

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS
PROMOTORA TEA LTDA.**

ANA MARIA BARRERA RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
2011**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS ECOTURÍSTICOS
PROMOTORA TEA LTDA.
Temático, Ecológico y Agropecuario**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de:
Administradora de Negocios Internacionales
en la facultad de Administración de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra
Señora del Rosario**

**Presentado por:
Ana María Barrera Rodríguez**

**Dirigido por:
Jairo Enrique Peñuela Rodríguez**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
2011**

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCION	- 1 -
CAPITULO I. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO.....	- 3 -
1.1 El Turismo Global	- 3 -
1.2 Turismo en Colombia	- 6 -
1.2.1 Ventajas Comparativas del Turismo en Colombia	- 10 -
1.3 Turismo Ecológico	- 11 -
1.3.1 Turismo Ecológico en Colombia	- 12 -
1.3.2 Turismo Ecológico en Cundinamarca	- 14 -
CAPITULO II. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PROMOTORA TEA LTDA – Temático, Agropecuario y Ecológico.....	- 15 -
2.1 Descripción de la Empresa.....	- 15 -
2.2 Tipo de Administración	- 16 -
2.3 Clima Organizacional	- 17 -
2.4 Tipo de Organización	- 19 -
2.5 Organigrama	- 19 -
2.6 Logo	- 20 -
CAPITULO III. ANÁLISIS Y ENFOQUE ESTRATÉGICO	- 21 -
3.1 Misión	- 21 -
3.2 Visión.....	- 21 -

3.3 Valores y principios	- 22 -
3.4 Objetivos:	- 22 -
3.4.1 Financieros	- 22 -
3.4.2 No Financieros.....	- 23 -
3.5 Marketing Estratégico:.....	- 24 -
CAPITULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS MODELO MATRICIAL.	- 27 -
4.1 Diagnóstico.....	- 27 -
4.2 Lluvia de Ideas	- 28 -
4.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	- 29 -
4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	- 30 -
4.2.3 Matriz Interna & Matriz Externa – MIME	- 30 -
4.3 Matriz –DOFA.....	- 31 -
4.4 Estrategias	- 32 -
4.4.1 Penetración en el mercado	- 34 -
4.4.2 Desarrollo del producto.....	- 35 -
4.4.3 Diversificación Concéntrica.....	- 36 -
4.4.4 Desarrollo de mercado.....	- 37 -
4.4.5 Alianzas Estratégicas.....	- 39 -
4.5 GAP Estratégico	- 40 -
4.5.1 Matriz de Oportunidades Estratégicas – MOE	- 41 -
CAPITULO V. ENFOQUE DE MERCADEO	- 49 -
5.1 Objetivos de mercadeo y del servicio	- 49 -
5.1.1. Mercados actuales.....	- 49 -
5.1.2 Nuevos Mercados.....	- 50 -

5.2 Servicios actuales.....	- 52 -
5.3 Nuevos productos:.....	- 53 -
5.3.1 Bienes.....	- 53 -
5.3.2 Servicios:	- 54 -
5.4 Puntos Diferenciales:.....	- 54 -
5.5 Posicionamiento	- 55 -
5.5.1 Posicionamiento actual	- 56 -
5.5.2 Posicionamiento esperado.....	- 57 -
CAPITULO VI. MODELO DE MERCADEO.....	- 58 -
6.1 Productos y Servicios:	- 59 -
6.1.1 Servicios	- 59 -
6.1.2 Productos.....	- 62 -
6.2 Promoción:	- 63 -
6.3 Precio:	- 64 -
6.4 Plaza:	- 69 -
6.4.1 Límites del Municipio	- 69 -
6.4.2 Producción Pecuaria.....	- 71 -
6.4.3 Producción Agrícola.....	- 72 -
6.4.4 Turismo	- 73 -
6.5 Personas:	- 74 -
6.5.1 Operador sendero:.....	- 74 -
6.5.2 Facilitadores (Guías):.....	- 75 -
6.6 Procesos	- 75 -
6.6.1 Conducta de entrada:	- 76 -

6.6.2 Técnicas de Relajación Dinámica de Caycedo:	- 76 -
6.6.3 Foros:.....	- 76 -
6.7 Evidencia Física:	- 77 -
6.7.1 Certificaciones:	- 78 -
6.7.2 Instalaciones físicas:.....	- 78 -
6.7.2.1. Senderos Ecológicos:.....	- 79 -
6.7.2.2. Flora y fauna:	- 80 -
6.7.2.3. Pista de Obstáculos:	- 81 -
6.7.2.4. Sendero de Aguas Residuales:	- 81 -
CAPITULO VII: ANALISIS FINANCIERO.....	- 82 -
7.1 Gastos Pre operativos e Inversión.....	- 82 -
7.2. Costos de Operación.....	- 83 -
7.3 Costos de Nómina	- 84 -
7.4 Costos de Mercadeo y Publicidad	- 84 -
7.5 Proyección de Ventas.....	- 86 -
7.6 Análisis de Indicadores de Factibilidad.....	- 86 -
7.6.1 Valor presente neto.....	- 87 -
7.6.2 Relación beneficio/ costo	- 87 -
7.6.3 Tasa interna de retorno.....	- 87 -
7.6.4 Tasa de verdadera rentabilidad	- 88 -
7.6.5 Periodo de recuperación de la inversión.....	- 88 -
7.6.6. Serie neta uniforme equivalente	- 88 -
7.6.7. Valor futuro neto	- 88 -
CONCLUSIONES	- 89 -

RECOMENDACIONES	- 91 -
BIBLIOGRAFÍA	- 92 -
ANEXOS	

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico N° 1. Evolución de llegadas de turistas internacionales en el mundo (en millones de personas)

Grafico N° 2. Crecimiento de ingreso de extranjeros entre 1996 y 2006.

Gráfica N° 3. Llegada de viajeros extranjeros sin incluir puntos fronterizos Octubre (2009 – 2010)

Grafica N° 4. Llegada de viajeros extranjeros sin incluir puntos fronterizos acumulado Enero –Octubre (2009 –2010)

Gráfica N° 5. Llegada de viajeros extranjeros, participación según nacionalidad, acumulado a Octubre 2009 - 2010

Gráfico N° 6. Visitantes a parques nacionales naturales 2008 – 2009

LISTA DE IMÁGENES

Imagen N° 1 Logo Promotora TEA Ltda, Temático, Ecológico y Agropecuario.

Imagen N° 2.Ubicación geográfica municipio de La Vega, Cundinamarca.

Imagen N° 3. Comida propia del municipio de La Vega, roscon resobado y roscón de hojaldre.

Imagen N° 4. Etapa inicial construcción de la Maloca Parque Ecológico La Selva.

Imagen N° 5. Vista actual de la Maloca Parque Ecológico La Selva

Imagen N° 6. Evolución construcción de Senderos Ecológicos

Imagen N° 7. Flores Exóticas Parque Ecológico la Selva

Imagen N° 8. Sendero Educación Experiencial

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Empresas servicios ecoturísticos y experienciales Cundinamarca

Tabla N° 2. Lluvia de ideas – factores clave Promotora TEA Ltda.

Tabla N° 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI Promotora TEA Ltda.

Tabla N° 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE Promotora TEA Ltda.

Tabla N° 5. Matriz de Contrastación - MIME Promotora TEA Ltda.

Tabla N° 6. DOFA Promotora TEA Ltda. – Diligenciada en un 50%

Tabla N° 7. Matriz de Oportunidades Estratégicas – MOE para la Promotora TEA Ltda.

Tabla N° 8. Paquetes de Servicios Comerciales – Jornadas Pedagógicas

Tabla N° 9. Enfoque pedagógico según grupo de cliente y área de desarrollo

Tabla N°10. Proyección de gastos para desarrollo estrategias de Mercadeo

Tabla N° 11. Precios por paquete comercial para grupos mínimo de 40 personas

Tabla N° 12. Precios por paquete comercial para grupos mínimo de 30 personas

Tabla N° 13. Costos individuales por actividad

Tabla N° 14. Personal requerido y sueldos individuales

Tabla N° 15. Proyección mensual costos de nómina

Tabla N° 16. Proyección de gastos para desarrollo estrategias de Mercadeo

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Repercusiones del clima organizacional

Diagrama N° 2. Organigrama Promotora TEA Ltda.

Diagrama N° 3. Elementos mezcla de mercadeo

GLOSARIO

ATENCION: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y el lugar adecuado.

CALIDAD: Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparados con otros de su misma especie. Puede entenderse como el grado en el que el conjunto de características permite medir si se cumplen o exceden las expectativas de los consumidores.

CLIENTE: Teniendo en cuenta que es la persona que tiene acceso a los productos de las organizaciones y quien genera los ingreso de una empresa. Es el punto central de todas las actividades de mercadeo. Puede ser un consumidor o un usuario, dependiendo de la naturaleza del producto.

CLIENTE POTENCIAL: Es la persona que puede convertirse en un futuro cliente, de acuerdo a estudios de mercado. Son personas o empresas que aún no acceden a los productos de una empresa pero se consideran a futuro clientes por su perfil y recursos económicos.

EMPREENDEDOR: Es aquella persona que identifica una nueva oportunidad de negocio y se organiza para adquirir los recursos necesarios para comenzar a ejecutar la idea de una nueva empresa.

MERCADEO: Se puede entender como el proceso de creación, distribución, promoción y asignación de precios a bienes, servicio e ideas para facilitar y satisfacer las necesidades de los consumidores en un medio dinámico. A través

de un grupo de actividades que también encaminen a la empresa al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

MARKETING MIX: Es la complementación estratégica que involucra las cuatro actividades principales que una empresa puede controlar para conocer las necesidades de los consumidores dentro del mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO: Es el grupo específico de consumidores al cual se busca llegar con la venta del producto o servicio de la empresa. Es el mercado en el cual se quiere satisfacer las necesidades específicas del segmento de mercado global.

PERFIL COMPETITIVO: El perfil competitivo permite reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se puede medir enfocado, tanto en la empresa como en cualquiera de los productos que la empresa ofrezca.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: “Es el proceso que permite relacionar y alinear las metas organizacionales, con los objetivos y las políticas para la ejecución de todas las actividades de la empresa garantizando el cumplimiento de las metas propuestas.

TURISMO ECOLÓGICO: Actividad que plantea nuevas alternativas al turismo. Frente a un interés meramente económico, se contrapone el respeto a los ecosistemas, la exaltación de la riqueza cultural e histórica de las regiones.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL NEGOCIO: Clasificación de acuerdo a la estructura de la empresa y a las características de los servicios y su variedad es para separar en unidades de negocio estratégicas (UEN) de acuerdo a los objetivos y mercados objetivos de cada área.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo, estudiar la viabilidad económica, ecológica y social para la creación de una empresa especializada en servicios turísticos y jornadas ecológicas, con sede para sus actividades en el municipio de La Vega (Cundinamarca). Se podrán identificar cuáles son las oportunidades de negocio que le brinda el mercado en la ciudad de Bogotá y sus alrededores para que la empresa *Promotora TEA Ltda*, pueda desempeñare sus actividades de manera perdurable, dadas las condiciones actuales para satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes.

Con tal fin, se presenta un análisis externo e interno, que incluye la investigación del sector económico a nivel nacional y local de la empresa con el fin de identificar las estrategias más favorables para la creación de la Promotora TEA Ltda.

Se podrán identificar los mercados potenciales y las oportunidades de crecimiento, tanto el sector turístico como en la exploración ecológica y sustentable de los recursos del municipio para garantizar un aprendizaje vivencial de cada consumidor.

Palabras Clave: Eco turismo, estrategia, servicios, desarrollo, crecimiento, certificaciones, sensibilizar sentidos.

ABSTRACT

This paper has as purpose, study the economic, ecological and social viability for the creation of a company specialized in tourist services and ecological activities, with headquarters to offer his services in La Vega (Cundinamarca). With the work there were identified the opportunities of business that offers the market in the city of Bogota and his surroundings in order that the company *Promotora TEA Ltda*, could carry out his activities of a lasting way to satisfy of the best way his clients.

With such an end, one presents an external and internal analysis, which includes the investigation of the economic national sector and place of the company in order to identify the most favorable strategies for the creation of the Promoter TORCH Ltda.

We are going to identify the potential markets and the opportunities of growth, in the tourism as in the ecological and sustainable exploration of the resources to guarantee learning of every consumer.

Key Words: Ecotourism, strategy, services, development, growth, certifications, sensitize the senses.

INTRODUCCION

Se presenta como herramienta de la planeación estratégica, el desarrollo de un plan de mercadeo que permita y sirva como instrumento de ayuda a la empresa Promotora TEA Ltda., para continuar con el proceso de crecimiento y expansión, debido a que surge como necesidad por el desarrollo de un plan táctico que permita la consecución de los objetivos de crecimiento de la empresa.

Promotora TEA Ltda., es una empresa dedicada a la realización de proyectos pedagógicos expedicionarios a través de El arte y la disciplina de expediciones pedagógicas dirigidas y orientadas hacia la preservación de los recursos naturales, la conservación del medio ambiente y la preservación del agua.

Este trabajo pedagógico tiene la tarea de lograr que los participantes además del aprendizaje, obtengan mecanismos que disminuyan la presión frente a los objetivos curriculares y académicos propuestos para alcanzar las competencias esperadas. Con el programa de los proyectos pedagógicos expedicionarios, el participante dentro de sus capacidades; mejora su capacidad de comprensión y amplía el uso de sus potenciales para mejorar los procesos de aprendizaje y su realidad con el entorno.

Como resultado, de la observación de la información anterior, es preciso que la empresa siga creciendo y lo haga a través de los mercados que potencialmente aportarán a este fin. Teniendo en cuenta la situación del mercado local, en el que vemos un desarrollo económico y un crecimiento positivo en los últimos años, mayores oportunidades de negocio con firmas de acuerdos internacionales y mejoras en la calidad de vida de los colombianos. Como estudiante, existe una gran responsabilidad de trabajar por la perdurabilidad de las empresas, la cual se

logra a través de un conocimiento profundo del entorno donde se desenvuelve la organización.

Dicho conocimiento permite aproximarse a la identificación de necesidades no atendidas, nuevos conceptos de negocio, entre otros factores que evitan la imitación, el hacinamiento y la convergencia estratégica, los cuales son las principales causas de mortalidad de las empresas dentro de un sector estratégico determinado. Como conclusión, se puede ver que la empresa por su dinamismo y por las condiciones del mercado se ha visto obligada a buscar nuevos mercados particularmente mercados externos en países centroamericanos.

El Plan de Negocio que se planteará servirá para poder evidenciar preferencias y necesidades de los consumidores con el fin de manejar un mercadeo estratégico acorde al segmento que se desea llegar.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de los elementos teóricos de la Planeación Estratégica de Mercadeo, lo cual permitirá formular, implementar y evaluar las decisiones que permitan a la organización. De acuerdo con los objetivos, se encontrarán resultados que posteriormente permitirán encontrar las soluciones para poder esbozar el plan estratégico, entre ellos el conocimiento de las oportunidades y amenazas en el mercado local, las fortalezas y debilidades de Promotora TEA Ltda, las variables que influyen en la toma de decisiones y el crecimiento que debe tener la empresa para poder desarrollar sus actividades de forma perdurable, para lograr una planificación táctica consecuente con sus objetivos.

CAPITULO I. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

1.1 El Turismo Global

“Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico”¹

De acuerdo a la razón social de la empresa, donde se aclara que:

“La sociedad tendrá como objeto el desarrollo de programas turismo temático, turismo de aventura, eco turismo, turismo agropecuario y desarrollo sostenible, conservación del medio ambiente, podrá para el desarrollo de su objeto social importar y exportar, comprar, vender y/o dar en mutuo fincas, lotes, haciendas, construir y desarrollar senderos ecológicos, hoteles, restaurantes, cafeterías, artesanías y todo aquello que se requiera para el desarrollo de su objeto social como vehículo para el transporte de persona y/o mercancías, productos perecederos y no perecederos, bebidas, maquinaria industrial y tecnología propia para el desarrollo de su objeto social, arrendar, realizar administración delegada y asociarse con otras entidades o gremios que desarrollen total o parcial su objeto social.”²

¹ UNWTO (Organización Mundial del Turismo). <http://unwto.org/es/about/turismo>.

² PROMOTORA TEA LTDA. “Registro Cámara y Comercio de Bogotá” matrícula N° 01739318.

Se buscará aprovechar las oportunidades que el sector turístico ofrece. Ya que según la OMT, el turismo continuamente es un sector en crecimiento, se prevé un crecimiento en llegadas de turistas internacionales de entre 3% y 4% en 2010; teniendo un resultado para el año 2020 con ingresos superiores a los 1.500 millones generado por el sector turístico. Es importante rescatar que la actividad turística internacional evidencio un aumento durante el 2010, incrementándose aproximadamente en un 7% gracias a las economías emergentes, en países como Brasil, según indica la Organización Mundial del Turismo.

Pese a las crisis por las que cruzó la economía mundial, se presento una mejora y recuperación significativa que permitió un crecimiento superior a lo esperado. El crecimiento del flujo de visitantes llegó al 6,7% el año anterior con relación al 5,6% esperado, superando así los crecimientos del año 2008.

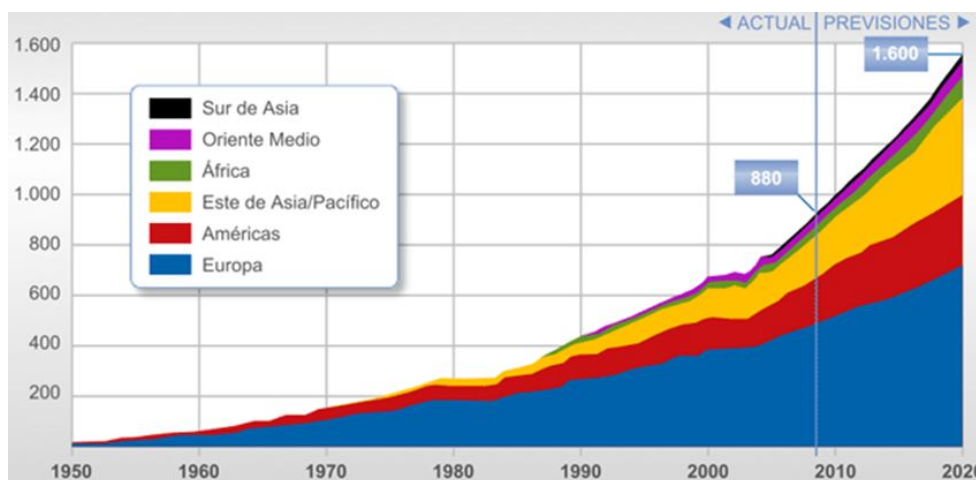
De acuerdo con el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, esta actividad tuvo una fuerte recuperación en 2010; sin embargo, dicho repunte tuvo diferentes alcances, con un mayor impulso en los países emergentes.

América, con un alza de 8% y 15 millones de visitantes, se recuperó de la caída de 2009, debido a la mejoría de la economía estadounidense y la creciente integración regional en América Central y América del Sur, y a la viabilidad de las economías de América Latina, pero el mayor aumento fue en América del Sur, con 10%.³

Como se evidencia en el gráfico N°1, en los próximos diez años el turismo internacional sumará casi tantos nuevos clientes como los conseguidos en las últimas seis décadas. El siglo XXI promete ser el de la caracterización de Asia como nuevo eje de la '*hegemonía mundial*' junto a Estados Unidos. Así como, China e India serán las nuevas potencias globales del futuro.

³ UNWTO (Organización Mundial del Turismo). <http://unwto.org/es/about/turismo>.

**Gráfico N° 1. Evolución de llegadas de turistas internacionales en el mundo
(en millones de personas)**



Tomado de: "Preparados para la revolución turística". Jaime Buxó.

“De cumplirse las previsiones, el turismo volvería a demostrar su enorme capacidad de recuperación: tres años de crisis global se saldarían con un solo ejercicio en negativo. Buen balance, pero el gran salto del turismo global está por llegar. En la próxima década, el sector duplicará la actual cifra de turistas internacionales, hasta rozar los 1.600 millones de viajeros en el año 2020. En los próximos diez años el turismo internacional sumará casi tantos nuevos clientes como los conseguidos en las últimas seis décadas”⁴

Finalmente, hay un panorama favorable para América Latina, ya que “ los jefes y estrategias de seguridad turística de América Latina firmaron a principios de Febrero, un acuerdo mediante el cual se comprometieron a crear un nuevo mecanismo que ofrezca la mayor seguridad posible al turismo en la región” ⁵

⁴ BUXÓ, Jaime. “Preparados para la revolución turística”. Artículo en línea, disponible en: <http://www.jaimebuxo.com/2010/11/preparados-para-la-revolucion-turistica-prepared-for-the-tourist-revolution/>

⁵ EL NUEVO DIARIO. “Crearan Red de Cuerpos de Seguridad Turística de Las Américas”. Santo Domingo, Rep Dominicana. Publicación: 6/Febrero/2011. Artículo en línea, disponible en: <http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=230338>

La Primera Conferencia de Seguridad Turística de Las Américas, en la ciudad de Santo Domingo, concluyó en que la creación de la Red del Cuerpo de Seguridad Turística⁶, y la misma fue declarada de interés nacional y regional, debido a que la seguridad constituye uno de los pilares principales para hacer que un destino turístico sea sostenible, de calidad y competitivo. Dentro de los objetivos de esta nueva institución se encuentran posicionar a la región como un destino turístico seguro y así favorecer el crecimiento del sector en la economía global.

1.2 Turismo en Colombia

El crecimiento del sector turístico a nivel mundial ha permitido que se haya constituido en un sector estratégico de desarrollo, su crecimiento en los últimos años pone en evidencia esa tendencia. Sin embargo, los niveles de turismo en Colombia no son significativos a nivel mundial, no se encuentra ni al 10% en volumen de visitantes frente a destinos como República Dominicana, Cuba o Puerto Rico.⁷ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en Colombia, es el encargado de diseñar las estrategias de competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos. La promoción del turismo a nivel internacional se encuentra a cargo de Proexport y a nivel nacional del Fondo de Promoción Turística. Las funciones de defensa y supervisión del consumidor están a cargo de la Superintendencia de Industria y Comercio quien las delega a las alcaldías municipales o distritales⁸

Se puede identificar que el sector económico en el cual la empresa Promotora TEA, desarrolla sus actividades es el sector turístico, con un enfoque claro en el

⁶ "RCSTA". Creada después de concluir la Primera Conferencia de Seguridad Turística de Las Américas, donde se declaró el 'Manifiesto de Santo Domingo', que solicita a la Organización Mundial del Turismo, a la Organización de los Estados Americanos y las organizaciones subregionales, el respectivo apoyo político, financiero y técnico para la creación de esta Red de Cuerpos de Seguridad Turística de las Américas

⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. *Turismo y Desarrollo en el Caribe Colombiano*. Pg. 9. Centro de estudios económicos regionales (CEER). Colombia 2006.

⁸ *Ibíd.* Pg. 14.

eco turismo y desempeño de actividades ecológicas y agropecuarias. “Durante los últimos años, el desarrollo de políticas turísticas ha sido factor fundamental para mantener un esfuerzo sostenido hacia la consolidación de Colombia como un país con un destino turístico bien estructurado y con buenos niveles de competitividad.”⁹

Como resultado de este proceso, se puede evidenciar que en la última década el crecimiento de viajeros extranjeros, de ocupación hotelera y del empleo generado como aportes al PIB han tenido un crecimiento significativo y han mejorado las condiciones del sector dentro del país para reflejar condiciones y características de un mercado global. Como se puede evidenciar en el cuadro xx, las entradas de viajeros extranjeros aumento casi en un 89%, durante el período analizado.

Grafico N° 2. Crecimiento de ingreso de extranjeros entre 1996 y 2006.

PERÍODO	ENTRADAS EXTRANJEROS	VAR %
2000	557.281	2,06
2001	615.623	10,47
2002	566.761	-7,94
2003	624.909	10,26
2004	790.940	26,57
2005	933.243	17,99
2006	1.053.348	12,9

Tomado de: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2008/PlanSectoria2007-2010-2.pdf>, 2011.

Los países se interesan por diversas razones en el ecoturismo, partiendo de la idea de crecimiento del sector turístico y hotelero, también como una forma de alinear con los ideales de conservación y con los planteamientos centrados en la conservación del turismo sostenible¹⁰. Colombia cuenta con gran potencial eco turístico, como se presenta a continuación, la biodiversidad, la variedad climática y

⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO: Viceministerio de Turismo. *Política Nacional de Turismo*. Plan Sectorial de Turismo 2008-2010 “Colombia destino turístico de clase mundial”. Mayo: 2008. Pg. 12.

¹⁰ WEARING STEPHEN, *Ecoturismo, Impacto, Tendencias y Posibilidades*. Pg. 145. Editorial Síntesis S. A. España 1999.

paisajística, la etnografía y arqueología asociadas a los sitios de selva, sabanas y bosques son representativos en el mundo, dándole al país un lugar de primera importancia internacional.

Como muestra de esto, para los estudios e informes estadísticos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; arrojaron resultados significativos con respecto al crecimiento y al acogimiento de Colombia como un destino turístico, que ofrece un sin número de experiencias enriquecidas por la variedad y autenticidad de flora y fauna propia del país tropical que es. El crecimiento del último año ha sido significativo en cifras, pese a las variables climáticas y económicas que afectan día a día al mundo entero. Véase la gráfica N° 2., se observa el índice de llegada de viajeros extranjeros al país. Entre 1992 y 2005 la actividad turística contribuyó en promedio con 2.1% del PIB.

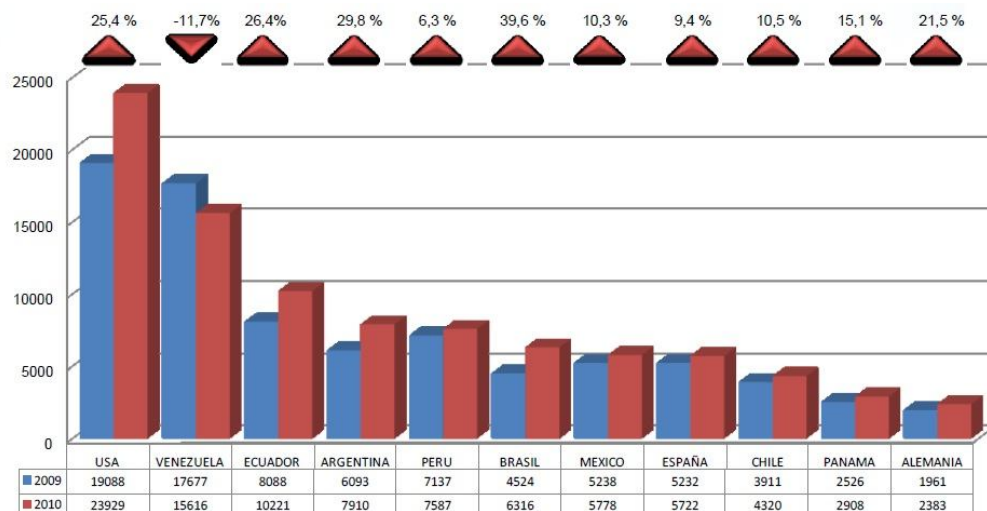
Esta tendencia positiva se debe en parte a la campaña de Seguridad Democrática instaurada por la Presidencia de la República y a la buena dinámica económica mundial de los años anteriores. Esta campaña aumentó los índices de confiabilidad en el país lo que hace que el turismo fluctué de manera satisfactoria.¹¹

Debido a esto, la ocupación hotelera aumentó de 40% promedio anual en 2000 a 56.47% en 2005. En el 2005 los hoteles le aportaron al país un promedio de 72 empleos directos por cada 100 habitaciones disponibles.¹² A pesar de estas ventajas, el potencial turístico que tanto destaca al país, en ocasiones se opaca por diversos factores, entre ellos la inseguridad, grupos terroristas, bajos niveles de empleo y en general un escenario poco confiable para inversionistas.

¹¹ Departamento de Planeación. Documento sectorial, cadena de turismo. *Agenda Interna para la productividad y la competitividad*. Bogotá, agosto de 2007.
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/turismo.pdf>

¹² PROEXPORT COLOMBIA. *Comportamiento del Sector Turismo, enero-diciembre 2005*, Informe de Tendencias pg. 7. www.proexport.gov.co.

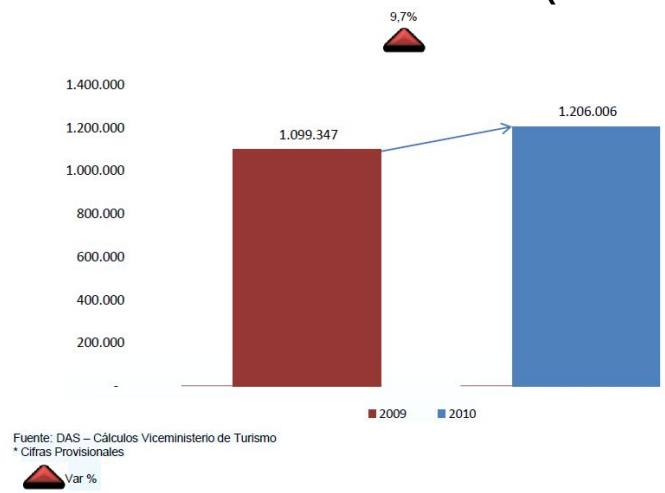
**Gráfica N° 3. Llegada de viajeros extranjeros sin incluir puntos fronterizos
Octubre (2009 – 2010)**



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Proexport 2010.

El crecimiento evidenciado hasta el año 1.996, también se sigue observando y con mayor fuerza en el último año, pues hubo un crecimiento del 9,7% desde el mes de Octubre del año 2009, como se observa en la gráfica N° 4.

**Gráfica N° 4. Llegada de viajeros extranjeros sin incluir puntos
Fronterizos acumulado Enero – Octubre (2009 –2010)**



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Proexport 2010.

1.2.1 Ventajas Comparativas del Turismo en Colombia

Dentro de las ventajas competitivas del país, las principales son:

- La extensión de las áreas bajo protección y la excepcional variedad geológica, geográfica y paisajística. Colombia es un caso único y exclusivo de biodiversidad: “Es el segundo país del mundo en especies vegetales [...] Colombia es todavía más notable en avifauna (1.754 especies, el 19.4% del total mundial, mientras que Brasil alcanza el 17.6% y África entera el 15%). Es también el más rico en orquídeas y palmeras, el segundo en anfibios y el tercero en reptiles”¹³
- Los parques nacionales naturales además de preservar la flora y fauna silvestres en muchos casos presentan viva la cultura ancestral indígena, teniendo en cuenta que “La Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales, es un organismo del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, encargada del manejo y administración del Sistema de Parques Nacionales Naturales y de la coordinación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas - SINAP”¹⁴
- El perfil histórico y geográfico, pues gran parte de los productos del ecoturismo tienen reconocimiento y acogimiento a nivel mundial. Son íconos e imágenes asociadas a vestigios arqueológicos y culturas indígenas nativas, como es el caso de la “Ciudad Perdida, en la Sierra Nevada de Santa Marta”, “Reserva del Tayrona” o el “Parque de los Estoraques”.

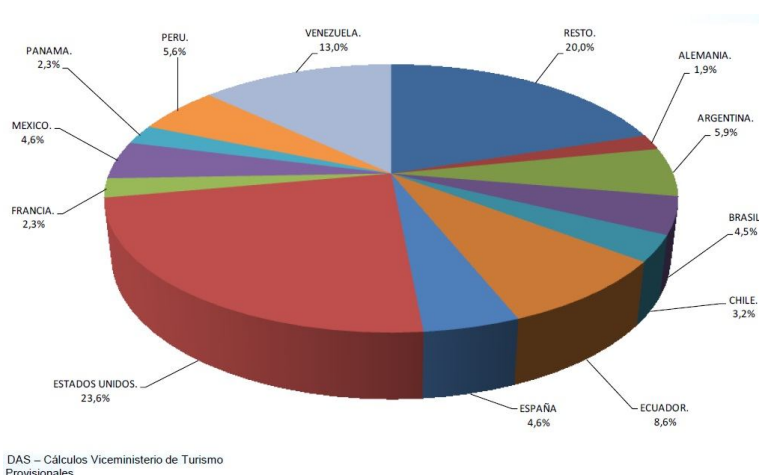
Es por esto que la tasa de crecimiento de visitantes y turistas extranjeros ha aumentado significativamente. Según las estadísticas del Viceministerio de

¹³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Óp. Cit. Pg. 123-124.

¹⁴ PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. Información en línea, disponible en: <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.04>

Turismo en Colombia, representadas en la gráfica N° 5, la participación de extranjeros en el sector está claramente identificada, teniendo en su mayoría un mercado Norteamericano con un 23,6%, seguido por los turistas Venezolanos con un 13% y un 31,1% conformado por México, Ecuador, España, Brasil, Perú Argentina y Chile, tal como se observa en el crecimiento y la participación de arribos por nacionalidad a la participación

Gráfica N° 5. Llegada de viajeros extranjeros, participación según nacionalidad, acumulado a Octubre 2009 - 2010



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Proexport 2010.

1.3 Turismo Ecológico

Según la Unidad Administrativa Especial de los parque Nacionales, el ecoturismo está definido en Colombia desde el año 1.996, de manera formal por la Ley 300 de ese mismo año¹⁵. Donde se conceptualiza “como un turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros de desarrollo humano sostenible. En este sentido, el

¹⁵ Ley 300 de 1.996. Secretaria del Senado. “Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”. Artículo en línea disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html

ecoturismo busca recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.”¹⁶

Como fundamentos básicos para el desarrollo del eco turismo es primordial que existan factores y elementos que permitan en esencia tener un impacto ambiental, es decir desarrollar actividades reguladas en pro de la naturaleza y el medio ambiente¹⁷. Así como, influir en conservación de la biodiversidad, ya que permite generar un interés en el cuidado y protección de especies en vía de extinción y del medio ambiente en el que estas especies crecen.

1.3.1 Turismo Ecológico en Colombia

Dentro de la política nacional para el desarrollo del ecoturismo está claramente estipulado por qué el ecoturismo es una herramienta clave que permite generar modelos de desarrollo sostenible, ya que “a través de él se ofrece al visitante la posibilidad de disfrutar de la oferta ambiental de un área geográfica, representada ya sea en su diversidad biológica (número total de especies) o eco sistémica (características geológicas o geomorfológicas) o en sus paisajes y acervo cultural, a cambio de una retribución (manifiesta en términos de ingresos) que benefician, en primera instancia, a las comunidades que viven en las zonas de influencia de las áreas protegidas o de cualquier otra área natural con atractivos para los visitantes”. Razones que para Colombia, son una ventaja comparativa frente a otros países de Latino América y del mundo, por la ubicación astronómica terrestre¹⁸ y por las políticas de gobierno que apoyan el turismo.

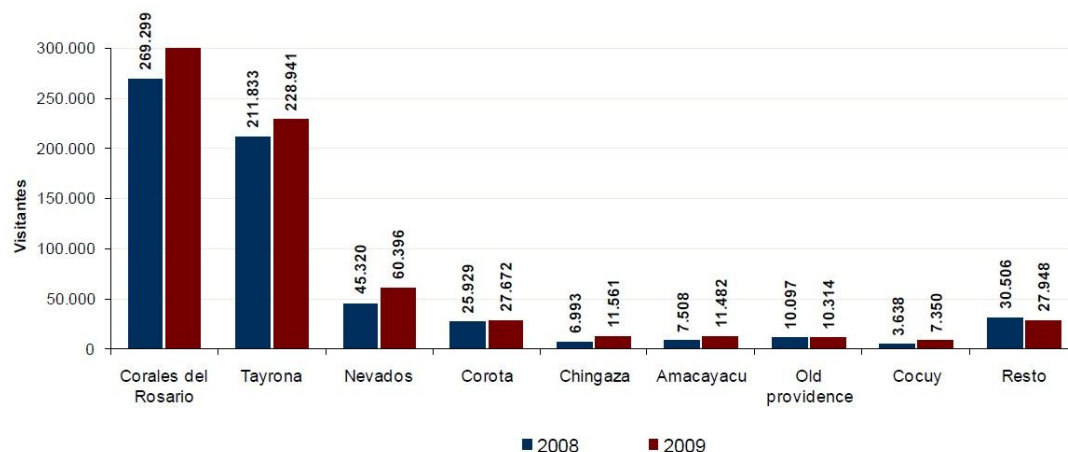
¹⁶ PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. “Generalidades del Ecoturismo en Colombia”. Tomado de: <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.0221>

¹⁷ ECOESTRATEGIA. “El Boom del Turismo Ecológico”. Tomado de: www.ecoestrategia.com

¹⁸ La ubicación astronómica esta determinada por la división geo terrestre de cuatro paralelos principales: trópico de cáncer, trópico de capricornio, círculo polar ártico y círculo polar antártico. Colombia está ubicada directamente sobre la zona de convergencia intertropical, lugar donde los vientos cálidos y húmedos de las latitudes del norte y sur, chocan formando un cinturón de nubes. Esta zona le proporciona a Colombia una provisión constante de viento y humedad, los cuales al interactuar con el relieve, definen las

Pese a todas las ventajas que tiene Colombia frente al eco turismo y a la ejecución en sí de la actividad, “se han detectado problemas alrededor del turismo ecológico, los cuales deben irse resolviendo a corto y mediano plazo. Algunos de estos aspectos negativos son: poca reinversión del aporte económico del ecoturismo en mejorar los recursos naturales, pérdida de derechos tradicionales de pobladores aledaños al recurso natural, excesiva influencia extranjera para cosechar los beneficios económicos del ecoturismo, construcción de infraestructuras hoteleras que casan impacto en el medio ambiente, efectos culturales adversos sobre poblaciones locales, y problemas de seguridad¹⁹. Sin embargo, “la política turística para una sociedad que construye la paz, formulada en el año 2000, se propone como objetivo superior mejorar la competitividad de los destinos turísticos en todas las regiones del país.”²⁰ En Colombia, el comportamiento del sector turístico y de turismo ecológico, evidencia un crecimiento con respecto al año anterior.

Gráfico N° 6. Visitantes a parques nacionales naturales 2008 – 2009



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Proexport.

temporadas de lluvias y sequía. Es importante resaltar que gracias a la ubicación geográfica, Colombia no cuenta con estaciones convencionales como el invierno, verano, otoño o primavera.

¹⁹ Ibid. Óp. cit.

²⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política para el desarrollo del ecoturismo. Pág. 24

1.3.2 Turismo Ecológico en Cundinamarca

Dentro del sector eco turístico en Colombia existen varias empresas que fomentan las caminatas ecológicas y el desarrollo de las actividades entorno a la conservación y cuidado del medio ambiente. Este sector puede estar determinado por empresas como las que se presentan a continuación:

Tabla N° 1. Empresas servicios eco turísticos y experienciales Cundinamarca

EMPRESA	UBICACIÓN	PUBLICIDAD	ORGANIZACIONAL
	Cundinamarca	Portal web Fotografías	Historia Proyectos en ejecución Organigrama
	Cundinamarca Nacional	Portal Web Eco parque	Misión Visión Objetivos
	Cundinamarca	Portal Web Fotografías Experiencias participantes Eco parque	Objetivos
	Cundinamarca	Portal web Videos Fotografías Eco parque	Objetivos
	Cundinamarca Nacional	Portal web Fotografías Contacto web mail	Misión Objetivos

Fuente: Creación del autor – basado en Investigación turismo Cundinamarca

CAPITULO II. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PROMOTORA TEA LTDA – Temático, Agropecuario y Ecológico.

2.1 Descripción de la Empresa

PROMOTORA TEA Ltda, Temático, Ecológico y Agropecuario, es una empresa que nace en el año 2.007 en primera instancia como respuesta a la demanda de la Fundación Tecnológica San Francisco de Asís, para desarrollar con sus estudiantes las actividades de práctica en los programas de las facultades de Tecnología en Administración Turística y Tecnología en Criminalística y Ciencias Forenses, ofreciendo jornadas que les ha permitido fortalecer través de las vivencias participativas alcanzar un mejor aprendizaje y desarrollo de las competencia.

En segunda instancia, para ofrecer y facilitar a nivel escolar las Jornadas pedagógicas en los diferentes niveles exigidos por el Ministerio de Educación, crea el “Proyecto Expedicionario Vida y Naturaleza” que comprende una serie de expediciones pedagógicas dirigidas y orientadas hacia la preservación de los recursos naturales, la conservación del medio ambiente y la preservación del agua, a través de talleres lúdicos. En las actividades de dicho proyecto, el participante realiza una actividad experiencial a través de diferentes senderos y recorridos que complementaran el aprendizaje.

En el 2009, la Promotora, tiene un cambio significativo en su Junta de Socios, pues ingresan nuevos socios a formar parte de la junta directiva, alterando y dando nuevos aires a la organización. Los proyectos y las jornadas realizadas hasta el momento obtuvieron un cambio extra, dando un valor agregado a cada jornada. Igualmente, cambiando la estructura de la empresa, su conformación administrativa y dando un nuevo inicio al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Hoy en día, Promotora TEA, ha sufrido suficientes cambios y se hace necesario plantear el modelo de negocio y junto a la experiencia lograr crear una empresa prestadora de servicios, con un nuevo enfoque logrando flexibilizar al máximo a favor del cliente todos sus servicios.

**Nota aclaratoria: Pese a que los socios de la Promotora TEA Ltda, tienen una proyección clara de lo deseado, no existe ningún documento que formalice sus planes, estrategias y políticas. Por lo anterior, éste documento propone la presente planeación estratégica, desde el organigrama para favorecer el clima organizacional hasta la misión, visión, los valores y principios y finalmente el modelo de negocio completo..*

2.2 Tipo de Administración

Se mantiene una administración de tipo estratégica para lograr los objetivos propuestos. La Compañía Promotora TEA Ltda, buscará alcanzar la ventaja competitiva en el mediano plazo con base en un encaje²¹ de actividades únicas, que le permita ser la líder del mercado en servicios eco turístico. La empresa basará su proceso de toma de decisiones sobre el análisis de los recursos disponibles y de las condiciones del entorno, adicionalmente monitoreará constantemente el comportamiento de las cinco fuerzas del mercado planteadas por M. Porter. Esto con el fin de lograr una posición estratégica en el mercado como Percepción exclusiva.

²¹ Concepto que según la teoría de Porter consiste en una estrategia para tener una mezcla de actividades únicas e inimitables y que guiarán la operación de todas las actividades garantizarán la ventaja competitiva en el mercado. Esto debe evitarla bilocación de actividades y encaminar bajo un solo objetivo corporativo todas las actividades y funciones de la empresa.

2.3 Clima Organizacional

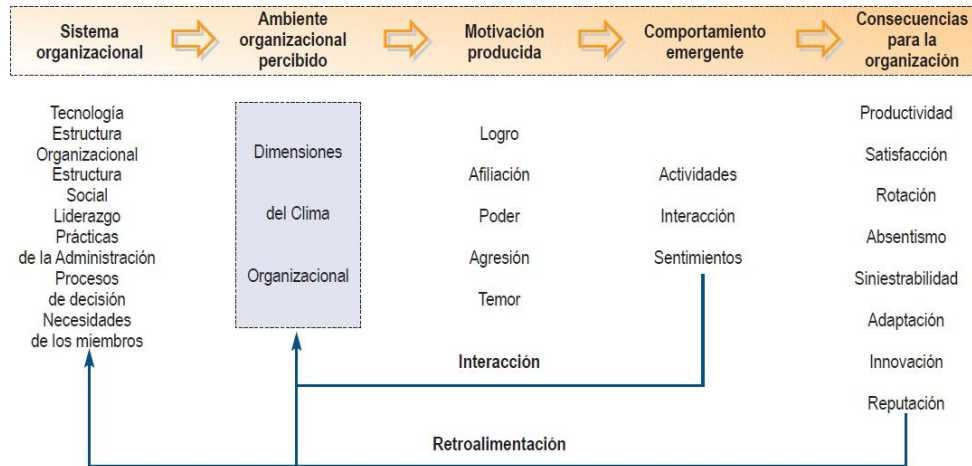
Según Alexis Goncalves²², el clima organizacional es considerado como un elemento fundamental de percepción, que permite al trabajador percibir las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Dentro de la organización y planificación de TEA, es importante que cada área tenga claros y definidos los objetivos y funciones, así se garantizará que cada uno de sus miembros también lo conozcan. Se hará una selección adecuada de personal para que cada integrante cumpla con un perfil, con condiciones intrínsecas y extrínsecas a la Promotora y al cargo a desempeñar, para que no interfieran en su desempeño. Se deberá mantener una comunicación permanente, entre los funcionarios de cada área con su respectivo coordinador, el cual deberá distribuir las funciones dando responsabilidades acordes con el cargo, las aptitudes y las competencias, para obtener el mejor rendimiento y se darán condiciones que le permitan a cada uno de sus miembros un excelente desempeño.

Para Calvo N., la estructuración de estas políticas de clima organizacional es indispensable, pues es en resumen “crear un clima de confianza bidireccional”, que permite conocer las situaciones que no son continuamente transmitidas a otros niveles superiores. Así mismo será un medio de retroalimentación interno. (Véase diagrama N° 1).

²² Clima Organizacional. Tomado de: <http://www.secretosenred.com/articles/2143/1/Clima-organizacional/Paacutegina1.html>

Diagrama N° 1. Repercusiones del clima organizacional



Fuente: CALVO, Nuria. “Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial”.

Teniendo en cuenta, que la Promotora TEA Ltda, es una empresa de servicios, buscará continuamente la formación y capacitación de su talento humano para que a nivel interno se cuenten con las herramientas suficientes para poder entregar un servicio satisfactorio y con el cual cada uno obtenga resultados eficientes y eficaces. Pues de no poseer un buen clima y un buen ambiente laboral los resultados se verán directamente afectados, en cuanto a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores.

Por esto es importante recordar, tal como lo trae a colación Calvo N. *“el alto directivo suele generar el clima de su organización, dependiendo en gran parte el éxito de la empresa en que infunde en toda la jerarquía su energía y su visión, o en que, debido a la incompetencia o al desinterés, permita que la organización se quede estancada (Harbison y Myers: 1.959)”*²³

²³ CALVO, Nuria. “Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial”. Pág. 46

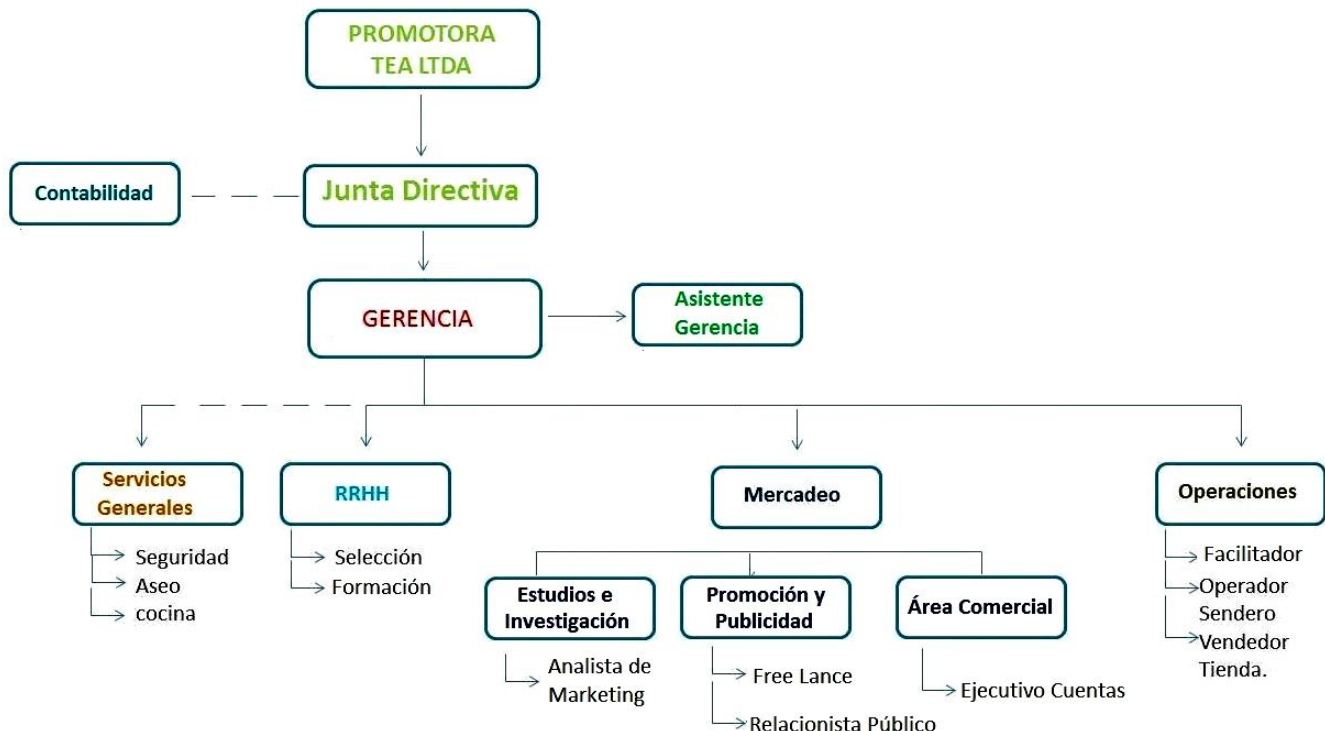
2.4 Tipo de Organización

Es una organización, clasificada como PYME, por su tamaño y tiempo en el mercado, estructuralmente es una empresa organizada jerárquicamente por áreas funcionales. Esto indica, que cada área tendrá autonomía en su departamento. Las divisiones de la compañía tendrán autonomía en las decisiones y reportarán resultados anualmente a la junta de socios, de manera que los resultados financieros deberán ser reportados en pesos colombianos para cuantificar claramente el desempeño de la empresa.

2.5 Organigrama

En el presente trabajo se realiza la siguiente propuesta de acuerdo a las necesidades de la empresa, como estructura organizacional:

Diagrama N° 2. Organigrama Promotora TEA Ltda.



2.6 Logo

Imágen N° 1. Logo Promotora TEA Ltda, Temático, Ecológico y Agropecuario.



CAPITULO III. ANÁLISIS Y ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Promotora TEA Ltda., es una empresa dedicada a la prestación de servicios eco turísticos que garanticen un aprendizaje experiencial a nuestros clientes.

Trabajamos en el mercado con el fin de Innovar, desarrollar y comercializar servicios eco turísticos y de aventura que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, haciendo de cada experiencia un encuentro consigo mismo, con la naturaleza y con Dios, para desarrollar competencias en cada uno de nuestros clientes. Ser líderes en el mercado del turismo ecológico, de aventura y experiencial con la prestación de servicios de alta calidad y exclusivos en forma oportuna, haciendo del servicio al cliente nuestra mayor fortaleza, orientados a la preservación y conservación de los recursos naturales.

3.2 Visión

Ser en el año 2015, una empresa líder y exclusiva a nivel nacional con reconocimiento internacional, en la prestación de servicios turísticos y expediciones ecológicas que garanticen un aprendizaje vivencial. Logrando un crecimiento en el portafolio de servicios para satisfacer las expectativas cambiantes de nuestros clientes y así obtener un posicionamiento en el mercado basado en la calidad y el conocimiento del talento humano de nuestra empresa.

3.3 Valores y principios

- o Honestidad: compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.
- o Lealtad: ser sinceros, honrados y guardar fidelidad.
- o Confianza: confiados y seguros entre sí, tranquilidad dentro del grupo de trabajo.
- o Comunicación: estar abiertos al debate sobre las distintas cuestiones y tener bien informados a los grupos interesados.
- o Compromiso: considerar las cosas con una perspectiva de largo plazo, esforzarse por alcanzar la perfección en aquello que se hace.
- o Pertenencia: Principio que permite dar fe y apoyo a lo que ha sido logrado con el esfuerzo y trabajo de todos los que integran la empresa para su propio bienestar
- o Calidad: Como filosofía de trabajo significa el compromiso permanente de todo el equipo hacia la satisfacción de las necesidades del asociado.

3.4 Objetivos:

3.4.1 Financieros

A través del planteamiento estratégico del plan de mercadeo se busca que la Promotora TEA Ltda obtenga resultados financieros rentables y utilidades representativas para los socios, empleados y colaboradores. Esto como evidencia del crecimiento en las ventas. Para lograr tal fin se establecen las siguientes metas, que permitirán maximizar los beneficios económicos:

- o Realizar una proyección de ventas anual
- o Asignar recursos eficientemente a las actividades de mercadeo y a las actividades operativas en los proyectos de expediciones pedagógicas.

- o Fijar esquema de precios competitivos con descuentos por volumen de clientes y cantidad de servicios solicitados.
- o Planificar y controlar correctamente los costos de cada una de las jornadas pedagógicas para mantener los costos bajos.
- o Mantener al día libros y registros contables
- o Realizar un control mensual sobre los estados financieros y resultados contables.
- o Mantener al día el pago de nómina, cuentas por pagar y el control de las cuentas por cobrar para poder cumplir con los objetivos esperados.

3.4.2 No Financieros

Para la Promotora TEA Ltda, la implementación de un plan de mercadeo, permitirá seguir con la planificación estratégica propia de la empresa y así tener un conocimiento más amplio de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la formación del talento humano y el desarrollo de las actividades.

La planeación estratégica que enmarca la realización del plan de mercadeo, refuerza la flexibilidad y la capacidad de adaptación de cada uno de los servicios ofrecidos por TEA y así mismo la interacción de los agentes involucrados.

Como principal objetivo, se quiere iniciar la creación de un departamento de mercadeo eficiente con el fin de suplir las necesidades de los clientes, promoviendo nuevos servicios y productos y desarrollando nuevas ideas que permitan el crecimiento de TEA en los mercados potenciales. Esto, a través de una retroalimentación con el conocimiento de todos los colaboradores de la empresa para continuar como una empresa perdurable en medio del cambio.

Específicamente se quiere:

- o Identificar perfiles y cargos requeridos para el desempeño de las actividades
- o Creación área de mercadeo
- o Identificar características de la fuerza de ventas requerida
- o Rediseñar imagen corporativa
- o Generar estrategias de publicidad para los servicios existentes
- o Promover la creación de nuevos servicios
- o Generar ideas para planes de mejoramiento para cumplir los objetivos propuestos.
- o Crear marcos de referencia para facilitar la comunicación interna
- o Contribuir con bases para delimitar las responsabilidades y deberes individuales dentro de la empresa.
- o Generar formalidad en el tipo de administración de la empresa y de las actividades propias del negocio.
- o Generar conciencia de que la marca es la conexión emotiva con el servicio prestado.

3.5 Marketing Estratégico:

“En un sector industrial altamente atractivo, una compañía podría no estar obteniendo utilidades atractivas en caso de escoger un posicionamiento competitivo pobre”²⁴, es por esto que para la Promotora TEA Ltda, se hace necesario unificar bajo los mismo criterios toda su organización, las carencias que existen en el departamento de mercadeo, serán suplidas con un proceso de planificación estratégica que culminará en un plan de mercadeo acorde a las necesidades propias de la organización. “El proceso de marketing estratégico es

²⁴ PORTER, Michael E. The Competitive advantage of Nations. : New York, 1990. Pág.33

tan vital para las actividades de la mayoría de las empresas, que lo formalizan como un plan de marketing, que es un mapa ruta para las actividades de marketing en un determinado periodo de tiempo futuro.”²⁵ Es decir, es un medio que permite a una empresa cumplir la misión, alcanzar los objetivos organizacionales, identificar las necesidades de los clientes y así poder establecer un plan de mercadeo que permita a la empresa un crecimiento gracias a la satisfacción de los clientes lo que facilita el incremento en ventas.

Para poder alinear el análisis estratégico del entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades con las metas internas corporativas, se utiliza el DOFA, que es un análisis realizado a nivel interno en el cual “deben incluirse factores claves relacionado con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.”²⁶ Esto garantizará que exista una evaluación total de los factores que afectan directa o indirectamente el proceso de toma de decisión en la empresa.

Siendo así, el marketing estratégico permite a la empresa realizar una evaluación interna evaluación interna del estado actual y del futuro al que se quiere llegar. En este proceso, la empresa busca la solución más favorable para destinar los recursos de la mezcla de mercadeo y así cubrir todo su mercado objetivo²⁷. Teniendo en cuenta que el desarrollo de un plan de mercadeo es una fase de la planificación estratégica, cabe resaltar que el marketing estratégico consta de tres fases diferentes²⁸:

²⁵ KERIN, Roger; HARTLEY, Steven & RUDELIUS, William. “MARKETING, Core”. Segunda Edición. Madrid. Mc Graw Hill, Pág. 33.

²⁶ AMAYA A., Jairo. “Gerencia, planeación y estrategia”. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga. Pág. 44.

²⁷ KERIN, Roger; HARTLEY, Steven & RUDELIUS, William. “MARKETING, Core”. Segunda Edición. Madrid. Mc Graw Hill, Pág. 33

²⁸ Ibid. Op cit

1. Fase planificación: donde se realiza un análisis situacional, se identifica cual es el enfoque de la empresa con respecto al mercado y al producto y finalmente el programa de marketing en sí.
2. Fase de implantación: “consiste en la aplicación del plan de marketing, que surge en la fase previa. En esta etapa se busca, obtener recursos, diseñar la organización de marketing y ejecución real del programa”²⁹
3. Fase de control: donde se busca comparar los resultados del plan de marketing esperados e identificar las desviaciones, para actuar sobre éstas y así aprovechar los recursos de la mejor manera.

El Departamento de Mercadeo, dado la flexibilidad y la velocidad del comportamiento de los mercados, debería ser uno de los más importante dentro de la empresa, y en su actividad debe marcarse unos objetivos en una línea conceptual de “marketing estratégico” con estos factores fundamentales para garantizar su éxito:

- Que la naturaleza de la demanda debe conocerse previamente.
- Que el producto y/o servicio cumpla las expectativas de los consumidores.
- Que esta demanda debe ser satisfecha y produzca beneficios.

²⁹ Ibid. Op cit. Pág. 37

CAPITULO IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS MODELO MATRICIAL.

4.1 Diagnóstico

Teniendo en cuenta que “la estrategia establece una dirección, pues permite dar el rumbo de la organización, de modo que ésta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente”³⁰ y que igualmente reduce la ambigüedad dando un orden a la planificación, ejecución y desarrollo de las actividades de la empresa, se realiza el presente diagnóstico con el objetivo de plantear soluciones a las situaciones problemáticas, ya que se puede entender como un sistema de control que permita optimizar el funcionamiento global de la Promotora TEA Ltda.

Con el presente análisis, se realiza un auto – análisis de la Promotora TEA Ltda, para identificar identificando el estado actual del entorno interno y externo en el que la Promotora TEA Ltda. desarrolla sus actividades, identificando el estado a nivel interno para afrontar el mercado y de las variables externas que pueden influir en su desarrollo.

Esto quiere decir que el análisis se realiza teniendo en cuenta los factores actuales del entorno para desarrollar un plan de acción concreto que permita solucionar las situaciones críticas y las problemáticas para mejorar la planeación operativa. De aquí se realiza un diagnóstico, basado en el modelo de planeación estratégica, un modelo matricial, que sirve como herramienta para la integración de los análisis cuantitativo y cualitativo para formular planes de acción y mejorar la competitividad en el mercado. Este modelo consta de las siguientes matrices: MEFI, MEFE, MIME, MPC Y DOFA.

³⁰ MINTZBERG, Henry. “Zafaria a la Estrategia”. Pág. 30 . Ediciones Granica S.A., 1999

4.2 Lluvia de Ideas

Entendiendo esta etapa del proceso de análisis como aquella en la que se identifican los aspectos que afectan todos los procesos de la empresa y aquellos que permiten o dificultan la ejecución de las actividades de manera eficaz y eficiente.

Tabla N° 2. Lluvia de ideas – factores clave Promotora TEA Ltda.

N°	Factores o Variables	Internos	Externos
1	Falta de organización administrativa y planificación estratégica dentro de la empresa.	D	
2	Pocas políticas de comercialización del producto.	D	
3	Alto costo de mantenimiento de instalaciones.	D	
4	Servicios de transporte tercerizado lo implica aumento de costos.	D	
5	Escasa publicidad.	D	
6	Baja inversión en investigación y desarrollo de productos para el mercado,	D	
7	Falta de liquidez para ejecutar planes	D	
8	No hay una planificación de ventas ni estrategias de acercamiento al cliente en el mercado.	D	
9	Estrategias de logística y operaciones eficientes	F	
10	Aprobación por el Ministerio de Educación para los certificados para la certificación de Jornadas Pedagógicas.	F	
11	Flexibilidad y alto nivel de personalización del servicio	F	
12	Metodología experiencial y vivencial que garantiza aprendizaje y recordación en la persona.	F	
13	Experiencia y capacitación de facilitadores en manejo de grupos	F	
14	Actividades de softpedagogía para docentes con talleres certificados ante el Ministerio de Educación.	F	
15	Conocimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor.	F	
17	Cuenta con infraestructura para cubrir agilmente las necesidades del consumidor.	F	
18	Cercanía a Bogotá	F	
19	Baja participación en el mercado por desconocimiento en canales de distribución.		O
20	Planeación con fuerte apoyo del gobierno para apoyo y fortalecimiento del ecoturismo.		O
21	Disminución de costos ante aumentos en el volumen de ventas.		O
22	Disponibilidad e interés de los socios para una proyección de crecimiento y expansión nacional.		O
23	Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios y de expansión en línea de productos.		O
24	Alto potencial de crecimiento.		O
25	Alto poder adquisitivo de la población extranjera que es segmento de mercado potencial.		O
26	Alta conciencia ambiental por parte de los consumidores,		O
27	Diversidad del mercado.		O
28	Alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales		O
29	Dependencia en alto grado de variables climáticas que afectan el desarrollo de las actividades-		A
30	Pocas barreras de entradas al sector.		A
31	Exceso de oferta y competidores.		A
32	Mayor acceso a canales de distribución por la competencia.		A
33	Carencia de un programa o proceso contable para control y registro	D	
34	Poco reconocimiento de la marca	D	
35	Región involucrada en proyectos de desarrollo estatal.		O
36	Distribución y estructura física única en el Municipio	F	
37	Administración favorable y en desarrollo del talento humano	F	
38	Ausencia de logística de ventas	D	
39	Oportunidades de crecimiento a través de clientes corporativos y extranjeros		O
40	Barreras de entrada al sector bastante bajas	D	

4.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Tabla N° 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI Promotora TEA Ltda.

N°	Factores Interno	Ponderacion	CALIFICACION	Resultado	Debilidad	Fortaleza
			F: 3 (menor) 4 (mayor) D: 1 (mayor) 2 (menor)			
1	Falta de organización administrativa y planificación estratégica dentro de la empresa.	7%	1	0,07	x	
2	Pocas políticas de comercialización del producto.	7%	1	0,07	x	
3	Alto costo de mantenimiento de instalaciones.	4%	2	0,08	x	
4	Servicios de transporte tercerizado no implica aumento de costos.	4%	1	0,04	x	
5	Escasa publicidad.	7%	1	0,07	x	
6	Baja inversión en investigación y desarrollo de productos para el mercado.	5%	2	0,1	X	
7	Falta de liquidez para ejecutar planes	8%	1	0,08	X	
8	No hay una planificación de ventas ni estrategias de acercamiento al cliente en el mercado.	6%	2	0,12	X	
9	Estrategias de logística y operaciones eficientes	7%	4	0,28		x
10	Aprobación por el Ministerio de Educación para los certificados para la certificación de Jornadas Pedagógicas.	8%	4	0,32		x
11	Flexibilidad y alto nivel de personalización del servicio	7%	4	0,28		X
12	Metodología experiencial y vivencial que garantiza aprendizaje y recordación en la persona.	4%	3	0,12		X
13	Experiencia y capacitación de facilitadores en manejo de grupos	5%	3	0,15		X
14	Actividades de sofropedagogía para docentes con talleres certificados ante el Ministerio de Educación.	5%	3	0,15		X
15	Conocimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor.	6%	3	0,18		X
16	Cuenta con infraestructura para cubrir agilmente las necesidades del consumidor.	6%	4	0,24		X
17	Cercanía a Bogotá	4%	4	0,16		X
		100,0%		2,51		

Fuente: Creación del autor – basado en el Modelo Matricial de Planificación Estratégica

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Tabla N° 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE Promotora TEA Ltda.

N°	Factores Interno	Ponderacion	CALIF.*	Resultado	Amenaza	Oportunidad
1	Baja participación en el mercado por desconocimiento en canales de distribución.	6%	2	0,12		x
2	Planeación con fuerte apoyo del gobierno para apoyo y fortalecimiento del ecoturismo.	8%	4	0,3		x
3	Disminución de costos ante aumentos en el volumen de ventas.	6%	4	0,22		x
4	Disponibilidad e interes de los socios para una proyección de crecimiento y expansión nacional.	6%	3	0,18		x
5	Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios y de expansión en línea de productos.	6%	4	0,24		x
6	Alto potencial de crecimiento.	8%	4	0,32		x
7	Alto poder adquisitivo de la población extranjera que es segmento de mercado potencial.	6%	3	0,18		x
8	Alta conciencia ambiental por parte de los consumidores	6%	4	0,24		x
9	Diversidad del mercado.	6%	2	0,12		x
10	Alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales	8%	3	0,24		x
11	Dependencia en alto grado de variables climáticas que afectan el desarrollo de las actividades	4%	2	0,08	x	
12	Pocas barreras de entradas al sector.	6%	3	0,18	x	
13	Exceso de oferta y competidores.	7%	3	0,21	x	
14	Mayor acceso a canales de distribución por la competencia.	6%	3	0,18	x	
15	Región involucrada en proyectos de desarrollo estatal.	6%	4	0,24		x
16	Oportunidades de crecimiento a través de clientes corporativos y extranjeros	6%	4	0,24		x
		100%		2		

Fuente: Creación del autor – basado en el Modelo Matricial de Planificación Estratégica

4.2.3 Matriz Interna & Matriz Externa – MIME

Dados los resultados de las matrices MEFI Y MEFE, se construye la matriz de contrastación, que permitirá ver la posición estratégica por la cual deben estar enfocadas las políticas a plantear dentro del plan de mercadeo de la Promotora TEA Ltda, para poder obtener los resultados esperados con respecto al crecimiento y utilidades.

Tabla N° 5. Matriz de Contrastación - MIME Promotora TEA Ltda.

MEFE	MEFI			
	4	3	2	1
	3	A	A	R
	2	A 	R	D
	1	R	D	D

MEFI	2,51
MEFE	2,00

A	Ataque
R	Resista
D	Desposeimiento

Fuente: Creación del autor – basado en el Modelo Matricial de Planificación Estratégica

De acuerdo a este resultado, es evidente que la Promotora TEA Ltda debe crecer y desarrollarse, planteando estrategias de ataque. Esto basado en que tiene lo requerido para mejorar en todos los aspectos y ser competitivos en la industria a nivel nacional.

4.3 Matriz –DOFA

Partiendo de que una oportunidad se puede entender como todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una

posibilidad para mejorar las ventas o la rentabilidad del negocio, se realizó el análisis y cruce de todas las variables previstas en las matrices MEFI y MEFE para plantear estrategias acordes al estado actual de la empresa Promotora TEA Ltda.

A continuación, en el gráfico se representa el cruce de las variables y factores clave de éxito tenidas en cuenta para el análisis del DOFA. Que con base en el resultado de la Matriz MIME, buscarán los medios existentes y el diagnóstico actual para plantear políticas y estrategias que permitan un crecimiento y desarrollo favorable de la empresa dentro de la industria.

Las estrategias a emplear deben ser elementos de ataque que le permita a la empresa competir fuertemente contra sus contendientes y satisfacer los segmentos deseados, así como también fortalecer las debilidades contrarrestando tanto las amenazas externas como aprovechando las oportunidades del sector. Las estrategias de crecimiento y desarrollo identificadas en la Matriz MIME, se evidenciarán en el correcto cruce de las variables en el DOFA. (Ver Anexo N°xxxx)

4.4 Estrategias

Como resultado del análisis estratégico de los factores clave de éxito para la Promotora TEA Ltda, se plantean cuatro tipos de estrategias, enfocadas en objetivos específicos de la siguiente manera:

- **Estrategias FO:**

Estas estrategias deben reunir los planes y acciones encaminados a cada una de las fortalezas internas o externas que se tuvieron en cuenta. Es así, que se deben presentar acciones con el fin de aprovechar al máximo las fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

Tabla N° 6. DOFA Promotora TEA Ltda. – Diligenciada en un 50%

MATRIZ DOFA PROMOTORA TEA LTDA. <i>Temático, Ecológico y Agropecuario</i>		F1	Estrategias de logística y operaciones eficientes	D1	Falta de organización administrativa y planificación estratégica dentro de la empresa.
		F2	Aprobación por el Ministerio de Educación para los certificados para la certificación de Jornadas Pedagógicas.	D2	Pocas políticas de comercialización del producto.
		F3	Flexibilidad y alto nivel de personalización del servicio	D3	Alto costo de mantenimiento de instalaciones.
		F4	Metodología experiencial y vivencial que garantiza aprendizaje y recordación en la persona.	D4	Servicios de transporte tercerizado lo implica aumento de costos.
		F5	Experiencia y capacitación de facilitadores en manejo de grupos	D5	Escasa publicidad.
		F6	Actividades de sociopedagogía para docentes con talleres certificados ante el Ministerio de Educación.	D6	Baja inversión en investigación y desarrollo de productos para el mercado.
		F7	Conocimiento y satisfacción de las necesidades del	D7	Falta de liquidez para ejecutar planes.
		F8	Cuenta con infraestructura para cubrir agilmente las necesidades del consumidor.	D8	No hay una planificación de ventas ni estrategias de acercamiento al cliente en el mercado.
		F9	Cercanía a Bogotá	D9	Carencia de un programa o proceso contable para control y registro.
		F10	Distribución y estructura física única en el Municipio	D10	Poco reconocimiento de la marca.
		F11	Administración favorable y en desarrollo del talento humano	D11	Ausencia de logística de ventas.
		F12		D12	Barreras de entrada al sector bastante bajas.
O1	Baja participación en el mercado por desconocimiento en canales de distribución.	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O2	Planeación con fuerte apoyo del gobierno para apoyo y fortalecimiento del ecoturismo.				
O3	Disminución de costos ante aumentos en el volumen de ventas.				
O4	Disponibilidad e interés de los socios para una proyección de crecimiento y expansión nacional.				
O5	Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios y de expansión en línea de productos.				
O6	Alto potencial de crecimiento.				
O7	Alto poder adquisitivo de la población extranjera que es segmento de mercado potencial.				
O8	Alta conciencia ambiental por parte de los consumidores.				
O9	Diversidad del mercado.				
O10	Alianzas estratégicas con entidades educativas y empresariales				
O11	Región involucrada en proyectos de desarrollo estatal.				
O12	Oportunidades de crecimiento a través de clientes corporativos y extranjeros				
A1	Dependencia en alto grado de variables climáticas que afectan el desarrollo de las actividades.	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A2	Pocas barreras de entradas al sector.				
A3	Exceso de oferta y competidores.				
A4	Mayor acceso a canales de distribución por la competencia.				

Fuente: Creación del autor – basado en el Modelo Matricial de Planificación Estratégica

- Estrategias DO:**

Las estrategias DO deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento ya que representan ajustes positivos para el proyecto.

- Estrategias FA:**

En este grupo de acciones se deben reunir los planes con el objetivo de desarrollar las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la Promotora TEA durante su proceso de crecimiento. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto

- Estrategias DA:

En este grupo de estrategias se deben reunir los planes enfocados a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades de la Promotora TEA que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto

En la sociedad, promotora TEA Ltda, se analizan cada uno de los factores y variables tenidos en cuenta para la realización de la matriz DOFA, de ahí se deducen las siguientes estrategias en cada uno de los cuadrantes, como resultado del cruce de factores en los diferentes cuadrantes y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos previamente planteados:

4.4.1 Penetración en el mercado

Lo que se busca con esta estrategia es que la Promotora TEA Ltda, tenga un incremento en la participación del mercado con los servicios actualmente ofrecidos, esto buscando aprovechar su novedad en la región, sus alrededores, su buena atención al cliente y en especial la calidad del talento humano garantizando por ende la calidad de los productos.

El objetivo específico de esta estrategia se ve traducido en metas para el incremento de las ventas, generando que los clientes actuales aumenten su consumo y atrayendo a los clientes potenciales. Un factor que facilita la ejecución de esta estrategia es la ubicación, pues puede llegar a convertirse en un destino atractivo junto a las actividades ofrecidas. También debido a que es un sector

seguro y que cuenta con buenas rutas de acceso puede permitirle darse a conocer fácilmente como un destino agradable para desarrollar actividades de integración, aprendizaje y descanso. Bajo la penetración de mercado se pueden ejecutar dos tipos de táctica con el mismo objetivo, internas o externas.

A nivel interno, la Promotora TEA Ltda, deberá comenzar a desarrollar sus actividades en diferentes ubicaciones y así prestar los servicios en diferentes puntos. Por otro lado, las tácticas a nivel externo estarían encaminadas a generar franquicias para así ampliar el negocio bajo el mismo formato, esto para el caso de internacionalización e incursión en otros países. Teniendo en cuenta que se tiene una idea de negocio diferenciada, exitosa y replicable.

Para complementar la ejecución exitosa de la penetración de mercado y el aumento en las ventas es claro que se requiere el desarrollo de una inversión estratégica en publicidad encaminada al mayor reconocimiento por parte de los clientes.

Lo anterior reducirá las amenazas y debilidades que tiene la Promotora TEA Ltda actualmente, como lo son la fuerte competencia, la poca innovación en el portafolio de servicios y la constante innovación en los servicios de caminatas ecológicas a nivel académico y experiencial así como también los servicios de ecoturismo.

4.4.2 Desarrollo del producto

Para la Promotora TEA Ltda, el desarrollo de producto es significativo, ya que permitirá un mayor posicionamiento aumentando y mejorando su portafolio de servicios. Para la empresa trabajar bajo altos estándares de calidad es una ventaja que debe aprovecharse y facilitar el desarrollo de nuevos productos y

servicios. Esto implica paralelamente la mejora y el enriquecimiento de los paquetes comercialmente ofrecidos de las jornadas pedagógicas.

Para poder desarrollar el producto es imperativo analizar y mejorar la situación financiera. La mejor forma de lograrlo es el de aumentar las ventas de los paquetes de jornadas pedagógicas y generar nuevos servicios que aumenten los segmentos de clientes. Esto conjunto a los beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno bajo los convenios establecidos en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Cuerpo de Seguridad Turística, Proexport y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La estrategia de desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante la modificación de algunos servicios, que son soportados por fortalezas del sector. El ecoturismo en Colombia, esta favorecido por la biodiversidad, la variedad climática y paisajística, la etnografía, la arqueología y la fauna y flora del país; contrarrestando las amenazas como las pocas barreras de entrada y la constante copia de servicios.

Dentro de esta estrategia, se presentaran los servicios en un portafolio claro como paquetes comerciales que se complementarán ofreciendo el certificado de calidad y asistencia como ventaja principal y así mismo la creación de una tienda corporativa que complementará la evidencia física actual de los servicios ofrecidos.

4.4.3 Diversificación Concéntrica

En búsqueda de ofrecerle al cliente siempre lo mejor, garantizando la calidad de la Promotora TEA Ltda, se propone la adición de nuevos servicios y productos relacionados a los ofrecidos por la empresa, buscando tener un portafolio

comercial lo suficientemente amplio para obtener mayores ventas e incurrir en diferentes segmentos de mercado.

Esta estrategia, se plantea teniendo en cuenta que el entorno actual presenta algunas de las siguientes características:

- Crecimiento bastante competido
- Los productos innovadores mejoran significativamente las ventas
- Los productos a crear cubrirán periodos de ventas valle y pico de los servicios actuales, garantizando ventas continuas.

Para el caso de la Promotora TEA Ltda, se debe pensar más allá del servicio de caminatas ecológicas como jornadas experienciales al sector educativo, se pueden ofrecer también servicios de turismo, hospedaje (inicialmente como zonas de camping), guías turísticas, desarrollo del turismo de aventura y buscar demás alternativas para aprovechar la variedad que el sector eco turístico ofrece.

Para el caso de la diversificación concéntrica el gran interés de las personas por conocer nuevos destinos, realizar salidas ecológicas de la manera más segura y confortable junto a un interés creciente por deportes de aventura le permitirán a la empresa atraer más clientes que no estén interesados únicamente en una salida ecológica sino en aprendizaje acompañado de una experiencia inolvidable.

La estrategia de Diversificación Concéntrica pretende la creación de nuevos servicios relacionados, y poder ejercer una contra corriente a las amenazas del sector en cuanto a la copia de servicios.

4.4.4 Desarrollo de mercado

Para la Promotora TEA Ltda, utilizar la estrategia de desarrollo de mercado, es clave para diversificar el uso y los servicios actuales que se prestan, esto permitirá

que en la empresa los servicios actuales de caminatas y jornadas pedagógicas, en las locaciones actuales se puedan utilizar de manera diferente.

Ya que esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales, se puede como alternativas: utilizar las locaciones actuales para ofrecer un servicio primario de hospedaje con zonas de camping, adecuar la cocina actual para mantener un restaurante ecológico en el municipio, ofrecer paquetes turísticos con guías especializados a diferentes agencias de viajes, alquilar las locaciones como zonas de grabación y tomas fotográficas para cortometrajes o clips publicitarios, entre otras.

También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. Por ejemplo, a través de agencias de viajes, de publicaciones y revistas especializadas dirigidas a clientes potenciales, realizar publicidad de los servicios de la Promotora TEA Ltda, en alcaldías de diferentes municipios, buscando las ventajas de otras ubicaciones a nivel nacional; ofrecer asesorías turísticas teniendo en cuenta los conocimientos y la formación con la que cuenta el talento humano de la empresa.

Al revisar el estado actual de la empresa, los recursos con los que se cuenta y la poca inversión realizada en el área comercial y de publicidad, es importante generar estrategias que organicen y establezcan como política el control y la revisión garantizando así la estabilidad tanto funcional como operacional de la misma. Como resultado de esta estrategia se obtendrá un crecimiento intensivo, siempre y cuando se ejecuten de manera correcta.

4.4.5 Alianzas Estratégicas

Teniendo en cuenta que hoy en día, las alianzas estratégicas son un factor que cada día es más común y que está ligado a la desintegración vertical durante el ciclo de vida de los productos. Esta estrategia es considerada una asociación, que se da generalmente cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado, dándose una temporal y donde ninguna pierde su identidad y generan sinergias.

Para la Promotora TEA Ltda, actualmente la creación de alianzas estratégicas, permitirá desarrollar más el mercado y el producto, generando así una mayor ampliación significativa en la cuota de mercado. Este tipo de alianzas se pueden dar, con terceros que tengan la representación de la empresa junto a sus servicios, con agencias de turismo y viajes, con grupos empresariales, con el sector estatal, para obtener beneficio de diferentes municipios y principalmente con organizaciones y fundaciones educativas, con el objetivo de ofrecer las jornadas pedagógicas certificadas ante el Ministerio de Educación.

La globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al cliente le interesa la marca y los detalles sin importar quien los proporcione, así pues las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde las capacitaciones del talento humano, hasta la inversión y gastos de mantenimiento de las locaciones para ejecutar las actividades. La prestación final de los servicios y garantizar el aprendizaje experiencial permitirá que cada vez más clientes satisfechos divulguen y den a conocer la Promotora TEA Ltda, gracias al crecimiento esperado en caso de presentarse alianzas estratégicas.

Los motivos por los cuales se plantea una alianza estratégica para la Promotora TEA Ltda, van ligados a los objetivos planteados: ganar ventaja competitiva en los mercados, mejoras en el Know-How, disminuir el riesgo de mercado compartiéndolo con sus socios, en últimas, generar ingresos rentables aumentando el reconocimiento y la recordación en el consumidor. Concluyendo que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento a nivel internacional, a través de cooperaciones con empresas de otros países para TEA Ltda, puede ser una estrategia viable.

4.5 GAP Estratégico

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado previamente. Teniendo en cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos (con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global), sino también los internos (dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual; valores, objetivos y prioridades de la compañía). El resultado del diagnóstico actual y estratégico de la empresa, los planes propuestos y las estrategias genéricas para la Promotora TEA Ltda, se deben traducir en estrategias específicas o de mercadeo con metas concretas.

Por lo anterior se presenta el análisis en una Matriz de Oportunidades Estratégicas (MOE) o de Objetivos/Estrategias que permite concretar las metas y estrategias propuestas para llevar a cabo en la empresa.

4.5.1 Matriz de Oportunidades Estratégicas – MOE

Esta matriz es una tabla que permite unificar los objetivos planteados inicialmente y organizarlos acorde a las estrategias resultado del análisis matricial. Con esta matriz como herramienta se pueden aclarar y unificar los criterios para la planificación y ejecución del plan de mercadeo, definir las directrices y las estrategias específicas para llevar a cabo.

Tabla N° 7. Matriz de Oportunidades Estratégicas – MOE para la Promotora TEA Ltda.

OBJETIVOS		ESTRATEGIA GENERICA	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
COMERCIA LES	Creación del área comercial y de mercadeo.	- Penetración de mercado - Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Creación del área dentro de la estructura organizacional (organigrama) - Plantear objetivos del área - Plantear cargos, perfiles y funciones del área comercial. - Asignar presupuesto para creación y desarrollo de actividades del área.
	Promover la creación de nuevos servicios y productos	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado	- Desarrollar una “Eco-Tienda”, con nuevos productos artesanales y productos de imagen corporativa - Incursionar con productos agropecuarios para consumo. - Extender los servicios a diferentes locaciones a nivel

		nacional. - Adquirir convenios con cadenas hoteleras y agencias de viajes para ofrecer un paquete de jornadas pedagógicas y eco turísticas completas. - Ofrecer servicios exclusivos de turismo y guianza para grupos extranjeros a nivel nacional. - Implementar servicio mixto de alojamiento y jornadas pedagógicas, ofreciendo en alquiler zonas de camping. - Ofrecer servicios de representación y facilitación de locaciones para producción de cine, televisión y toma fotográfica con fines publicitarios.
Identificar características de la fuerza de ventas requerida	- Penetración de mercado	- Identificar tipo de segmentación de la fuerza de ventas: por región, por producto, por clientes. - Clasificar las cuentas comerciales para cuantificar la fuerza de ventas. - Capacitaciones en productos

		y servicios ofrecidos.
		- Manejo y conocimientos de bases de datos.
Generar estrategias de publicidad	- Penetración de mercado - Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica - Alianzas estratégicas	- Definir presupuesto destinado a estrategias publicitarias. - Desarrollo de un plan de medios y redes sociales (mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing). - Creación de portal web como resultado del plan de mercadeo. - Rediseño de brochures, creación de folletos informativos, catálogos y carpetas que servirán como apoyo a la fuerza de ventas y a las participaciones en ferias empresariales. - Fortalecer relaciones públicas con eventos en ferias empresariales y exposiciones. - Comunicación directa con clientes potenciales para generar convenios que favorezcan su consumo y adquisiciones de los servicios

de Tea Ltda.			
	Iniciar las proyecciones de ventas anuales.	- Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Asignar cuota de ventas ala fuerza de ventas creada, de acuerdo al histórico del año inmediatamente anterior.
	Fijar esquema de precios competitivos con descuentos por volumen de clientes y cantidad de servicios requeridos.	- Penetración de mercado - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Con base a los precios establecidos y buscando ingresos superiores se realizará un incremento del 10% del precio del año anterior. - Se buscará un aumento en ventas ya que la estrategia de precios basada en los costos disminuye conforme aumentan las ventas.
ESTRATÉGI COS	Rediseño de la imagen corporativa	- Penetración de mercado - Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica - Alianzas estratégicas	- Rediseño del logo y slogan de la empresa. - Diseño de papelería básica (Sobre, hoja carta, tarjeta personal, tarjeta lord) - Diseño de papelería contable (formatos de cotización, factura, cuenta de cobro, recibo de caja) - -Creación impresos (folletos, plegables, carpetas, brochures) - Creación video institucional

			- Creación y diseño portal web. - Diseño publicidad exterior - Diseño material P.O.P. y producto imagen corporativa (gorras, camisetas, botones, etc...)
	Generar conciencia de que la marca es la conexión emotiva con el servicio prestado.	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica - Alianzas estratégicas	- Generar sentido de pertenecía y lealtad a la marca - Realizar talleres de capacitación e integración empresarial - A través del portal web, dar información de la marca relacionándola con la calidad del servicio y del talento humano de la empresa. - Empoderamiento de la marca como identificador de servicios turísticos ecológicos.
CALIDAD	Generar planes de mejoramiento para cumplir los objetivos propuestos.	- Penetración de mercado - Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Control de las actividades para tomar acciones correctivas y preventivas. - Planificar, hacer, verificar y actuar correctamente cada proceso para mejorar continuamente.

	Capacitar al talento humano cumpliendo los requisitos y estándares de calidad y exclusividad del servicio.	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado	- Implementar capacitaciones continuas al personal de la empresa, como política interna. - Crear alianzas con centros de formación y capacitación empresarial con experiencia en el sector. - Crear manual de producto con claridad en paquetes comerciales, precios y categorías de clientes.
FINANCIEROS	Asignación eficiente de los recursos dirigidos a: - actividades operativas - actividades mercadeo.	- Penetración de mercado - Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Asignar un presupuesto anual a cada área.
	Planificar y controlar correctamente los costos de cada una de las jornadas pedagógicas para mantener la estructura	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado	- Identificar los costos asociados a las jornadas pedagógicas controlando costos fijos y costos variables.

	de costos.		
	Mantener al día los registros contables y estados financieros.	- Desarrollo de mercado	- Asignar un contador de tiempo completo a la empresa. - Realizar pre-cierres contables mensualmente.
	Mantener al día el pago de nómina, cuentas por pagar y el control de cuentas por cobrar.	- Desarrollo de mercado	- Asignar un contador de tiempo completo a la empresa. - Crear políticas de pago a tiempo desde gerencia y la junta de socios.
	Realizar un control mensual sobre los estados financieros y resultados contables.	- Desarrollo de mercado	- Realizar comités donde Gerencia reporte a la Junta de Socios resultados parciales mensualmente.
ORGANIZACIONES – NALES	Mejorar la cultura organizacional dándole formalidad a la administración de la empresa.	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica - Alianzas estratégicas	- Crear organigrama - Formular misión, visión, políticas de calidad; valores y principios corporativos.

Identificar los perfiles y cargos requeridos para el desarrollo de las actividades.	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- Crear manual de cargos, perfiles y funciones.
Crear marcos de referencia para mejorar la comunicación interna.	- Desarrollo producto - Desarrollo de mercado - Diversificación Concéntrica	- A través de un portal web, manejar intranet, que permita crear boletines informativos, aportes a cliente interno y retroalimentaciones organizacionales. - Con capacitaciones fortalecer el trabajo en equipo.

Fuente: Creación del autor – basado en el Modelo Matricial de Planificación Estratégica

CAPITULO V. ENFOQUE DE MERCADEO

Promotora TEA Ltda, debe tener claridad y seguridad en identificar que su enfoque estratégico garantizará respuestas ágiles, dinámicas y flexibles para que la satisfacción de los clientes sea percibida en el mercado como una respuesta de satisfacción por la calidad y el alto conocimiento de las necesidades, por tal motivo los estándares con los que los facilitadores son capacitados son reconocidos y permiten generar el diferencial dentro del mercado.

La ventaja competitiva que tendrá la empresa radicará en la exclusividad de los servicios, la calidad de talento humano, la formación del personal que presta los servicios, las instalaciones y las experiencias enriquecedoras para cada cliente. Es por esto que se hace necesario tener un enfoque dinámico que requerirá metas y objetivos claros bajo una combinación de estrategias en un entorno de competencia en todos los momentos y de cambio continuo.

5.1 Objetivos de mercadeo y del servicio

5.1.1. Mercados actuales

El sector dentro del cual la empresa ejecuta sus actividades es el sector turístico, enfocado a las actividades experienciales con objetivos de enseñanza. El mercado actual, está definido como grupos de personas interesadas en actividades ecológicas que fomenten desarrollo de competencias, auto reconocimiento y fortalecer el trabajo en equipo. Así, el mercado actual se determina en la ciudad de Bogotá y alrededores como:

- Colegios: grupos estudiantes de básica primaria, básica secundaria y media vocacional.
- Grupos empresariales: grupos de empleados y directivos.
- Docentes: para complementar las competencias de enseñanza.
- Grupos interesados en capacitación en primeros auxilios o prácticas de rescate.

5.1.2 Nuevos Mercados.

El público objetivo que aún no se ha abarcado en el mercado está definido como un mercado exclusivo, para ofrecer jornadas pedagógicas certificadas, servicios hoteleros, restaurante y apoyos turísticos requeridos, así como la comercialización de productos insignia de la cultura colombiana y de la Promotora TEA Ltda.

Teniendo en cuenta que “el ministro colombiano de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, destacó que los principales obstáculos en el país para los inversores extranjeros, el terrorismo y el narcotráfico, se están dejando atrás. En Colombia, la proyección de mejorar y aumentar el turismo extranjero este objetivo esta evidenciada en que el número de visitantes extranjeros, a Octubre de 2010 alcanza los 2,8 millones de personas”³¹

Según estudios de la OMT (Organización Mundial del Turismo), de las ONU (Organización de las Naciones Unidas) y de diferentes entidades interesadas, “aunque no existen datos fidedignos para gastos a nivel mundial dedicados al ecoturismo, se estima que representa entre 10% y el 15%, aunque algunas predicciones optimistas llegan hasta 30%. Algunos estudios en los Estados Unidos de América revelan que por lo menos 30 millones de norteamericanos pertenecen

³¹ Entrevista a Sergio Diaz Granados con la EFE (revista española). Periódico EL PAIS. “Colombia busca hoteleros y empresarios para invertir en turismo ecológico”. En línea, disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-busca-hoteleros-y-empresarios-para-invertir-en-turismo-ecologico>. 24 de Octubre de 2010.

a alguna organización ambiental o tienen un interés en protección ambiental, cosa que puede repercutir en planificar giras en otros países con atractivos naturales muy diferentes de lo que pueden encontrar en su país de origen”³² es así como se evidencia a nivel internacional el interés por las ventajas naturales que tiene el país como en el sector ecológico, turismo de aventura y turismo sustentable.

Así mismo, se busca incurrir en un mercado de servicios que permita y facilite la ubicación de locaciones para fotografía, para producción de cine y/o televisión. El conocimiento de lugares y escenarios donde desarrollan sus actividades, le permitirá a TEA Ltda, ser un facilitador para ubicar y alquilar diferentes locaciones para otro mercado no explorado aún. En este sentido, el mercado de rodaje de producciones, locaciones publicitarias o facilitar los recursos para tomas fotográficas permitirá dar a conocer una faceta diferente de los servicios de la promotora TEA.

Esta proyección e identificación de las locaciones a nivel nacional y aprovechamiento de sitios naturales con características propias de la región, como destino para la realización de producciones, está soportada por la Comisión Fílmica Colombiana, que promociona internacionalmente al país como destino para la realización de producciones audiovisuales (cine, televisión y comerciales). Pues, así lo tiene claro la comisión “en cada una de las regiones de Colombia se haya toda la rica diversidad ecológica, ambiental, paisajística, racial, arquitectónica y cultural que caracteriza al país, y en general sus ciudades, pueblos, zonas agrícolas, campos y bosques se pueden recorrer fácilmente. En todas estas regiones hay tierras frías, templadas y calientes, y en cada una de ellas se puede pasar, en dos o tres horas de recorrido, de la alta montaña, a más de tres mil metros de altura, a zonas cálidas ubicadas casi al nivel del mar, con excepción de la Amazonía en dónde todo el territorio es una gran planicie de selva tropical.

³² “El boom del turismo ecológico”. www.ecoestrategia.com

En todas estas regiones hay escenarios apropiados para una gran diversidad de producciones audiovisuales.”³³

5.2 Servicios actuales.

Los servicios actuales prestados por la Promotora son únicamente los encaminados a la realización de las Jornadas Pedagógicas y al complemento de cada actividad dentro de los grupos que adquieren los paquetes. Estas jornadas incluyen los siguientes servicios y están discriminadas de la siguiente manera:

Tabla N° 8 Paquetes de Servicios Comerciales – Jornadas Pedagógicas

ACTIVIDAD	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4	OPCION 5
Transporte ida y retorno	X	X	X		
Desayuno	X			X	
Media mañana	X			X	
Almuerzo	X	X		X	
Onces	X			X	
Jornada Pedagógica	X	X	X	X	X
Formacion docentes	X	X	X	X	X
Certificado docentes	X	X	X	X	X
Certificado participantes	X	X	X	X	X

Fuente: Creación del autor.

Sin embargo, el enfoque y el área disciplinaria para la cual está diseñada cada actividad son únicos e independientes y pueden clasificarse dentro de lo expresado en el siguiente cuadro:

³³ “Regiones y Locaciones”. Comisión Fílmica Colombiana. <http://www.locationcolombia.com/index.php>

Tabla N° 9 Enfoque pedagógico según grupo de cliente y área de desarrollo

AREAS DESARROLLO
Ciencias Naturales
Ecología y Biología
Hotelería y Turismo
Escuelas Estética
Criminalística
Fisioterapia y Educacion Física
Crecimiento Grupal - Competencias
Desarrollo Sensorial
Primeros Auxilios y Rescate
Fotografía
Veterinaria y Agroindustria
Geología e Historia
Geolocalización

Fuente: Creación del autor

5.3 Nuevos productos:

Teniendo en cuenta que Promotora TEA Ltda, actualmente se centra en la prestación de servicios únicamente de jornadas pedagógicas, el crecimiento y la proyección esperada incluye los siguientes productos:

5.3.1 Bienes

- Eco – Tienda: Incluir en la venta de los productos artesanales y productos de imagen corporativa como:
 - Gorras
 - Camisetas
 - Delantales
 - Manillas
 - Botones

- Llaveros
- Bolígrafos
- Agendas
- Pocillos
- Bolsos
- Sacos y buzos
- Productos agropecuarios para consumo: inicialmente de pescados y cerdos.

5.3.2 Servicios:

- Extender los servicios a diferentes locaciones a nivel nacional: adquirir convenios con cadenas hoteleras y agencias de viajes para ofrecer un paquete de jornadas pedagógicas y eco turísticas completas.
- Ofrecer servicios exclusivos de turismo y guianza para grupos extranjeros a nivel nacional.
- Implementar servicio mixto de alojamiento y jornadas pedagógicas, ofreciendo en alquiler zonas de camping.
- Ofrecer servicios de representación y facilitación de locaciones para producción de cine, televisión y toma fotográfica con fines publicitarios.

5.4 Puntos Diferenciales:

Promotora TEA Ltda, durante el desarrollo de las jornadas pedagógicas tiene como objetivo aparte del aprendizaje, permitir que cada individuo mejore y adquiera más competencias.

Cada participante dentro de sus capacidades, mejora la comprensión y amplía el uso de sus potenciales para mejorar los procesos de comunicación, aprendizaje, auto reconocimiento y desarrollo con el entorno.

Esto, está garantizado por la certificación de calidad que tienen las jornadas pedagógicas, dentro de un marco legal. Bajo el decreto 1338 de la Secretaria del Distrito, se obliga a todas las entidades educativas a ofrecer a sus estudiantes como mínimo una salida ecológica certificada para poder adquirir el título de bachiller. Esto permite y garantiza que Promotora TEA Ltda, cuente con el personal idóneo para poder prestar los servicios requeridos para cada caso.

Con respecto a la percepción por parte del cliente las instalaciones, el trato humano y la calidad del servicio en su conjunto, permiten que día a día cada individuo transmita voz a voz la experiencia obtenida. A mediano plazo, se proyecta obtener ese reconocimiento por parte de un segmento de mercado más amplio.

Para complementar las ventajas competitivas de la empresa, se hace necesaria la implementación de una plataforma web que interrelacione todos los criterios de los mercados actuales y los mercados nuevos, que le dé cabida internacional a la organización.

5.5 Posicionamiento

Lo que la empresa ha logrado hasta el momento se debe básicamente a las comunicaciones voz a voz entre familiares y amigos de los integrantes de la misma, lo que ha permitido tener algunos ingresos. La empresa no cuenta con un área comercial específica por consiguiente todos los integrantes de la empresa deben realizar la tarea de comercialización de la misma.

La ausencia del área comercial se ve como un riesgo para la compañía, ya que el día en que los negocios dejen de llegar a la puerta de la oficina, Promotora TEA Ltda. estará en la obligación de establecer formalmente el Departamento de Mercadeo, como necesidad y sin la suficiente planificación. Por tal motivo, se

busca identificar las estrategias a seguir y las necesidades en el momento para evitar crear sin planificar correctamente un área comercial afectando los resultados de la empresa. Hasta el momento Promotora TEA Ltda, ha sido demandado por su calidad en los servicios, por referencias voz a voz, mas no por su propuesta comercial, esto es una deficiencia en la planeación estratégica.

Para contrarrestar esto en momentos en los cuales se cuenta con negocios la empresa, empieza a buscar herramientas con las cuales pueda establecer formalmente el modelo de negocio y la estructura de la empresa, capaz de mantenerse y generar ingresos rentables para los socios.

5.5.1 Posicionamiento actual

Actualmente, la Promotora TEA Ltda, dentro del sector en el que desempeña sus actividades, se encuentra un poco débil con respecto a sus competencias en el área comercial y de mercadeo. No cuenta con elementos que faciliten la recordación en el mercado ni que permitan dar a conocer con facilidad el portafolio de productos de la empresa.

Dentro del mercado Promotora TEA Ltda, tiene elementos que aún hacen falta dentro de la estrategia de negocio, tales como:

- Estrategia de mercadeo
- Area comercial
- Reestructuración y control financiero
- Rediseño imagen corporativa
- Portal web
- Contacto y fidelización de clientes
- Planificación y presupuesto de ventas
- Organización Administrativa

Sin embargo, dentro de los elementos que a permitido el éxito y el desarrollo de la empresa actualmente se encuentran:

- Jornadas Certificadas
- Capacitaciones en Primeros auxilios certificadas
- Flexibilización y aprendizaje garantizado
- Hospedaje (habitaciones – zona de camping)
- Talento humano capacitado y certificado
- Instalaciones propias

5.5.2 Posicionamiento esperado

Con base en los rendimientos esperados y en el crecimiento proyectado de acuerdo a la implementación de nuevos servicios y productos dentro del portafolio ofrecido por la empresa, el posicionamiento en el mercado esperado es:

“Ser una empresa líder y exclusiva a nivel nacional con reconocimiento internacional, en la prestación de servicios turísticos y expediciones ecológicas que garanticen un aprendizaje vivencial.”

Siendo reconocidos en el mercado por:

- Excelente servicio
- Instalaciones adecuadas
- Talento humano capacitado
- Flexibilización del servicio
- Convenios y acuerdos para tours ecológicos
- Imagen
- Participación en redes sociales
- Conocimiento del desarrollo sostenible y ecológico

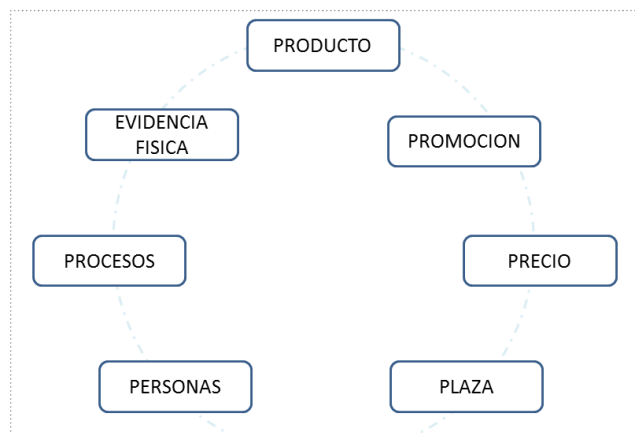
CAPITULO VI. MODELO DE MERCADEO

Después de haberse realizado el análisis respectivo de todos los factores que afectan el desarrollo de las actividades y del crecimiento de la Promotora TEA Ltda, se presenta como sugerencia, la siguiente mezcla de mercadeo, que permitirá unificar los elementos para poder prestar los servicios disponibles en el macro y micro entorno de la Promotora: Temático, Ecológico y Agropecuario, permitiendo los rendimientos económicos esperados.

Es evidente, que el desarrollo actual de las actividades y la planificación a mediano y largo plazo de la empresa no es clara, se hace necesario proponer un proyecto para que la empresa sea rentable, promoviendo la creación de un área comercial que facilite la publicidad requerida.

Básicamente en TEA se identificarán los siguientes elementos:

Diagrama N° 3. Elementos mezcla de mercadeo



Fuente: Creación del autor.

6.1 Productos y Servicios:

Para la Promotora TEA Ltda. (Temático, Ecológico y Agropecuario) se identificará tanto lo tangible como lo intangible que se ofrece, para que el cliente a través de su consumo o uso satisfaga las necesidades. Se identificara cada producto o servicio realizando una descripción del mismo para desarrollar las características y fortalecer la marca corporativa.

Los productos ofrecidos por la “Promotora TEA Ltda”, abarcan un amplio mercado objetivo. Dentro de los grupos a los cuales están dirigidas las actividades están:

- Colegios: las actividades estarán enfocadas en la educación y serán jornadas netamente pedagógicas experienciales que permitirán la generación de competencias.
- Grupos empresariales: Para este tipo de grupos, las actividades estarán enfocadas en jornadas de cooperación, comunicación y liderazgo de acuerdo a las características del grupo. En este caso, las actividades estarán encaminadas a unificar los grupos de empleados y directivos. Estas jornadas permitirán reforzar la solidaridad y el trabajo en equipo.
- Docentes: para los cuales las jornadas se fortalecerán en Sofropedagogía y en prácticas relacionadas con el aprendizaje.
- Grupos interesados en capacitación en primeros auxilios o prácticas de rescate.

6.1.1 Servicios

Los servicios que se plantean para prestar en el parque ecológico La Selva, constan de actividades que permiten y una integración y reconocimiento de fortalezas grupales e individuales, fomentando el trabajo en equipo. De acuerdo a

las necesidades del grupo, las jornadas pedagógicas se llevan a cabo con las siguientes actividades en cada sendero:

- Conducta de entrada: (tiempo estimado 60 minutos)
- Inicio del sendero, descripción del entorno
- Observación sedimentos (explicación)
- Descripción de los estratos geológicos que se aprecian en los recorridos
- Flora y fauna: flores exóticas cultivos heliconias
- Retorno al punto de inicio
- Técnica de RDC³⁴ orientada al desarrollo de competencias.

Los senderos en los cuales se realizan las jornadas son:

- Sendero del Agua
- Sendero de Educación Experiencial (obstáculos de desarrollo cognitivo y esfuerzo físico grupal)
- Sendero de Aguas Residuales

Finalmente, dentro del marco de los servicios prestados por la Promotora TEA Ltda., se encuentran la prestación de servicios e instalaciones como apoyo pedagógico a todas las facultades de ciencias afines que puedan desarrollar actividades prácticas en el eco parque. Para estos casos se prestarán las herramientas, las guías y las instalaciones que faciliten generar aportes y crecimiento pedagógico en: Diseño e implementación de programas eco turísticos, Guianza y promoción ecológica y agropecuaria, Protección ambiental, Sustentabilidad y reciclaje, Fotografía y paisajismo, Antropología, Geología y estudio de suelos, Agronomía y veterinaria, Formación básica de primeros auxilios.

³⁴ Relajación Dinámica de Caycedo

Imágen N° 2 Ciclo de Capacitación básica de primeros Auxilios



Fuente: FufFuente: Promotora TEA Ltda

Para el caso del sendero de Educación Experiencial, que tiene como principal objetivo la formación de competencias y el trabajo en grupo, existen los siguientes obstáculos para el desarrollo de la actividad:

- Cuadrado Chino
- Balas de Morgan
- Los Clavos
- El triángulo
- La mano

Estos obstáculos permiten el trabajo en grupo y son figuras aproximadamente de 2 metros, para resolver incógnitas a través del razonamiento abstracto y el trabajo en grupo.

Igualmente, existen las pruebas de esfuerzo físico, basadas en pruebas de entrenamiento militar, se adaptan al parque ecológico para que sean partícipes todos los asistentes: Estas pruebas se pueden observar en la imagen N° 8, y son las siguientes:

- El muro del silencio
- Paso sin Luz

- El túnel
- El pozo de los Príncipes
- Arrastre bajo

6.1.2 Productos

Dentro del eco parque de la “Promotora TEA Ltda.” se encontrará una tienda artesanal que ofrece una gran variedad de productos en guadua y caña flecha, recursos propios de la región.

Dentro de los productos ofrecidos se encuentran:

- **Artículos para oficina:** Pisapapeles, tarjeteros, portalápices, porta clips, lápices, separadores de hojas y demás artículos relacionados elaborados en madera, enchapados en tamo o guadua. Agendas, libretas fabricadas en papel maché, entre otros.
- **Decoración:** Piezas en cerámica y alfarería de los que resalta réplicas de arqueología precolombina. Aplicaciones en tela como tapices. Mantelería y cojinería bordadas a mano. Figuras tejidas en fibras vegetales, canastos, esteras, hamacas, cortinas y demás. Objetos utilitarios y decorativos elaborados en madera y guadua, con incrustación de materiales como carey, hueso, cuerno y coco. Velas y figuras en cera.
- **Hogar:** Servilleteros, portavasos, cajas de té, bandejas, candelabros, lámparas en guadua y madera.
- **Accesorios:** Sombreros tejidos en variadas fibras vegetales. Joyas y bisutería en semillas, piedras, caña de flecha y otras fibras vegetales. Artículo de línea de viaje, bolsos, carteras, billeteras y otros.
- **Música y Juegos:** Juguetería, muñequería, instrumentos de percusión y viento hechos a mano, ajedrez en madera entre otros.

6.2 Promoción:

Se identificarán los medios y recursos para comunicar, informar y transmitir a cada cliente, toda la información sobre los servicios y beneficios ofrecidos por la Promotora TEA Ltda. Con el fin de mejorar la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por TEA Ltda y ampliar el reconocimiento en el mercados.

Para cumplir con las estrategias planteadas en la etapa inicial del estudio, se busca establecer un plan de medios eficaz, es por esto que se hace necesario identificar el público objetivo, especificar cuáles son los objetivos, definir el presupuesto y finalmente decidir el anuncio correcto. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, etc.).

Para aumentar el reconocimiento y crear un posicionamiento de la marca la Promotora TEA Ltda. trazará unas estrategias de mercadeo y comunicación que iniciarán con la actualización de la imagen corporativa de la compañía, para darle un aire moderno y acorde a las nuevas propuestas. Dentro de esta renovación se diseñarán nuevos brochures, folletos informativos, catálogos y carpetas que servirán como apoyo al momento de la venta personal o cuando la empresa participe en ferias empresariales.

Fuerza de Ventas: se contará con personal capacitado y con total conocimiento de los servicios ofrecidos por TEA Ltda., para enriquecer la labor de la fuerza de ventas se desarrollarán bases de datos, inicialmente dentro de la ciudad de Bogotá. Estas bases de datos de clientes potenciales servirán para realizar marketing directo y posteriormente la venta personal.

Como apoyo a la publicidad y la comunicación interactiva, se hará publicidad a través de las redes sociales Facebook, Twitter, LinkedIn. Redes sociales virtuales en las que se colocarán fotos y videos del parque ecológico, información acerca de lo que las personas podrán encontrar dentro del parque y se realizarán discusiones mensuales sobre temas ecológicos o sobre los servicios. De esta forma la marca creará un lazo más emocional con sus clientes, aumentando así su posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las relaciones públicas se iniciarán actividades con los clientes especiales ofreciéndoles beneficios con respecto a los servicios ofrecidos por la Promotora TEA Ltda, se implementará un programa de participación en ferias y convenciones, para ampliar el mercado y el alcance de los servicios.

Dentro de la estrategia de promoción y de acuerdo a las estrategias y objetivos propuestos para el plan de mercadeo en la Matriz de Oportunidades Estratégicas, se propone la estructura de gastos, correspondiente a los objetivos comerciales que permitirán el desarrollo de las actividades publicitarias y de promoción. (Véase Tabla N°10)

6.3 Precio:

Entendiendo el precio como el “dinero u otros elementos que se intercambian por la propiedad o el uso de un bien o de un servicio”³⁵, es primordial poder definir cuál será el valor para el intercambio y la adquisición por parte de los clientes de cada uno de los bienes y servicios ofrecidos por la Promotora TEA. “para ciertos productos, el precio influye en la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad global y finalmente en el valor que tienen ante los consumidores. Desde un punto de vista de los consumidores, el precio se suele utilizar para indicar el valor

³⁵ KERIN & HARTLEY. “Marketing, Core” pág. 262.

cuando el precio se compara con los beneficios del producto. Para un precio dado, a medida que los beneficios percibidos aumentan, el valor aumenta”³⁶

Por otro lado, desde el punto de vista de la empresa el precio es un factor que tiene directamente un efecto en los resultados financieros y en los beneficios reales de la empresa. De ahí que se considere necesario tener en cuenta la ‘*ecuación de beneficio*’³⁷, que permite identificar las variables y los factores que realmente influyen en la decisión de asignar precios.

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}$$

$$\text{Beneficio} = (\text{Precio unitario} \times \text{Unidades vendidas}) - (\text{Costos fijos} + \text{Costos Variables})$$

Revisando esta ecuación, se evidencia que los beneficios se ven afectados realmente por el volumen de ventas, lo que quiere decir indirectamente que la demanda debe ser estimada correctamente, ya que los costos dependen también de las unidades ofertadas y finalmente vendidas. “La demanda es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes”³⁸, podría entenderse como la relación proporcional entre las cantidades vendidas y el precio de venta, la curva de demanda permitirá identificar el máximo de unidades o paquetes de servicios que se pueden llegar a vender a un precio determinado.

En resumen, para definir la demanda los factores clave afectan tanto lo que los clientes desean adquirir como lo que pueden o tienen capacidad de adquirir, éstos son:

³⁶ Ibid. Óp. pág. 263.

³⁷ Ibid. Óp. pág. 264

³⁸ WIKIPEDIA, La enciclopedia libre. “Oferta y Demanda”. http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda.

- Precio y disponibilidad de productos sustitutos
- Gusto de los consumidores²
- Ingresos de los consumidores

Según las teorías de economía fundamentales, “la ley de la oferta indica que la oferta es directamente proporcional al precio; cuanto más alto sea el precio del producto, más unidades se ofrecerán a la venta. Por el contrario, la ley de la demanda indica que la demanda es inversamente proporcional al precio; cuanto más alto sea el precio, menos demandarán los consumidores. Por tanto, la oferta y la demanda hacen variar el precio del bien”³⁹. Por tal motivo es indispensable definir exactamente la demanda y el punto de equilibrio que permitirá establecer un precio acorde al mercado y que genere en TEA los resultados esperados.

De ahí que para la Promotora TEA Ltda., es primordial lograr un posicionamiento y reconocimiento en el mercado, de exclusividad y calidad. Por tal motivo los precios, las formas de pago, descuentos por volumen y otros aspectos relacionados al precio serán establecidos acorde a una la investigación de mercado previa. Como objetivo principal se quiere poder garantizar que cada cliente perciba que el precio va relacionado a la calidad del servicio que se presta así como de la exclusividad del mismo.

Esto, dado que “La estrategia de precio deberá ser concordante con la estrategia de posicionamiento, en tanto, si es de calidad, el precio deberá ser más elevado del promedio, y si es una estrategia masiva entonces el precio deberá ser más bajo que el promedio y el negocio obtendrá utilidades en tanto venda bastante volumen”⁴⁰

³⁹ WIKIPEDIA, La enciclopedia libre. “Oferta y Demanda”. http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda.

⁴⁰ TRILLO, Adriana. “La estrategia comercial de precios vs. El ajuste por Inflación”. Consultoría en Marketing para Pymes. Documento en línea disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/estrategia-comercial-precios-ajuste-inflacion.htm>

Teniendo en cuenta la ventaja competitiva de los servicios ofrecidos por la Promotora TEA Ltda, la calidad y los certificados únicos expedidos después de cada jornada pedagógica. La estrategia de precios utilizada permitirá acceder rápidamente al mercado objetivo, generar aumentos en el volumen de ventas y principalmente atraer nuevos clientes. Siendo la estrategia de precio inicialmente propuesta para para cada paquete de servicios de TEA Ltda, un incremento del 10% con relación a los precios establecidos para el año inmediatamente anterior.

De acuerdo a las condiciones del mercado, de los servicios y de la estrategia de la Promotora TEA Ltda., se puede decir que:⁴¹

- Existe un mercado amplio
- Hay disminución de costes cuando aumentan las ventas
- Existe gran competencia en el sector

Condiciones que facilitan y favorecen establecer los precios utilizando “estrategias de precios para paquetes de productos, que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos. Los precios de paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo”.⁴²

Para el caso de los servicios ofrecidos por TEA Ltda., los costos de los paquetes de producto se establecen en la tabla N° 13 (véase Cap.7). Así como existen paquetes de producto, los costos están presupuestados teniendo en cuenta el tamaño de los grupos que compran los paquetes, siendo así los precios de acuerdo a los grupos son los que se pueden observar en las tablas N°11 y N°12.

⁴¹ KOTLER, Philip y ARMOSTRONG, Gary. “Marketing”. Décima Edición. Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

⁴² AGUEDA T, Esteban. “Principios de Marketing». Págs. 412 al 422

Tabla N° 11. Precios por paquete comercial para grupos mínimo de 40 personas

* Válido para grupos como mínimo 40 personas

ACTIVIDAD	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4	OPCION 5
Transporte ida y retorno	x	x	x		
Desayuno	x			x	
Media mañana	x			x	
Almuerzo	x	x		x	
Onces	x			x	
Jornada Pedagógica	x	x	x	x	x
Formacion docentes	x	x	x	x	x
Certificado docentes	x	x	x	x	x
Certificado participantes	x	x	x	x	x
Precio base	\$ 66.165,00	\$ 55.440,00	\$ 44.000,00	\$ 53.295,00	\$ 31.130,00
I.V.A	\$ 10.586,40	\$ 8.870,40	\$ 7.040,00	\$ 8.527,20	\$ 4.980,80
Precio venta	\$ 76.751,40	\$ 64.310,40	\$ 51.040,00	\$ 61.822,20	\$ 36.110,80
PRECIO TOTAL	\$ 3.070.056,00	\$ 2.572.416,00	\$ 2.041.600,00	\$ 2.472.888,00	\$ 1.444.432,00

Fuente: Creación de la autora

De este modo los paquetes ofrecidos a los clientes, son indispensables de adquirir para un grupo de persona dada la naturaleza de las actividades y la necesidad de participación y retroalimentación grupal.

Tabla N° 12. Precios por paquete comercial para grupos mínimo de 30 personas

* Válido para grupos como mínimo 30 personas

ACTIVIDAD	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4	OPCION 5
Transporte ida y retorno	x	x	x		
Desayuno	x			x	
Media mañana	x			x	
Almuerzo	x	x		x	
Onces	x			x	
Jornada Pedagógica	x	x	x	x	x
Formacion docentes	x	x	x	x	x
Certificado docentes	x	x	x	x	x
Certificado participantes	x	x	x	x	x
Precio base	\$ 66.165,00	\$ 55.440,00	\$ 44.000,00	\$ 53.295,00	\$ 31.130,00
I.V.A	\$ 10.586,40	\$ 8.870,40	\$ 7.040,00	\$ 8.527,20	\$ 4.980,80
Precio venta	\$ 76.751,40	\$ 64.310,40	\$ 51.040,00	\$ 61.822,20	\$ 36.110,80
PRECIO TOTAL	\$ 2.302.542,00	\$ 1.929.312,00	\$ 1.531.200,00	\$ 1.854.666,00	\$ 1.083.324,00

Fuente: Creación de la autora

6.4 Plaza:

En el caso de la Promotora TEA Ltda., la plaza está definida como el lugar donde se encuentran las instalaciones del Parque Ecológico La Selva: el municipio de La Vega (Cundinamarca). Sin embargo, para Promotora TEA Ltda, la plaza esta entendida como cualquier escenario apto donde se puedan desarrollar actividades y los servicios turísticos.

“El municipio de la Vega, está ubicado en la República de Colombia, a 54 Km. al noroccidente de Santa fe de Bogotá, se encuentra ubicado en la provincia del Gualivá del Departamento de Cundinamarca, cuenta con una extensión de 15.352 Has (153.52 Km²) de las cuales 94 Has corresponden al área urbana de acuerdo al plano político – administrativo obtenido de la digitalización de las planchas prediales escala 1 : 10.000 del IGAC, su cabecera municipal se halla a 1.230 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una temperatura promedio de 22°C. Geográficamente el municipio de La Vega, se encuentra ubicado como se muestra en la imagen N° 7.

6.4.1 Límites del Municipio

1. Al norte con los municipios de Vergara y Nocaima.
2. Al sur con el municipio de Facatativa.
3. Al occidente con el municipio de Sasaima
4. Al oriente con los municipios de Supatá y San Francisco

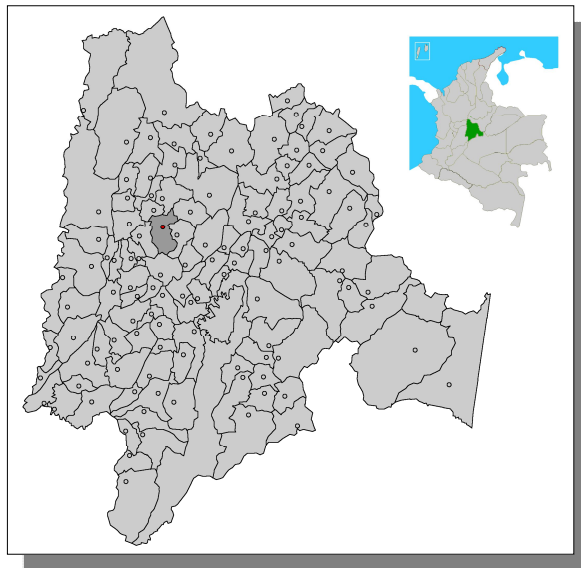
Actualmente La Vega cuenta con una población aproximada de 13.757 habitantes de los cuales viven en el área urbana 4.351 y en el área rural 9.406 habitantes

distribuida en las 27 veredas, en 7 zonas y la Inspección de El Vino (zona urbana) que conforman la división política del municipio”.⁴³

Dentro de las actividades económicas que resaltan el municipio se encuentran:

- Producción Pecuaria: como actividad campesina del municipio se encuentran en su mayoría las actividades bovinas, porcinas, avícolas y piscícolas.
- Producción agrícola: sobresaliendo los cultivos de café, caña de azúcar, plátano y cacao.
- Turismo: dirigido especialmente al aprovechamiento de la flora y fauna del municipio, destacándose principalmente las actividades en reservas naturales fortaleciendo las experiencias vivenciales que permiten buscar paz interior y encuentro con el ser.

Imagen N° 2. Ubicación geográfica municipio de La Vega, Cundinamarca.



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi⁴⁴.

⁴³ Fuente: Municipio La Vega, Cundinamarca. Sitio Oficial en línea. <http://www.lavega-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

⁴⁴ Instituto Geográfico Agustín Codazzi, Mapas de Colombia, www.igac.gov.co

6.4.2 Producción Pecuaria

- **Ganadería Bovina:** con mayor población en las veredas Dintel, Chuscal, El Roble, San Antonio y La Huerta.

Según la información oficial del municipio, de la totalidad de la población bovina el 84% se dirige a la comercialización dentro del municipio y el otro 16% a la producción lechera. Los pastos son manejados como praderas y de manera deficiente por ende los rendimientos no son los mejores para la capacidad de carga. El trato de los pastos es tradicional.

- **Ganadería avícola:** es un centro fuerte de la economía, existen algunas empresas avícolas y núcleos de pequeños productores. Según las cifras oficiales del municipio la población avícola es de 150.000 aves de postura, 914.000 aves de engorde y aproximadamente 10.500 de traspatio ⁴⁵. Las veredas con mayor índice de producción son: San Juan, Tabacal, Ucrania y Chuscal.

- **Ganadería Porcina:** dentro del municipio se encuentran varias porcícolas tecnificadas entre ellas La California, La Providencia e Inversiones Rio de Oro. Teniendo en cuenta la población porcina en este campo, se podría establecer, según los datos oficiales del municipio que hay 1.000 cerdas de cría, 6.500 cerdos de ceba y 4.000 cerdos de levante.

Esta población varía para los pequeños porcicultores de esta manera: 10 cerdas de cría. 10 cerdos cebadores y aproximadamente 60 cerdos de levante.

- **Ganadería Piscícola:** es una actividad próspera en el municipio y facilita generar medios de tecnificación y mejoras para los productores. Según las cifras del municipio, se producen aproximadamente 18 toneladas al año. De aquí se identifica que las especies con cultivos más grandes son: yamú, cachama, mojarra roja y trucha. Sin embargo, es necesario mejorar las

⁴⁵ Fuente: Municipio La Vega, Cundinamarca. Sitio Oficial en línea. <http://www.lavega-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f>

condiciones de la piscicultura ya que las condiciones del agua, la contaminación y los depredadores naturales afectan la ejecución de la actividad.

6.4.3 Producción Agrícola

Dentro de la producción propia y representativa del municipio se encuentra el café con un cultivo de 1.150 hectáreas, producto que se comercializa en el municipio y que incluye igualmente los mercados de Villeta y Bogotá. La producción de caña de azúcar en el municipio de La Vega corresponde aproximadamente a la generación de unas 3,9 toneladas anuales, gracias al cultivo de 220 hectáreas. Según la información oficial del municipio existen 65 trapiches en total ubicados en la zona rural del municipio. Igualmente, dentro de las actividades agrícolas del municipio se encuentran el cultivo de cacao y plátano en menores proporciones, sin embargo también dan aportes representativos y característicos a la región.

Sin embargo, el cuidado de los terrenos para el cultivo no ha sido el mejor, las condiciones de las prácticas de cultivo siguen siendo las tradicionales. Esto se presta para generar deterioro en los suelos o contaminación por uso indebido de químicos. Para el consumidor y sobre todo para el mercado extranjero tener pocas condiciones de salubridad en los cultivos es una limitante en el consumo, por eso se hace necesario un mayor cuidado en plagas y de las enfermedades.

Imágen N° 3. Comida propia del municipio de La Vega, roscón resobado y roscón de hojaldre.



6.4.4 Turismo

El turismo en el municipio de La Vega es llamativo por las atracciones naturales propias del departamento, por tal motivo se destacan las actividades de:

- **Ecoturismo:** Caminatas, campamentos y ecológicos, por los paseos reales naturales del municipio. Que tiene como objetivo la apreciación de la naturaleza y del cuidado del medio ambiente.
- **Aventura y deportes extremos:** Para los cuales se encuentran cascadas y corrientes de agua como El Chupal o la Laguna Tabacal. Igualmente, en los municipios aledaños como Nimaima y Tobia se puede practicar rafting.
- **Histórico y Cultural:** El municipio tuvo gran importancia durante la colonia y la Guerra de los Mil Días, por ende en homenaje al general Benito Ulloa se encuentra un busto en el parque principal desde 1.947. La iglesia que existe hoy en día tiene sus cimientos desde 1.844 y la casa cural también es de arquitectura tradicional. Igualmente se puede encontrar en el parque principal La Ceiba, el principal atractivo natural junto a la concha donde se llevan a cabo todas las fiestas y eventos culturales.
- **Agroturismo:** Es un área turística poco fortalecida, sin embargo gracias a la actividad campesina y a la variedad de actividad agropecuaria del municipio se pueden generar programas e instituciones encaminadas a fortalecer el conocimiento y cuidado de las actividades campesinas. Aquí se fortalecen las actividades de siembra, cultivo y crianza de animales.

6.5 Personas:

“La administración del Talento Humano persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”⁴⁶

Para TEA Ltda., la formación del personal que prestará los servicios ofrecidos es indispensable. Por tal motivo se identificarán los perfiles y requerimientos de cada uno de los relacionados en la prestación del servicio y de aquellos que tengan contacto con el cliente de manera directa. Debido a las características de los servicios es indispensable que las personas transmitan de manera correcta las ideas y la calidad de los servicios ofrecidos en busca de crear ventaja competitiva en el mercado.

Para la realización de las actividades dentro de las jornadas pedagógicas, las personas requeridas como mínimo para la ejecución de cada etapa son:

6.5.1 Operador sendero:

Encargado de organizar previamente las actividades relacionadas a la jornada pedagógica, en las instalaciones del parque ecológico. Incluye la preparación de:

1. Material (si el grupo lo requiere)
2. Señalización
3. Disposición de cada espacio para las actividades
4. Acompañamiento (como apoyo durante la jornada)

⁴⁶ CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Mexico. Mc Graw Hill. 1983. Pág 578

6.5.2 Facilitadores (Guías):

Para el desarrollo específico de la actividad principal de la jornada pedagógica, es necesario que un acompañante con la capacitación en guianza, acompañamiento de grupos, aprendizaje experiencial, primeros auxilios y sofrología, sea quien dirija y lleve a cabo el liderazgo durante las jornadas pedagógicas. Teniendo en cuenta cada área requerida, se debe contar como mínimo con una persona con cada uno de los siguientes conocimientos:

Capacitación en Primero Auxilios: Conocimiento certificado de primeros auxilios y certificación para dar capacitaciones. Experiencia en seguridad, guianza de grupos y enseñanza.

Técnicas RDC: Persona que tengas estudios en sofrología, manejo de grupos y este en capacidad de realizar las actividades en cada jornada para grupos superiores a 25 personas, relajaciones sofrológicas con énfasis en ecología, crecimiento personal y sensibilización de los sentidos.

6.6 Procesos

Dentro del proyecto expedicionario “Promotora TEA Ltda” los procesos incluyen las etapas, los mecanismos, rutas y métodos que permiten crear el servicio para entregar al cliente la mejor experiencia con la realización de las actividades que ofrecen los servicios de TEA. Es la identificación de los procesos lo que permitirá generar y garantizar la calidad del servicio.

6.6.1 Conducta de entrada:

Consiste en la descripción de la actividad a realizar, permite conocer el orden del día y dar una descripción del lugar. Para realizar esta introducción se establecen las condiciones bajo las cuales el grupo se va a dirigir, incluye las pautas de comportamiento, de seguridad y tiempos establecidos para las actividades.

De acuerdo al grupo, se realizan dinámicas de integración para dar inicio a la jornada pedagógica y conocer el grupo.

6.6.2 Técnicas de Relajación Dinámica de Caycedo:

“La Relajación Dinámica de Caycedo es un método desarrollado desde 1966 por el Dr. Alfonso Caycedo. Consiste en la práctica de una serie de técnicas de relajación, ejercicios respiratorios, movimientos corporales y estrategias de activación mental que tienen como fin el conocimiento de sí mismo y el desarrollo de la consciencia. Consta de doce grados en los que de forma progresiva y metódica la persona va desarrollando la percepción y conocimiento de su propia corporalidad, sus emociones, sus pensamientos, su conducta y sus propios valores.”⁴⁷ El objetivo principal de las técnicas RDC es lograr desarrollar: el esquema corporal, la capacidad de introspección, la actitud positiva ante la vida, los valores de la persona, las capacidades intelectuales y habilidades sociales, la seguridad en sí mismo o autoestima, la serenidad, la creatividad y la intuición.

6.6.3 Foros:

Posterior a cada jornada, se realiza un conversatorio enfocado a la retroalimentación de las experiencias de la jornada educativa. Se busca a través

⁴⁷ Instituto Internacional de Sofrología Caycediana. Disponible en línea: http://www.sofrologia.com/cu_relajacion_dinamica.htm

de lo aprendido identificar: dificultades, fortalezas, aprendizaje, trabajo en grupo, aportes y dudas e inquietudes.

Una vez se realiza esto, se realiza la retroalimentación y conclusión de los aportes obtenidos durante la actividad realizada en el día.

6.7 Evidencia Física:

Para TEA., el objetivo es poder transmitir la calidad del servicio a través de la presentación de las personas, de la locación, del estado del parque ecológico y de todos los bienes relacionados que facilitarán la prestación del servicio. El objetivo, radica en garantizar que los servicios ofrecidos se prestan en las mejores condiciones para que exista un bien tangible que evidencie la calidad y satisfacción prestada en los servicios de la Promotora TEA Ltda.

Teniendo en cuenta que los servicios no son tangibles, es importante tener herramientas que permitan tangibilizar la prestación de los servicios y la calidad del mismo.

Para obtener este resultado, actualmente las jornadas pedagógicas se llevan a cabo en las instalaciones del Parque La Selva, ubicado en el municipio de La Vega. Donde principalmente se identifican los siguientes elementos, que permiten a los clientes identificar la calidad y la preparación de cada uno de los servicios ofrecidos:

6.7.1 Certificaciones:

Como resultado de la participación en las jornadas pedagógicas se entregan certificados emitidos por la Promotora TEA Ltda en convenio con la Fundación Tecnológica San Francisco de Asís, con aprobación del Ministerio de Educación.

Estas certificaciones permiten evidenciar la acreditación de los servicios ofrecidos, su carácter educativo y eco turístico, dejando en el cliente una evidencia tangible que garantiza la calidad y validez del servicio.

Estas certificaciones se dan a cada uno de los participantes que realizan las jornadas de sensibilización y aprendizaje, así mismo para todos los talleres y seminarios complementarios de sofropedagogía aplicada, primeros auxilios, prácticas turísticas, o el requerido de acuerdo a la aplicación y al área de conocimiento respectiva.

6.7.2 Instalaciones físicas:

Que permiten a los visitantes del parque ecológico conocer y tener el mejor contacto con la naturaleza. A través de todos los senderos se puede percibir el interés propio de TEA Ltda, por transmitir los conocimientos de la naturaleza a partir de los siguientes espacios:

Imágen N° 4. Etapa inicial construcción - Maloca Parque Ecológico La Selva.



Fuente: Promotora TEA Ltda

Imágen N° 5. Vista actual de la Maloca Parque Ecológico La Selva.



Fuente: Promotora TEA Ltda

6.7.2.1. Senderos Ecológicos:

Son la base para el desarrollo de las actividades actuales de la Promotora TEA Ltda. Inicialmente, con la proyección hace 7 años, de tener un parque ecológico para desarrollar actividades educativas.

Imágen N° 6. Evolución construcción de Senderos Ecológicos



Fuente: Promotora TEA Ltda

6.7.2.2. Flora y fauna:

Dentro de las jornadas pedagógicas el recorrido incluye caminatas dentro de los senderos del Parque ecológico La Selva. A lo largo del recorrido la flora y fauna apreciada incluye a la propia del medio ambiente. En especial el parque cuenta con una gran variedad de flores exóticas que incluyen una gran variedad de heliconias. Estas flores son plantas herbáceas perennes, de acuerdo al tipo de flor su altura varía desde 70 cm hasta 10 m. Las hojas son la parte más vistosa de una heliconia, generalmente son de colores primarios o mezclados.

Dentro de la variedad de flores y heliconias se encuentran: ave del paraíso, Maracas, Habotijagua, Bastón del emperador, Orquídeas.

En cuanto a la variedad de animales que tiene el parque son propios de la actividad campesina del municipio, dentro de esto se encuentran criaderos y cultivos de: Aves de Corral (pollos, gallinas, gallos, patos, gansos y loros); Semovientes: (caprinos, porcícolas, conejos, piscícolas) y Caninos.

Imágen N° 7. Flores Exóticas Parque Ecológico la Selva



Fuente: Promotora TEA Ltda

Para poder hacer referencia a los cultivos del municipio, el parque ecológico cuenta con cultivos de: Piña perolera, Naranjos, Plátanos, Ají y Guadua.

6.7.2.3. Pista de Obstáculos:

Son aquellos obstáculos de esfuerzo físico y desarrollo del lenguaje corporal que se encuentran en el sendero de Educación Experiencial, cuyos objetivos principales son el desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo, a través del uso de los sentidos. A continuación se encuentran imágenes de cada uno de los obstáculos en representación de las actividades realizadas dentro del Parque Ecológico La Selva.

Imagen N° 8. Sendero Educación Experiencial



(Arriba: Entrada y salida del túnel. Abajo izq: Foso de los príncipes; Abajo der: arrastre bajo) Fuente: Promotora TEA Ltda

6.7.2.4. Sendero de Aguas Residuales:

Es un sendero en el cual los participantes a través del recorrido verán las formas de tratamiento del agua y el uso adecuado de las aguas residuales. Se tiene una vivencia cercana al tratado de agua ya que se cuenta con los siguientes una red de tratamiento de agua propia y que permite realizar un recorrido claro de todo el proceso.

CAPITULO VII: ANALISIS FINANCIERO

En el estudio de factibilidad de la creación de una empresa de servicios eco turísticos (Promotora TEA Ltda) se obtiene la siguiente información.

De la inversión realizada, el interés esperado por los inversionistas es de 37% anual, el interés de oportunidad del mercado financiero es el 8,3%. El impuesto sobre la renta es del 30%, la inflación año a año es del 3.2% y un costo administrativo de \$1.000.000 con incremento anual de \$100.000.

7.1 Gastos Pre operativos e Inversión

Teniendo en cuenta que para poder ejecutar el proyecto se hace necesaria una inversión inicial que corresponde al mantenimiento de las instalaciones del parque ecológico La Selva y la adquisición de algunos equipos para poder dar inicio a las actividades. Ya que actualmente, el parque ecológico existe y cuenta con algunas de las cosas que se necesitan solo se hace necesario una adecuación a las necesidades propias y específicas de la Promotora TEA Ltda. De este modo según la siguiente clasificación se podrán observar diferentes tipos de bienes para cuantificar monetariamente el monto por asignar (Infraestructura - Maquinaria y equipo - Muebles y enseres - Semovientes y Cultivos)

Se realizará una inversión de:

INFORMACION	VALOR
Mantenimiento y adecuacion Infraestructura	\$ 6.500.000,00
Inversion en Mercadeo y Publicidad	\$ 7.575.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.000.000,00
Equipos para Primeros Auxilios	\$ 3.500.000,00
Equipos de Cómputo	\$ 6.000.000,00
Inversion total	\$ 25.575.000,00

Para cubrir el total de esta inversión, se obtiene un crédito del 75% del valor total, con un plazo de 5 años, teniendo el primer año de gracia de capital y los cuatro restantes de amortización. El interés es del 27% Efectivo Anual, para pagar en cuotas fijas de capital e intereses anuales.

7.2. Costos de Operación

En la siguiente tabla se encuentran los costos proyectados para la realización de las diferentes actividades, de acuerdo a los requerimientos de cada cliente y a las adecuaciones pertinentes para entregar el mejor servicio de acuerdo al objetivo y enfoque experiencial que se lleve a cabo:

Tabla N° 13. Costos individuales por actividad

ACTIVIDAD	COSTOS	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	OPCION 4	OPCION 5
Transporte ida y retorno	\$ 9.900,00	x	x	x		
Desayuno	\$ 2.750,00	x			x	
Media mañana	\$ 2.750,00	x			x	
Almuerzo	\$ 8.800,00	x	x		x	
Onces	\$ 2.750,00	x			x	
Jornada Pedagógica	\$ 16.500,00	x	x	x	x	x
Formacion docentes	\$ 6.050,00	x	x	x	x	x
Certificado docentes	\$ 3.300,00	x	x	x	x	x
Certificado participantes	\$ 3.300,00	x	x	x	x	x
Costos Fijos	\$ 33.550,00	\$ 25.300,00	\$ 16.500,00	\$ 23.650,00	\$ 6.600,00	
Servicios Jornadas	\$ 22.550,00	\$ 22.550,00	\$ 22.550,00	\$ 22.550,00	\$ 22.550,00	
% Ganancia	\$ 10.065,00	\$ 7.590,00	\$ 4.950,00	\$ 7.095,00	\$ 1.980,00	
Precio base	\$ 66.165,00	\$ 55.440,00	\$ 44.000,00	\$ 53.295,00	\$ 31.130,00	
I.V.A	\$ 10.586,40	\$ 8.870,40	\$ 7.040,00	\$ 8.527,20	\$ 4.980,80	
Precio venta	\$ 76.751,40	\$ 64.310,40	\$ 51.040,00	\$ 61.822,20	\$ 36.110,80	

Fuente: Creación de la autora

Estos costos están determinados, por el estudio actual de los mismos, proyectados con un aumento del 10% para el primer año de actividad del proyecto. Siendo así, los costos individuales varían de acuerdo a la opción que se tome, con un promedio de \$ 21.120 (Veintiún mil ciento veinte pesos m/cte) (véase numeral: 5.1.2 - Tabla N° 8). Y tendrán proyectados un incremento de 5% por plan. Así

mismo se requiere cubrir costos de transporte por \$9.900 por plan con un incremento del 10% año por año. Los costos administrativos se consideran de \$1'000.000 para el primer año, con un incremento año por año de \$100,000. Respecto al desarrollo de la actividad, se plantea que el número de planes a vender es de 250 para el primer año, con un incremento estimado de 50 unidades anuales. El precio de venta promedio para el primer año se estima en \$90.000 cada unidad con un incremento año por año del 20%.

7.3 Costos de Nómina

De acuerdo al organigrama establecido y a los cargos requeridos para el desarrollo de toda la operación y de cada actividad en la Promotora TEA Ltda, se hace una revisión y se establecen los cargos con los salarios estipulados en la tabla N° 14. En resumen, se puede observar la necesidad general de personal para que se puedan asignar responsabilidades, tanto en el área de mercadeo, como en el área administrativa, de operaciones y servicios generales.

Sin embargo, los costos totales mensuales de nómina van de acuerdo a la cantidad de personas requeridas más el total de prestaciones sociales (Véase Anexo) que como empleador se deben asumir y provisionar mes a mes. De este modo los costos totales de nómina quedarían como se ve en la tabla N° 15.

Para un total de \$22.076.761 mensual, en donde están contempladas 23 personas en las cuales se estarían asignando todas las responsabilidades de la empresa.

7.4 Costos de Mercadeo y Publicidad

Estimados como los requeridos para comenzar con el enfoque comercial que se quiere y cumplir con la estrategia de mercadeo planteada el proyecto deberá incurrir en un valor total por gastos de mercadeo (Véase tabla N° 16)

Tabla N° 14. Personal requerido y sueldos individuales

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Area Administrativa		
	Salario Mensual	Aux. Transporte
Gerente	\$ 1.500.000,00	
Asistente Gerencia	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00
Mayordomo	\$ 650.000,00	\$ 63.600,00
Ayudante	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00
Contador	\$ 400.000,00	\$ 63.600,00
Veterinario	\$ 200.000,00	\$ 63.600,00
Dirección RRHH	\$ 1.300.000,00	
SUBTOTAL AREA ADMINISTRATIVA	\$ 5.285.600,00	\$ 318.000,00
Area Mercadeo		
Dirección Mercadeo	\$ 1.300.000,00	\$ 63.600,00
Analista Marketing	\$ 450.000,00	
Relacionista Público	\$ 700.000,00	
Ejecutivo Cuentas	\$ 700.000,00	
SUBTOTAL AREA MERCADEO	\$ 3.150.000,00	\$ 63.600,00
Area Operaciones		
Facilitadores	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00
Operador Senderos	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00
Vendedor Tienda	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00
Director Seguridad	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00
SUBTOTAL AREA OPERACIONES	\$ 2.635.600,00	\$ 254.400,00
Servicios Generales		
Transportador	\$ 200.000,00	\$ 63.600,00
Cocina - Aseo	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00
SUBTOTAL AREA SERVICIOS GENERALES	\$ 735.600,00	\$ 127.200,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11.806.800,00	\$ 763.200,00

Tabla N° 15. Proyección mensual costos de nómina

COSTOS TOTALES NÓMINA					
Area Administrativa					
	Salario Mensual	Aux. Transporte	SUELDOS MENSUALES	CARGA PRESTACIONAL	COSTO TOTAL NÓMINA/MES
Gerente	\$ 1.500.000,00		\$ 1.500.000,00	\$ 426.032,40	\$ 1.926.032,40
Asistente Gerencia	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00	\$ 763.600,00	\$ 224.843,12	\$ 988.443,12
Mayordomo	\$ 650.000,00	\$ 63.600,00	\$ 713.600,00	\$ 215.987,38	\$ 929.587,38
Ayudante	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00	\$ 599.200,00	\$ 186.570,57	\$ 785.770,57
Contador	\$ 400.000,00	\$ 63.600,00	\$ 463.600,00	\$ 149.273,12	\$ 612.873,12
Veterinario	\$ 200.000,00	\$ 63.600,00	\$ 263.600,00	\$ 100.274,38	\$ 363.874,38
Dirección RRHH	\$ 1.300.000,00		\$ 1.300.000,00	\$ 375.652,40	\$ 1.675.652,40
SUBTOTAL AREA ADMINISTRATIVA	\$ 5.285.600,00	\$ 318.000,00	\$ 5.603.600,00	\$ 1.678.633,38	\$ 7.282.233,38
Area Mercadeo					
Dirección Mercadeo	\$ 1.300.000,00	\$ 63.600,00	\$ 1.363.600,00	\$ 375.983,12	\$ 1.739.583,12
Analista Marketing	\$ 450.000,00		\$ 450.000,00	\$ 161.537,40	\$ 611.537,40
Relacionista Público	\$ 700.000,00		\$ 700.000,00	\$ 224.512,40	\$ 924.512,40
Ejecutivo Cuentas	\$ 700.000,00		\$ 1.400.000,00	\$ 449.024,80	\$ 1.849.024,80
SUBTOTAL AREA MERCADEO	\$ 3.150.000,00	\$ 63.600,00	\$ 3.913.600,00	\$ 1.211.057,72	\$ 5.124.657,72
Area Operaciones					
Facilitadores	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00	\$ 3.054.400,00	\$ 915.377,54	\$ 3.969.777,54
Operador Senderos	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00	\$ 1.527.200,00	\$ 457.688,77	\$ 1.984.888,77
Vendedor Tienda	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00	\$ 599.200,00	\$ 183.430,76	\$ 782.630,76
Director Seguridad	\$ 700.000,00	\$ 63.600,00	\$ 763.600,00	\$ 224.843,12	\$ 988.443,12
SUBTOTAL AREA OPERACIONES	\$ 2.635.600,00	\$ 254.400,00	\$ 5.944.400,00	\$ 1.781.340,18	\$ 7.725.740,18
Servicios Generales					
Transportador	\$ 200.000,00	\$ 63.600,00	\$ 263.600,00	\$ 108.989,00	\$ 372.589,00
Cocina - Aseo	\$ 535.600,00	\$ 63.600,00	\$ 1.198.400,00	\$ 373.141,14	\$ 1.571.541,14
SUBTOTAL AREA SERV. GENERALES	\$ 735.600,00	\$ 127.200,00	\$ 1.462.000,00	\$ 482.130,14	\$ 1.944.130,14
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11.806.800,00	\$ 763.200,00	\$ 16.923.600,00	\$ 5.153.161,42	\$ 22.076.761,42

7.5 Proyección de Ventas.

Teniendo en cuenta que los servicios se venden en paquetes grupales, para un mínimo de 30 personas y que el costeo se ha realizado individualmente se proyecta para el primer año tener diariamente 4 grupos de 30 personas, realizando actividades 6 días a la semana, para tener mensualmente una proyección de 2.880 planes (a costo promedio individual), con un incremento anual de 150 planes.

Tabla N° 16. Proyección de gastos para desarrollo estrategias de Mercadeo

MERCADEO Y PUBLICIDAD	
Mejora Marca - Imagen corporativa	
Rediseño del Logo	\$ 420.000,00
Slogan producto	\$ 500.000,00
Publicidad Exterior	
Vallas	\$ 450.000,00
Video Institucional	\$ 1.000.000,00
Merchandising	
Diseño camisetas y cachuchas	\$ 200.000,00
Diseño tienda artesanal	\$ 1.500.000,00
Diseño Folleto	\$ 550.000,00
Comunicación interna	
Diagramacion revista semestral	\$ 800.000,00
Rediseño papelería básica y contable	\$ 55.000,00
Portal Web	\$ 1.800.000,00
Hosting y Dominio	\$ 300.000,00
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	\$ 7.575.000,00

* Los valores estan determinados por los precios establecidos en las Tarifas mínimas de ADGORA (Asociacion Colombiana de la Industri Publicitaria)

Fuente: Creación de la Autora.

7.6 Análisis de Indicadores de Factibilidad

De esta forma el resultado del análisis financiero puede describirse, con un análisis de precios constantes y ejecutando un proyecto con financiamiento:

Tabla N° 16. Estudio Factibilidad y Rentabilidad Financiera del Proyecto

CONCEPTO	AÑO 0
PERIODO RECUPERACION	
INTERES ESP INVERSIONISTA	37%
INT MERCADO FINANCIERO	8,3%
INFLACION	3%
VALOR PRESENTE INGRESOS	-82.572.741,11
VALOR PRESENTE NETO	-313.315.731,11
RELACION BENEFICIO COSTO	-0,3578559032847
RENTABILIDAD TIR	-12,106659982476%
RENTABILIDAD REAL INV	-7,985017168091%
VALOR FUTURO NETO	\$ -18.876.798.994,74
ANUALIDAD INGRESOS	-31.922.450,54
ANUALIDAD INVERSION	89.204.761,60
CAUE	-121.127.212,13

7.6.1 Valor presente neto

Analizando el proyecto por VPN, con precios constantes y con financiamiento se puede decir que no es conveniente financieramente ya que no se supera la inversión. Con el rendimiento esperado del 37% se obtiene un beneficio negativo equivalente en valor presente neto de -313.315.731,11

7.6.2 Relación beneficio/ costo

Por cada peso que se invierta en el proyecto, planteado con el financiamiento propuesto y con los precios estimados no se generan beneficios, por el contrario faltaría \$0,35785 para recuperar cada peso invertido, sin obtener un beneficio adicional.

7.6.3 Tasa interna de retorno

La máxima rentabilidad que genera el proyecto si los beneficios generados por la actividad son reinvertidos en ella, motivo por el cual se sigue ganando el mismo

rendimiento, es de -12,106%. Como esta rentabilidad es menor a la esperada, el proyecto no resulta atractivo financieramente. Sin embargo, puede buscarse un esquema de financiamiento diferente para la inversión en el proyecto.

7.6.4 Tasa de verdadera rentabilidad

Sabiendo que el cálculo de la TIR es teórica, y que el destino de los ingresos generados en la operación pueden destinarse al mercado financiero. La rentabilidad real obtenida por el proyecto se estima en por nosotros es del -07,98501%.

7.6.5 Periodo de recuperación de la inversión

El tiempo que necesitamos para recuperar la inversión es mayor a los 10 años analizados, por ende no se obtienen beneficios en el periodo de tiempo analizado.

7.6.6. Serie neta uniforme equivalente

Cuando convertimos los ingresos en una anualidad obtenemos un ingreso de \$-31.922.450,54 y cuando la inversión se vuelve anualidad obtenemos una inversión de \$ 89.204.761,60 lo cual evidencia que si busca recuperar la inversión con el interés esperado, y debe haber un rendimiento mínimo mensual de \$9.175.979,12 La diferencia entre la anualidad de los ingresos y la anualidad de la inversión es de \$-121.127.212,13, por lo que no se recupera la inversión con la rentabilidad esperada del 37%.

7.6.7. Valor futuro neto

Recuperamos la inversión, obtenemos el beneficio esperado y adicionalmente obtenemos un beneficio de \$ -18.876.798.994,74.

CONCLUSIONES

- El objetivo general del trabajo de grado, era proponer un plan de negocios, basado en la experiencia y conocimiento de oportunidades existentes en el municipio de La Vega, para realizar un estudio de las variables que afectan las actividades y el desarrollo de un proyecto como tal, definiendo la viabilidad del mismo en las condiciones actuales.
- Se realizó un análisis del entorno, un estudio de cliente y del mercado potencial, así como también de la competencia, finalizando por una revisión de la estrategia financiera según los recursos disponibles por los inversionistas para determinar la factibilidad real del proyecto.
- Como se mencionó en el inicio del trabajo el plan de negocio es una herramienta de estudio y análisis que permite identificar los puntos clave de un negocio y los puntos críticos; para evaluar las condiciones actuales de una posible inversión, en medio de las circunstancias del mercado actual. Sin embargo, el estudio actual, pese a las oportunidades del mercado y a las ventajas competitivas del proyecto, no es viable debido a la baja capacidad financiera de los inversionistas.
- Antes de definir un modelo estratégico de servicios para cualquier organización es importante definir la misión, visión y los objetivos; éstos deben ser claros, alcanzables y logrables. También es importante definir las estrategias, las cuales permitirán lograr cada uno de los puntos anteriores. Para cumplir con las estrategias, se debe motivar al personal, destacar el sentido de pertenencia de cada uno de ellos con respecto a la empresa, resaltando la responsabilidad y el compromiso.

- La calidad es un factor importante para lograr el éxito en la organización, gracias a ella los productos y servicios serán aceptados por los clientes, teniendo en cuenta también que los precios deben ser asequibles para el consumidor.
- La Vega es un municipio con un alto potencial turístico, el cual puede aprovecharse por medio de la conformación de empresas basadas en la prestación de servicios turísticos ecológicos y de aventura de alta Calidad.
- Es importante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales del municipio, donde el hombre pueda relacionarse con la naturaleza, para preservarla y protegerla.
- Con el fortalecimiento de las actividades propuestas para la Promotora TEA Ltda, se aumentarían los empleos generados, teniendo como objetivo final el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de La Vega (Cundinamarca).
- El desarrollo del proyecto busca dar a conocer a La Vega como un municipio de amplios atractivos turísticos y deportivos (eco turismo, canotaje, caminatas, cabalgatas, zonas de camping, diversidad gastronómica, etc.)
- Para la definición los esquemas logísticos, es importante tener en cuenta la capacidad que se tiene para el desarrollo de cada actividad y los perfiles de los clientes.

RECOMENDACIONES

- El proyecto Promotora TEA, deberá replantear la inversion tanto de capital como financiera para permitir la realizacion y ejecucion del proyecto.
- Se deberá realizar un estudio constante del mercado, para satisfacer continuamente las necesidades de los consumidores y ampliar el nicho de mercado, tal como se tiene esperado y cubrir no sólo el mercado local sino también el mercado nacional.
- Tener un control constante de la contabilidad, los ingresos y los costos de cada plan y de la prestación de los servicios así como también del mantenimiento de las instalaciones del parque ecológico La Selva.
- Mantener al personal que prestará los servicios, en constante capacitación y formación para la direccción de grupos, garantizando así un total éxito en las actividades de aprendizaje grupal.
- Teniendo en cuenta que se propone un proyecto de prestacion de servicios, es necesario que cada funcionario aumente su sentido de pertenencia hacia la Promotora, facilitando que a cada visitante del parque se le preste el mejor servicio y acompañamiento de cada actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ecoestrategia*. (2010). Recuperado el Febrero de 2011, de El boom del Turismo Ecológico: www.ecoestrategia.com
- ABASCAL ROJAS, F. (2004). *Cómo se hace un plan Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- AGUEDA TALAYA, E. (1997). *Principios de MArketing*. Esic Editorial.
- ALDEA MAESTRA. (s.f.). *Aldea Maestra*. Recuperado el mes de Febrero de 2011, de <http://aldeamaestra.blogspot.com/>
- AMAYA A., J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- ANAWIM Convivencias. (s.f.). *ANAWIM CONVIVENCIAS*. Recuperado el año 2011, de <http://www.anawim.es.tl/>
- BUXÓ, J. (Febrero de 2011). *Preparados para la Revolución Turística*. Obtenido de <http://www.jaimebuxo.com/2010/11/preparados-para-la-revolucion-turistica-prepared-for-the-tourist-revolution/>
- CALVO, N. (Septiembre, 2004). Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial. *Cultura Corporativa N° 180*, 44 - 54.
- Centro de Estudios Económicos Regionales. (2006). *Turismo y Desarrollo en el Caribe Colombiano* . Recuperado el Enero de 2011, de Banco de la Republica: [Http://www.banrep.gov.com.co](http://www.banrep.gov.com.co)
- CHIAVENATO, A. (1983). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- COLORO FILA URBANA. (s.f.). *Clorofila Urbana*. Recuperado el mes de Enero de 2011, de <http://www.clorofilaurbana.org/>
- Comision Fílmica Colombiana. (s.f.). *Regiones y Locaciones*. Recuperado el Enero de 2011, de <http://www.locationcolombia.com/index.php>
- Departamento de Planeación. (Agosto de 2007). *Documento sectorial, cadena de turismo* . Recuperado el Marzo de 2011, de Agenda interna para la productividad y la competitividad: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/turismo.pdf>

El Educador. (s.f.). Recuperado el Enero de 2011, de El Tangram:
<http://www.eleducador.com>

El Nuevo Diario. (06 de Febrero de 2011). Crearán Red de Cuerpos de Seguridad Turística de las Américas. *El Nuevo Diario*, pág.
<http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=230338>.

FUDACION ECO ANDES. (s.f.). *Fundación Eco Andes*. Recuperado el mes de Febrero de 2011, de <http://www.ecoandes.net/>

Granados, S. D. (24 de Octubre de 2010). Colombia busca hoteleros y empresarios para invertir en turismo Ecológico. (R. E.-P. PAIS, Entrevistador)

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (s.f.). *Mapas de Colombia*. Recuperado el mes de Abril de 2011, de <http://www.igac.gov.co>

Instituto Internacional de Sofrología Caycediana. (s.f.). *Sofrología*. Recuperado el Febrero de 2011, de http://www.sofrologia.com/cu_relajacion_dinamica.htm

KERIN, R., & HARTLEY, s. &. (s.f.). *Marketing Core*. Marid: Mac Graw Hill, Segunda Edicion.

KOYTLER, P., & ARMOSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Prentice Hall - Décima Edicion.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Mayo de 2008). *Plan Sectorial de Turismo 2008 - 2010*. Recuperado el Febrero de 2011, de Colombia Destino Turístico de Clase Mundial.

Ministerio de Desarrollo Económico. (s.f.). *Parques Nacionales Naturales de Colombia*. Recuperado el 2011, de <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.04>

MINTZBERG, H. (1999). *Zafari a la Estrategia*. Ediciones Granica S.A.

Municipio de La Vega . (s.f.). Recuperado el 2011, de <http://www.lavega-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1|1--&m=f>

Parques Nacionales Naturales de Colombia. (s.f.). *Generalidades del Ecoturismo en Colombia*. Recuperado el 2011, de <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.0221>

PORTER, M. E. (1990). *The Competitive advantages*. New York.

PRIDE, W., & FERREL, O. (2009). *Marketing: concepts & strategies*. Ed. Houghton Mifflin.

Proexport Colomba. (enero- diciembre de 2005). *Comportamiento del Sector Turismo*. Recuperado el mes de Febrero de 2011, de Informe de Tendencias: www.proexport.gov.co

Promotora TEA Ltda. (s.f.). Registro CCB - Matrícula N° 01739318.

Secretaria del Senado de la Republica de Colombia. (s.f.). *Ley 300 de 1.996*. Obtenido de "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otra disposiciones":
http://www.aecretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html

Trébola Organización Ecológica. (s.f.). *Trébola Organización Ecológica*. Recuperado el mes de Febrero de 2011, de <http://www.trebolaecologiacolombia.org/>

TRILLO, A. (24 de Abril de 2010). *La estrategia comercial de precios Vs. El ajuste por inflacion - Consultoria en Marketing para PYMES*. Recuperado el mes de Febrero de 2011, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/mareting/estrategia-comercial-precios-ajuste-inflacion.htm>

UNWTO. (s.f.). *Organizacion Mundial del Turismo*. Recuperado el Enero de 2011, de <http://unwto.org/es/about/turismo>

WEARING, S. (1999). *Ecoturismo, impacto, tendencias y posibilidades*. España: Síntesis S.A.

WIKIPEDIA, *La Enciclopedia Libre*. (s.f.). Recuperado el 2011, de Oferta y Demanda: http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda