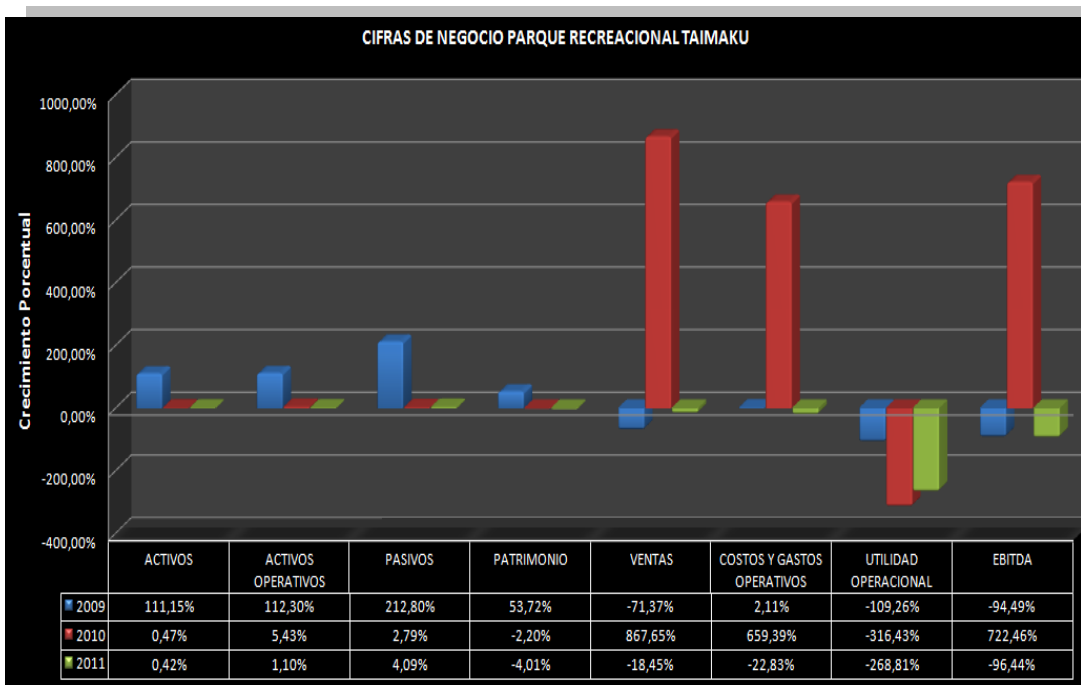
A continuación presento los movimientos financieros del Parque Recreacional Taimaku de los últimos 4 años de su creación.

Tabla 8. Cifras de la empresa Parque Recreacional Taimaku

CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
		TENDENCIA (base 2008)		
ACTIVOS	385.000.013,0	111,15%	0,47%	0,42%
ACTIVOS OPERATIVOS	362.281.145,0	112,30%	5,43%	1,10%
PASIVOS	138.981.008,0	212,80%	2,79%	4,09%
PATRIMONIO	246.019.005,0	53,72%	-2,20%	-4,01%
VENTAS	44.448.438,0	-71,37%	867,65%	-18,45%
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	15.121.532,0	2,11%	659,39%	-22,83%
UTILIDAD OPERACIONAL	29.326.906,0	-109,26%	-316,43%	-268,81%
EBITDA	31.199.906,0	-94,49%	722,46%	-96,44%

Fuente: Pentágono de la excelencia MMGO- Parque Recreacional Taimaku (2012)

Grafica 4. Cifras de Negocio.



La autora, et al., 2012

En la tabla 8, se observa el desempeño de la empresa en los 4 últimos años. Desde el 2008 al 2011, a continuación se realizara un análisis de las tendencias de la empresa.

Tendencias (año base 2008)

Se observa una cifra base en activos de \$ 385.000.013 comparada con el año 2.009 esta cifra tiene un importante incremento de 111.15% que corresponde a la construcción y edificación del parque en este año, este mismo valor comparado con el 2.010 y 2.011, no tiene un incremento significativo ya que corresponde solo a un 0.47 % y 0.42% reflejado en compra de equipos y utensilios para el funcionamiento.

Con respecto a la cifra de activos operativos, el incremento es de 112.30% comparado con la cifra base de \$ 362.281.145 donde se realizo la edificación del restaurante, piscina y zona de recreación, no tuvo comportamientos significativos con variaciones de 5.43% y 1.10%.

En los pasivos con relación a la cifra base de \$ 138.981.008 hay un incremento de 212.80% que coincide con el incremento en los activos, esto se presenta por un crédito

bancario que utilizaron para realizar la obra e infraestructura. En los siguientes años tiene una variación de 2.79% y 4.09% que corresponde a financiamiento proporcionado por los socios para cubrir los gastos inmediatos.

Así mismo el patrimonio con la cifra base de \$ 246.019.005 se incrementa, lo usaron para obtener un crédito bancario, ellos recurrieron al avalúo técnico, donde se dictaminó que el patrimonio había tenido una valorización de ahí parte la variación de 53.72% con relación al año base, disminuyó a -2.20% en el 2010 y -4.01% en el 2011 y de ahí en adelante variaciones por adquisición de equipos.

Con relación a las ventas en el año 2008 hay un valor de \$ 44.448.438 que con relación al año 2009 es un índice negativo de 71.3%, esto se presenta por el inicio de las obras de construcción, donde la empresa no reportó ninguna actividad económica que permitiera generar ingresos considerables.

En el 2010 pusieron en funcionamiento la empresa y la variable cambia positivamente, con un valor considerable de 867.65% donde el parque funcionó al 100%. Con relación al año 2011 fue negativa -18,45% porque en el 2010 se generaron pérdidas que llevaron a la conclusión de cerrar el sitio por un tiempo, entregándolo a manos particulares.

Los costos y gastos por ser un servicio prestado poco son los costos que se incurren por ello. En 2009 se observa una variación del 2.11 % lejana al porcentaje de ventas en el 2010 y 2011 los gastos fueron la mayor variación al lado de los costos por ende en el 2010 la variación es del 659% bajando al 2011 a -22.83% indicando que el parque no funcionó gran parte del año.

En las utilidades la empresa, en el primer año tuvo utilidades de \$ 29'236.906 en los siguientes años ha presentado pérdidas, con porcentajes altamente preocupantes con el 2009 de -109% y -316% y -268,81% lo que indica es que la empresa no ha sido rentable.

El Ebitda muestra que restando gastos como depreciaciones y demás gastos financieros, igual se presentan pérdidas acumuladas de -94,49% aunque el 2010 tuvo un alza considerable debido a los intereses que la empresa causa por el crédito, siguen siendo altos y

restándolos daría una leve utilidad 722,46%. En el 2011 la tendencia se volvió a reducir en -96,44% demostrando que la empresa no está generando valor.

En el 2012 la empresa ha realizado importantes inversiones desde el año 2009 y los resultados no guardan relación con las expectativas que seguramente ha generado esa inversión, capital propio, excepto por la dinámica observada en 2012 – I semestre, cuyos ingresos superan la mejor cifra obtenida en el periodo analizado, pero sin duda insuficiente aún, ya que representan el 11.5 % de los activos y la utilidad operacional un 4.0%, pero con un margen operacional que oscila en torno del 35%.

La empresa espera mejorar estas cifras y desde ya se observa un cambio considerable y constante en sus ventas, gracias a sus nuevos socios que le han introducido mucho empeño para que esta empresa salga adelante y sea líder en su región.

1.9 Expectativas de crecimiento

La sociedad Prismallanos S.A.S, actualmente está desarrollando la construcción de un salón de eventos y tienen proyectado incrementar nuevas atracciones para hacer del parque un estilo de diversión única.

La corporación de Turismo del Meta, participa en eventos turísticos a nivel nacional e internacional, invitando al Parque Recreacional Taimaku a formar parte de esto. También, la alcaldía de Acacias (Meta), realiza constantemente reuniones con las empresas turísticas del municipio, para incentivar sus ventas por medio de ferias, fiestas y publicidad en eventos que son presentados en la ciudad de Bogotá para promover el turismo. El Parque Recreacional Taimaku siempre asiste a estas reuniones para poder participar en todos estos eventos, que aportan conocimiento turístico a la empresa.

A continuación se presentan las expectativas que los socios y directivos de la empresa Parque Recreacional Taimaku esperan se hagan en un corto y largo plazo.

Tabla 9. Expectativas del Mercado

EXPECTATIVAS DEL MERCADO	Tiempo
	Corto Plazo
1. Mejorar el servicio (capacitación talento humano) 2. Distribución de material informativo, en agencias de viajes, ferias y eventos 3. El Sena del departamento del Meta debe implementar carreras enfocadas en el turismo (personal calificado). 4. Lograr la asociación con gremios gubernamentales o empresas privadas que trabajen en la promoción del turismo. 5. Protección al medio ambiente, las empresas petroleras están dañando el medio ambiente de nuestra región (apoyo del gobierno) 6. Conseguir un crédito por medio de empresas que apoyan el turismo con beneficios para los empresarios (Bancoldex o Findeter) para la construcción del hotel en el Parque Taimaku.	1 a 3 meses 3 a 6 meses 6 meses a 1 año 6 meses a 1 año 6 meses a 1 año 6 meses a 1 año
	Largo Plazo
7. Lograr que el gobierno con asociación de diferentes empresas trabajando con el turismo, promuevan la mejora en la circulación del transporte del centro del país al departamento del meta. 8. Construcción del hotel con 50 habitaciones. 9. Mejorar la seguridad y la tranquilidad para el turista, visiten el departamento del Meta, no conflicto armado.	1 a 2 años 1 a 2 años 1 a 2 años

Fuente: Socios y directivos, Parque Recreacional Taimaku (2012)

2. DIAGNOSTICOPRELIMINAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

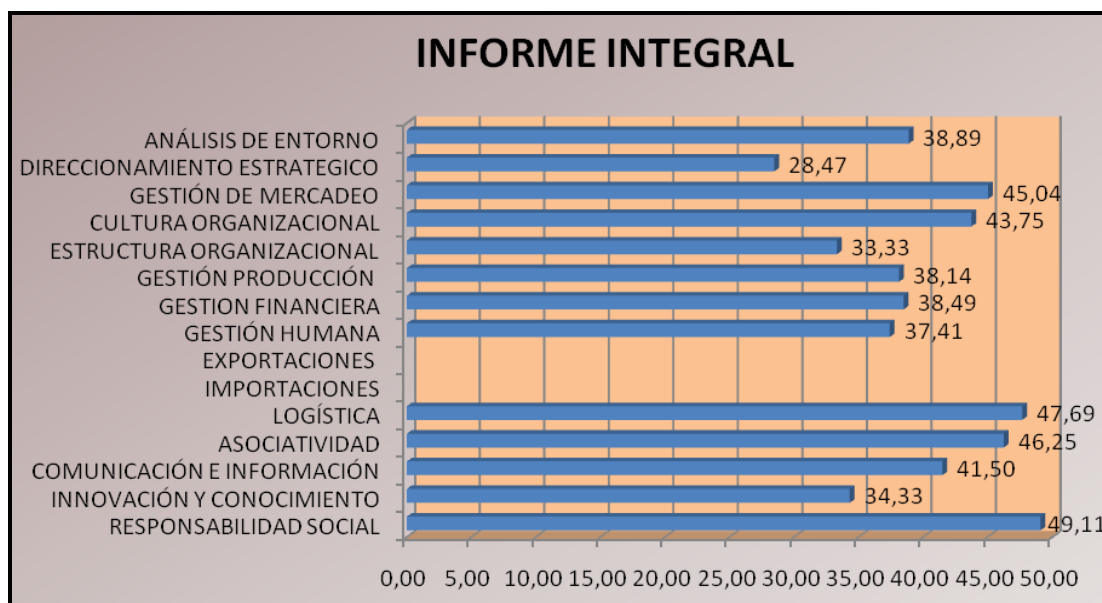
2.1 Diagnostico preliminar Modelo MMGO

Se realizo, con apoyo de los socios y directivos de la empresa, la aplicación del Modelo MMGO - UEAN, con el objetivo de elaborar el diagnostico de la gestión en la organización. Este proceso se llevo a cabo, mediante la aplicación de las matrices del MMGO, las cuales, después de diligenciadas, revisadas y ajustadas, permitieron observar la situación de cada variable, dentro de cada componente. El resultado obtenido, lo observamos a través de la gráfica extractada del informe integral del modelo, en el cual se puede hacer una idea del estado actual de la empresa.

2.1.1 Análisis y calificación de los componentes

Para lograr una clara interpretación de los resultados, se analizara cada componente, teniendo en cuenta su calificación y posición en cada estadio.

Grafica 5. Informe Integral



Fuente: Elaboración de la autora, con base en el MMGO - UEAN

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa Parque Recreacional Taimaku se encuentra en un estadio 2, con un promedio 40,18, obtenido por la totalidad de sus 13 componentes.

Según las características generales de los diferentes estadios del modelo MMGO, la empresa está localizada en un estadio 2, en proceso de redefiniciones y mejoras en la gestión; es poco funcional, tiene carencias de personal capacitado y ausencia de instrumentos para la gestión.

Entorno Economico

Analizando los factores de competitividad en el marco de la gestión que actualmente adelanta la empresa respecto del entorno, se evaluaron cuatro niveles: el meta, el macro, el meso y el micro entorno, pudiendo afirmar que la empresa se encuentra en promedio en el estadio 2 entre desarrollo y maduro, con 38,89.

Análisis Situacional

El puntaje anterior pone en evidencia que la empresa posee poca información sobre las tendencias, nacionales e internacionales respecto de su actividad y particularmente en lo relacionado con el turismo. Aunque el servicio al cliente, es lo primero, hay grandes oportunidades de mejora, en la atención de sus necesidades, expectativas, intereses y otros medios, para satisfacerlos.

Direccionamiento estratégico

Evaluando los principios de planeación, los sistemas de finalidades, valores y estrategias de la organización; se obtiene que el componente se encuentra en promedio en el estadio 2; en un escenario de insuficiencia cuyo puntaje fue 28,47.

Análisis situacional

La empresa no ha hecho una declaración formal de su misión, visión, valores y objetivos, poniendo en evidencia la necesidad de instrumentar los procesos de planeación que

conduzcan a la adopción a la formulación del plan estratégico y con él las definiciones anteriores y la base para el direccionamiento de la empresa.

Gestión de mercadeo

Las variables de este componente, permiten medir, entre otros: la orientación de la empresa al mercado, los aspectos referidos a la estructura y estrategia de mercadeo y la investigación del mercado. En este contexto el puntaje promedió fue de 45,04, ubicándola en un escenario maduro del estadio 2.

Análisis Situacional

La empresa cuenta con un plan de mercadeo informal, donde los directores planean y ejecutan sus propias iniciativas, pero no documentan esta labor, por lo cual no existe información que pueda ser útil para orientar planes de mejora, de seguimiento y de gestión de conocimiento aplicada a la empresa. Esta situación, ante un eventual crecimiento, podría generar cuellos de botella en la gestión, con efectos en el servicio, la imagen del negocio y consecuentemente en los resultados financieros.

Cultura Organizacional

Este componente evalúa el liderazgo y los desarrollos, ambientes y actitudes de los diferentes actores en la empresa. El puntaje obtenido, 43,75 sitúa a la empresa en un escenario maduro dentro del estadio 2

Análisis Situacional

Hay aspectos de mejora importantes que atender, entre otros en el tema de capacitación, pero sin duda se hace necesario tener antes, definiciones en el plano de estrategia, estructura y gestión humana. Se observa estrés laboral en algunas áreas, conduciendo a la desorganización y conflictos entre ellos, síntomas que pudieran derivar de falencias en el direccionamiento de la empresa

Estructura Organizacional

Este componente está íntimamente ligado con los aspectos de organización, dentro del proceso administrativo y deriva de la estrategia y enfoque de la empresa en la prestación del servicio. El puntaje obtenido fue de 33,33 estadio 2 escenario de insuficiencia.

Análisis Situacional

La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama visible para sus empleados. La empresa se encuentra, en construcción de la estructura organizacional, y centra su atención actual en la supervisión constante de los puestos de trabajo, poniendo de relieve la necesidad de cambios en los aspectos de dirección, que sin duda se vera fortalecida con el desarrollo de procesos de planeación y estrategia en la empresa.

Producción

La producción es inherente a las compañías manufactureras, pero las variables y descriptores bien pueden adaptarse a los procesos de servicio, cuando se habla de empresas prestadoras de servicios. El puntaje obtenido es del 38,14 situando a la empresa en el estadio 2, entre insuficiente y en desarrollo.

Análisis Situacional

Hay falencias en la definición de procesos, ausencia de estudio de tiempos y movimientos, que se traduce en la demora de atención a clientes, afectando la imagen de la empresa. Hay estancamientos en el proceso de elaboración de los alimentos e inadecuada estructura del área

Gestión Financiera

Las variables de este componente miden el aspecto funcional y de soporte en la gestión financiera de la empresa. El puntaje obtenido es 38,49 situando la gestión en un estadio 2, entre insuficiente y en desarrollo.

Análisis Situacional

La empresa ha realizado importantes inversiones desde el año 2009 y los resultados no guardan relación con las expectativas que seguramente ha generado esa inversión, capital propio, excepto por la dinámica observada en 2012 – I semestre, cuyos ingresos superan la mejor cifra obtenida en el periodo analizado, pero sin duda insuficiente aún, ya que representan el 11.5 % de los activos y la utilidad operacional un 4.0%, pero con un margen operacional que oscila en torno del 35%.

Gestión Humana

Este componente muestra las variables relacionadas con el proceso de requisición, reclutamiento, selección, contratación, capacitación del recurso humano, así como de los ambientes establecidos en la empresa para generar bienestar a sus colaboradores. La puntuación obtenida fue de de 37,41 ubicando la gestión en el estadio 2 entre insuficiente y en desarrollo

Análisis Situacional

La empresa busca consolidar un foco de actuación, para posteriormente adecuar la estructura para la prestación del servicio y en este contexto, formalizar y consolidar el proceso de gestión humana, como prerrequisito para el desarrollo de la unidad empresarial, Por ahora esta labor está en etapa de definiciones.

Logística

Las variables se orientan a medir los aspectos de abastecimiento y control de los procesos de la cadena de valor en la empresa. El puntaje obtenido fue de 47,69 ubicado en estadio 2 en un escenario maduro.

Análisis Situacional

Sin duda hay algunas herramientas y métodos que influyeron en la calificación, pero se observa concentración, producto de las falencias anotadas en estructura.

Asociatividad

En este componente se miden la capacidad de relacionamiento de la empresa. Se obtiene una calificación de 46,25 ubicándose en estadio 2 escenario de madurez.

Análisis Situacional

En la empresa, se evidencia la falta de vinculación con empresas de servicio, este apoyo genera incertidumbre, ya que a los directivos, no les gusta la idea de asociarse con otras empresas. Ellos han iniciado convenios con empresas de la región como COFREM, para pagos, por medio de tarjetas (datafono) y también con el INPEC para descontar por nomina a sus empleados.

Comunicación e Información

Las variables cubren los aspectos de métodos, espacios y herramientas para el desarrollo de la comunicación en la empresa. El puntaje obtenido fue de 41,50 ubicando la gestión en el estadio 2 escenario de desarrollo

Análisis Situacional

En el componente de Comunicación e Información la empresa está en un proceso de construcción de estos espacios, habilitando medios electrónicos (internet- teléfono), permitiendo mejoras en la interlocución con clientes y proveedores.

Innovación y Conocimiento

Las variables de este componente miden: estructuras, gente organización y medios para habilitar espacio de gestión moderna en la empresa. El puntaje obtenido fue de 34,33 ubicando la gestión en el estadio 2. saliendo de un escenario de insuficiencia

Análisis Situacional

En innovación el Parque Recreacional Taimaku se ha destacado, desde su construcción, por ofrecer un sitio acogedor, con un hermoso paisaje llanero y herramientas

recreativas naturales, acorde al ambiente ecológico que tiene el llano. Para esto los socios de la empresa, pensaron en juegos mecánicos, sin energía eléctrica para adultos. Se realizan constantemente cuestionamiento de que le falta al Parque para mejorar y atraer clientes, hoy en día está en construcción un salón de eventos con capacidad para 300 personas para que las personas, empresas y familias puedan realizar sus eventos o reuniones.

Responsabilidad Social

Analizando la responsabilidad social y ambiental, salud y seguridad social en la empresa, se obtiene la siguiente calificación 49,11 ubicándose en el estadio 2.

Análisis Situacional

El Parque Recreacional Taimaku, esta consiente del compromiso que tiene con la sociedad local y departamental en la preservación del medio ambiente. Cumpliendo con las responsabilidades legales del gobierno y políticas del medio ambiente y el respeto por los derechos humanos.

Contribuyendo al desarrollo económico del departamento por medio de la colaboración de los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad buscando mejorar la calidad de vida.

Basado en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, la comunidad y el ambiente.

2.1.2 *Informe de Situación, Problemas, Potencialidades y Recomendaciones*

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa Parque Recreacional Taimaku se encuentra en un estadio 2, con un promedio 40,18. Véase (Figura 2)

Según las características generales de los diferentes estadios del modelo MMGO, la empresa está en proceso de construcción, socios poco funcional, con poco contratación de personal capacitado, ausencia de instrumentos modernos de gestión.

Análisis Situacional

Después de realizar el análisis basado en el Modelo MMGO a la empresa Parque Recreacional Taimaku se encontraron aspectos positivos y negativos. La empresa debe modificar o mejorar, las áreas afectadas, para así construir un futuro promisorio, creando valor a todos los involucrados en ella.

Problemas

Como es una empresa que se está iniciando en el mercado de servicios recreacionales en la región del Meta, todo su proceso se encuentra en construcción:

- No han creado una planeación estratégica específica, para medir su gestión, todo es empírico.
- La gerencia se demora en la toma de decisiones.
- No se realizan investigación al mercado, simplemente realizan publicidad sin conocer bien si hay algún efecto en la comunidad.
- No se cuenta con manuales específicos sobre la descripción de los puestos laborales en la empresa, ocasionando confusiones con ellos.
- El personal de cocina, es escaso y poco responsable.
- No existen programas de capacitación para los trabajadores, para lograr un buen desempeño del mismo.
- Su forma de comunicación y de información dentro de la empresa, es escrita o verbal y no sistematizada, perjudicando su control.
- Tiene pocos convenios con empresas, lo cual puede afectar su reconocimiento.
- En el restaurante, se presentan demoras en la entrega de pedidos, afectando las ventas con los clientes.

Potencial

Parque Recreacional Taimaku, es una pequeña empresa nueva en el mercado recreacional turístico, que ha tenido un crecimiento por su gran valor agregado en sus bienes recreacionales, conformado por diseños novedosos de juegos, con esparcimiento para niños y adultos en un ambiente muy natural.

- La empresa desarrolla seguimiento continuo de aprendizaje para mejorar su atención día a día.
- Esta empresa es innovadora, por tener un pensamiento de descanso total para sus visitantes, ofreciéndoles variedad de opciones poco vistas en la región.
- Por medio de medios tecnológicos como el internet, han diseñado una página web personal del parque, atrayendo la curiosidad de muchas personas de diferentes partes del país.
- Tiene publicidad en radio, televisión regional, periódicos regionales y páginas de internet, con el fin de darse a conocer.
- Parque Recreacional Taimaku por estar ubicado en la región del meta, en una vía principal es motivo de curiosidad por muchos transeúntes que pasan por allí, por su hermosas instalaciones naturales y paisajes llaneros únicos.
- Los gerentes están atentos a cualquier problema, en sus instalaciones para resolverlo rápidamente.
- El personal está dispuesto a capacitaciones constantes, para mejorar su atención al cliente.

Recomendaciones

- Lograr ser una empresa reconocida a nivel local y regional.
- Mantener un correcto manejo de operación dentro de la empresa, con programas tecnológicos que permitan a la empresa su desarrollo.

- Capacitar al personal que labora en la empresa en los diferentes servicios que maneja el Parque.
- Implementar más servicios al Parque, en la zona de juegos, deportes y descanso (hospedaje).
- Manejar correctamente los sistemas contables y financieros con el fin que no presente problemas en el futuro

2.2 Identificación del Problema

El Parque Recreacional Taimaku es relativamente nuevo en el sector turístico, tiene servicios novedosos de recreación comparada con sus competidores que tienen, atrayendo más clientes a sus instalaciones. Esta empresa es una sociedad familiar, que fue adquirida hace un 1 año aproximadamente, años atrás contaba con socios externos, ahora es totalmente familiar.

La problemática que presenta la empresa, se ve notablemente en la dirección estratégica y su estructura organizacional, que vinculan otras áreas fundamentales, que dependen del buen funcionamiento de la empresa.

Debido a esto se llega a la siguiente problemática; ¿Porque se debe implementar en la empresa un buen direccionamiento estratégico? ¿De qué nos sirve en la empresa? ¿Qué es una estructura organizacional? ¿Porque están importante establecer una estructura organizacional en la empresa?

Estas son preguntas que los socios de la empresa se cuestionan, pero tienen una fácil respuesta pero un complejo desarrollo que yo como estudiante lo debo realizar. En general se puede decir que la empresa necesita un cambio organizacional, para esto se debe desarrollar un correcto direccionamiento estratégico. Esta organización no puede funcionar adecuadamente, si no tiene establecido formalmente sus objetivos, misión, visión y valores corporativos.

La implementación de un plan estratégico es un cambio inminente, dentro o fuera de la organización, que puede ejercer una ayuda importante sobre el ¿cómo? cumplir los objetivos de la empresa.

Otra área es la estructura organizacional, la empresa tiene conocimiento de su estructura, pero solo la conocen los directivos. La empresa no presenta una organización correcta de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus colaboradores; por lo cual no hay un sistema de roles claro. Esto afecta a la organización, por no tener un equipo de trabajo bien estructurado que pueda ayudar a alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de la empresa.

Teniendo claro cuáles son los problemas que la empresa inicialmente presenta, la dirección estratégica es un sistema de dirección que brinda soluciones a los problemas que actualmente presenta la organización. Es la cabeza principal, allí es donde se ejecutan todos los procesos estratégicos para el buen funcionamiento de las áreas de Talento Humano, Finanzas, Producción y Mercadeo generando una cultura organizacional de conocimiento al servicio.

La innovación y conocimiento de la empresa es básico, debido a que no tienen una tecnología de soporte, donde puedan tener información del proceso y conocimiento que se debe tener, al administrar este tipo de empresas. No hay una persona especializado o con conocimiento sobre el proceso que debe llevar la empresa, los socios todo lo realizan empíricamente.

La gestión humana presenta graves problemas, por el continuo retiro del personal, esto se ve reflejado por que los socios contratan el personal sin ningún proceso de (selección, contratación, capacitación, bienestar, etc.) pasando a un segundo plano su sentido de pertenencia en la empresa, dando paso al trabajo de los mismos de manera informal y esporádica.

La problemática principal de la gestión financiera, es presentar datos claros y relevantes para la toma de decisiones generando valor y rentabilidad.

Situación Deseada

Teniendo claro los problemas principales que presenta la empresa, se debe implementar un plan de mejoramiento, formulando un sistema de finalidades que ayude a la empresa en el logro de sus metas año tras año.

Se debe desarrollar una estructura funcional que brinde a la empresa y a sus colaboradores, una guía de cómo deben realizar sus funciones y manejar correctamente los cargos, logrando una efectividad en el servicio al cliente.

La empresa tiene que implementar un sistema de control tecnológico, donde se pueda tener datos administrativos logrando un mejor control en todas sus operaciones. Se debe tener un conocimiento del entorno basado en lo económico, político y social de la región, esto es para aportar la empresa conozca su mercado y pueda así entrar con mayor facilidad en el.

El talento humano, tiene un papel primordial en la empresa, para esto se debe implementar un proceso de selección, inducción, reclutamiento, entrenamiento y perfil de cargo con el fin de que ellos tengan un personal capacitado para su empresa y así evitar pronta desvinculación, logrando que la empresa les brinde una motivación personal y profesional.

La gestión financiera debe tener un análisis situacional claro para que los socios conozcan, su inversión, financiación y rentabilidad de la empresa.

2.3 Definición de la ruta de mejora

Según la evaluación y calificación realizada a la empresa, aplicando el modelo MMGO, se pudo concluir que los componentes que presentan problemas en la empresa son:

Tabla 10. Clasificación de los componentes por nivel de atención

Numero	Componente	Espacios	Nivel de Atención
1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	-20,63	1
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	-15,77	1
3	INNOVACION Y CONOCIMIENTO	-14,78	2
4	GESTION HUMANA	-11,7	2
5	GESTION PRODUCCION	-10,97	2
6	GESTION FINANCIERA	-10,62	2
7	ANALISIS DE ENTORNO	-10,22	3
8	COMUNICACIÓN E INFORMACION	-7,61	3
9	CULTURA ORGANIZACIONAL	-5,36	3
10	GESTION DE MERCADEO	-2,86	3
11	ASOCIATIVIDAD	-2,86	3
12	LOGISTICA	1,42	3
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,00	3

Fuente: La autora (2012)

La tabla 10. Representa las brechas o espacios que hay entre cada componente de la organización. En color rojo se encuentra el componente de Direccionamiento Estratégico que es precedente de la Estructura Organizacional con una amplia distancia entre los dos, luego le sigue el color naranja que es consecuente de los dos componente anteriores para su desempeño en la organización, es decir la Innovación, Gestión Humana, Gestión de Producción y Gestión Financiera dependen del Direccionamiento Estratégico y de la Estructura de la Organización para mejorar el desempeño en la empresa.

A continuación se definirá las rutas de mejoramiento que se escogieron teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Resultados obtenidos por la calificación que arroja la realización de la matriz del Modelo MMGO.
2. La necesidad y el impacto que genera a la empresa el mejoramiento en algunas áreas, según los socios de la empresa.
3. También, por las observaciones que la autora de este proceso, encontró al evaluar y conocer la empresa.

En síntesis, el componente que define la ruta de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku es el Direccionamiento Estratégico. El Direccionamiento Estratégico, es un componente que integra todas las áreas de la empresa, que fundamentado en información y conocimiento de la misma, ejecuta y propone estrategias para su crecimiento.

Para ello se van a diseñar propuestas para el sistema de finalidades, donde se identifique la misión, visión y valores corporativos de la empresa. Luego se van a implementar el modelo de evaluación Análisis DOFA, que permite conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tanto interno como externo de la empresa, este modelo es una herramienta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones que la empresa necesita para mejorar.

Otro punto importante a realizar son las matrices MEFE y MEFI que permiten conocer los problemas externos e internos de la empresa por medio de factores que los representantes de la empresa presentan como amenazas y fortalezas en lo externo y debilidades y oportunidades en lo interno, este proceso se lleva a cabo en reuniones constantes con todos los trabajadores y directivos de la empresa que aportan esta información. También se va a realizar la Matriz de Perfil Competitivo, para analizar la competencia.

Finalmente, se van a realizar unas propuestas y planes de acción para el mejoramiento tanto interno como externo de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU con énfasis en el direccionamiento estratégico, contribuyendo a la definición de estructura de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar la ruta de mejora para la EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU.
- Realizar un acompañamiento preliminar en la empresa enfocado en el sistema de finalidades y la aplicación de la metodología DOFA.
- Elaborar las matrices correspondientes que sustentan el acompañamiento preliminar.
- Elaborar la propuesta de complementación y elaboración del plan de acción preliminar.

4. JUSTIFICACIÓN

La importancia de este trabajo de grado, es el resultado como estudiante de los 5 años de mi carrera. Utilizando como guía principal el Modelo MMGO, donde estableceré las diferentes áreas que mueven el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta cuales tienen problemas o dificultades para crecer en el mercado. Este modelo abarca temas conocidos y aprendidos durante mi preparación como profesional de administración de empresas, así puedo aportar a la empresa unas propuestas de mejora, buscando coadyuve al desarrollo económico y social de la empresa.

Para la universidad EAN este trabajo brinda un aporte al conocimiento en el área de servicios, Parque Recreacional Taimaku es una empresa pequeña de actividad terciaria que presta servicios recreacionales, en la región del meta. Por medio del Modelo MMGO, se busca cambiar los problemas que presenta la empresa, aplicando el conocimiento de un grupo de excelentes investigadores de larga trayectoria empresarial con GPYMES – CATEGORIA A EN COLCIENCIAS de la Universidad EAN que trabajan 14 aspectos principales en toda empresa.

Para el Parque Recreacional Taimaku es de vital importancia, realizar esta investigación ya que actualmente la empresa, presenta problemas de direccionamiento estratégico y estructura organizacional, debido a malas administraciones anteriores que se preocupaban solo por vender, pero no, por el cómo? donde? a quien? y él Porque? de su gestión.

Sus socios comentan que la empresa no ha tenido ninguna asesoría administrativa profesional durante sus años de creación, pero con su trabajo empírico durante este tiempo y la entrega a satisfacer a sus clientes ha logrado mantenerse en el mercado. Pero debido a su gran crecimiento están dispuesto a recibir un asesoramiento profesional, puesto que están preocupados de perder a sus clientes ya que el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional son esenciales para lograr que otras áreas de la empresa tengan un buen funcionamiento y así competir correctamente con el mercado.

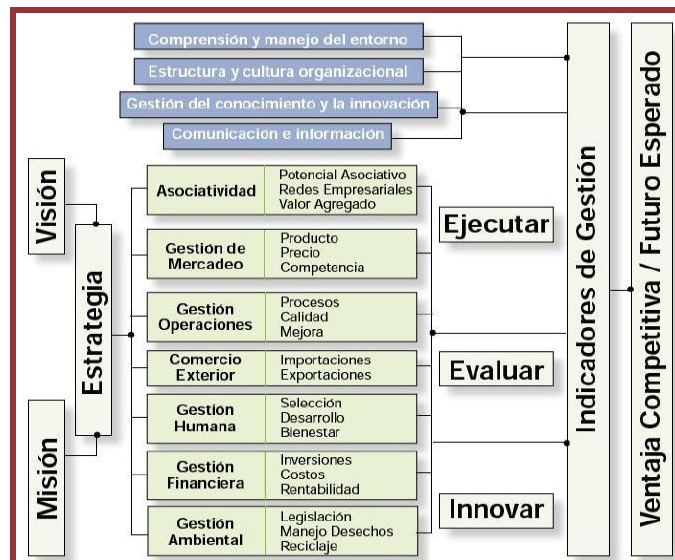
5. MARCO METODOLOGICO

La metodología es una disciplina que estudia y analiza los mejores métodos teórico-prácticos que existen en el ámbito académico y financiero. Los estudiosos expresan que la metodología es lógica aplicada a la adquisición y comprobación de resultados y técnicas científicas. Bajo tales conceptos diseñare las técnicas que se deben aplicar en la empresa de servicios Parque Recreacional Taimaku, a fin de elevar su rentabilidad, servicio al cliente y posicionamiento en el mercado regional.

5.1 MMGO – UEAN

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO es un método de evaluación empresarial para pequeñas y medianas empresas que propone un análisis situacional y una ruta de mejoramiento para las empresas. Basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de las organizaciones. Realizado por un grupo de investigadores GPYMES categoría A en COLCIENCIAS de la Universidad EAN. (Pérez U, y otros, 2009)

Figura 4. Modelo MMGO Pymes



Fuente: Universidad EAN, Modelo para la Modernización de las Organización Pymes – MMGO-VI

5.2 Modelo PESTEL

El modelo PESTEL es el encargado de evaluar un mercado, y a sus competidores teniendo claro la propuesta o negocio de determinada empresa.

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dar dirección de un negocio”. (Chapman, 2004)

El modelo PESTEL utiliza cuatro puntos importantes: entender, presentar, discutir y tomar decisiones en una empresa, para llegar a conocer las ventajas y desventajas de una propuesta o un negocio. La diferencia del análisis DOFA y el modelo PESTEL es que este modelo evalúa solo los factores externos de un mercado específico (político, económico, social y tecnológico) y DOFA se basa en factores internos y externos de un negocio, propuesta o idea y PESTEL en el mercado.

A continuación se muestra la figura 5. Plantilla del modelo PESTEL para implementar a la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Figura 5. Modelo PESTEL



Fuente: Alan Chapman, plantilla Modelo PESTEL 2004

5.3 Análisis DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre

proviene de las siglas: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. (Chapman, 2004)

El análisis DOFA se puede utilizar; en una empresa, un método de distribución de ventas, un producto o marca, una idea de negocios, una opción estratégico, para saber cómo entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto, una oportunidad para realizar una adquisición, evaluar un cambio de proveedor, decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio y analizar una oportunidad de inversión.

A continuación se muestra la plantilla que se utilizara para la empresa Parque Recreacional Taimaku:

Figura 6. Análisis DOFA



Fuente: Alan Chapman, Plantilla Análisis DOFA 2004

5.4 Encuestas

Según Stanton, Etzel y Walker, una *encuesta* consiste en reunir datos entrevistando a la gente. Este método de encuesta son los más utilizados en la investigación de mercados, por su bajo costo y respuestas concretas de un tema específico.

Existen varios tipos de encuestas:

- Cara a Cara: Son encuestas directas en persona.
- Telefónicas: Se realizan las preguntas por vía telefónica
- Correo: Se envía un cuestionario por correo y lo devuelven por este mismo medio

- Internet: Es una encuesta que se coloca en una página web. Encuesta online.

Desventajas de las encuestas tradicionales cara a cara, telefónicas o correo; se pierde la confiabilidad y la verdad en las respuestas, la baja tasa de respuestas, los altos costos y la demora en las respuestas.

Ventajas de la encuesta online; Inmediatez en el envío de la encuesta vía email, puede llegar a cualquier parte de la región o del país, confiabilidad en las respuestas (anonimato) y menor tiempo de respuesta.

Por tal motivo se realizara dos encuestas una para los clientes por el tipo de encuesta online, aprovechando los 1200 seguidores que tiene la pagina web de la empresa Parque Recreacional Taimaku, y otra encuesta para los colaboradores de la empresa por medio de un cuestionario con preguntas cerradas para todos.

Estas encuestas tienen la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para sus dos clases de clientes interno (colaboradores) y externos (visitantes).

5.5 Lluvia de ideas

Es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación de todos en la empresa. El objetivo de esta lluvia de ideas es conocer nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, de determinado tema.

El clima de participación y motivación generado por la “Lluvia de ideas” asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso y responsabilidad con todos. La finalidad de esta lluvia de ideas es lograr obtener resultado de los factores de amenazas y fortalezas que refleja la empresa en lo externo y también las oportunidades y debilidades que presenta la empresa interiormente para elaborar correctamente el Análisis DOFA.

El proceso que debe realizar para la lluvia de ideas es el siguiente:

Tabla 11. Lluvia de ideas.

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicie la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promueva un clima tranquilo y agradable. ■ Esté seguro de que todos han entendido el tema que va a ser tratado. ■ Redefina el problema si fuera necesario.
2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dé uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema. ■ Solicite, en secuencia, una idea a cada participante. ■ En caso de que algún participante no tenga nada para que contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No se olvide que todas las ideas son importantes, evite enjuiciarlas. ■ Incentive al grupo a dar un mayor número de ideas. ■ Mantenga un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas. ■ Coloque las fichas que registran las ideas en el orden de aparición.
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pregunte si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pida aclaración a la persona que la generó. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos, sin juzgarlos.
4. Análisis y selección	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lleve al grupo a discutir las ideas y a escoger aquéllas que vale la pena considerar. ■ Utilice el consenso en esta selección preliminar del problema o solución. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ideas semejantes deben ser agrupadas; ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse. ■ Cuide para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.
5. Ordenando las ideas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solicite el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel. ■ Promueva la priorización de las ideas, solicitando a cada participante que escoja las tres más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La votación debe ser usada apenas cuando el consenso no sea posible.

Fuente: Infomipyme.com http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/offline/GDE_01.htm Programa de Calidad Total, cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE. Junio 2012

5.6 Herramientas y Métodos de Análisis Financiero

Las herramientas y métodos que se utilizaran para tener un buen ambiente de finanzas, son aportados por la universidad EAN por medio del modelo MMGO, con una versión especial llamada PENTAGONO DE EXCELENCIA VERS 1.0 BASADO EN EL APLICATIVO 9C, esta es una herramienta que captura la información financiera de la empresa utilizando una plantilla de Excel que por medio de formulas arroja resultados verídicos de la situación financiera de la empresa.

Figura 7. Plantilla información financiera

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES Herramienta para la captura de información financiera					
EMPRESA: PARQUE TAIMAKU					
Estados financieros cortados a 31 E					
	2008	2009	2010	2011	
Datos en miles de pesos (\$000,00)					
10	ACTIVOS	385.000.013,0	997.290.992,0	1.014.408.740,0	1.003.012.821,0
11	SUBTOTAL DISPONIBLE	4.482.025,0	1.458.208,0	7.335.532,0	4.125.000,0
12	SUBTOTAL INVERSIONES				-
13	SUBTOTAL DEUDORES	19.359.843,0	21.601.500,0		-
###	- Deudores - clientes	2.292.461,0	847.078,0		-
14	SUBTOTAL INVENTARIOS		4.228.787,0	2.240.943,0	9.126.000,0
17	SUBTOTAL DIFERIDO	750.000,0	7.187.300,0		
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26.884.329,0	35.322.873,0	9.576.475,0	13.251.000,0
12	SUBTOTAL INVERSIONES	105.000.000,0	197.681.821,0	197.681.821,0	197.681.821,0
13	SUBTOTAL DEUDORES				-
15	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	13.868.100,0	763.212.398,0	805.205.281,0	803.205.000,0
	- Depreciación Acumulada	1.873.000,0			11.125.000,0
16	SUBTOTAL INTANGIBLES				
17	SUBTOTAL DIFERIDO		1.063.900,0	1.945.163,0	
18	SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	237.374.584,0			
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	358.115.684,0	961.958.119,0	1.004.832.265,0	989.761.821,0
19	SUBTOTAL VALORIZACIONES				

Fuente: Modelo de Modernización MMGO, Vicerrectoría de Investigaciones (Pérez U, y otros, 2009)

En esta plantilla se encontrara; Balance General, Estados de Resultados e Indicadores Financieros para conocer el estado general de la empresa.

6. MARCO DE REFERENCIA

Contexto General

Todos en algún momento se ha realizado turismo, como medio de descanso, ocio y descubrimiento de lugares, según la Organización Mundial del Turismo (OMT).

“La Organización Mundial del Turismo (OMT) es creada en 1925 con el propósito de promover el turismo. Vincula formalmente a las Naciones Unidas desde 1976 al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD. En 1977 se firma un convenio que formaliza la colaboración con las NU, siendo un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas desde el 2003. Tiene su sede en Madrid, España y cuenta con 150 estados miembros, incluyendo a Bogotá” (Lopez, 2006)

“El turismo consiste en aquellas actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran periodos inferiores a un año”.

Tipos de turismo

Turismo recreativo: es un sitio de diversión y esparcimiento, cuyo interés es pasarla bien. Es una actividad turística complementaria que se realiza al aire libre para el recreo de los habitantes y turistas.

Turismo de salud: es una oferta turística de recreación termal y ocio saludable.

Turismo de negocios: es aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial.

Turismo ecológico o ecoturismo: Se desarrolla en un medio natural, tratando siempre de realizar actividades recreativas sin deteriorar el entorno

Turismo deportivo: la principal motivación es practicar algún deporte. Se puede dividir en dos grupos: deporte de exterior y el de interior. También se podría hacer otra subdivisión en función del que practica el deporte, o de quien lo ve.

Turismo histórico: Es el que precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional.

Turismo de naturaleza: se define como los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales presentes en ella, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de estos valiosos recursos.

Turismo cultural: se caracteriza en visitas a museos, exposiciones y demás lugares donde el turista pueda conocer sobre historia y vida cultural del sitio que visita. (Wikipedia)

En conclusión la empresa Parque Recreacional se encuentra en un tipo de turismo recreativo rodeado de la naturaleza y paisaje llanero, ofrece diversión, esparcimiento y descanso.

6.1 Cadena productiva

La cadena productiva es una relación de acuerdo o contratos de comercialización entre producción y servicios optimizando su desempeño comportándose como un solo sistema, definiendo una ruta clara, buscando que todos crezcan juntos en el mercado de valores.

"Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor". (Montiguad 1992).

Figura 8. Cadena Productiva de Colombia



Fuente: ditur.org/paginas_internas/novedades/.../ditur1.ppt, 2010

Esta cadena productiva del turismo genera ventajas significativas para la región como:

- Fortalecer el desarrollo turístico por medio de las instituciones participantes y los acuerdos que se realizan.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala para las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren mejorar su infraestructura.
- Mayor acceso a tecnologías, capacitación y entrenamiento para el desarrollo del turismo en la región.

Algunas desventajas de la cadena productiva del turismo, se pueden generar conflictos entre los diferentes agentes e instituciones del turismo al momento de llegar algún acuerdo, por esto el estado debe intervenir y regular el buen uso de los bienes públicos.

La figura 9. Cadena Productiva en Colombia, muestra las diferentes instituciones que tienen participación en el turismo de Colombia y así mismo del departamento del Meta para el desarrollo de la cadena productiva.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, “su misión es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado”.
- DITUR (Dirección General del Turismo), se encuentra el marco legal del turismo en Colombia.
- Fondo de Promoción Turística es una cuenta creada con la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo – modificada con la ley 1101 de 2006, para administrar los recursos de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo. Estos recursos se destinarán a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector, con el fin de incrementar el turismo receptivo y el turismo doméstico de acuerdo con los lineamientos de la “Política Turística” definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Instituto del Turismo del Meta y sus asociaciones con Cotelco, Anato, Fedec, Findeter, y Bancoldex; esta instituciones son un soporte para que los empresarios puedan crecer, capacitarse y asociarse con otras empresas públicas o privadas en la promoción y desarrollo del turismo en el Meta.

6.2 Situación actual del sector

El sector turístico en Colombia, según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Sergio Díaz-Granados, considera que el Turismo está recuperando “poco a poco”, su fuerza, después de 10 años que el país ha sido golpeado por la violencia. Comento que el país se ha consolidado como un destino más seguro, perdido anteriormente por la violencia y la escalada terrorista que hubo en el 90. (EL TIEMPO-MADRID, 2012)

Colombia tiene espacio para crecer en el mercado turístico, esto se ve reflejado en el turismo de naturaleza, donde el país presenta una gran riqueza ofreciendo un valor agregado a otros países que quieren visitar este territorio.

Según el director del Instituto del Turismo del Meta el Señor Rodrigo Hernández; el turismo sigue creciendo, teniendo en cuenta que la fortaleza del departamento del meta son sus paisajes majestuosos, su naturaleza y cultura, marcando la diferencia con otras regiones, se está impulsando el turismo en el Ariari con el turismo de aventura, también las artesanías se están capacitando conjunto con los gremios hoteleros, restaurantes y otros. (Director del Instituto del Turismo del Meta, 2012)

En el departamento del Meta se está trabajando conjuntamente con el gobernador del Meta Dr. Alan Jara, por buscar que el departamento mejore diferentes factores que no dejan que compita con otras ciudades, preocupa que la vigencia del TLC con Estados Unidos, afecte el departamento.

Un factor importante que se presenta en el departamento del Meta, es que la actividad petrolera está encareciendo los costos de la mano de obra, tierra y servicios de transporte. Según el ex Ministro de Agricultura, Gabriel Rosas Vega, el petróleo genera baja rentabilidad del sector agropecuario, situación que afecta su crecimiento.

La industria petrolera está incrementando sus inversiones, sin cumplir las obligaciones de responsabilidad social y ambiental afectando el departamento.

El conflicto armado y las vías terrestres que están afectando al departamento por el constante deterioro y cierre que no permite que los turistas visiten el llano.

La ordenanza del plan de desarrollo de la gobernación ha enfocado su apoyo en estos puntos, buscando la solución para mejorar económicamente el departamento. Una de sus estrategias es “planificar, desarrollar y promover la actividad turística bajo criterios productivos con beneficio social, mejorando la capacidad institucional y la infraestructura para consolidar el sector y lograr una mayor contribución a la economía del departamento” (Urzola, 2012).

6.2.1 Problemática actual

Problemas centrales y fundamentales que se presenta en el turismo de Colombia son generalmente: el deterioro de la red vial, inseguridad en las vías que conducen a mencionados

sitios turísticos (principalmente el secuestro de personas) y el bajo ingreso en cuanto al capital de los turistas hace imposible que se pueda financiar en muchos casos estos viajes.

En cuanto al departamento del Meta su principal problemática, son los inconvenientes que presenta la vía Bogotá – Villavicencio y el conflicto armado que presentan algunos municipios de esta región, afectando el crecimiento económico de la región en todos los sectores.

Causas de los problemas de movilidad:

- Crecimiento alto del tráfico (13%).
- Alto componente de tráfico pesado (crudo, nafta, aceite de palma, áridos, cargas extra dimensionadas para empresas petroleras, etc.).
- Paso por el sector del túnel de Quebradablanca (deficiencias en la geometría, alta pendiente -12%-, curvas de radio deficiente, ancho mínimo dentro del túnel, altas filtraciones y deficiencia en la iluminación).
- Paso por las poblaciones de Quetame y Guayabetal, que restringen la velocidad por presencia de personas, ventas, etc.
 - La ejecución de las obras del Adicional 1.
- Riesgo por avalanchas de la Quebrada Estaquecá (K46), como las ocurridas en 2005 y 2010, con consecuencias del cierre de la vía por espacios largos y afectación seria para los usuarios. Punto en la carretera de mayor vulnerabilidad de afectación para la operación vehicular.
- Riesgo por caídas de piedras y derrumbes, especialmente en el sector del Tablón (K35) a Caño Seco (K71,) a causa de malos manejos de aguas por parte de algunos propietarios de predios y, por las condiciones geológicas particulares desfavorables para la estabilidad de los taludes de la carretera, añadidos a la condición de alta sismicidad de la zona. (Bogota-Villavicencio, 2012)

Conflicto armado en el departamento del Meta:

El departamento del Meta además ha sido afectado por el conflicto armado, dejando muchos heridos y muertos además del desplazamiento formado de la población, esto no permite que desarrollo económico de la región no brinde la seguridad en inversión nacional como extranjera. También “ha sido también un territorio permeado por la economía del narcotráfico y la apropiación de rentas legales e ilegales, lo cual ha contribuido, entre otros factores, al deterioro de las condiciones de gobernabilidad local” (propuestas, 2011).

6.2.2 *Evolución, perspectivas y expectativas*

Evolución del departamento del Meta

El departamento del Meta, se ha venido constituyendo como uno de los departamentos con más dinamismo de Colombia. Su desarrollo económico se refleja en los sectores agrícola, ganadero, minero, agroindustria, comercio y servicios. En el sector de servicios, se han desarrollado en los últimos años aumento de trabajo en el turismo, en las modalidades de agroturismo y ecoturismo, debido a la riqueza que ofrece la región, teniendo en cuenta la importancia de la construcción de la nueva vía al llano con doble calzada, buscando estar cada vez más cerca de la capital del país.

El desarrollo del sector turismo es importante por sus diferentes desarrollos coyunturales en infraestructura vial y hotelera. “La constitución y adaptación de fincas para el desarrollo del agroturismo y ecoturismo, proyectan al departamento del Meta como un destino turístico apetecido por sus factores de novedad, cercanía y clima, entre otros” (Bottía, 2004).

Perspectivas del departamento del Meta

El sector del Turismo ha venido mejorando con nuevas políticas, consolidando su economía, no como años anteriores que tenía poco respaldo del Estado y pérdida de confianza de empresarios que tenían la iniciativa de invertir en la región.

Esto ha cambiado por el mejoramiento de la seguridad y también la infraestructura, mostrando las posibilidades de crecimiento y desarrollo del turismo, son cada día mejores y representan un corto plazo, ubicando al departamento como el tercer destino turístico, compitiendo con la región de la Costa Caribe y la del Eje Cafetero.

El Instituto de Turismo del Meta, y la Empresa de Turismo de Villavicencio, y el sector privado, por intermedio de los gremios y agentes que conforman la cadena productiva del turismo, han venido diseñando una serie de estrategias tendientes al fortalecimiento del sector.

Expectativas del departamento del Meta

Las expectativas en el departamento del Meta están plasmadas en el “Convenio de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y el departamento del Meta; llegando a un acuerdo de responsabilidades quedando plasmadas dentro de una “Matriz de compromiso”, con recursos estimados de \$50.000 millones para el desarrollo del turismo en esta región durante los próximos años.

También plasmaron algunas estrategias de comercialización de los productos, basado en el plan sectorial de Turismo nacional y el plan de desarrollo del Meta, algunas estrategias importantes ha desarrollas son:

- Promoción turística en la Web
- Estrategias referidas a la imagen
- Comunicación a partir de videos y sonidos
- Estrategias de productos y servicios
- Estrategias de diseño para promoción del destino en la web
- Estrategias de comercialización del destino en la web
- Toma de agencias en Bogotá
- Fam trips y free press (Bottía, 2004)

6.3 Normatividad específica

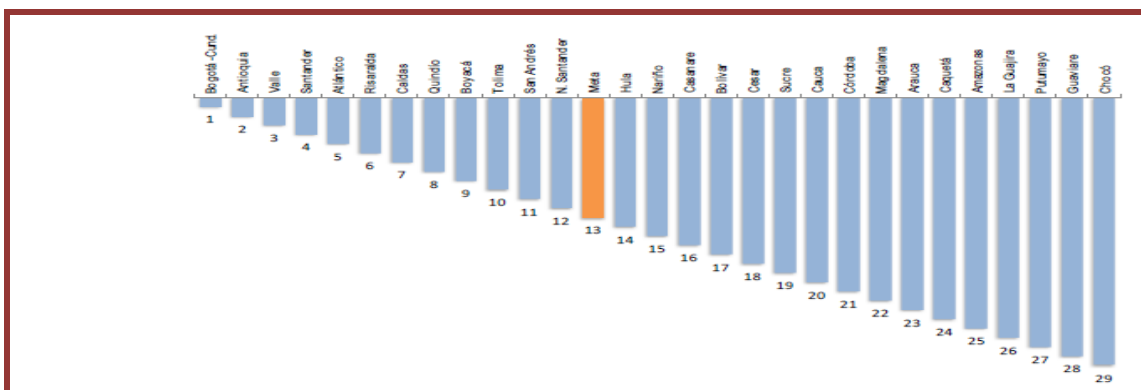
Las normatividad específica del Instituto del Turismo del Meta, generado por el FOMENTO, PROMOCIÓN, CUALIFICACIÓN Y GENERACION DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURISMO, reglamentado por las siguientes leyes y decretos a nivel nacional.

- Ley 300 de 1996. “Por la cual se expide la Ley general de Turismo y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 504 de 1997. “Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo de que tratan los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996”
- Decreto 505 de 1997 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996”.
- Decreto 2395 De 1999 “Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico”.
- Ley 679 De 2001 “Por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, en desarrollo del artículo 44 de la Constitución.”
- Resolución 0118 De 2005 “Por la cual se establecen los criterios técnicos de las diferentes actividades o servicios de ecoturismo de conformidad con lo dispuesto en el parágrafo del artículo 12 del Decreto 2755 de 2003.”
- Ley 1101 de 2006 “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 26961. Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística
- Decreto 1782 de 2007 “Por medio del cual se reglamenta el impuesto con destino al turismo”.
- Ordenanza 714 de 2010 Mayo 01. “Por medio de la cual se dictan acciones para la protección del medio ambiente dentro del marco de los eventos feriales y culturales del Departamento del Meta”
- Ordenanza 325 de 1998 (Agosto 01) “Por el cual se crea el fondo rotatorio turístico en el ITM”
- Ordenanza 593 de 2006 (enero 07) “Por medio del cual se establece el calendario oficial de festividades en los municipios del Departamento del Meta”
- Ley 1150 de 2007 - Modificatoria Ley 80 de 1993

Fuente: Información, sacada de la página Web del Instituto del Turismo del Meta, Normatividad del Turismo, documento (FOMENTO, PROMOCIÓN, CUALIFICACIÓN Y GENERACION DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURISMO). Extraído de http://www.turismometa.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=63 20/07/2012

6.4 Competencia

Grafica 6. Competitividad del Departamento del Meta



Fuente: CEPAL, Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2009, en “Serie y Estudios y perspectivas No 21, Bogotá, octubre de 2010.

La competitividad de los departamentos de Colombia en el 2009, ubica al departamento del Meta en la posición 13, ubicándose en una posición favorable cerca del Departamento del Norte de Santander que ocupa la posición 12 en el escalafón de competitividad. EL departamento del Meta ocupa el tercer destino turístico, compitiendo con la región de la Costa Caribe y el Eje Cafetero que tienen un alto desarrollo del turismo, aunque con todo la inversión que el departamento le ha implementado al turismo se espera que cambie su escalafón de competitividad en el año 2012.

6.5 Gremios y Asociaciones

Los gremios y Asociaciones con el Instituto de Turismo del Meta son:



- Acovitur (Asociación Colombiana de Vivienda Turística)



- Anato (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo)



- Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia)



- Fedec (Federación Colombiana de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura)

Son los gremios y asociaciones que apoyan al Instituto de Turismo del Meta, actualmente el parque Recreacional Taimaku no se ha vinculado con estos gremios, hasta ahora ellos se están informando y promocionándose para formar parte del gremio.



Actualmente la empresa se encuentra afiliada a la Caja de Compensación Familiar Regional del Meta COFREM, que ofrece a sus clientes la oportunidad de pagar sus servicios recreativos por medio de una tarjeta crédito que dispone de un datafono que se encuentra en la empresa. Además realizan eventos, promociones y otros.

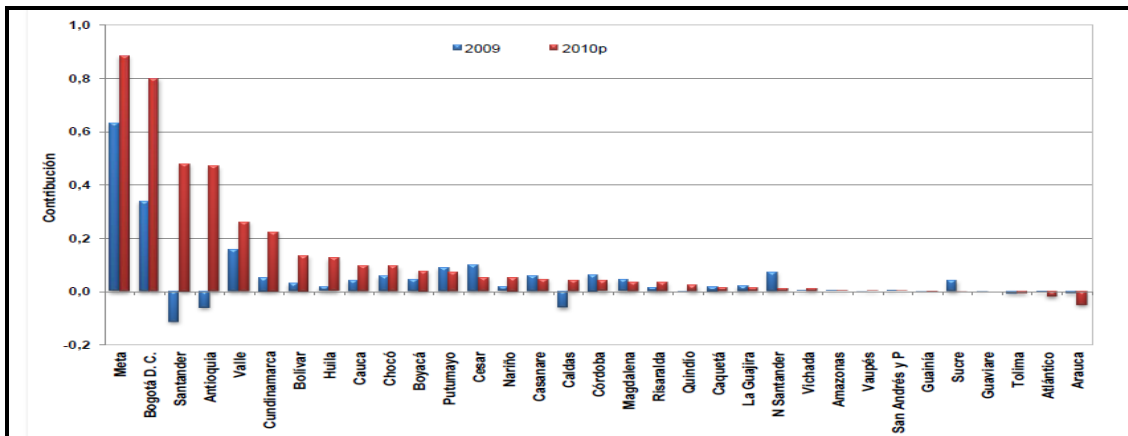
6.6 Algunas Cifras del sector

A continuación se mostrara cifras del sector turismo en Colombia y en departamento del Meta:

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB muestra la producción de bienes y servicios de un país o departamento, en este caso presento el PIB de los departamentos con más alta producción de bienes y servicios en Colombia.

Grafica 7. Contribuciones al PIB, años provisionales 2009 y 2010



Fuente: DANE – Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Como se observa en esta grafica, Según el DANE para el año 2010 el PIB fue de \$ 543.747 miles de millones de pesos comparado con el 2009 que fue de \$ 504.647miles de millones de pesos. Bogotá tuvo una participación en el 2010 de 25,4% seguido de Antioquia 13,2%, Valle del Cauca 10,0%, Santander 7,3%, Cundinamarca 5,0% y Meta 4,2%.

En el 2009 Bogotá tuvo una participación de 26,0% seguido de Antioquia, Valle, Santander, Cundinamarca y Atlántico los cuales representaban el 65,5% del PIB Colombia, saliendo el Meta fuera de este ranking de departamentos.

Tabla 12. Valor PIB Nacional

Departamento	PIB 2009 Miles de millones	Participación 2009%	PIB 2010 Miles de millones	Participación 2010%
Total Nacional	504.647	100	543.747	100
Bogotá D. C.	131.188	26,0	138.379	25,4
Antioquia	67.707	13,4	71.672	13,2
Valle	51.385	10,2	54.353	10,0
Santander	34.193	6,8	39.445	7,3
Cundinamarca	25.890	5,1	27.427	5,0
Meta	16.133	3,2	22.673	4,2
Bolívar	19.533	3,9	21.558	4,0
Atlántico	20.352	4,0	20.752	3,8
Boyacá	14.072	2,8	14.926	2,7
Tolima	11.780	2,3	12.192	2,2

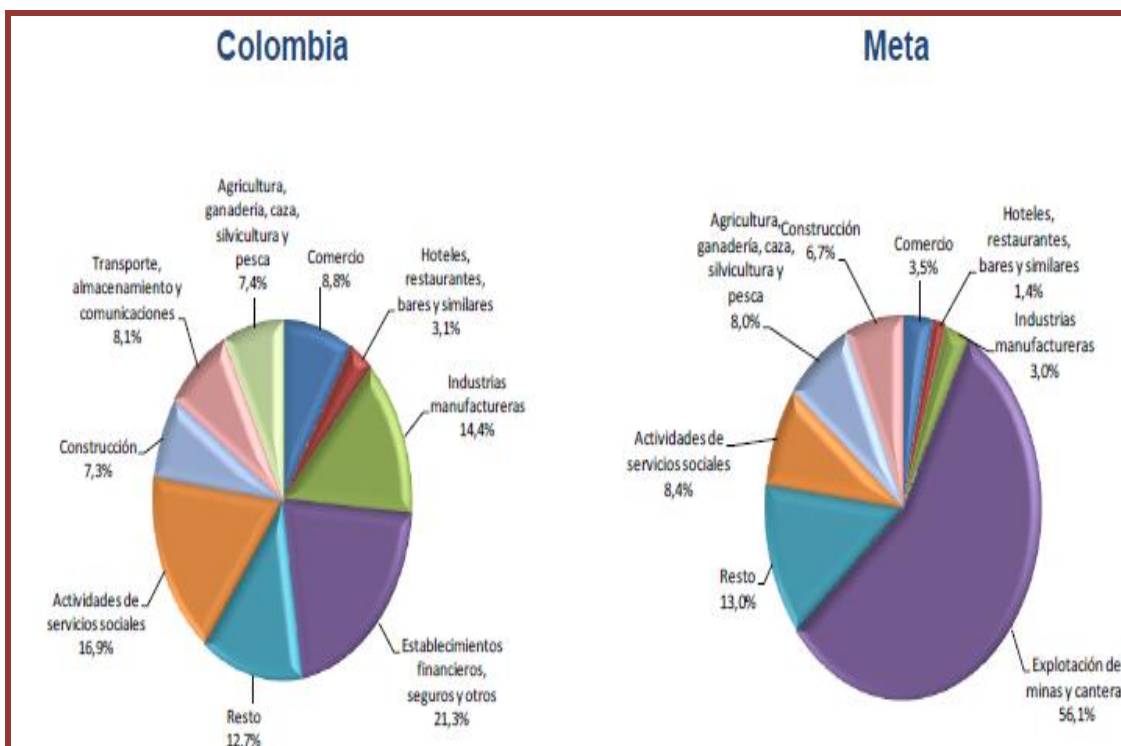
Fuente: DANE – Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Como se observa en la Tabla 12, los departamentos que más contribuyeron al PIB nacional durante al año 2010 provisional fueron Meta, Bogotá, Santander, Antioquia, y Valle.

En la ciudad de Bogotá, esta contribución se debe principalmente a las actividades de comercio, intermediación financiera y resto de la industria. (2009-2010, 2012)

En el departamento del Meta la extracción la extracción de petróleo crudo, seguida de la construcción de obras civiles y la explotación de productos agrícolas son las que generan más participación.

Grafica 8. Comparativo Producto Interno Bruto 2010 por sectores (Colombia-Meta)

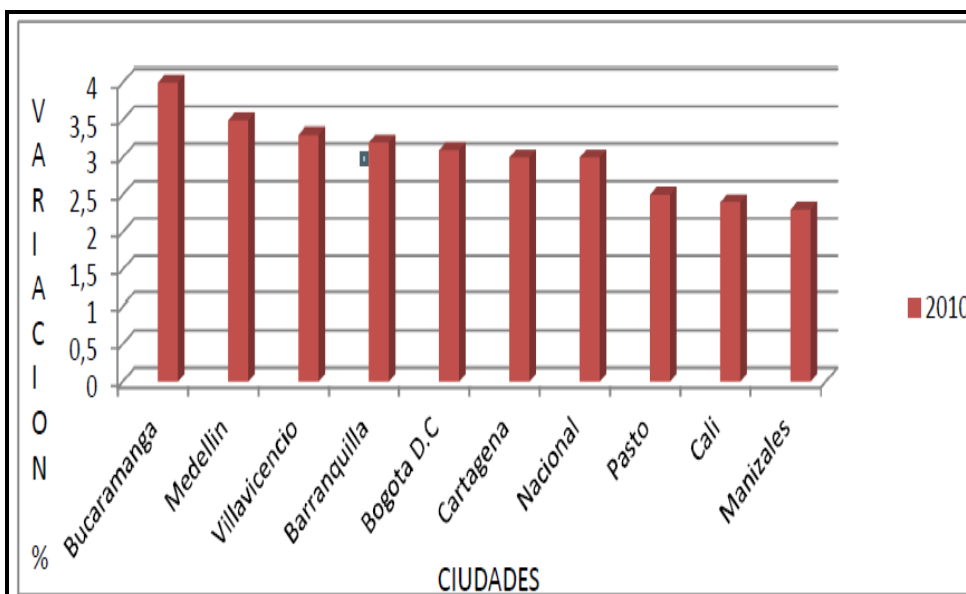


Fuente: DANE – Cuentas departamentales, noviembre de 2011 *Año base 2005

El producto interno bruto en el 2010, en Colombia para el sector de hoteles, restaurantes y bares fue del 3,1%, en el sector con mejor porcentaje de crecimiento económico, comparado con la región del meta fue del 1,4%, se puede decir es el que menor crecimiento le ofrece al departamento su porcentaje es bajo, en conclusión se debe promocionar mas el sector de servicios, y solucionar los problemas de fondo que presenta para que pueda aumentar sus cifras en el sector.

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Grafica 9. IPC variación anual según ciudades Diciembre 2010.



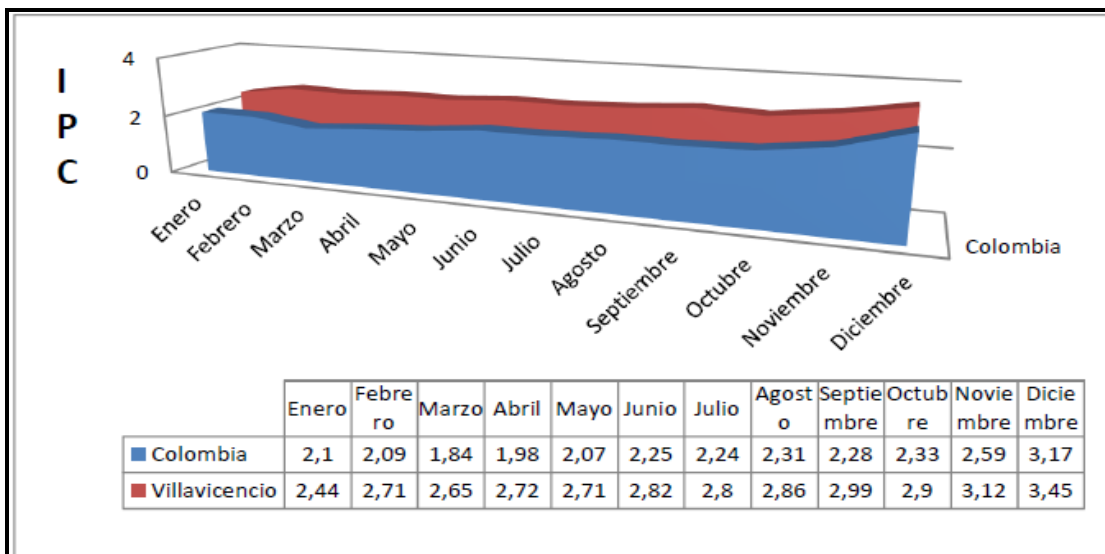
Fuente: www.dane.gov.co

Como indica la grafica según el DANE en diciembre de 2010, Villavicencio presento una variación de IPC de 3,45%, 1,19 puntos porcentuales (pp) superior a la registrada en 2009 y 0,28 pp mayor al total Nacional.

Villavicencio, se ubico en la decima (10) ciudad con la mayor variedad de precios 3,4pp, luego de Valledupar, Bucaramanga, Riohacha, Medellín, superior 1,19 –pp-; con él años inmediatamente anterior y 0,28 – pp-; por encima del total Nacional. Como contraste, la variación del IPC mensual de la capital del Meta, fue baja al registrar tan solo 0,38%, muy por debajo del promedio Nacional que fue de 0,65%. Las variaciones se presentaron en Vivienda, Educación y Salud. (2009-2010, 2012)

Nivel de inflación

Grafica 10. IPC Variación anual, según ciudades 2010



Fuente: Departamento Nacional de Estadística. Colombia Variación Mensual del Índice de Precio al consumidor (en línea). Actualizado Abril en 2011. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/abr11/IPC_Ciudades_anuales.xls

En el gráfico se puede observar el nivel del índice de Precios al Consumidor, IPC, para la ciudad de Villavicencio y el promedio nacional de Colombia, los datos obedecen la variación mensual del IPC en el año 2010.

Durante todo el año el IPC en la ciudad de Villavicencio se ubicó por encima del nivel nacional, como se presenta en el gráfico, la ciudad se ubico en el quinto lugar con mayor nivel de IPC; por encima de ciudades como Bogotá, San Andrés, Cartagena, entre otras. (2009-2010, 2012)

La ciudad que registró el nivel de IPC más bajo fue Tunja, la ciudad con el nivel de IPC más alto fue Valledupar durante el año 2010. Villavicencio registro IPC Vivienda, otros gastos y Transporte.

Mercado laboral

Tabla 13. Población ocupada según ramas de actividad . Enero a marzo 2010-2011 en miles

CONCEPTO	2010	2011
Total	183	180
No informa	0	0
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	4	3
Explotación de minas y canteras	2	1
Industria manufacturera	17	19
Suministro de electricidad, gas y agua	1	1
Construcción	16	17
Comercio, hoteles y restaurantes	66	65
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	21	22
Intermediación financiera	2	2
Actividades inmobiliarias	13	13
Servicios comunales, sociales y personales	41	37

Fuente: www.dane.gov.co – Información tomada el 5 de mayo de 2011

En Villavicencio el número de desocupados descendió de 25 mil a 24 mil personas respecto a un año atrás, en tanto que los ocupados subieron de 180 mil a 193 mil en el mismo periodo de comparación.

Como se muestra en la tabla el sector que más empleo ofrece en el departamento es el de comercio, hoteles y restaurantes. Proponiendo una vez más que este sector debe tener más apoyo del gobierno para el bienestar social de los trabajadores.

Turismo en el departamento del Meta

El sector turismo va creciendo rápidamente y esto se ve reflejado en la participación de entes gubernamentales en ferias y fiestas, observándose que por medio de esta actividad se atraen todo tipo de recursos para la región, ofreciendo más empleos beneficiándose sectores de la economía.

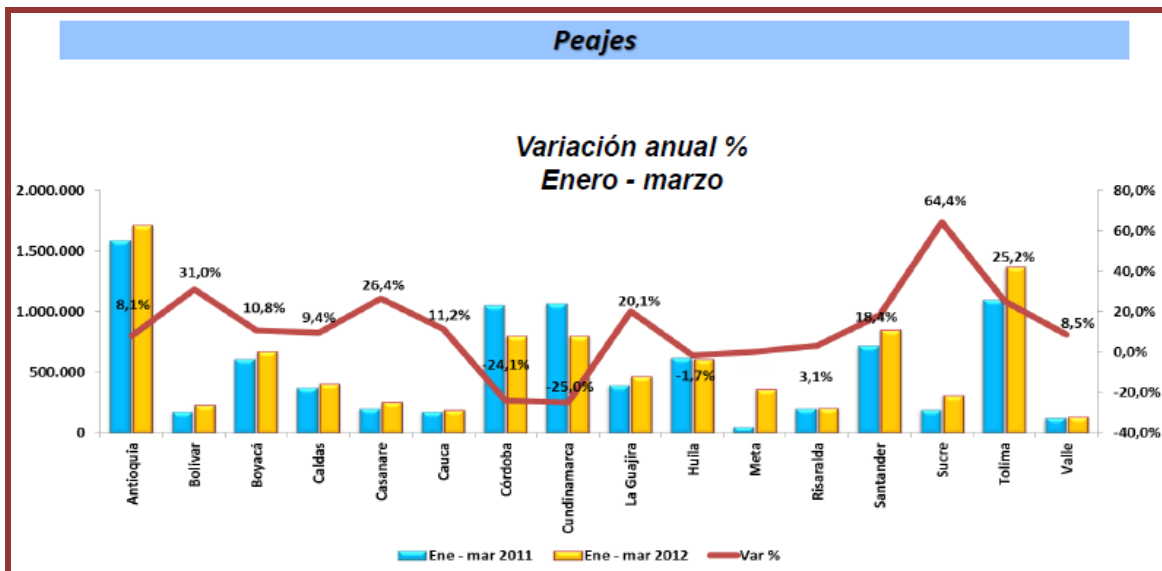
En el 2010 se constituyen 16 empresas enfocados al sector hotelero y de restaurantes; esta región tiene grandes atractivos turísticos, llamando la atención de inversionistas que ven el departamento como una gran plaza de posibilidades para la construcción de hoteles, parque recreacionales, restaurantes y otros que conforman el sector turismo.

Con base en las cifras del Observatorio de Turismo, la visitas de turista al departamento tuvieron un incremento 6,42%, esto se presento en los meses de marzo, mayo y junio del 2010 fue 58,35% incremento del servicio hotelero, restaurante y recreación, atribuibles a la Semana Santa, Torneo Internacional del Joropo y vacaciones de mitad de año.

Por el contrario meses de temporada alta como enero y diciembre registraron una baja participación de 46,10% y 31,47% y una variación negativa de 17,82% y 18,89% cada uno respecto a igual periodo de tiempo del año anterior.

Transporte

Grafica 11. Trafico de Vehículos por departamentos



Fuente: Invias. Cálculos OEE – MCIT, Datos peajes Invias

El grafico 10. Tráfico de Vehículos, refleja la variación anual% de Enero – Marzo de visitas y movimientos de vehículos en cada departamento, observándose el crecimiento del departamento del meta del año 2011 comparado con el 2012 del mismo mes. Es importante para este trabajo estos resultados porque refleja claramente el incremento de vehículos que viajan del centro del país (Bogotá) al departamento, no se conoce su finalidad, pero si se puede asegurar que la mayoría viajan por turismo.

Tabla 14. Flujo de pasajeros terminal de transportes, Enero a Junio 2011

Período	2010	2011	Variación
Total	4.099.276	4.385.500	7.0%
Enero	718.720	787.280	9.5%
Febrero	620.620	671.620	8.2%
Marzo	691.120	742.820	7.5%
Abril	672.280	720.660	7.2%
Mayo	700.920	725.540	3.5%
Junio	695.616	737.580	6.0%

Fuente: Terminal de transporte de Villavicencio

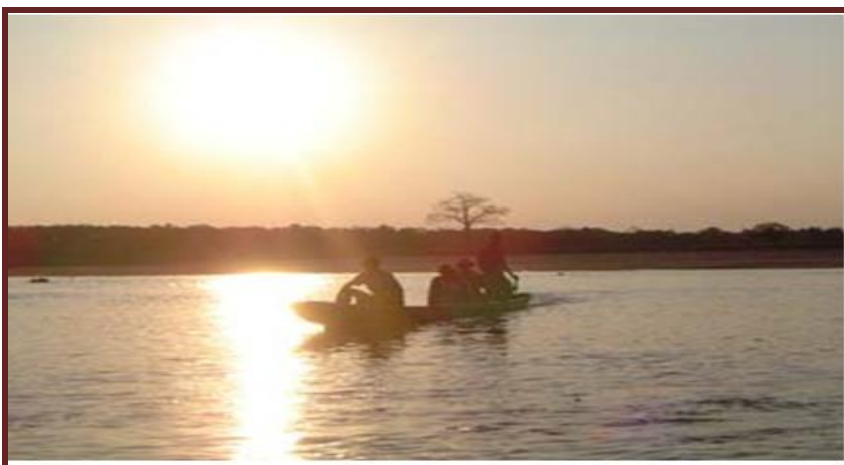
La Terminal de Transportes de Villavicencio registró en el primer semestre del 2011 una movilización de vehículos que superó en 11,6% y 7,0% la contabilizada en iguales períodos de 2009 y 2010, en su orden. La capital de la República, en junio de 2011 sumó 53.868 vehículos, los destinos con la mayor participación regional fueron: Acacias (41.003), Cumaral (25.472), Granada (20.104) y Restrepo (17.322). (2009-2010, 2012)

Lo que indica que Acacias es el sitio escogido por los viajeros que visitan al Meta, por este sector se encuentra la ruta del embrujo llanero y se encuentra ubicada la Empresa Parque Recreacional Taimaku.

6.7 Otros aspectos relevantes

Algunos aspectos relevantes del departamento del Meta, es la riqueza paisajística, ofreciendo gran diversidad a los turistas que quieren estar rodeados de la naturaleza, folclor y cultura llanera. El departamento cuenta con tres rutas turísticas que parten de Villavicencio, todas transitables por excelentes vías, rodeadas de paisajes que van desde el piedemonte llanero hasta el inmenso llano, y en cada una de las cuales se encuentran importantes municipios con atractivos turísticos, así como con buenas posibilidades de recreación y alojamiento. (Velásquez, 2010)

Foto 10. Atardecer Llanero



Fuente: Revista Medio Magazin, Junio 2012

La RUTA DEL EMBRUJO LLANERO, esta ruta comprende un recorrido de 100km que inician en Villavicencio y finaliza en San Juan de Arama. El recorrido avanza bordeando el pie de monte llanero a 29km después de salir de Villavicencio se encuentra el municipio de Acacias, allí se encuentra el Complejo Ganadero de Acacias y al frente la manga de coleo.

Continuando el recorrido en el km 40 se encuentra el municipio de Guamal, en este recorrido se encuentra variedad de restaurantes donde se puede degustar la gastronomía típica de la región, artesanías y gran cantidad de balnearios “Parque Recreacional Taimaku” es uno de ellos. Saliendo de Guamal vía a 25km de recorrido se encuentra el Municipio de San Martin, este municipio es el nicho cultural de la Orinoquia, en el mes de noviembre se viven las fiestas de las cuadrillas.

A 19km de San Martin se encuentra el municipio de Granada, este municipio se encuentra sobre la margen izquierda del Rio Ariari. La ruta finaliza en el municipio de San Juan de Arama a 26 km de Granada este es el municipio ideal para practicar turismo de naturaleza.

7. ACOMPAÑAMIENTO PRELIMINAR - PLAN DE MEJORAMIENTO

Este punto establece la propuesta de plan de mejoramiento, para la empresa “Parque Recreacional Taimaku”. Las áreas propuestas, son el resultado del estudio elaborado con base en el Modelo MMGO, generador de las herramientas necesarias para conocer el estado de la empresa.

Los componentes que presentaron menor porcentaje en el diagnóstico en la medición de los estadios, y que requieren una propuesta de mejoramiento en orden de prioridades son: el direccionamiento estratégico, con una problema horizontal y vertical en el alineamiento en su sistema de finalidades y la implementación de propuestas para el área que requiera mejorar su desempeño.

7.1 Propuesta Sistema de Finalidades

Mesa (2009), “Establece un propósito único y una razón de ser para el futuro (Visión, Misión-Valores), de tal manera que estos parámetros orienten la dirección (objetivos) de todas las actividades de planificación, estrategias, avance y desarrollo del sistema de finalidades y valores corporativos.

Teniendo en cuenta que el Parque Recreacional Taimaku desde el año 2010, cuando estructuró la Misión y Visión, no ha realizado ningún cambio ni tampoco un seguimiento para observar el impacto que ha tenido ésta en la empresa, se recomienda implantar o ver la posibilidad de mejorar o crear una nueva. (Pág. 126)

7.1.1 Formulación o Revisión de la Visión de la Empresa

Para establecer una visión en una empresa, se debe enfocar en los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, logrando establecer objetivos, diseñar estrategias, para poder tomar decisiones y ejecutar tareas logrando que tengan una coherencia y orden.

Cuando se formula la Visión de una empresa, se puede hacer las siguientes preguntas:

- Cuál es la imagen futura que se quiere proyectar de la empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde se dirige?
- ¿Hacia dónde se quiere llegar?

Tabla 15. Visión empresarial

Como debe ser una Visión	Características	Tipos de Visión	Cómo?	Ejemplos
-Amplia y retadora -Cualitativa, no tener números -Expresar un límite de tiempo -Ser motivadora -Redactarse en una frase clara (Mesa. R. P., 2009)	-Ser futurista -Clara y Visible -Audaz -Proyectarse de 5 a + años	-Cuantitativa: \$ -Competitiva: Servicios Turísticos -Superlativo: Ser el #1	-Gente: Cabezas y mandos medios. -Proceso: La imagen que se quiere proyectar. -Perspectiva: Futuro	McDonald's: Ser el mejor restaurante de comida rápida en el mundo. Ser el mejor significa proveer calidad excepcional, servicio, higiene y valor, de manera tal que se hace que cada cliente en cada restaurante sonría" Samsung: "Liderar la revolución de la convergencia digital"

Fuente: La autora, 2012

Teniendo en cuenta la formulación de la visión, se presentan las siguientes sugerencias, para que la empresa mejore la visión actual, por una que esté acorde al direccionamiento estratégico. De acuerdo a Lucio Anneo Séneca, (4 a. C. - 65 d. C.), filósofo hispanorromano "No hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va".

En la siguiente tabla se presenta la Visión actual de la empresa, y dos propuestas que sugieren una visión de futuro.

Tabla 16. Sugerencias de la Visión

ACTUAL	FUTURO 2017	
Visión	Sugerencia 1	Sugerencia 2
<p>“Ser un Complejo Turístico que preste servicios de alojamiento, alimentación y recreación a los visitantes de la región, mejorando la infraestructura, logrando mantener un nivel de rentabilidad y calidad de servicios”</p>	<p>“Parque Recreacional Taimaku” en el 2017, será reconocido por la calidad de sus servicios e instalaciones, rodea de la naturaleza y paisaje llanero.</p>	<p>Ser reconocidos a nivel, departamental y nacional, por tener excelentes instalaciones de alojamiento, centro de convenciones, actividades deportivas y recreativas, favoreciendo la integración familiar y de la sociedad.</p>

Fuente: La autora, 2012

El objeto de estas dos (2) sugerencias, es para que la empresa, tome una opción de mejora en su visión; siendo que la actual, no presenta, un orden u coherencia en lo que desea proyectar.

La organización se debe preguntar: Cómo quiere que sea la empresa en el futuro? y cómo quieren que la vean los clientes y proveedores en el futuro?.

La decisión final de la Visión fue:

“Taimaku Parque se constituirá como una empresa líder en el sector turístico prestando servicios para descanso, recreación y eventos. Queremos ser líderes de calidad y acometividad en el Meta y la Orinoquia”.

7.1.2 *Formulación o Revisión de la Misión de la Empresa*

Para poder formular correctamente la misión en una empresa, es importante conocer su definición. De acuerdo con Kotler Philip (2004), “La *misión* es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta *que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización*”. Para comprender como se debe formular una mision, para ello se requiere tener en cuenta los siguientes paramentos:

Tabla 17. Misión empresarial

Como debe ser una Misión	Pasos que se deben tener en cuenta	La misión se debe poder	Ejemplos
<p>-Corta, sencilla fácil de comprender</p> <p>-Memorable y comprensiva</p> <p>-Inspiradora, motivar a empleados y proveedores</p> <p>-Hable de nosotros, buscando la diferencia con las demás.</p> <p>-Hable del mercado: conocer el cliente sus necesidades, gustos y preferencias.</p>	<p>-Gente: Recibir información de la gente que nos rodea.</p> <p>-Información: Investigación de otras empresas.</p> <p>-Proceso: Reunión con los integrantes de la empresa, en un sitio donde se genere la frase de que es la empresa.</p>	<p>-Memorizar.</p> <p>-Recordar.</p> <p>-Vivir.</p> <p>-Que pueda hacer parte de su vida.</p> <p>-Que pueda comunicar o transmitir a los demás.</p>	<p>Disney: “Se Creo felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar”.</p> <p>Sony: “Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas”.</p> <p>Google: “Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”.</p>

Fuente: La autora, 2012

Porque es importante tener una misión en la empresa:

- Garantiza un propósito acorde con la organización
- Sentar una base para asignar los recursos.
- Aclarar los lineamientos generales para afianzar el clima organizacional, servir de guía central para la definición de objetivos, estrategias y aseguramiento de procesos. (Mesa, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, 2009)

A continuación se revisara la Misión actual y se darán algunas sugerencias:

Tabla 18. Sugerencias de la Misión

ACTUAL	PRESENTE 2012	
Misión Actual	Sugerencia 1	Sugerencia 2
<p>“Ser una empresa de servicios recreacionales, que logren que las personas disfruten de un día al aire libre, desarrollando distintas actividades rodeados de naturaleza y diversión”</p>	<p>Nuestra misión es satisfacer completamente las expectativas de recreación, esparcimiento y descanso de todos nuestros clientes y sus familias brindando un excelente servicio acompañados de la naturaleza y el paisaje llanero.</p>	<p>Parque Recreacional Taimaku ha sido creado pensando en las necesidades de nuestros clientes, que esperan encontrar un sitio de recreación, esparcimiento y descanso rodeado de naturaleza, prestando un excelente servicio.</p>

Fuente: La autora (2012)

Se realizaron 2 sugerencias para que la empresa las tome como una opción de cambio o de mejora en su misión, ya que la actual no garantiza un propósito unánime para la empresa. La organización debe definir el negocio en el que esta, porque y que deben hacer para lograr la visión.

Realizado el proceso de lluvia de ideas de los representantes escogieron la siguiente misión:

“Nuestra misión es satisfacer la recreación y el descanso de nuestros visitantes sus familias y/o empresas, con tarifas económicas y ofreciendo un alto rango del talento humano que conforman nuestra organización”.

7.1.3 Identificación y documentación de los Valores corporativos

Los Valores Corporativos determinan como debe ser el comportamiento dentro y fuera de una empresa, reflejando siempre las creencias de cada individuo. Para identificar correctamente los valores en una empresa, se deben tener en cuenta los siguientes parámetros que se presentan en la tabla 18. Valores corporativos.

Tabla 19. Valores corporativos

Características	Como usarlo	Como hacerlo
<ul style="list-style-type: none"> -5 a 7 valores para que sea creíble. -Debe tener más de una palabra, una oración que complemente el valor. -Compartidos, debe representar a todos en la empresa. -Pueden estar en la misión, pueden complementarse. -Guían el comportamiento de todos en la empresa. -Determina las expectativas que se tienen con los empleados, entre ellos y el cliente. - Decir que es admisible y que inadmisible, en el entorno de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenar al personal, con seminarios, reuniones donde se manifiesten estos valores. -Reforzar estos valores en la empresa con carteles etc. -Recompensa, el mejor empleo que respete los valores -Consecuencias, de incumplir estos valores -Cultura corporativa, garantizar al cliente que el servicio es reflejado por los valores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gente: Involucrando a todos en la organización. -Procesos: Realizar un cuestionario anónimo donde se pregunte ¿Cuales son las guías o principios que rigen nuestro comportamiento dentro de la empresa y hacia nuestro cliente. Evitando entrar en lo personal de los valores.

Fuente: La autora (2012)

Los principios son la base general o lineamientos filosóficos de tipo moral, que enmarcan y guían la conducta o el comportamiento de la organización frente a todos sus stakeholders involucrados directa o indirectamente con ella. (Mesa, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, 2009)

A continuación se darán opciones de valores que puede documentar la empresa, teniendo en cuenta que los valores que presentaron son cortos y sin sentido, no generan apoyo o guía alguna en el desempeño diario de la empresa.

Tabla 20. Sugerencias Valores corporativos

ACTUAL	PRESENTE 2012
VALORES ACTUALES	Opción 1
<p>-Principios: Respeto, No discriminación, participación.</p> <p>-Igualdad: Veracidad, compromiso, responsabilidad.</p> <p>-Transparencia: Rectitud, objetividad</p> <p>-Prevalencia del bien común: Servicio, calidad.</p>	<p>Respeto y tolerancia: Se Respeta la dignidad del ser humano, sus valores y creencias y reconocer nuestras diferencias. Se escucho a todos con atención y se valoro sus aportes.</p> <p>Responsabilidad: Capacidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Ser puntual y cumplir los compromisos acordados con la empresa y los clientes.</p> <p>Trabajo en equipo: Somos solidarios y unimos esfuerzos para el logro de objetivos comunes en la empresa.</p> <p>Mejora Continua: Se desarrolla nuestras competencias y aprender con humildad y optimismo de nuestros aciertos y desaciertos.</p> <p>Calidad: De nuestras instalaciones que son nuestra carta de presentación, aseo, higiene y calidad de servicio.</p> <p>Servicio: Se goza y disfruta de lo que se hace. Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna, amable y efectiva.</p>

Fuente: La autora (2012)

En esta tabla se reflejan los valores corporativos actuales, presentando una opción de mejora o cambio, ya que la actual presenta problemas en toda su estructura, no refleja el concepto de responsabilidad empresarial y social. Estos valores deberían ser más amplios no más de siete, con lenguaje agradable para la persona que lo lea.

Terminado el proceso de elección de los representantes estuvieron de acuerdo con dejar los siguientes valores corporativos:

VOCACIÓN DE SERVICIO

Nuestra organización cuenta con valores corporativos que conforman los objetivos del negocio. Todos colaboran con nuestros valores y los practican en nuestro desempeño laboral. **Liderazgo:** Se permitio que nuestros empleados sean líderes en nuestra empresa y la participación de nuestros clientes a través de sus sugerencias y comentarios forjaran nuestra empresa para prestar cada día un mejor servicio

Excelencia: Se Estructura un excelente servicio

Honestidad: realizamos todas nuestras compras y ventas con rectitud.

Responsabilidad: actuamos con seriedad y respeto en base a nuestros principios

Respeto: buscar la armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Confianza: Nuestro servicio se ofrece con productos de marca, con un tipo de manipulación adecuados y la seguridad en nuestros servicios ofreciendo precios cómodos

Trabajo en Equipo: Con la participación de de todos nuestros colaboradores se cumplio, el logro de los objetivos organizacionales.”

7.2 Modelo PESTEL

Es un modelo analítico de las diferentes tendencias que rodean la empresa.

Entorno Político

Las acciones de los diferentes gobiernos y administraciones públicas pueden afectar la competitividad de la empresa, algunas restricciones como en regulaciones laborales, administrativas, política fiscal y tributaria (impuestos). La corrupción y malos manejos administrativos pueden afectar el crecimiento del departamento.

Entorno Económico

El Entorno Económico puede condicionar rendimientos actuales y futuros en la empresa algunos factores son:

- Crecimiento Económico, el sector de comercio, hoteles y restaurantes represento el 26,9% de total de la población ocupada del país con un crecimiento de 6,4% frente al mismo mes de Junio del 2011.
- El mercado laboral, tiene una participación del 26,9% en comercio, hoteles y restaurantes de Abril-Junio de 2012. La variación comparada con 2011 es de 6,4%.
- El producto interno bruto 2010 por el sector de hoteles, restaurantes es del 3,1% en Colombia y en departamento del meta 1,4%.

- La Inflación: Este factor puede incrementar los precios de los productos y servicios, cuanto mayor sea la inflación se devalúa el dinero resultando costoso los productos para los consumidores. Esta se mantiene entre 2% y 4%.

Entorno Social Cultural

Las empresas crecen con la sociedad con todos los procesos de cambio que se presentan:

Condiciones demográficas: se logra observar el potencial de crecimiento de la niñez y los jóvenes en esta región como esperanza de vida de la población.

Aspectos sociales: El principal motivo de viaje de turistas en el 2012 en el país fue ocio (46,6%) y negocios (41,2%).

Aspectos culturales: Las manifestaciones culturales de la región, como ferias y fiestas que muestran la variedad gastronómica, de baile, de danza y otras muestras folclóricas atraen al turista y es el fuerte del departamento.

Entorno Tecnológico:

La empresa cuenta con sistemas post para la entrada y salida de mercancías, la contabilidad siempre está actualizada como el gobierno lo requiere, y en general el departamento cuenta con buena comunicación electrónica, internet y medios telefónicos para la comunicación.

7.3 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. (Chapman, 2004)

Es un ejercicio que se hace cada 6 meses en las empresas, para lograr estrategias. El proceso del análisis DOFA, consiste en determinar las amenazas y debilidades, fortalezas y

oportunidades que tiene la organización actualmente, brindando la oportunidad de mejorar en los aspectos negativos, como resultado se puede realizar una lista de objetivos a cumplir para cambiar estos aspectos.

A continuación se realizó con preguntas a sus directivos, asociados y mi apoyo investigativo un análisis DOFA del Parque Recreacional Taimaku.

Tabla 21. Análisis DOFA Parque Recreacional Taimaku

INTERNO	EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura y ubicación. 2. Se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica. 4. El control operacional de la empresa es ordenado y constantemente revisado. 5. Se realiza constantemente reuniones con los colaboradores. 6. La empresa cuenta con directivos capacitados en la elaboración de proyectos innovadores para la empresa. 7. Hay salud y seguridad para los trabajadores. 8. Se generan procesos éticos para la prevención del soborno y corrupción al interior de la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevos empleos. 2. Invierten en publicidad en periódicos, panfletos y vallas publicitarias en los municipios cercanos a la empresa. 3. Hay terreno para proyección de hospedaje, piscina y juegos en corto plazo. 4. Apoyos económicos por parte de la iniciativa privada y el gobierno. 5. Tienen activa participación, en reuniones institucionales del turismo. 6. Realizan actividades de promoción de fechas en especiales (día de la madre, vacaciones, día del padre) en internet y medios publicitarios (revista, vallas, panfletos o voz a voz). 8. Participan en ferias, o muestras comerciales para darse a conocer. 9. Se realiza un uso eficiente de los recursos naturales.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El uso de indicadores para evaluar la planeación es mínimo. 2. El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de la empresa. 3. La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución. 4. No hay una adaptación clara en la estructura organizacional. 5. No se realiza un programa de bienestar social formal a los trabajadores. 6. No se realiza un proceso de valoración y evaluación de desempeño para los trabajadores. 7. No hay capacitación o entrenamiento claro al personal. 8. El proceso de selección de los trabajadores es informal y poco confiable. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centros Vacacionales muy cerca (mucha competencia) 2. Cambio inesperados del clima afecta la visita de los clientes. (invierno) 3. Se conoce de manera informal las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la empresa. 4. La empresa no conocen bien las características de sus competidores. 5. No se han realizado formalmente vínculos con gremios y asociaciones de turismo. 6. Las estrategias de precios o tarifas se realiza con un conocimiento informal del gerente. 7. No se investiga sobre el Entorno Económico del país solo lo que se conoce en noticias y periódicos públicos. 8. Son reconocidos en el sector por su calidad en servicios pero también por deficiencias en el.

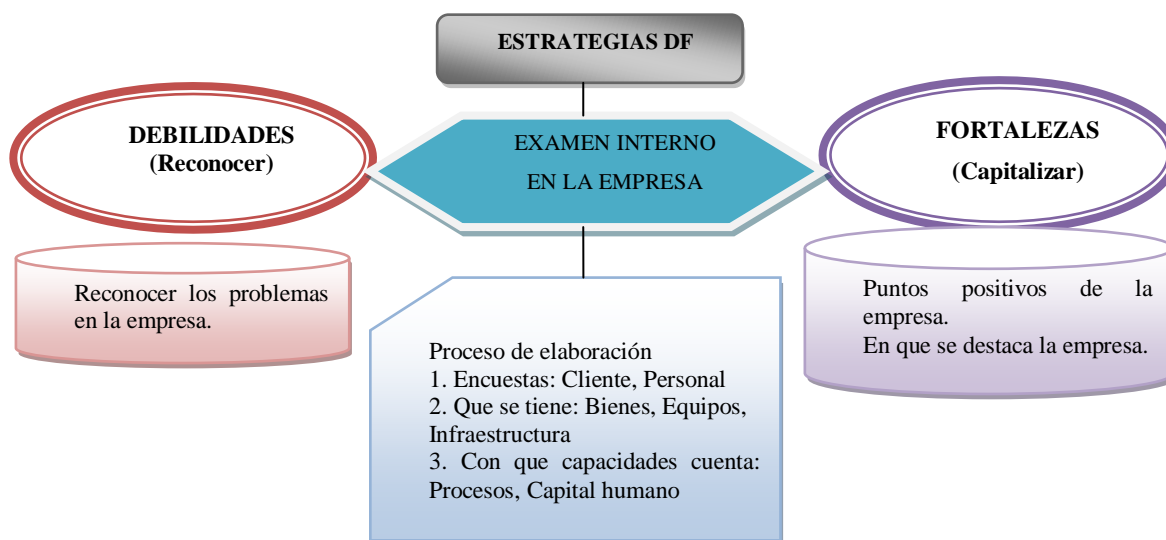
Fuente: la autora (2012)

En este análisis se puede observar las diferentes amenazas con tendencias y hechos externos de tipo económico y debilidades en las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas y gestión humana de la empresa, con fortalezas reflejadas en actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas y gestión humana, y oportunidades con tendencias y hechos externos de tipo económico.

7.3.1 Definición de DF

La definición DF significa las Debilidades y Fortalezas que presenta internamente la empresa, para lograr los objetivos de Análisis DOFA se deben tener en cuenta:

Figura 9. Debilidades y Fortalezas (DF)



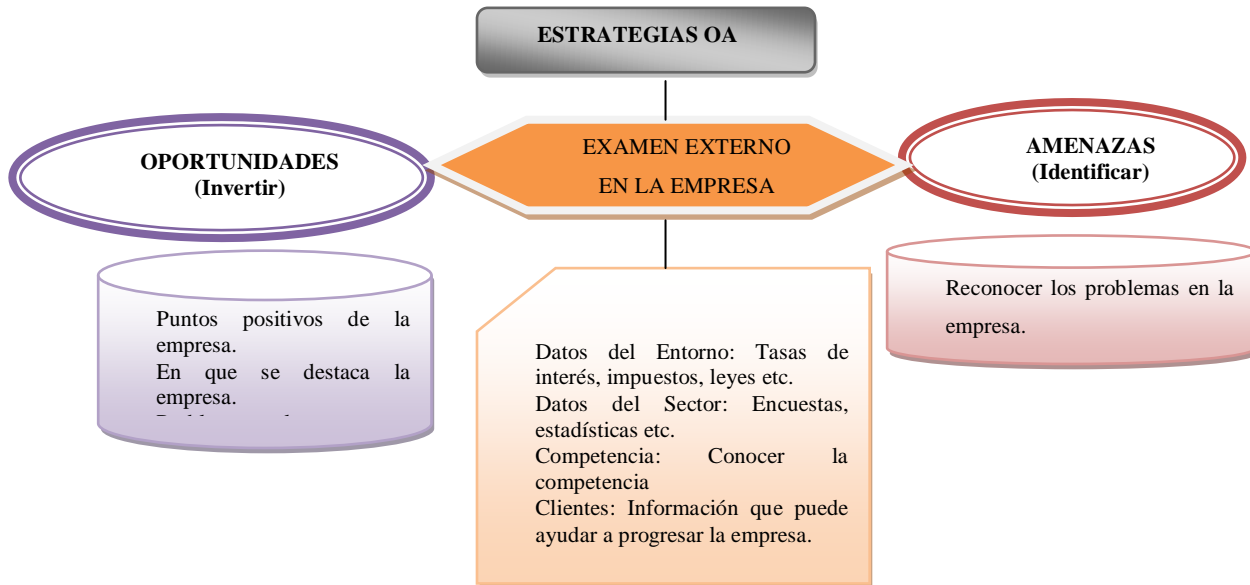
Fuente: La autora (2012)

Esta figura explica que es la estrategia DF y como se debe realizar el examen interno en la empresa para reconocer sus debilidades y fortalezas para así tomar decisiones y diseñar estrategias que mejoren el funcionamiento de la organización.

7.3.2 Definición de OA

La definición OA significa las Oportunidades y Amenazas que presenta externamente la empresa, para lograr los objetivos de Análisis DOFA se deben tener en cuenta:

Figura 10. Oportunidades y Amenazas (OA)



Fuente: La autora (2012)

Esta figura explica que es la estrategia OA y como se debe realizar el examen externo de la empresa para reconocer sus oportunidades y amenazas para así tomar decisiones y diseñar estrategias que mejoren el funcionamiento de la organización.

7.3.3 Matriz DOFACruzada

Definición de la Matriz DOFA Cruzada o de Confrontación, como una herramienta para combinar los factores internos con los externos. La finalidad de la matriz FODA Cruzada es la identificación de acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa (genéricas, corporativas y competitivas, entre otras), serán el marco para definir una o varias estrategias. (Paredes, 2010)

Tabla 22. Matriz DOFA cruzada

ESTRATEGIAS (FO) Ofensivas	ESTRATEGIAS (DO) Adaptación
1. La mejora en la infraestructura con servicio de hospedaje(hotel), generaría la oportunidad de empleos.	1. El uso de indicadores para evaluar, el efecto que produce en los clientes la publicidad en diferentes medios, ayudaría a promocionar mejor la empresa.
2. Lograr la fidelización de los clientes, invirtiendo en publicidad por diferentes medios revistas, internet etc.	2. Contratar personal capacitado, empresa SENA turismo y servicios.
3. Capacitar a los colaboradores de la empresa, en servicio al cliente.	3. Capacitar al personal con cursos sobre servicio al cliente y desarrollo turístico.
4. Lograr posicionamiento en el mercado turístico, mejorando la infraestructura y el servicio.	4. Contratar a una persona, que asesore a la empresa en el talento humano, brindando herramientas efectivas en la contratación, capacitación y entrenamiento del personal.
5. Vincularse a instituciones, gremios y asociaciones del turismo a nivel departamental.	
ESTRATEGIAS (FA) Defensivas	ESTRATEGIAS (DA) Supervivencia
1. Estudiar a la competencia, para así crear un valor agregado que la diferencia de las demás.	1. Construir vínculos con instituciones gubernamentales, gremios y asociaciones del sector turismo en el departamento (ejecución de proyectos)
2. Realizar una investigación sobre las necesidades, gustos y preferencias de los clientes	2. Fortalecer el área de talento humano en la empresa
3. Vincularse con empresas de hospedaje para que el servicio al turista que visite Taimaku tenga un servicio completo	3. Investigar constantemente las leyes, normas y decretos del sector turismo para estar informados, evitando inconvenientes.
4. Realizar un estudio de precios y tarifas formalmente en el mercado de servicios.	4. Estudiar el entorno social, económico y político del departamento.
5. Mejorar la calidad de productos y procesos operativos de la empresa.	

Fuente: La autora (2012)

La matriz cruzada es representada por estrategias:

FO: Estrategias Ofensivas, usar fortalezas para aprovechar oportunidades.

DO: Estrategias de Adaptación, se debe minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

FA: Estrategias Defensivas, usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

DA: Estrategias de Supervivencia, minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Se concluye que la Matriz FODA cruzada, busca identificar estrategias para mejorar los indicadores que representan debilidades y amenazas; asimismo indica una ruta a seguir en el plan de mejoramiento, soportado en las fortalezas y oportunidades establecidas.

8. ANÁLISIS Y SINTESIS DE RESULTADOS

En este punto se realizara la evaluación de la matriz (EFE) y la matriz (EFI) para conocer el comportamiento de la empresa internamente como externamente. Estas evaluaciones son importantes para saber qué factores necesitan una mejora inmediata

8.1 La Viabilidad de la Ruta de Mejora

La viabilidad de la Ruta de Mejora, se realiza basándose en diferentes evaluaciones internas y externa de la empresa, para poder encontrar cuales son las debilidades, fortalezas (internas) y cuales las amenazas, oportunidades (externas) para poder diseñar correctamente estrategias para mejorar el desempeño de la empresa.

8.2 Diagnostico Interno

El resultado de la matriz DOFA reflejo que la empresa presenta diversos problemas, que tienen necesitan una solución urgente, para poder competir en el mercado. El diagnostico interno se realizara con la Matriz MEFI, es un sistema evaluador de auditoría interna de la administración estratégica, este matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la organización. (David, 2003)

8.2.1 Análisis Interno

Para realizar el análisis interno o auditoría interna gerentes y empleados de la empresa deben participar destacando por medio de un listado las fuerzas y debilidades de la empresa. Esta debe tener estar ligada con las áreas de operación, finanzas, talento humano etc., Según William King, “un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se deben hacer cargo entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes para el futuro de la organización”.

8.2.2 *Matriz MEFI*

Para la realización de esta matriz se eligieron 5 fortalezas y 5 debilidades que internamente afectan la empresa, se tuvo en cuenta el rango de prioridad para su elección. Se utilizó los porcentajes convenientes para cada factor. Para la asignación del peso y la calificación, se debe aclarar que el peso indica la importancia del factor para alcanzar el éxito de la empresa y la calificación el grado de importancia de cada factor.

Rango de peso: 0,0 (no importante)
1,0 (absolutamente importante)

Rango calificación: 1 (debilidad mayor)
2 (debilidad menor)
3 (fortaleza menor)
4 (fortaleza mayor)

Estos resultados se multiplican para dar el peso ponderado y luego se suman todas las variables para determinar el total ponderado de toda la empresa.

Tabla 23. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

MATRIZ MEFI PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU			
Factores determinantes del éxito			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Su infraestructura y ubicación	0,2	3	0,6
2. Se mantiene un control operacional en la empresa.	0,1	2	0,2
3. Se controla las funciones de los empleados de la empresa constantemente.	0,05	2	0,1
4. La empresa cuenta con directivos con experiencia y capacitados en servicio al cliente.	0,05	2	0,1
Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. El uso de indicadores para evaluar la gestión de la empresa no se realiza	0,06	2	0,12
2. El personal no conoce el sistema de finalidades de la empresa	0,07	3	0,21
3. No hay formalmente un perfil de cargos que guíe a la organización	0,08	2	0,16
4. No se realiza una evaluación, capacitación, selección y entrenamiento al personal	0,19	2	0,38
5. Es necesario la construcción de un hospedaje (hotel, cabañas) en la empresa.	0,2	3	0,6
TOTAL	1		2,47

Fuente: La autora (2012)

El resultado de la matriz MEFI total ponderado es de 2,47 demostrando que está por debajo del promedio normal 2.5 que es la media, se puede decir que la empresa se encuentra en una posición débil en lo interno, por lo cual hay que tomar decisiones estratégicas para mejorar su desempeño, logrando que las fortalezas superen las debilidades.

8.3 Diagnostico Externo

El diagnostico externo se realiza por evaluando los factores económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales del sector, también las fuerzas políticas, legales y gubernamentales, para así tener ventajas competitivas en la empresa.

8.3.1 Análisis Externo

Para el análisis externo de la empresa se debe realizar una auditoría externa que consiste en elaborar una lista de oportunidades que benefician a la empresa y amenazas que la perjudican.

Este proceso se realiza teniendo una información sobre tendencias sociales, económicas, políticas y ambientales del entorno de la empresa. Luego se genera la lista con apoyo de los gerentes y el conocimiento que tengan los empleados de su entorno. El resultado de esta lista se reduce a los factores que más prioridad tengan en la empresa y se inicia la evaluación por medio de la Matriz MEFE. (David, 2003)

8.3.2 Matriz MEFE

Esta matriz permite resumir y evaluar información del entorno, para su proceso se de incorporar una lista de amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, luego se asigna un peso relativo a cada factor basándose en el sector turístico y la calificación son resultados de la empresa.

- Rango de peso: 0,0 (no importante)
1,0 (absolutamente importante)
- Rango calificación: 1(debilidad mayor)
2(debilidad menor)
3(fortaleza menor)
4(fortaleza mayor)

Estos resultados se multiplican para dar el peso ponderado y luego se suman todas las variables para determinar el total ponderado de toda la empresa.

Tabla 24. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

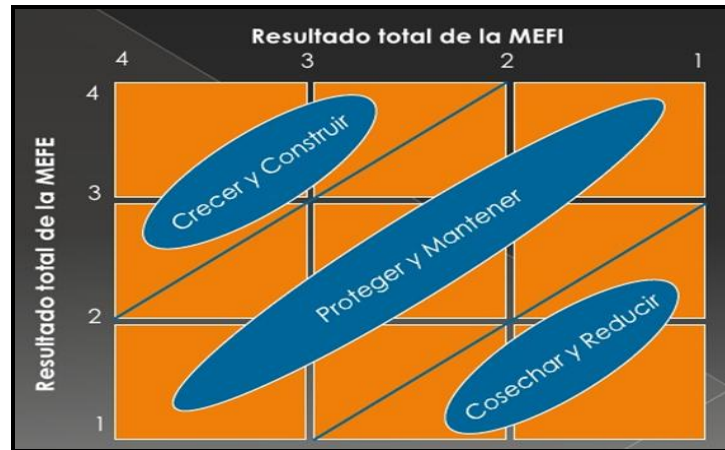
MATRIZ MEFE PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El crecimiento de la sector genera nuevos empleados	0,08	3	0,24
2. La inversión en publicidad (periódicos, panfletos y vallas publicitarias), genera más visitas	0,06	3	0,18
3. La construcción de un hotel generaría más rentabilidad en la empresa.	0,09	3	0,27
4. El apoyo del gobierno departamental y local, en promoción turística de la empresa es bueno	0,14	2	0,28
5. La seguridad y el transporte genera problemas en el sector	0,11	1	0,11
Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. La ubicación de la empresa es favorable.	0,12	3	0,36
2. Cambio inesperado del clima afecta la visita de clientes (invierno)	0,1	1	0,1
3. La empresa no conoce bien a la competencia.	0,1	2	0,2
4. Se han realizado formalmente vínculos con gremios y asociaciones de turismo	0,07	3	0,21
5.No se investiga sobre el Entorno económico del sector	0,13	2	0,26
TOTAL	1,00		2,21

Fuente: La autora (2012)

El resultado de la matriz MEFE total ponderado es de 2,21 demostrando que está por debajo del promedio normal 2.5 que es la media, se puede decir que la empresa se encuentra en una posición de amenaza en su entorno, por lo cual hay que tomar decisiones estratégicas para mejorar estos inconvenientes que se ven reflejados en el

clima y el desconocimiento del sector, el objetivo es lograr que las oportunidades superen las amenazas.

Figura 11. Resultado Matriz interna - Matriz externa



Fuente: Lic. María Isabel Portillo Olmedo, Matriz interna – externa YE (IE)
Enlace: <http://www.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>, Agosto 3 de 2012

La empresa según este gráfico, debe cosechar y reducir para proteger y mantenerse en el mercado, tanto en el factor interno como externo la empresa tuvo resultados debajo de la media 2,5 lo que indica la rápida implementación de planes de acción para llegar a la fortaleza y oportunidades dejando a un lado las debilidades y las amenazas, que siempre van aparecer pero se deben evitar.

8.4 Análisis de competencia

Para poder superar a la competencia, se debe conocer de ella. Quienes son, que hacen, como lo hacen, el área geográfica que cubren y cuál es su principal ventaja para mantenerse en el mercado, con esta información se puede determinar estrategias de posicionamiento que debería tener la organización para superar a sus competidores. Este análisis se realizando una evaluación, utilizando la matriz del perfil competitivo (MPC).

8.4.1 Competencia Directa

La competencia directa son todas aquellas empresas que elaboran y venden lo mismo que su empresa y es la misma clientela de su mercado meta. (Tovar, 2003). La competencia es necesario analizarla y evaluarla, para ello se debe investigar la competencia detectando sus debilidades y oportunidades en el mercado.

El Parque Recreacional Taimaku tiene dos grandes competencias directas:

Ipanema Centro Vacacional y Centro Vacacional Ranchon Baquero que tienen todas las características que tiene el Parque pero no tienen la infraestructura de 4 hectáreas como la empresa Parque Taimaku. Puntos débiles de la empresa con sus competidores es la experiencia en el mercado y la falta de hospedaje.

8.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización, destacando sus fuerzas y debilidades más relevantes, este proceso se realiza por medio de factores que obtienen un peso de la situación interna y externa de sus empresas y una calificación que representa las fuerzas y debilidades de cada factor. (David, 2003)

Rango de peso: 0,0 (no importante)

1,0 (absolutamente importante)

Rango calificación: 1(debilidad mayor)

2(debilidad menor)

3(fortaleza menor)

4(fortaleza mayor)

Estos resultados se multiplican para dar el peso ponderado y luego se suman todas las variables de cada empresa para comparar.

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU							
	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Empresas	Parque Recreacional Taimaku			Centro Vacacional Rancho Baquero		Ipanema Centro Turístico	
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad del servicio	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Competitividad de precios	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Posición financiera	0,4	3	1,2	3	1,2	2	0,8
Participación en el mercado	0,28	3	0,84	4	1,12	3	0,84
Lealtad del cliente	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Total	1		2,69		3,17		2,29

Según los resultados de la Matriz de perfil competitivo (MPC), El competidor 1 con el total de peso ponderado de 3,17 es el más fuerte de sus competidores, le sigue el Parque Recreacional Taimaku con peso total ponderado de 2,69 es un promedio fuerte menor, comparado con el competidor 2 que obtuvo un promedio de 2,29 debilidades menores.

Comparando las calificaciones de cada factor se puede decir que la calidad del servicio al cliente de las tres empresas esta en debilidad menor, lo que puede indicar a la empresa que si se comprometen a mejorar el servicio puede superar a sus competidores. Otro factor a resaltar es la lealtad del cliente, donde el competidor 1 obtiene una calificación de 3 fortalezas menores, es conveniente lograr que el cliente siga visitando y que la construcción de un hotel mejore la empresa.

8.5 Tabulación y análisis de encuestas

8.5.1 Encuesta Interna de la Empresa

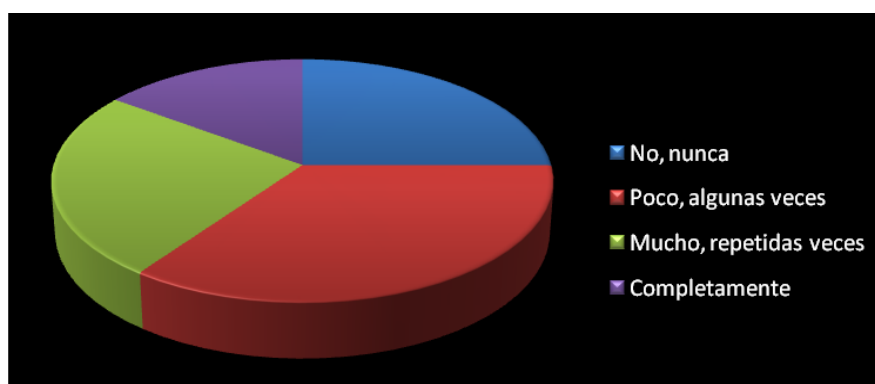
Para fortalecer la investigación de este trabajo se realizo una encuesta personalizada a los trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta los factores principales de la compañía, se realizo la encuesta dentro de las instalaciones de la

empresa, su duración fue de 10 minutos el día 10 de septiembre del 2012, con todo el personal de las distintas zonas de la empresa entre edades de 18 y 50 años.

La finalidad de esta encuesta es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial. El proceso se hizo con 20 empleados y se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Conoce la misión, visión y valores corporativos de la empresa donde labora?

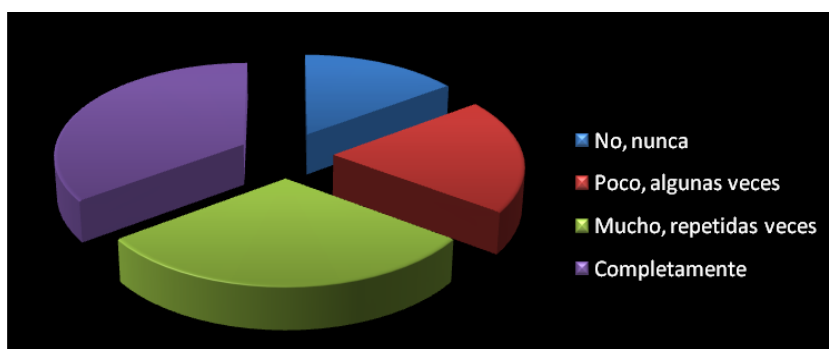
Grafica 12. Pregunta 1 Propósito



Analisis: Como propósito los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, lo cual ocasiona poco sentido de pertenencia de los empleados a su trabajo.

Pregunta 2: ¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

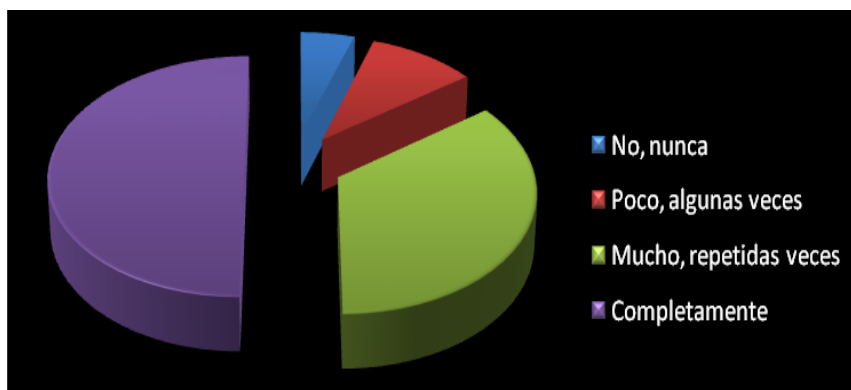
Grafica 13. Pregunta 2 Estructura



Análisis: Como estructura, según los colaboradores las funciones que desempeñan son claras para ellos, pero la estructura de la empresa no ha sido formalmente implementada, por lo que aun no se ha presentado un perfil de cargo formal para cada trabajador, limitándose solamente a lo que diariamente les indican.

Pregunta 3: ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?

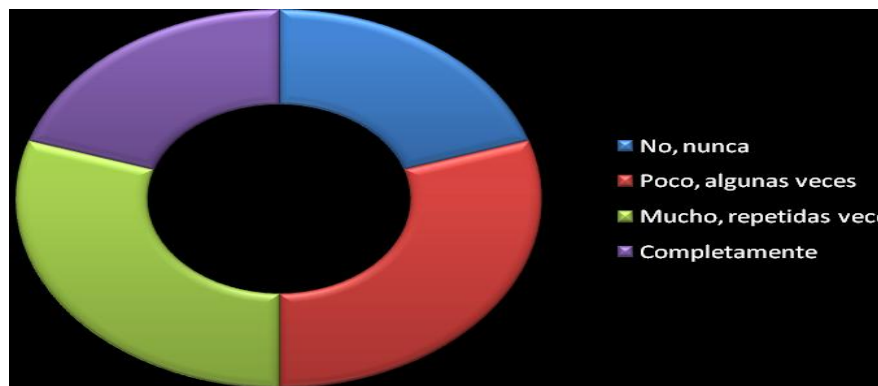
Grafica 14. Pregunta 3 Relaciones laborales



Análisis: En las relaciones laborales ellos manifiestan que el trabajo en equipo es importante, aunque muchas veces presentan confusión con sus tareas, pero sus compañeros de trabajo apoyan en esto.

Pregunta 4: ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

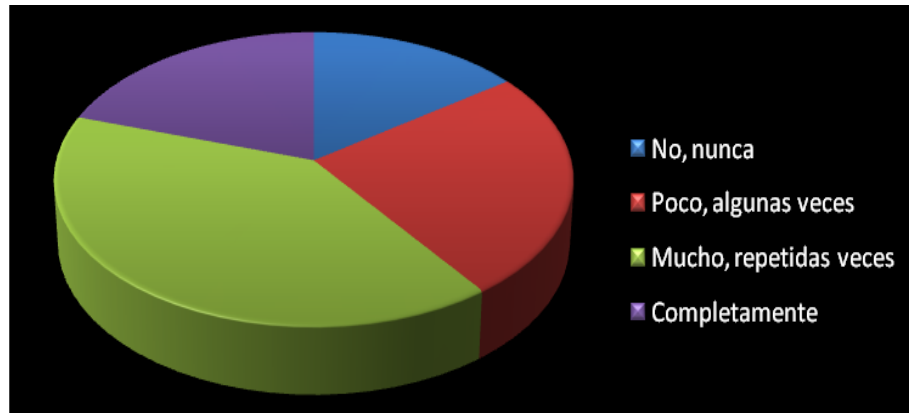
Grafica 15. Pregunta 4 Clima laboral



Análisis: Como se observa en el grafico el color rojo de poco, algunas veces es el que tiene mayor puntaje en esta pregunta, indicando el grado de insatisfacción que presentan en la empresa, se debe toman medidas pertinente porque esto puede afectar la empresa.

Pregunta 5. ¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?

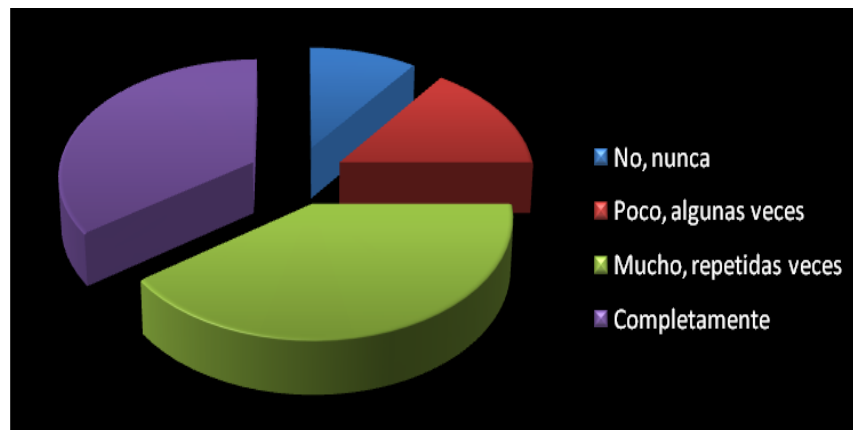
Grafica 16. Pregunta 5 Recompensas laborales



Análisis: Según la respuesta, ellos no reciben elogios constantemente pero entienden que el horario y la complejidad del trabajo lo hacen así, pero es necesario y se deben realizar estas recompensas para motivar al personal.

Pregunta 6. ¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

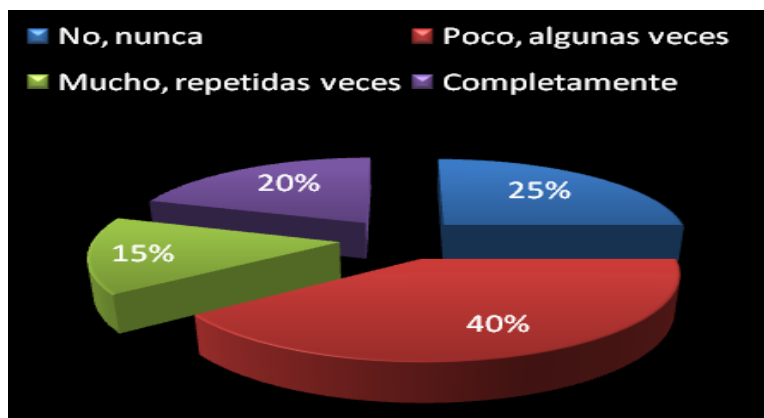
Grafica 17. Pregunta 6 Liderazgo



Análisis: El liderazgo de sus jefes es muy claro, pero les gustaría que solo los dirigiera un jefe y no dos o tres porque pueden tener confusión con sus funciones

Pregunta 7. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

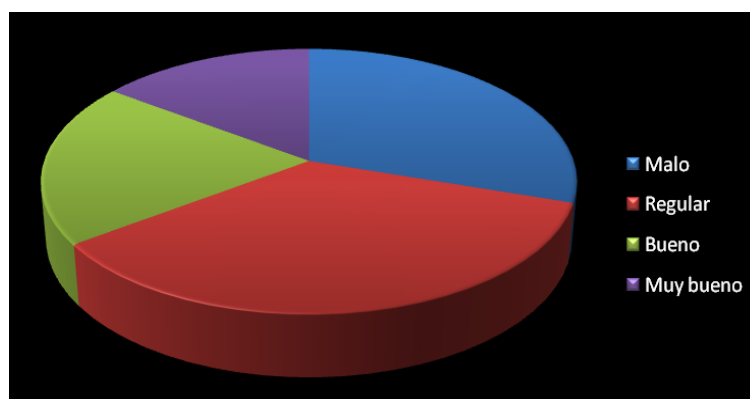
Grafica 18. Pregunta 7 Capacitación laboral



Análisis: Como se observa en el grafico es necesario la capacitación del personal, muchos no tienen el estudio o experiencia necesario para desempeñar su cargo.

Pregunta 8. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Grafica 19. Pregunta 8 Tecnología.



Análisis: La empresa necesita mejorar la información que maneja para esto deben implementar un programa contable que maneje todo las ventas de la empresa, para un mejor control. Próximamente según los directivos van a incorporar un programa llamado CENTAUROS.

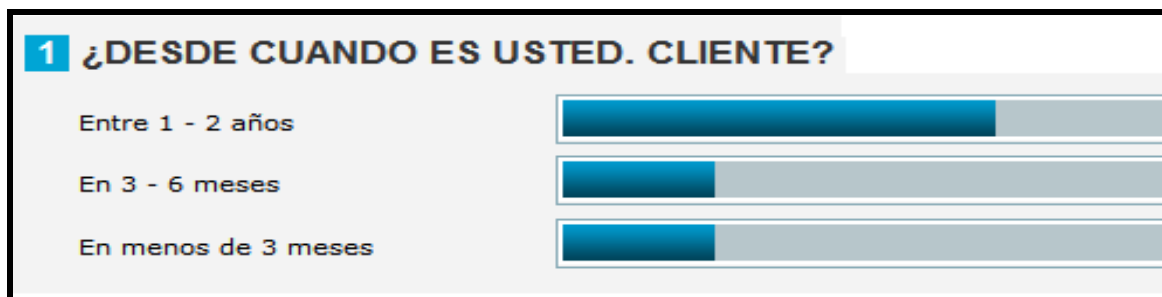
En conclusión se puede decir que la empresa no tiene a sus empleados motivados, no realizan capacitaciones y no tiene formalmente estipulado los objetivos de la empresa, además las reuniones diarias de la empresa son retroalimentaciones enfocadas al proceso de venta. Lo que dificulta la dirección de sus empleados a cumplir los objetivos de la empresa y a tener un sentido de pertenencia por la misma..

Anexo 3. Encuesta interna de la empresa

8.5.2 Encuesta externa de la empresa Clientes

Esta encuesta se les realizo a los clientes por medio Online, aprovechando las 1000 personas que visitan la página www.taimaku.com, así fue que por este medio se les envió esta encuesta arrojando los siguientes resultados. Esta encuesta la contestaron de 1000 personas solo 50 personas, el 3 de septiembre hasta el 15 de septiembre del 2012.

Grafica 20. Encuesta para el cliente, pregunta 1



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: La empresa tiene clientes desde su inicio, se puede decir que hay fidelidad en su clientela.

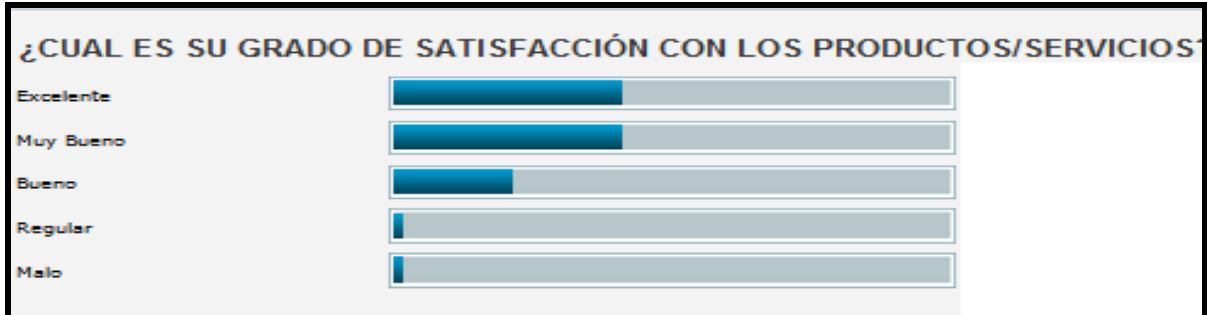
Grafica 21. Encuesta para el cliente, pregunta 2



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: Como se observa en el grafico, el medio que más ha dado resultado en la empresa es el internet y el voz a voz.

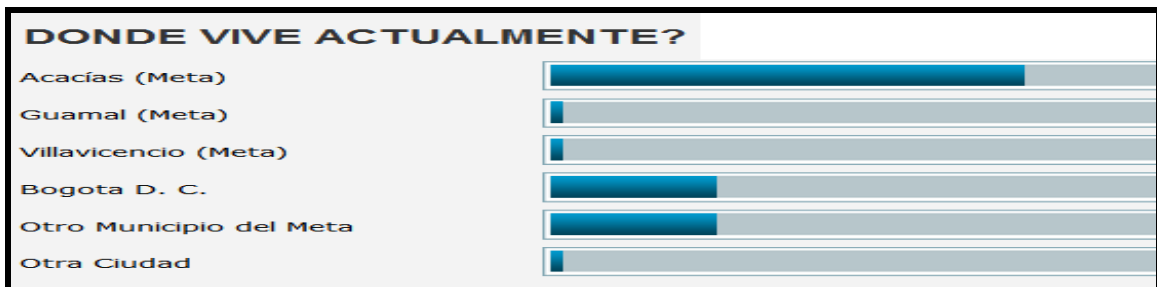
Grafica 22. Encuesta para el cliente, pregunta 3



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: Según el grado de satisfacción de los clientes está entre excelente y muy bueno, lo que es un punto positivo para la empresa.

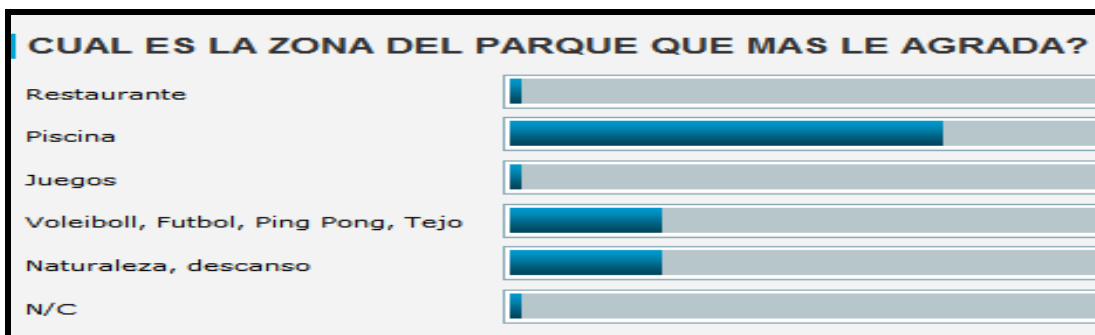
Grafica 23. Encuesta para el cliente, pregunta 4



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: La mayoría de clientes son del Municipio de Acacias (Meta), lo que quiere decir que tiene mucho mercado por conseguir.

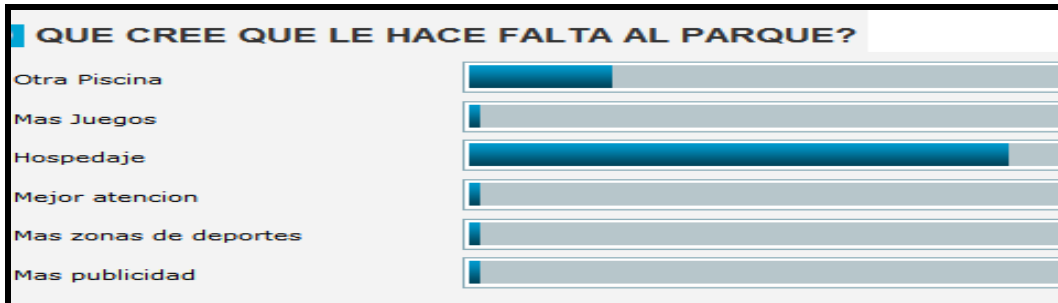
Grafica 24. Encuesta para el cliente, pregunta 5



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: Según la respuesta de los clientes la zona que más agrada es la piscina, luego le sigue el deporte y la naturaleza.

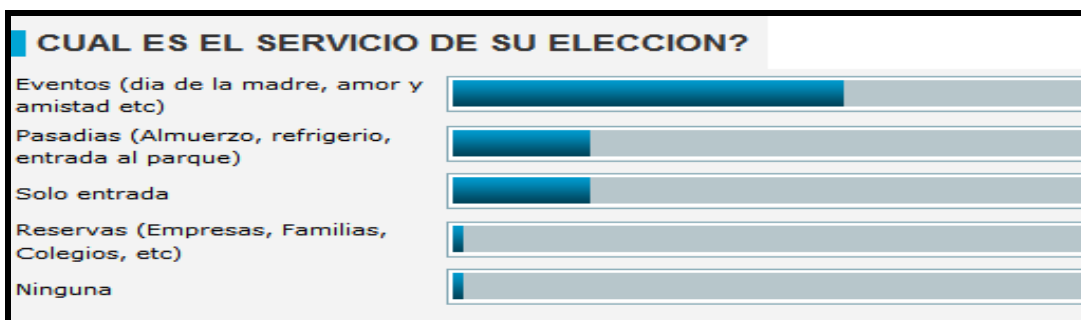
Grafica 25. Encuesta para clientes, pregunta 6



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: El resultado de esta pregunta, es importante ya que este tema siempre lo dicen los gerentes, la falta de hospedaje en la empresa es necesaria.

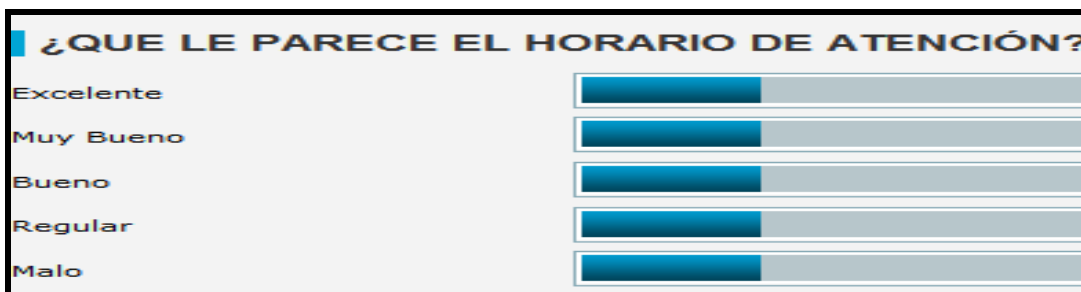
Grafica 26. Encuesta para clientes, pregunta 7



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: La elección del cliente, en el servicio de su elección son los eventos y música en vivo que la empresa hace en fechas especiales.

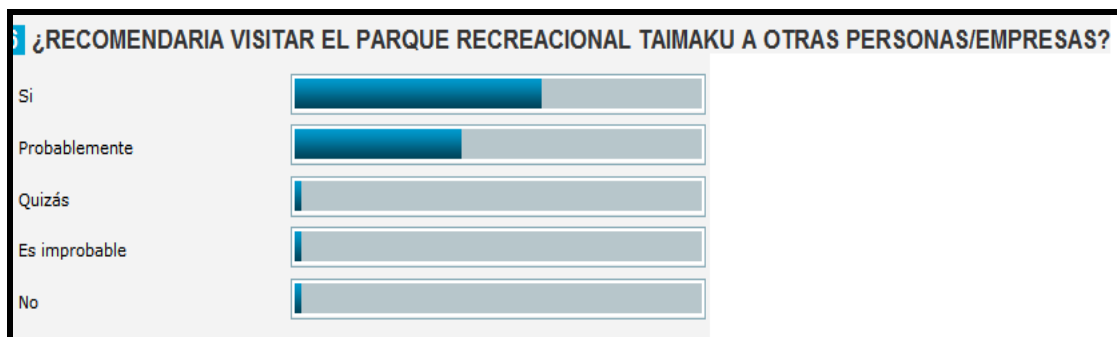
Grafica 27. Encuesta para clientes, pregunta 8



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: La empresa tiene un horario de 9am a 5:30pm y creo según las respuestas no es del agrado de algunos.

Grafica 28. Encuesta para clientes, pregunta 9



Fuente: Encuestas tick, <http://www.portaldeencuestas.com/resultados.php?ie=80298&ic=42124&c=93aa8>, Sep15/2012

Análisis: La gente si recomendaría la empresa, lo que quiere decir que la voz a voz, puede ser efectivo en este caso.

Como resultado de este proceso, la empresa obtuvo información muy valiosa que no conocía de sus clientes, primero que hay municipios cercanos que aun no conocen el Parque, segundo no les gusto el horario de atención y el tercero que solicitan un hotel.

Los comentarios acerca del servicio los califican como regulares, dando a entender la necesidad de capacitación para todos en la empresa.

Anexo 4. Encuesta Externa de la empresa

9. PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN Y PLANES DE ACCIÓN

Para el desarrollo de los planes de mejoramiento propuestos , se van a dar las pautas correctas que debe seguir la empresa para lograr la efectividad de este proceso, para esto se va utilizar varias herramientas de gestión importantes para el buen desempeño de las propuestas. Estos planes de acción se basan en el direccionamiento estratégico enfocado en la estructuración de la empresa.

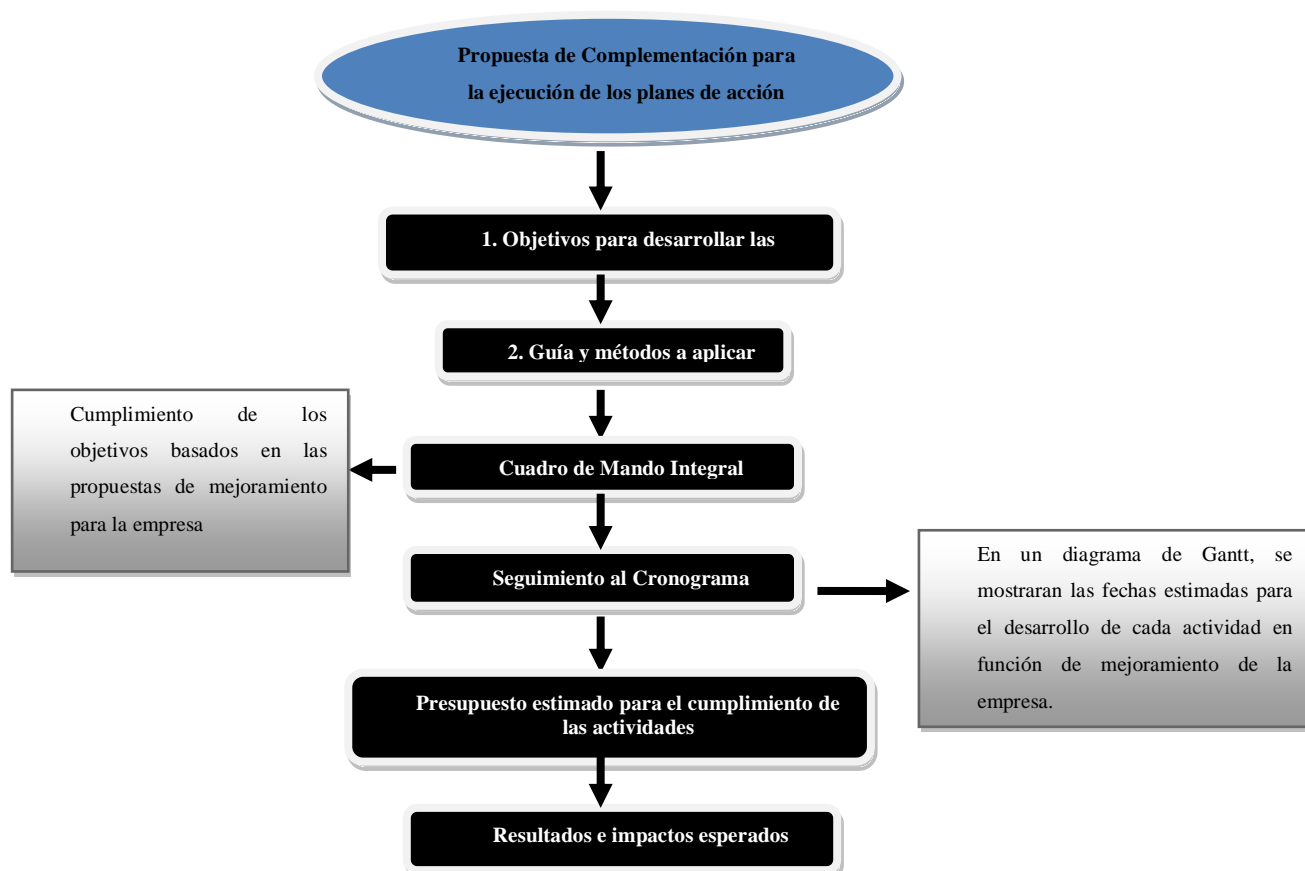
Estas estrategias o planes de acción dictan el rumbo que debe llevar la organización, teniendo en cuenta las fuerzas individuales y colectivas de todos. La elección de estas estrategias se realizaron por medio de un proceso de evaluación de factores externos como internos que en los puntos anteriores, realizando el análisis DOFA y la evaluación de las matrices MEFE, MEFI y MPC, arrojó diversos problemas claves que afectan a la organización.

Hay que tener en cuenta que lo más complicado es el proceso de desarrollo de los planes de mejoramiento, puede ser la negación de la misma empresa, ya que se enfrentan a un proceso de cambios en cultura y en inversión, los cuales requieren que el proceso se asuma en la alta dirección.

9.1 Como entender el proceso

Para entender el proceso subsiguiente, se va a mostrar la siguiente figura para indicar las etapas que debe seguir el proceso para implementar el plan de acción en la empresa, con el objetivo principal de desarrollar las propuestas de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Figura 12. Explicación proceso propuesta de mejoramiento



Fuente: La autora (2012)

Para el desarrollo de cada proceso se debe haber realizado anteriormente todo el análisis interno y externo para realizar las propuestas correspondientes para cada área.

9.2 Objetivos

- Concluir el proceso de dirección estratégica
- Presentar las propuestas a los responsables de este proceso
- Elaborar los Planes de acción tomando como guía el Balanced Scorecard para que la empresa, siga el desarrollo de las propuestas y su cumplimiento.
- Comunicar por medio de reuniones las actividades que deben realizar semanalmente y mensualmente para el desarrollo de sus objetivos.
- Capacitar al personal en el proceso del cumplimiento de las metas.

- Proporcionar un plan de acción que de resultados favorables en la administración de la organización, este debe ser constante.

9.3 Guía y métodos a aplicar

Como guía para el desarrollo de las propuestas se va a presentar un cuadro de mando integral, BSC y un cronograma de la propuesta. Para que se prioricen las actividades dentro de la propuesta de mejoramiento, en escenarios de corto y mediano plazo.

Teniendo en cuenta las propuestas del sistema de finalidades, y las estrategias planteadas, se va a desarrollar el plan de acción de la empresa. Los métodos que se van a utilizar es el Balanced Scorecard, que es la principal herramienta que traduce la estrategia en un conjunto de las medidas de la acción de las estrategias , las cuales proporcionan la estructura necesaria para la gestión y ejecución de las misma.

Otro método es el cronograma estimado usando como herramienta el Diagrama de Gantt, para que la empresa tenga el conocimiento de las actividades, que los directivos deberían ejecutar para el mejoramiento de la organización.

9.4 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. (Scorecard, 1996)

A continuación se presentara el Balanced Scorecard de la empresa Parque Recreacional Taimaku, con objetivos estratégicos, proporcionada por evaluaciones realizadas en el Análisis DOFA y las matrices MEFÉ, MEFI y MPC.

Tabla 26. Balanced Scorecard Parque Recreacional Taimaku

Temas Estratégicos	Objetivos	Acciones	Responsable	Costo promedio	Tiempo
PERSPECTIVA FINANCIERA					
Maximizar el valor de la empresa	Lograr mejorar el ingreso de más clientes al Parque Recreacional Taimaku	Realizar publicidad en ferias, fiestas y medios (internet), para municipios cercanos y Bogotá	Dirección General	\$ 3.000.000	3 veces en la semana, durante 3 meses
Optimización de costos y gastos	Racionalizar los gastos mayores de la empresa	Revisión de compra de productos, inventarios de alimentos y equipos	Dirección General	Inicialmente se trabajan con reuniones para realizar los análisis respectivos, costo papelería 100.000 mensual	2 horas semanales
Crecimiento en ventas	Establecer metas mensuales de ventas	Mensualmente establecer una meta en ventas.	Dirección General	Papelería \$30.000	2 horas mensuales
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Conseguir clientes satisfechos	Investigar el cliente que visita la empresa sus gustos, preferencias y necesidades	Realizar encuestas online y cara a cara	Dirección General	1.Encuesta online su costo es de 20.000 servicio de internet, 2. Encuesta cara a cara Papelería \$100.000 contratación de una persona	Semestral o anual.
Fidelización de clientes	Buscar que el cliente se vuelva fiel a los servicios de la empresa y sus visitas sean más frecuentes	Informar al cliente de eventos, servicios y otras alternativas promocionales que motiven al cliente a regresar	Dirección General	Información con folletos y medios de internet, telefónicos \$2000 pesos x cliente	Frecuentemente
PERSPECTIVA INTERNA					
Diseñar una base de datos del cliente	Obtener información básica de los clientes	Lograr información básica del cliente y guardarla en un medio electrónico	Dirección General	Medios tecnológicos base de datos Excel o la contratación de un personal que capture esta información \$ SMLV + Seguridad Social \$ 495.863	Constantemente
Formar alianzas para el conocimiento del mercado con otras empresas de competencia	Investigar empresas que le puedan aportar conocimiento al Parque Recreacional Taimaku	Buscar empresas que le brinden el valor agregado al Parque Recreacional Taimaku Ej.: El servicio de hospedaje	Dirección General	Valor de Transporte, búsqueda de información telefónico, internet, reunión con empresarios \$ 200.000	1 vez al mes
Asociarse con gremios privados o institucionales del turismo en el departamento	Buscar el apoyo para la promoción y posicionamiento de la empresa en el mercado turístico del departamento del Meta	Presentar los servicios que ofrece el Parque y la necesidad de tener un hospedaje, crédito FINDETER y estudiantes del SENA capacitación de Turismo	Dirección General	Valor de Transporte, búsqueda de información telefónico, internet, reunión con empresarios \$ 200.000	1 vez al mes
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Brindar una cultura de principios y valores en la empresa	Fomentar la visión, misión y los objetivos de la empresa	Capacitar al personal que esta laborando actualmente en la empresa. El SENA ofrece servicios de capacitación a empresarios.	Dirección General	Inscripción del responsables de cada área en cursos del Sena para lograr su capacitación, gastos transporte y alimentación por persona \$ 30.000	4 trabajadores, 2 veces por semana, 4 horas diarias
	Incentivar el trabajo en equipo	Establecer grupos de trabajo de cada área, para que trabajen en: servicio al cliente	Dirección General	Papelería \$30.000	1 vez por semana
Evaluar, entrenar, seleccionar y motivar al personal de la empresa	Desarrollar un programa de talento humano	Contratar capacitada para la contratación, selección y evaluación del personal que ingrese a la empresa	Dirección General	Contratación por el SENA \$ \$ SMLV + Seguridad \$ 495.863	Mensual

9.4.1 Análisis Balanced Scorecard

El balanced Scorecard tiene como objetivo incidir en la gestión de la empresa a través de cuatro perspectivas la Perspectiva Financiera, Perspectiva al Cliente, Perspectiva de procesos internos y Perspectiva de Formación y Crecimiento. Todas estas perspectivas van ancladas a la visión de la empresa, teniendo en cuenta que su ejecución es semestral y su cumplimiento debe ser evaluado al término de 6 meses, para esto se tuvo en cuenta.

Visión Parque Recreacional Taimaku:

“Taimaku Parque se constituirá como una empresa líder en el sector turístico prestando servicios para descanso, recreación y eventos. Queremos ser líderes de calidad y acometividad en el Meta y la Orinoquia”.

Misión Parque Recreacional Taimaku:

“Nuestra misión es satisfacer la recreación y el descanso de nuestros visitantes sus familias y/o empresas, con tarifas económicas y ofreciendo un alto rango del talento humano que conforman nuestra organización”.

Teniendo presente la visión y la misión de la empresa, se realizó el Balanced Scorecard, con la colaboración de los representantes de la empresa se sugirieron los siguientes objetivos:

La Perspectiva financiera

Se busca contribuir al mejoramiento de esta área con maximizando el valor de la compañía, incrementando sus ventas y optimizando costos y gastos.

Para lograr maximizar el valor de la empresa, se deben vincular más clientes a la empresa, esto se debe realizar con la implementación de publicidad en ferias y fiestas y medios de internet, dirigiéndose a las personas de los municipios cercanos y Bogotá. El responsable de esta actividad es el gerente general con un costo de \$ 3'000.000 pesos,

realizando esta publicidad 3 veces por semana durante las temporadas altas de la empresa. Vacaciones, ferias y fiestas.

La optimización de costos y gastos, racionalizar los gastos mayores de la empresa, se debe tener un control de las entradas y salida de producto. También se debe verificar el uso de estos por medio de inventarios, para esto debe haber una persona encargada de este proceso, con un costo de papelería de \$ 50.000 mensual y un tiempo estimado de dos veces por semana al iniciar semana y al finalizar la semana.

Perspectiva al cliente

Se obtiene información importante para saber el mercado al cual se trabaja y los gustos, preferencias y necesidades para retener o mantener a los clientes, de ellos dependen el rendimiento financiero de la empresa.

Para lograr los objetivos propuestos se debe lograr conseguir que el cliente quede satisfecho por el servicio que presta la empresa, para esto se deben realizar encuestas semestralmente, donde se manifieste todo lo relacionado a la relación cliente-empresa.

Estas encuestas por recomendación deberían ser online para lograr confiabilidad y respuestas cómodas desde el sitio donde estén interactuando por internet, además por su economía y fácil apoyo tecnológico para la recolección y análisis de datos.

Otra objetivo importante es la fidelización del cliente, lograr que el cliente vuelva y que tenga la seguridad de recomendarlo, viniendo con más frecuencia. Para esto se debe reconocer el cliente, que se viene más seguido a la empresa, personalizar su atención y ofrecerle invitaciones a eventos y promociones especiales.

Perspectiva de procesos internos

Para el logro de objetivos financieros y de clientes, es necesario realizar unos procesos internos, que dependen del manejo de la organización, esto se refleja en diferentes áreas donde se debe mejorar su desempeño.

El objetivo de los procesos internos es diseñar una base de datos de los clientes que frecuentan la empresa, esta información es importante, para tener más conocimiento

del cliente. Las acciones pertinentes que debe realizar la empresa es la contratación de un personal del SENA que ingrese esta información, frecuentemente.

La asociación con gremios privados o instituciones del turismo en el departamento, el objetivo es tener apoyo para la promoción y posicionamiento de la empresa en el mercado turístico del departamento del Meta, y presentar un proyecto para la construcción de hospedaje en esta empresa con beneficios de Findeter, apoyo al turismo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se identifica la estructura necesaria para otorgar valor a la empresa, personas, sistemas y clima organizacional normalmente son intangibles. Los temas estratégicos para desarrollar en la empresa son brindar una cultura de principios y valores en la empresa para esto se debe fermentar la visión, misión y objetivos en la empresa. Para esto se debe capacitar al personal de la empresa, el SENA ofrece cursos de capacitación para empresarios, necesarios para mejorar los diferentes factores que requiere una empresa turística en este mercado tan competitivo.

La empresa debe evaluar, entrenar, seleccionar y motivar al personal de la empresa, deben desarrollar un programa de talento humano, para esto deben tener una persona encargada en la contratación, selección y evaluación del personal que ingresa en la empresa. Esto se maneja de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El objetivo es tener un personal capacitado que se diferencie de otras empresas que ofrecen un mal servicio, y hacer obtener un posicionamiento en el mercado como la mejor empresa de prestación de servicios recreacionales turísticos en el departamento del Meta.

9.5 Cronograma estimado

A continuación se presentara el cronograma estimado de la empresa Parque Recreacional Taimaku, como guía de desarrollo en sus objetivos. Se presentara un diagrama de Gantt, mostrando las diferentes actividades propuestas para el mejoramiento de la empresa.

Tabla 27. Cronograma Parque Recreacional Taimaku, Propuesta de Mejoramiento (Diagrama de Gantt)

ACTIVIDADES	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
PRIMER PARTE DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DE LA RUTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU												
1. Evaluación de la Empresa Parque Recreacional Taimaku, realizado con el Modelo MMGO de la Universidad EAN.	■	■	■									
2. Se realizo una investigación sobre la metodología que se debería implementar para la elaboración de la propuesta de mejoramiento para la Empresa Parque Recreacional Taimaku.			■	■	■							
3. Se realizo una investigación sobre la metodología que se debe implementar para la elaboración de la propuesta de mejoramiento para la Empresa Parque Recreacional Taimaku				■	■	■						
4. Elaboración de matrices para el análisis correspondiente que sustente el acompañamiento, reunión y supervisión tutor.				■	■	■						
5. Elaborar la propuesta de complementación y desarrollo del plan de acción para la empresa Parque Recreacional Taimaku.					■	■						
6. Revisión, corrección y entrega final trabajo de grado.					■	■						
SEGUNDA PARTE ACTIVIDADES PROPUESTAS PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA PARQUE RECREACIONAL TAIMAKU												
1. Realizar publicidad para el conocimiento de la empresa en más sectores del departamento (folletos, revistas etc.)						■	■	■	■	■	■	■
2. Establecer un crecimiento en las ventas, estableciendo una meta de ventas mensuales.							■	■	■	■	■	■
3. Conseguir la fidelización de los clientes, realizando encuestas de satisfacción por el servicio que presta la empresa.									■	■	■	■
4. Elaborar proyecto para conseguir el apoyo del gobierno para acceso a crédito por FINDETER, patrocinado por el Instituto de Turismo del Meta.										■	■	■
5. Capacitar al personal cursos del SENA.										■	■	■
6. Desarrollar un área de talento humano.											■	■
7. Asociarse con gremios privados o institucionales del turismo en el departamento.											■	■

Fuente:LaAutora(2012)

En este cronograma se muestra las actividades que se realizaron para la ejecución de este trabajo de grado, de tal manera que aportara a la empresa desde el inicio hasta el final.

Se presenta el plan de acción que la empresa debe seguir para mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado. Buscando el cumplimiento del sistema de finalidades propuesto por la empresa. Este cronograma inicia en abril del 2012 y termina en marzo del 2013.

La proyección a largo plazo de la empresa se ubica con la construcción de un hotel, pero primero deben realizar el proceso financiación del crédito para ejecutar el proyecto, en 2 años.

9.5.1 Actividades Plan de Mejoramiento

Buscando la implementación total de las actividades que la empresa debería realizar para mejorar la gestión en su organización, se detallara cada actividad del plan de mejoramiento y su costo pertinente

- Primera parte de actividades para la elaboración de la ruta de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku:

1. Evaluación de la Empresa Parque Recreacional Taimaku, realizado con el Modelo MMGO de la Universidad EAN.

Para la elaboración de la ruta de mejora se implemento el método de evaluación de la universidad EAN, para pequeñas, medianas y grandes empresas, llamado Modelo MMGO. Este modelo evalúa 13 componentes fundamentales para las organizaciones, por medio de preguntas que contienen una serie de matrices que arrojan resultados en gráficos, mostrando el estado actual de la empresa y su ubicación en el mercado global.

Este estudio se realizo con ayuda del estudiante de la Universidad EAN y preguntas a los gerentes de la empresa Parque Recreacional Taimaku. Donde se obtuvo la

información general de la empresa, obteniendo un diagnóstico preliminar y la identificación del problema.

2. Se realizó una investigación sobre la metodología que se debería implementar para la elaboración de la propuesta de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Esto se realizó teniendo en cuenta el diagnóstico preliminar e identificación del problema que presenta la empresa, proporcionando objetivos claros y precisos para la elaboración del trabajo.

Adicionalmente se elaboró el marco de referencia, donde se puede conocer los diferentes aspectos externos que conforman la empresa a nivel Colombia y Departamental. Investigando la situación del sector, competencia, gremios y asociaciones.

Esto se elaboró con visitas a las páginas del DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, también visitas personales al Instituto de Turismo del Meta.

3. Se organizaron reuniones con los representantes de la empresa, para la elaboración de la Propuesta de Finalidades.

Esta reunión se realizó con permiso de los socios de la empresa y se realizó por medio de la metodología de lluvia de ideas de todo el personal y el estudio anticipado del estudiante de la Universidad EAN. Obteniendo como resultado una propuesta clara y real que debería implementar la organización para mejorar el sentido de pertenencia de los diferentes actores externos e internos que la componen.

Se realizó Análisis DOFA y Modelo PESTEL para la obtención de resultados para el proceso siguiente.

4. Elaboración de matrices para el análisis correspondiente que sustente el acompañamiento, reunión y supervisión del tutor.

Con la implementación de estas matrices MEFE, MEFI y MPC se pudo conocer los factores externos, internos y el perfil competitivo que mantiene a la empresa en el mercado. Esto se realizó con la calificación de factores proporcionados por la empresa.

También se elaboró encuestas internas (trabajadores) y externas (clientes), donde se puede observar claramente los problemas que presenta la empresa dentro de la organización, como fuera de ella. Esto se realizó por medio de una serie de preguntas con opciones de múltiple respuesta, donde se tabularon analizándose posteriormente sus resultados.

5. Elaborar la propuesta de complementación y desarrollo del plan de acción para la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Para la elaboración de la propuesta de complementación y el desarrollo del plan de acción, se incorporaron algunas estrategias fundamentales que la empresa debería implementar para lograr el funcionamiento óptimo de su empresa. Esto se consiguió gracias a la recopilación exitosa de información general de la empresa, desarrollada en todo el proceso de elaboración de este trabajo.

Se utilizó como herramienta para la ejecución de las estrategias el Balanced Score Card y para la realización de actividades el Diagrama de Gantt (Microsoft Project). Con el fin de desarrollar las actividades recomendadas para que la empresa logre los objetivos propuestos en su misión y visión, propuestos inicialmente.

6. Revisión, Corrección y Entrega Final Trabajo de Grado.

Asesoría del Tutor y correcciones pertinentes para la entrega final del trabajo de grado. Entrega con los requerimientos de la Universidad EAN.

- Segunda parte de actividades propuestas plan de acción para la empresa Parque Recreacional Taimaku.

1. Realizar publicidad para el conocimiento de la empresa en más sectores del departamento.

Por medio de vallas, folletos, revistas y medios de radio, televisión, para el desarrollo de esta actividad la empresa debe contratar una persona especializada en publicidad y mercadeo, ubicada en el departamento del meta, entendiendo la necesidad de creación de empleo y bienestar social de la región.

Efectuada la contratación se debe manejar un presupuesto que no afecte la utilidad de la empresa, no aumentando demasiado los gastos de administración.

2. Establecer un crecimiento en las ventas, estableciendo una meta de ventas mensuales.

Esta actividad trae consigo muchos factores como son la atención al cliente, el conocimiento de la empresa en el sector y sobre todo los servicios que ofrecen.

La empresa debe incrementar sus ventas, logrando maximizar el valor de la empresa, para esto, se deben vincular más clientes a la empresa, con la implementación de publicidad en ferias y fiestas y medios de internet, dirigiéndose a las personas de los municipios cercanos del departamento del Meta y la ciudad capital Bogotá.

3. Conseguir la fidelización de los clientes, realizando encuestas de satisfacción por el servicio que presta la empresa.

Para esto se deben realizar encuestas semestralmente, donde se manifieste todo lo relacionado con el cliente-empresa.

4. Elaborar proyecto para conseguir el apoyo del gobierno para acceso a crédito FINDETER, patrocinado por el Instituto de Turismo del Meta.

Se debe contratar un asesor especializado en la realización de trámites. Encargado del desarrollo del proyecto y del proceso de crédito, hasta lograr su aprobación. Para la construcción del hotel.

Este beneficio es solo para 20 empresas turísticas que apoya el Gobernador del Meta, Alan Jara.

5. Capacitar al personal que labora en la empresa con cursos del SENA.

Se debe escoger 3 trabajadores de áreas principales de servicio, para que se capaciten en el Sena con cursos basados en el turismo, servicio y atención al cliente.

Esto se debe realizar con el consentimiento de los directivos, con el fin de mejorar el personal que labora en la empresa y cumplir la misión de ofrecer un alto rango de talento humano.

6. Desarrollar un área de talento humano.

Contratar una persona con experiencia en Gestión Humana, que realice asesoría de selección, contratación y motivación del personal que ingrese en la empresa. Con el fin de evitar la continúa búsqueda de personal y su rápida deserción.

7. Asociarse con gremios privado o institucionales del turismo en el departamento.

Buscando el apoyo para la promoción y posicionamiento de la empresa en el mercado turístico del departamento del Meta.

Esto por medio de reuniones de turismo que constantemente realiza el gobierno y también los municipios cercanos, para impulsar el turismo y sus empresas en ferias, fiestas y empresas importantes de la región.

9.6 Presupuesto

A continuación se explica el presupuesto necesario para la elaboración del análisis y propuesta de mejoramiento y el desarrollo del mismo en un periodo de tiempo de un año, para la empresa Parque Recreacional Taimaku.

Tabla 28. Presupuesto 1

Presupuesto para la elaboración de la ruta de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku				
Actividad (Semestral)	Varios (Q)	No de Horas	Valor	Valor Total
Reunión con Asesor		10	\$ 70.000	\$ 700.000
Sensibilización al empresario		9	\$ 40.000	\$ 360.000
Definición de indicadores en la ruta de acompañamiento		6	\$ 40.000	\$ 240.000
Reunión con los trabajadores		7	\$ 40.000	\$ 280.000
Reunión con los directivos		14	\$ 40.000	\$ 560.000
Ejecución de la ruta priorizada direccionamiento estratégico		240	\$ 40.000	\$ 9'600.000
Entrega del informe final con recomendaciones		18	\$ 40.000	\$ 720.000
Fotocopias	150		\$ 600	\$ 90.000
Papelería impresiones B/N	300		\$ 500	\$ 150.000
Impresiones a color	200		\$ 800	\$ 160.000
Transporte por 6 meses			\$ 400.000	\$ 400.000
Viáticos por 6 meses			\$ 800.000	\$ 850.000
Información internet 6 meses	300 (hora)		\$ 2.000	\$ 600.000
Imprevistos				\$ 250.000
Costo Total		304		\$ 14.960.000
Fuente: La autora (2012)				

En esta tabla se muestra el presupuesto de la elaboración del trabajo con el objetivo de elaborar la ruta de mejoramiento pertinente para la empresa Parque Recreacional Taimaku. Realizando visitas constantes a la empresa, reuniones con los trabajadores, representantes, asesor etc.

Tabla 29. Presupuesto 2

Presupuesto para las actividades propuestas para el plan de acción para la empresa					
Actividad Semestral	Varios (Q)	Mes	Hora	Valor	Valor Total
Contratación Publicitaria	1	3		\$ 1.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Exhibición Publicitaria		6		\$ 300.000,00	\$ 1.800.000,00
Encuestas Clientes	200	1		\$ 1.000,00	\$ 200.000,00
Contratación Tramitador, crédito Findeter	1	2		\$ 300.000,00	\$ 600.000,00
Capacitación personal	3	2		\$ -	\$ -
Viáticos	3	2		\$ 480.000,00	\$ 960.000,00
Asesor en Recursos Humanos	1	3	32	\$ 55.000,00	\$ 1.760.000,00
Reuniones con gremios e instituciones de turismo		4		\$ 100.000,00	\$ 400.000,00
Costo Total Inversión					\$ 8.720.000,00

ente: La autora (2012)

En esta tabla se muestra el presupuesto basado en actividades para que la empresa comience su plan de acción, en 6 meses después del estudio realizado anteriormente por la estudiante de la universidad EAN.

9.7 Proyecciones Financieras.

Las proyecciones financieras del balance general y estado de resultados con sus respectivos indicadores financieros, son presentadas a continuación a una proyección de 6 años, para conocer como puede impactar a la empresa, la implementación de la propuesta de mejoramiento en la empresa Parque Recreacional Taimaku.

9.7.1 Balance General Proyectado

Tabla 30. Balance General Proyectado

EMPRESA: TAIMAKU S.A.S	BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Estados financieros cortados a 31 Dic	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS	820.181.871	1.064.941.278	1.076.335.100	1.354.264.599	1.391.373.925	1.424.814.639	1.424.199.099
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.251.000	43.411.178	62.055.000	70.743.000	113.189.925	157.777.639	170.481.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	806.930.871	1.021.530.100	1.014.280.100	1.283.521.599	1.278.184.000	1.267.037.000	1.253.718.099
PASIVOS	465.120.261	705.365.000	694.593.501	922.449.000	899.497.827	832.476.000	698.672.280
TOTAL PASIVO CORRIENTE	145.220.112	113.119.000	26.264.501	36.743.000	53.854.000	66.204.000	76.711.000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	319.900.149	592.246.000	668.329.000	885.706.000	845.643.827	766.272.000	621.961.280
TOTAL PATRIMONIO	355.061.610	359.576.278	381.741.599	431.815.599	491.876.098	592.338.639	725.526.819
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	820.181.871	1.064.941.278	1.076.335.100	1.354.264.599	1.391.373.925	1.424.814.639	1.424.199.099

Fuente: La autora (2012)

El activo total de la empresa Parque Recreacional Taimaku al finalizar 2011 es de \$ 820'181.871 en el año proyectado al 2017 los activos de la empresa son de \$ 1.424'199.099, sin tomar en cuenta la valorización de la tierra en el 2017.

Los pasivos totales al 2011, son de \$ 465'120.000 teniendo presente las cuentas por pagar a proveedores y las cuentas por pagar a socios al año 2013 se logra su cancelación en la cuenta pasivo corriente (corto plazo). La cuenta pasivo no corriente tiene un aumento debido a las obligaciones financieras que tiene la empresa, aumentando en el 2014, por un valor de \$ 668'329.000, el factor que genera este aumento es la deuda del crédito anterior con la suma del nuevo crédito para la construcción del hotel.

El patrimonio total al 2011, es de \$355'061.610, con un capital social de \$ 259'820.000, en el año 2017, se presenta un patrimonio de \$ 725'526.819.

9.7.2 Estado de Resultados

Los impactos que presentan el P y G, implementando la propuesta de mejoramiento para la empresa Parque Recreacional Taimaku, en una proyección a 6 años es la siguiente:

Tabla 31. PyG proyección a 6 años

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	100.412.000,0	186.963.000,0	302.963.000,0	427.850.000,0	698.425.000,0	820.963.000,0	990.256.000,0
Devoluciones y descuentos							
COSTO DE VENTAS Y DE PREST SERVICIO	66.200.000,0	74.785.200,0	151.481.500,0	213.925.000,0	398.102.250,0	459.739.280,0	564.445.320,0
UTILIDAD BRUTA	34.212.000,0	112.177.800,0	151.481.500,0	213.925.000,0	300.322.750,0	361.223.720,0	425.810.680,0
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTR	13.743.900,0	27.763.100,0	25.570.000,0	19.568.000,0	16.486.000,0	23.387.000,0	33.220.500,0
- Gastos de personal	10.018.000,0	22.327.100,0	18.320.000,0	10.400.000,0	11.050.000,0	11.440.000,0	20.800.000,0
- Depreciaciones	3.725.900,0	5.436.000,0	7.250.000,0	9.168.000,0	5.436.000,0	11.947.000,0	12.420.500,0
- Amortizaciones							
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	10.546.000,0	53.575.818,0	75.257.000,0	104.202.000,0	178.632.000,0	210.885.000,0	218.320.400,0
- Gastos de personal	10.546.000,0	53.575.818,0	75.257.000,0	104.202.000,0	178.632.000,0	210.885.000,0	218.320.400,0
- Depreciaciones							
- Amortizaciones							
UTILIDAD OPERACIONAL	9.922.100,0	30.838.882,0	50.654.500,0	90.155.000,0	105.204.750,0	126.951.720,0	173.269.180,0
INGRESOS NO OPERACIONALES							
- Gastos Financieros	34.646.000,0	28.626.430,0	32.263.000,0	42.825.000,0	38.626.430,0	30.263.000,0	42.825.000,0
GASTOS NO OPERACIONALES	34.646.000,0	28.626.430,0	32.263.000,0	42.825.000,0	38.626.430,0	30.263.000,0	42.825.000,0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-24.723.900,0	2.212.452,0	18.391.500,0	47.330.000,0	66.578.320,0	96.688.720,0	130.444.180,0
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS							
GANANCIAS Y PERDIDAS	-24.723.900,0	2.212.452,0	18.391.500,0	47.330.000,0	66.578.320,0	96.688.720,0	130.444.180,0

Fuente: La autora(2012)

A continuación se mostrara un análisis del impacto que presentaría el PyG desde el 2011 hasta el 2017.

Ingresos operacionales: Como se observa en el grafico, desde el inicio del plan de mejoramiento de la empresa, presenta un impacto de 86,20% debido al aumento en ventas.

Factores de impacto año 2011 al 2012, realización de publicidad y conocimiento de la empresa en el mercado.

Factores de impacto año 2013 al 2014, fidelización de clientes debido a la capacitación eficiente del personal, reflejado en la atención y servicio al cliente.

Factores de impacto año 2005 al 2006, en este año 2015 ya se encuentra en funcionamiento el hotel de la empresa, mejorando considerablemente sus ingresos.

Finalmente en el año 2017, la empresa se encuentra en su mejor momento para recibir ganancias satisfactorias por sus ventas.

Utilidad operacional: En este grafico se ve el aumento de la utilidad del 2011 al 2012 del 210,81% , debido al incremento de ventas y un equilibrio en aumento en los gastos operacionales de administración y gastos operacionales de ventas.

Este impacto del año 2011 al 2012 se debe al inicio en el mercado de la empresa, ya que el año anterior no se encontraba en funcionamiento, y la acogida con inversión de los socios fue positiva. Aunque se ve necesario el ingreso de más personal para el año siguiente.

En el año 2013 al 2014 la empresa presento un crecimiento leve en la utilidad debido al aumento en los gastos de administración por el desarrollo del proyecto propuesta de mejoramiento de la Universidad EAN y la contratación de personal de administración como asesores en publicidad y talento humano.

En el año 2015 al 2017 se presento un gran aumento por la construcción del hotel, aumentando las ventas como los gastos de administración y ventas.

Ganancias y Pérdidas: La empresa genera un gran impacto en sus ganancias, pasa de estar perdiendo a recibir ganancias desde el 2012 hasta el 2017.

Esto se presenta por la iniciativa de los administradores y socios de lograr un aumento en ventas y una calidad de servicio, que genere más clientes satisfechos, logrando su posicionamiento en el mercado de turismo del departamento del Meta.

Además de la implementación de la propuesta de mejoramiento, según la opinión de los socios y administradores están de acuerdo para realizar, porque la empresa ha crecido rápidamente.

En conclusión la empresa generara un compromiso de desarrollo turístico en el departamento, una mayor responsabilidad social y ambiental, llegando a un crecimiento efectivo en todas su áreas.

9.7.3 Análisis de Flujos

En la siguiente tabla se muestra los flujos proyectados del 2011 hasta el 2018, donde inicialmente se presenta un Flujo de Caja Operativo de \$ 13'648.000 y en el 2012 llega a una disponibilidad de efectivo de \$ 185'689.680. El flujo de caja de los accionistas en el 2012 es de \$ -284'311.067 para el 2018, presenta un valor de \$ 119'676.500.

Tabla 32. Análisis de Flujos

Análisis de Flujos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	9.922.100	30.838.882	50.654.500	90.155.000	105.204.750	126.951.720	173.269.180	173.269.180
(+) Depreciaciones	3.725.900	5.436.000	7.250.000	9.168.000	5.436.000	11.947.000	12.420.500	12.420.500
(+) Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	13.648.000	36.274.882	57.904.500	99.323.000	110.640.750	138.898.720	185.689.680	185.689.680
(-) Tax	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo	13.648.000	36.274.882	57.904.500	99.323.000	110.640.750	138.898.720	185.689.680	185.689.680
(-) Variación KWNO		62.261.290	105.498.321	(1.790.499)	25.335.925	32.237.714	2.196.361	2.196.361
(-) CAPEX		214.599.229	(7.250.000)	269.241.499	(5.337.599)	(11.147.000)	(13.318.901)	(13.318.901)
FCL de la Firma		(240.585.637)	(40.343.821)	(168.128.000)	90.642.424	117.808.006	196.812.220	196.812.220
(-) Servicio de la Deuda Capital		15.099.000	23.917.000	(277.377.000)	(60.827)	29.371.827	34.310.720	34.310.720
(-) Servicio de la Deuda Intereses		28.626.430	32.263.000	42.825.000	38.626.430	30.263.000	42.825.000	42.825.000
FC de los Accionistas		(284.311.067)	(96.523.821)	66.424.000	52.076.821	58.173.179	119.676.500	119.676.500

Fuente: La autora (2012)

TIR: 2%

La TIR indica que la tasa de retorno de la inversión es del 2% en el 2018, demostrando que en este año se recupera la inversión. La rentabilidad del proyecto, son 7 años el tiempo en el que la empresa empieza a recuperar todo lo invertido, demostrando la rentabilidad del proyecto.

Estos datos no son totalmente seguros, debido a los cambios positivos que se proyectan en el departamento del Meta como, la seguridad vial, la promoción turística y el mejoramiento de las vías hacia el centro país.

9.7.4 Indicadores Financieros

La realización de los indicadores financieros, tiene como finalidad conocer el desempeño que puede tener la empresa en 6 años. También se pueden identificar los puntos fuertes y débiles que puede presentar la empresa a futuro. Esta información es primordial para los socios y representantes de la empresa Parque Recreacional Taimaku.

A continuación se realiza un breve resumen de algunos indicadores:

Tabla 33. Indicador de Liquidez

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CAPITAL DE TRABAJO NETO	(131.969.112,00)	(69.707.822,00)	35.790.499,00	34.000.000,00	59.335.925,00	91.573.639,00	93.770.000,00
	0,09	0,38	2,36	1,93	2,10	2,38	2,22

Fuente: La autora (2012)

Capital de Trabajo neto indica que su proyección es positiva, la empresa tiene efectivo u otros activos corrientes suficientes para cubrir los pasivos a corto plazo.

Tabla 34. Nivel de endeudamiento

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	66,7%	66,2%	64,5%	68,1%	64,6%	58,4%	49,1%

Fuente: La autora (2012)

La compañía tiene un nivel de endeudamiento alto, en los primeros años pero después disminuye, esto se debe a los dos créditos que tiene la empresa en estas fechas. Es decir en el año 2014 los bancos son dueños del 68,1% de la empresa.

Tabla 35. Márgenes y Rentabilidad

MARGENES Y RENTABILIDAD							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MARGEN EBITDA	13,6%	19,4%	19,1%	23,2%	15,8%	16,9%	18,8%
MARGEN OPERACIONAL	9,9%	16,5%	16,7%	21,1%	15,1%	15,5%	17,5%
MARGEN NETO	-24,6%	1,2%	6,1%	11,1%	9,5%	11,8%	13,2%
ROE	-7,0%	0,6%	4,8%	11,0%	13,5%	16,3%	18,0%

Fuente: La autora (2012)

El EBITDA (Utilidad Operacional antes de intereses, Depreciaciones y Amortizaciones e Impuesto) se ubicó en 19,4% cierre del período 2012, más alta que la registrada en 2011, lo que indica que la compañía cuenta con la capacidad suficiente para cubrir sus deudas.

El margen operacional desde el 2012 tuvo un margen positivo, indicando que por cada peso de ventas netas se generó el 19,4% de utilidad operacional. Generando aumento según la proyección.

El margen neto muestra una utilidad negativa en el año 2011, debido a la disminución en ventas de los años anteriores y el aumento en gastos operacionales, después este margen se vuelve positivo reflejando que la propuesta de mejoramiento y el buen trabajo de los administradores de la empresa están dando frutos a futuro.

En el ROE la empresa a pesar que se registraron pérdidas en el periodo contable del 2011, la empresa mantuvo un patrimonio positivo ubicado \$ 355'061.610, aumentando los siguientes años. Se obtuvo un rendimiento de inversión desde el 2012 del 0,6%, debido a su reestructuración general en las ventas.

9.8 Resultados e Impactos esperados

El impacto esperado al implementar las actividades propuestas y señaladas anteriormente dentro de los planes de acción son:

- ✓ Una empresa con un mayor valor, con el ingreso de más clientes al Parque.
- ✓ Optimización de costos y gastos, que se vean resultados claros de ahorro en los gastos y costos que diariamente realiza la empresa.
- ✓ Crecimiento en ventas, cumplimiento mensual de ventas en los últimos meses, realizados por eventos empresariales, familiares, ingreso alto de visitantes.
- ✓ Conseguir clientes satisfechos, buena atención y servicios, logrando la fidelización del cliente.
- ✓ Tener alianzas con empresas hoteleras donde se puedan hospedar los clientes que visitan el parque, obtener un plan completo de servicios.
- ✓ Estar asociados con el instituto de turismo del departamento, participando en promociones del turismo en ferias y fiestas. Posicionamiento de la empresa en el sector.
- ✓ Proceso de crédito con Findeter para la construcción de un hotel, en marcha.
- ✓ Programa de talento humano, empleados motivados, capacitados y con sentido de pertenecía hacia la empresa, con el objetivo del cumplimiento del sistema de finalidades.

10. CONCLUSIONES

Se logro por medio del modelo MMGO, conocer la situación real de la empresa, evaluando por medio de las matrices de los 13 componentes, fundamentales de una organización. Con ayuda de los socios y directivos de la empresa que siempre estuvieron abiertos a cualquier información que se necesitara para este trabajo.

La dirección estratégica de la empresa, tiene una dificultad a priori, ya que los directivos se concentran en la ejecución de sus actividades diarias, pero no establecen estrategias anuales o semestrales para mantener a su empresa en crecimiento.

Las metodologías usadas para el acompañamiento preliminar, fueron aceptadas y apoyadas positivamente por los representantes y trabajadores de la empresa, permitiendo llegar al fondo del problema. Por medio de encuestas, análisis DOFA, matrices y otros; aportando resultados necesarios para la elaboración de las propuestas de complementación y planes de acción para la empresa.

El apoyo constante de los representantes, muestra la necesidad de cambiar la problemática que presenta la empresa, por esto se deja claro ante ellos el proceso que deben seguir para mejorar el crecimiento de la empresa en su departamento, facilitando a la empresa la posibilidad de implementar los planes de acción propuesto en corto y mediano plazo, con el fin de mejorar las debilidades y las amenazas.

El uso adecuado del Balance Scorecard como herramienta constante en el seguimiento de los objetivos propuestos en este trabajo y el cronograma de Gantt, logran que los directivos de la empresa tengan una guía efectiva en las mejoras de la empresa.

Se muestra en este trabajo el presupuesto y proyecciones de 2012 al 2017 para que los representantes de la empresa, conozcan las implicaciones que esta inversión significara en el progreso de sus empresa.

11. RECOMENDACIONES

Si la empresa quiere lograr se reconocida a nivel local y departamental, debe cumplir los objetivos propuestos en este trabajo. Para ello debe capacitar al personal que labora y contratar personal capacitado que el SENA tiene en este departamento.

Implementar más servicios al parque como el hospedaje, que le brindaría a la empresa más valor y posicionamiento en el mercado.

Promocionar la empresa por medios publicitarios para que sea más conocida en el sector, el vinculamiento con gremios y asociaciones es primordial porque el trabajo en grupo puede ayudar a la empresa a sobrellevar problemas sociales, ambientales, políticos y tecnológicos que el entorno puede presentar.

Implementar un programa sistematizado formal, para que la empresa tenga un control y un orden en sus inventarios, ventas, gastos, costos etc. en general. Brindaría una rápida respuesta para sus clientes, trabajadores y directivos.

Organizar la estructura de la empresa, en forma tal que guie a los trabajadores en el cumplimiento de las metas diarias. Delegar funciones claras para cada trabajador donde se le explique lo que debe y no debe hacer en su trabajo.

Los directivos debe estar abiertos a los cambios constantes que requiere una organización, para que lograr su posicionamiento la empresa debe realizar constantemente métodos de evaluación y control para el cumplimiento de sus estrategias el Balanced Scorecard, es una herramienta sencilla que pueden utilizar para lograr sus metas.

La empresa no debe descuidar la competencia, deben investigar y conocer los movimientos de estas empresas para no perder el posicionamiento que actualmente tiene en el mercado (servicios nuevos, mejoramiento infraestructura, precios y productos).

12. BIBLIOGRAFÍA

Bancoldex. (2008). *Bancoldex - Banco de Comercio Exterior*. Recuperado el 19 de Abril de 2012, de <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=261&conID=586>

Bottía, H. G. (Septiembre de 2004). *El turismo como alternativa de desarrollo para el Departamento del Meta*. Recuperado el Agosto de 2012, de Ensayos sobre economía regional: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ESER/villavicencio/2004_septiembre.pdf

Chapman, A. (22 de Abril de 2004). *Analisis DOFA y Analisis PEST*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://eduardoleyton.cl/apuntes/An%El%20lisis%20DOFA%20y%20an%El%20lisis%20PEST.pdf>

DANE 2009-2010, C. d.-R. (25 de 5 de 2012). Recuperado el 19 de Junio de 2012, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2010.pdf

David, F. R. (2003). El analisis de la industria: la matriz de evaluacion de los factores externos (EFE). En F. R. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (pág. Capitulo 4). Mexico : Prentice Hall,INC.

David, F. R. (2003). La evaluacion externa. En F. R. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (pág. Capitulo 4). Mexico: Pearson, Prentice Hall.

Director del Instituto del Turismo del Meta, R. H. (17 de Septiembre de 2012). Como esta el turismo en el meta . (S. Rico, Entrevistador)

EL TIEMPO-MADRID, E. (17 de Junio de 2012). Turismo en Colombia recupera decada perdida por violencia: Mincomercio. (S. D. Granados, Entrevistador)

- (2004). En A. G. Kotler Philip, *Marketing* (pág. 43). 10a Edición: Prentice Hall.
- Lopez, E. P. (2006). Definición del Turismo. En E. P. Lopez, *Gestión y dirección de empresas turísticas* (pág. 24). España: McGraw-Hill.
- M.P.I. Gisela I. Díaz, L. A. (Octubre de 2005). *La entrevista Cualitativa*. Recuperado el 29 de Junio de 2012, de <http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa.pdf>
- Meta, ©. 2.-G.-T. (2012). *Gobernación del Meta - Trabajando Juntos por el Meta*. Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://www.meta.gov.co/>
- Pérez U, R., Nieto P, M., Velázquez C, A., Castellanos, G., Garzón G, M., Vargas, H., y otros. (2009). *MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: EAN.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García J, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: ALJIBE. Málaga. .
- Scorecard, B. (1996). *Resumen ejecutivo de Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Tovar, E. J. (2003). Análisis de la competencia. En E. J. Tovar, *Manual del Empresario Exitoso* (pág. 89).
- Turismo, M. d. (2009). *Banco de Comercio Exterior*. Recuperado el 28 de Abril de 2012, de *Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada* : http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf
- Urzola, A. J. (2012). *Plan de Desarrollo Departamental 2012- 2015*. Meta: Gobernación del Meta.
- Velásquez, G. A. (2010). *Plan Maestro de Turismo del Departamento del Meta 2010*. Recuperado el Agosto de 2012, de http://www.meta.gov.co/centro-de-documentacion/cat_view/178-plan-de-desarrollo-juntos-construyendo
- Wikipedia, L. e. (s.f.). *Turismo*. Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>