

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE LA  
PLANEACIÓN EN LA EMPRESA CIUDAD DE GIGANTES EN LA CIUDAD DE  
IBAGUÉ**

**CLAUDIA LILIANA MESTRE CAMPOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS - FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
IBAGUÉ**

**2015**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DIRECCIONAMIENTO DE LA  
PLANEACIÓN EN LA EMPRESA CIUDAD DE GIGANTES EN LA CIUDAD DE  
IBAGUÉ**

**CLAUDIA LILIANA MESTRE CAMPOS**

**Director:**

**Dr. MIKEL IÑAKI IBARRA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSGRADOS - FORUM**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**IBAGUÉ**

**2015**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.1 DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
2. OBJETIVOS .....	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
3. MARCO DE REFERENCIA .....	13
3.1 MARCO TEÓRICO.....	13
3.2 MARCO CONCEPTUAL: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS.....	19
3.2.1 Análisis de competitividad.....	19
3.2.2 Análisis de atractividad.....	20
3.2.3 Análisis estructural.....	21
3.2.3.1 Análisis de variables estratégicas (Motricidad y dependencia) .....	21
3.2.4 Análisis de las áreas funcionales.....	21
3.2.5 Juego de actores .....	22
3.2.6 Análisis del futuro.....	23
3.2.7 Formulación de la estrategia .....	23
3.2.8 Implementación.....	23
3.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN DEL SISTEMA .....	23
3.3.1 Reseña histórica .....	23
3.3.2 Generalidades.....	24
3.3.3 Objetivo social de la compañía .....	25
3.3.4 Organigrama .....	25
3.3.5 Política de calidad .....	26
3.3.6 Objetivos de calidad.....	26
3.3.7 Mapa de procesos.....	27
3.3.8 Paquetes del parque.....	27
3.3.9 Tendencia mundiales .....	28

3.3.10 Misión .....	30
3.3.11 Visión.....	30
3.3.12 Filosofía .....	30
3.3.13 Esquema de segmentación .....	30
4. ANÁLISIS DEL SISTEMA .....	32
4.1 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	32
4.1.1 Árbol de competencia de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas).....	32
Ramas – Finanzas .....	32
Ramas – Mercadeo y Ventas.....	33
Tronco – Operaciones .....	35
Raíz – Talento Humano .....	36
4.1.2 Análisis MEFI.....	38
4.1.3 Matriz Perfil Competitivo- MPC .....	42
Caracterización de la Población.....	43
4.2 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD.....	50
4.2.1 Análisis de Porter.....	50
4.2.2 Análisis PESTEL .....	54
4.2.3 Análisis MEFE.....	58
4.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	60
4.3.1 Plano de influencias y dependencias directas – MDI .....	64
4.3.2 Gráfica de influencia directa .....	65
4.3.3 Matriz de relaciones directas - MDI .....	65
4.3.4 Plano de influencia indirecta – MII .....	67
4.3.5 Gráfica de influencia indirecta.....	68
4.3.6 Plano de desplazamientos entre factores.....	70
5. JUEGO DE ACTORES .....	71
Actores principales – Empresa Ciudad de Gigantes .....	72
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS – CAMPOS DE BATALLA... 76	
5.1.1 Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI) .....	77
5.1.2 Plano de influencias y dependencias entre actores .....	78
5.1.3 Histograma de relaciones de fuerza entre actores MIDI.....	79

5.2. PODER DE LOS ACTORES - RELACIÓN ENTRE ACTORES Y OBJETIVOS .....	80
5.2.1 Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos.....	81
5.2.2. Histograma de movilización de actores sobre objetivos 3MAO .....	83
5.3 CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES .....	84
5.3.1 Convergencia entre actores .....	84
5.3.1.1 Matriz de convergencias entre actores de orden 1 (1CAA).....	85
5.3.1.2 Gráfica de convergencias entre actores de orden 1.....	86
5.3.1.3 Matriz de convergencias de orden 2 (2CAA) .....	87
5.3.1.4 Gráfica de convergencias entre los actores de orden 2.....	87
5.3.1.5 Matriz de convergencias de orden 3 (3CAA) .....	88
5.3.1.6 Gráfica de convergencias entre actores de orden 3.....	89
5.3.2 Divergencia entre actores.....	90
5.3.2.1 Matriz de divergencias entre actores de orden 1 (1DAA) .....	90
5.3.2.2 Gráfica de divergencia entre actores de orden 1 .....	91
5.3.2.3 Matriz de divergencias de orden 2 (2DAA).....	92
5.3.2.4 Gráfica de divergencias entre actores de orden 2 .....	93
5.3.2.5 Matriz de divergencias de orden 3 (3DAA).....	94
5.3.2.6 Gráfica de divergencias entre actores de orden 3 .....	95
5.4 AMBIVALENCIA DE LOS ACTORES.....	96
5.4.1 Histograma de la ambivalencia de los actores .....	97
6. ANÁLISIS DEL FUTURO.....	98
6.1 ANÁLISIS MORFOLÓGICO – ESCENARIOS POSIBLES .....	98
6.2 MÉTODO DELPHI - ESCENARIOS PROBABLES .....	99
Balance del sistema .....	102
7. FORMULACIÓN .....	103
7.1 MATRICES ESTRATÉGICAS.....	103
7.1.1 Matriz DOFA .....	103
7.1.2 Matriz Ge-Mckinsy .....	104
7.1.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	105
7.1.4 Matriz SPACE (PEYEA).....	107
7.2 ÁRBOLES DE PERTINENCIA.....	109

7.2.1	Árbol de Pertinencia 1 .....	109
7.2.2	Árbol de Pertinencia 2 .....	110
7.2.3	Árbol de Pertinencia 3 .....	111
7.3	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	112
7.3.1	Estrategia 1.....	112
7.3.2	Estrategia 2.....	112
8.	IMPLEMENTACIÓN.....	113
8.1	BALANCED SCORECARD.....	113
8.1.1	Mapa de objetivos estratégicos .....	113
8.1.2	Indicadores y metas.....	114
8.1.3	Iniciativas y Presupuestación.....	116
8.1.4	Estimación del Presupuesto .....	117
8.1.5	Matriz de Afinidad / Impacto.....	117
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
9.1	CONCLUSIONES .....	120
9.2	RECOMENDACIONES.....	121
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio es un proyecto de investigación aplicada enfocado en el análisis del comportamiento del modelo de negocio de la empresa Ciudad de Gigantes y de las necesidades de entretenimiento de un segmento de niños en la ciudad de Ibagué, con el objetivo de desarrollar los aspectos técnicos y metodológicos característicos del análisis prospectivo que orienten el direccionamiento estratégico de la empresa, hacia la generación de la propuesta de valor que permita ser más competitivos y rentables.

Las fases de elaboración del estudio comprenden un desarrollo metodológico en el que sea posible diagnosticar la situación actual del negocio frente al entorno, aplicando para su revisión diferentes herramientas y matrices de direccionamiento estratégico, que permiten obtener el análisis interno y externo y su influencia en el mercado; de esta manera se determinan los lineamientos estratégicos o variables claves, que serán la base en la construcción de los distintos escenarios y la proyección de los mismos. Finalmente, en la postura estratégica de la organización, se establece el plan de acción para su posterior implementación.

El presente proyecto busca determinar cuál es el camino a seguir según el escenario seleccionado para poder así establecer la unidad de negocio en un sitio fijo, sin dejar de lado la posibilidad de seguir trabajando en otros sitios según sea la demanda; de igual manera, se espera establecer según la perspectiva antes mencionada, qué recursos se deben implementar para mejorar la propuesta de valor o su ampliación de servicios con un enfoque hacia los padres de familia, esto implica parqueaderos, zona de bebidas y alimentación y algún tipo de diversión para los acompañantes.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

---

## 1.1 DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sedentarismo, una enfermedad que día a día se convierte en un problema mayor en la sociedad actual. En Colombia son pocos los estudios e investigaciones sobre el sedentarismo en la niñez; está claro que existe una reducción de la actividad física, ya que cada vez repuntan con más fuerza las afecciones originadas por el sedentarismo a corto, mediano o largo plazo, como la obesidad, la diabetes, los problemas cardiacos entre otros (Dominguez, 2014).

El doctor César Torres Llano, especialista en medicina de actividad física y deporte, menciona que el sedentarismo condición relacionada con muchos factores, está relacionada con la urbanización, la tecnología y los hábitos hogareños. Torres comenta: “En consulta con frecuencia recibo niños que pasan más de 15 horas sentados cada día; pasan 8 horas estudiando y cuando llegan a casa, los recibe una nana permisiva porque por lo general sus padres están en el trabajo; almuerzan en la cama, hacen siesta y luego ven televisión durante 6 horas, incluso algunos siguen viendo televisión en familia o en sus propias alcobas”.

Los niños se desarrollan en un entorno en el que no se incentiva la actividad cardiovascular ni física; muchos padres de familia no poseen tiempo para acompañar a los pequeños y se obtiene como resultado: el incremento en actividades sedentarias como jugar videojuegos, ver televisión y el descanso excesivo

Los primordiales ambientes en donde se desarrolla la vida de los niños y niñas, se caracterizan porque existen factores que no benefician a las actividades físicas necesarias requeridas.

La importancia de jugar en los niños y niñas debería ser parte de la conciencia de los padres, ya que los fortalece en todo aspecto: Emocional, Físico y Psicológicos; es importante que ellos presten atención para esa fase de la educación de sus hijos.

Es imperante que las familias en donde hallan niños, se preocupen por el desarrollo psicomotor y físico de ellos, ya que este aspecto no sólo repercute en la salud y el bienestar sino que la

recreación y el deporte de los niños son derechos que promulgan el crecimiento integral de un joven.

Es así, como se observa la necesidad de que los niños y niñas en su etapa de crecimiento, realicen actividades como practicar algún deporte o jugar, ya que al mismo tiempo quemando calorías, pueden mantener su estado y forma física saludable. Según los educadores y psicólogos el deporte, las actividades de recreación y diversión a temprana edad constituyen una manera de desarrollar destrezas motoras y canalizar la violencia.

El sano juego en cualquier nivel (deportivo o de juguetes), es relevante para los niños, hasta tal alcance que se verá influenciado el desarrollo y psicológico y físico por este tipo de actividades; estas acciones físicas mantienen a niños y niñas en etapa de desarrollando constante y en el uso de sus articulaciones, músculos y extremidades; además, en el estado mental de positivismo, puesto que es jugar para ellos y es un estado natural; una de las opciones que todo padre de familia tendría es la de llevar a sus hijos a un centro comercial en donde pueda encontrar variedad de alternativas para que mientras ellos se recrean, también hagan ejercicio.

En la ciudad de Ibagué no existe gran variedad de empresas, parques de diversiones o centros comerciales, que ofrezcan a las familias con hijos menores el servicio de recreación para niños y tampoco existe una organización dedicada a este tipo de diversión, que haya estructurado su creación en estudios y análisis propios del direccionamiento estratégico y líneas de prospectiva, que garanticen la acertada toma de decisiones en las necesidades del mercado; lo anterior evidencia una problemática local para las familias, al no contar con alternativas de recreación.

La salud infantil es un factor importante para el núcleo familiar y es por eso que se hace necesaria la existencia de un empresa que opere como un centro recreativo, que ofrezca una alternativa diferente a las familias y brinde a los niños de la ciudad de Ibagué un espacio de diversión sana, en el cual puedan realizar actividades físicas en pro de su salud, sin dejar de lado el componente de diversión, y mejorando sin duda la calidad de vida y el bienestar del hogar.

Con base en lo expuesto anteriormente y para dar solución al problema planteado, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias deben orientar la planeación de la empresa Ciudad de Gigantes, hacia el fortalecimiento de su oferta de valor en el mercado?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El entretenimiento de los niños en un hogar, es un factor fundamental para el bienestar y la armonía familiar; pero es en este aspecto donde los padres deben ser capaces de discernir entre las actividades que sean beneficiosas para ellos y aquellas que no aporten a su crecimiento y desarrollo saludable.

Entre las alternativas que puede tener una familia para combatir el aburrimiento y la monotonía presentados por los niños y niñas y que además permitan la interacción con otros niños de su edad, se tiene como elección el *ir a disfrutar de una jornada en los centros recreativos*, que principalmente se hallan en los centros comerciales de la ciudad. Esta forma de entretenimiento familiar, se convierte sin duda en la opción más adecuada para aquellos hogares que tienen niños en edades activas y enérgicas y que cada fin de semana buscan diversión, entretenimiento y un espacio ideal para disfrutar momentos de unión familiar, sin tener en cuenta las desventajas que se presentan en este tipo de diversión, como el corto tiempo de alquiler por un juego y el precio elevado del mismo.

Se ha observado que una de las actividades favoritas de recreación para niños y niñas en edades que oscilan aproximadamente entre los 3 y 12 años, es saltar en juegos inflables. En la ciudad de Ibagué existen sólo dos centros de comercio que ofrecen este tipo de actividad recreativa y pocas empresas dedicadas al alquiler de los juegos inflables, que principalmente dirigen su objeto social a celebraciones de fiestas infantiles, eventos familiares e incluso eventos institucionales; en este caso la función principal del inflable es brindar una alternativa divertida para la recreación de los niños que asisten a estas reuniones sociales para que puedan divertirse saltando los juegos.

La escasa oferta en la ciudad de Ibagué para poder disfrutar del entretenimiento que brindan los juegos inflables para niños y así mismo la posibilidad que los padres tendrían de utilizar el tiempo de juego de los pequeños, realizando otras actividades con la garantía y tranquilidad por la seguridad que ofrece este sistema de juegos, invitan al estudio y el análisis de un modelo de negocio, a través del direccionamiento de una empresa que brinde una oferta de valor y que satisfaga la necesidad de la población objeto de estudio. Al diagnosticar la actualidad de la

empresa utilizando herramientas propias al análisis de direccionamiento estratégico y de prospectiva, se obtendrá información técnica y analítica que permitirá evaluar los escenarios de acción efectiva, insumo principal para la formulación del plan estratégico de la empresa. Para obtener éxito en este plan, es importante que la empresa conozca el ambiente y el entorno en el que su actividad se desarrolla, así como los peligros que la amenazan y las oportunidades del mercado.

La creación de un plan de direccionamiento estratégico y su desarrollo metodológico, producto de la presente investigación, servirá como punto de referencia y proyecto piloto para la implementación de futuros modelos de negocios de esta naturaleza.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El número de centros de entretenimiento infantil en Ibagué ha crecido, sin embargo se ha mantenido la misma modalidad de alquilar sus espacios por corto tiempo y sin la posibilidad que los padres puedan entretenerse o realizar otras actividades mientras sus hijos juegan; si a esto se le agrega que no siempre se ofrece entretenimiento seguro, se podría concluir que existe una demanda insatisfecha, factor clave en el desarrollo de la investigación.

Esta investigación tiene su área de influencia en la ciudad de Ibagué y su población objetivo obedece a todas las familias con niños que allí residen y que presentan la necesidad de tener una alternativa de recreación para ellos; se propone analizar cada una de las variables necesarias para la formulación de un plan estratégico que dirija el funcionamiento de una empresa para el año 2015. Los significados y la semántica de la investigación serán los contenidos en el marco de referencia del presente trabajo.

## **2. OBJETIVOS**

---

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las estrategias que orienten la planeación de la empresa Ciudad de Gigantes, hacia el fortalecimiento de su oferta de valor en el mercado.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la empresa Ciudad de Gigantes, para establecer su desarrollo competitivo y los factores críticos del éxito, que intervienen para el cambio en la ampliación de la oferta.
- Identificar las variables estratégicas que ayudan al análisis del comportamiento de actores participantes en el sistema.
- Establecer los escenarios posibles y probables de la empresa.
- Determinar las estrategias a aplicar para materializar el escenario apuesta de la empresa.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

---

#### 3.1 MARCO TEÓRICO

La expansión de la empresa hacia la instalación de un parque temático en la ciudad de Ibagué, se desarrolla en concordancia a lo establecido por la asociación para el desarrollo del Tolima en la Visión Tolima 2025, en donde “una de las áreas a fortalecer es el turismo enfocado en el norte del Tolima, región del Sumapaz e Ibagué” (Asociación para el desarrollo del Tolima, 2005, p.227).

En este sentido, los parques temáticos según Ariza (2011):

“Son espacios de entretenimiento que se encargan de contribuir en gran proporción a la atracción de visitantes y, por ende, al incremento del turismo en un lugar determinado. Sin embargo, uno de los mayores inconvenientes que enfrentan es la globalización y su elevado dinamismo, lo que ha generado la reducción del número de visitantes a estos espacios, centrando el reto para los parques temáticos, en la innovación continua”.

El parque temático Ciudad de Gigantes pretende dirigirse a niños de todos los estratos socio económicos presentes en la ciudad, pues de acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF (2001), “la atención integral en la primera infancia es la clave para crear un mundo donde impere la esperanza y el cambio, en lugar de la privación y la desesperación, y para fomentar la existencia de países prósperos y libres” (p.62). Esta premisa es una de las bases a través de la cual Ciudad de Gigantes pretende generar un desarrollo infantil integral, motivar la creatividad y fortalecer la conducta social a través del juego, con el objetivo de contrarrestar los efectos de una sociedad violenta.

Respecto a la conceptualización del juego, el Centro de Investigación y Documentación Educativa CIDE, (2005) expone siete parámetros que lo definen claramente:

“En primer lugar se encuentra el Placer, pues las actividades relacionadas al juego procuran

proporcionar satisfacciones presentes, encontrando que cada tipo de juego genera placer de diversas formas; la libertad por su parte, se define desde la libre elección del tipo de juego, personajes, entre otros, pero acaba en las restricciones que el menor debe seguir como parámetro grupal acordado; así mismo se habla del juego como proceso, con motivaciones intrínsecas donde los productos del juego representan fuente de autoestima; la acción tiene sentido en el juego al encontrar en este siempre la participación activa; la ficción es un componente constitutivo, es esta la que caracteriza al juego como tal, a través de la actitud del sujeto en un espacio de libertad donde actúa según sus normas; la seriedad representa el compromiso del niño con el juego, es el momento donde activa todos los recursos y capacidades de su personalidad; finalmente, el esfuerzo es un elemento representativo en el juego ya que en ocasiones las actividades realizadas implican mayor cantidad de energía que la exigida en una tarea obligatoria, es el esfuerzo el generador de éxito en un juego, pues aquellos que carecen de esfuerzo generan aburrimiento en el menor de forma rápida”.

Para determinar y desarrollar la mejor ruta a seguir para el avance de la investigación, es importante orientar el trabajo desde la Planeación Estratégica, uno de los precursores de este concepto es Alfred Chandler, quien en 1962 revisó algunas empresas luego de la segunda guerra mundial y con ello logró definir la estrategia en la empresa a través del establecimiento de metas y objetivos, acciones y destinación de recursos para conquistar este objetivo; posteriormente, Dan Shandel y W. Hofer generaron aportes en el proceso de administración estratégica definiendo dos etapas claves, el análisis y la implementación del plan estratégico, en este sentido paralelo al fortalecimiento empresarial, también aparecieron sucesivamente aportes y matrices que han complementado herramientas y focos de análisis para generar una planeación estratégica completa.

Dentro de la planeación estratégica, el diagnóstico como fase inicial tiene como objetivo fundamental, agregar valor a la idea empresarial, para su desarrollo se propone utilizar la metodología Canvas de Alexander Osterwalder, la cual propone el desarrollo de un lienzo que permite construir un panorama común que describe, visualiza, evalúa y modifica estructuras de negocio, los cuales son los pilares en la generación de valor.

Para este fin, se divide la empresa en nueve bloques que permitirán conocer el sistema que se

utiliza para conseguir dinero y lograr un negocio exitoso, estos bloques se centran en los clientes, la oferta, la infraestructura, el mercadeo, los socios y recursos claves y la viabilidad económica; con esta metodología Osterwalder planteó el anteproyecto de la estrategia de la empresa que permitirá la generación de valor a la idea de negocio.

El primer bloque es el de Segmento de mercados, en este se debe definir específicamente los segmentos a los que se dirige la compañía y determinar cuál de ellos genera mayor valor. En segundo lugar se encuentra la Propuesta de Valor, en esta debe expresarse el punto diferenciador de la organización y se desarrolla una propuesta por cada segmento. A continuación se analizan los Canales en donde se establecen los de distribución, comunicación y venta para cada propuesta de valor que se entrega a cada segmento. Así mismo, se evalúan las Relaciones con los clientes, se establece cada tipo con los elementos antes mencionados y se definen las fuentes de Ingresos para determinar la rentabilidad de cada segmento.

En otro grupo de bloques se determinan factores internos de la empresa que afectan la estructura de costos y la generación de valor. En primer lugar se delimitan los Recursos clave y se revisan las Actividades clave o las imprescindibles; es aquí en donde se debe focalizar la empresa para que el modelo sea exitoso. De igual modo, se deben establecer los aliados claves, quienes son aquellos que describen los stakeholders de mayor trascendencia para la empresa. Finalmente, se debe revisar la Estructura de costos debido a que de estos depende que exista un mayor rendimiento en la empresa y su conocimiento permite generar estrategias sostenibles para cada segmento de clientes.

Es necesario además hacer un diagnóstico general de las dimensiones de la organización. Según Fred R. (2013) debe “desarrollarse una auditoría externa o análisis del macro entorno externo, para enlistar y valorar las oportunidades y amenazas de mayor impacto que podrían afectar a la empresa” (p.62). Para ello, se identifican las variables principales del ámbito económico, socio-cultural, político – legal, tecnológico y ambiental, a partir de un análisis PESTEL, con la posterior formación de la matriz EFE.

El desarrollo de esta matriz incluye cinco pasos que contemplan enlistar los factores externos encontrados en el análisis PESTEL, tanto oportunidades como amenazas, asignar un valor a cada factor según importancia entre 0 y 1 siendo 0 el menos importante para el sector, generar una calificación de 1 a 4 que permite identificar la eficacia del factor en la organización, determinar

un valor ponderado para cada factor y realizar la sumatoria de cifras.

El estudio del microambiente se realiza a partir de la matriz EFI, la cual constituye una herramienta que facilita la formulación de estrategias partiendo del resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, en sus áreas funcionales. Para el desarrollo de la matriz se tienen en cuenta los cinco pasos descritos anteriormente para la matriz EFE.

El estudio del microambiente externo ha sido evaluado principalmente de acuerdo a los planteamientos de Michael Porter, quien en su libro, *Ser competitivos*, establece que la labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia, a través de la evaluación de cinco fuerzas que definen la estructura de la industria y determinan la interacción de la competencia en ella. Entre las fuerzas establecidas por se encuentran: “Amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y rivalidad entre competidores existentes” (Porter, 2009, p.667).

El autor plantea que cuando las fuerzas son intensas, ninguna empresa obtiene beneficio de la inversión, sin embargo si estas fuerzas son “benignas” existirá un incremento en la rentabilidad, lo que manifiesta que la estructura desarrollada en las cinco fuerzas, puede definir la rentabilidad a largo y mediano plazo.

Otra de las herramientas que puede soportar el estudio del micro ambiente externo, es la determinación de los factores críticos de éxito (FCE) a través de la MPC en el sector de interés; se realiza un estudio conjunto con la competencia donde se definen las variables clave que afectan al sector y el peso ponderado de cada una en la generación de la matriz. Esta fue desarrollada por John F. Rockart en el Instituto Técnico de Massachussetts entre 1977 y 1979.

Los FCE se consideran actividades imprescindibles para el buen resultado de la administración, pues del establecimiento correcto de éstos factores depende la consecución de los objetivos adecuados en la organización. La determinación de los FCE podría subvalorarse al pensar que hacen parte del sentido común en la administración empresarial, sin embargo necesitan de un elevado rigor para garantizar la correcta determinación, medición y control, pues de ellos depende la confianza que pueda tener la empresa en el método.

Para darle continuidad al proceso de análisis estratégico, se utiliza una herramienta que permite analizar y evaluar el conjunto de cualidades a nivel tecnológico, industrial y comercial de la

organización: El árbol de competencias de Giget.

La elaboración del árbol de competencias se basa en un proceso lógico de gran sencillez, pero que requiere por lo general, de la participación conjunta de los principales responsables de la organización, esta actividad debe estar coordinada por un especialista en dinámica de grupos, que posea además conocimientos suficientes de administración. Las raíces del árbol se conforman por las competencias genéricas (área técnica, financiera y organizacional), el tronco representa la combinación de competencias en el contenido de producción (integración de raíces con capacidades propias) y las ramas y hojas comprenden la valorización sectorial de la competencia; el objetivo es crear una imagen de la empresa en general, sin minimizarla exclusivamente a los mercados que maneja o sus productos.

Con el fin de unificar toda la información recolectada con anterioridad, se realiza la matriz DOFA (debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas), la cual fue desarrollada por Albert S. Humphrey, con el fin de determinar las estrategias en una unidad estratégica de negocio.

Como herramienta final y concluyente del diagnóstico empresarial, se ha desarrollado la Matriz de impacto y gobernabilidad IGO, a partir de la cual se determinan las variables estratégicas escalables en el tiempo, para generar los objetivos estratégicos de la organización y el panorama esperado; la matriz IGO es una herramienta resumen que prioriza variables internas y externas a partir de la evaluación de su estado e importancia, con estos resultados se genera un gráfico que muestra la situación de la empresa denominado gráfico de las variables críticas, la cual es una herramienta práctica de agrupación de resultados con el fin de generar objetivos acordes al panorama diagnosticado.

En el proceso de planeación estratégica también interviene el direccionamiento estratégico, el cual según AMAYA 2005, busca resolver el cuestionamiento: ¿Dónde queremos estar?, establecido inicialmente por Alfred Chandler en 1962, quien revisó la evolución de compañías tales como Sear, General Motors, Chevron Co, y Dupont, encontrando que las estrategias en las empresas se definen a partir de la determinación de metas, la ejecución de acciones y la orientación de recursos para alcanzarlas.

Una de las herramientas ampliamente utilizadas en direccionamiento es la matriz del BCG, la cual a través del análisis de la posición estratégica, crea la cartera de negocios teniendo en cuenta

la tasa de crecimiento del sector, frente a la participación de la empresa analizada dentro del global, con ello se genera la clasificación de productos en cuadrantes entre los cuales se tienen los productos interrogantes, que representan aquellos que tienen baja participación en el mercado, pero un alto crecimiento del sector; los productos estrella los cuales están representados como los de mayor éxito en el negocio pues tienen alta participación y crecimiento lo que supone un elevado potencial; así mismo se encuentran las vacas lecheras, los cuales parten de productos ubicados en la etapa de madurez con alta participación pero bajo crecimiento, estos son de alta importancia porque son los encargados de soportar las estrategias para lanzar los productos estrella y recuperar los interrogantes. Finalmente, se encuentran los perros, productos con baja participación y bajo crecimiento lo que supone para la empresa un desequilibrio financiero, por lo cual se recomienda su extinción.

Una de las opciones en la planeación es la herramienta de prospectiva, que permite vislumbrar amenazas y oportunidades futuras en entornos cambiantes. Para ello se intenta prever el futuro a partir del análisis de tendencias y situaciones presentes, es decir se plantean los futuros posibles en función de los factores generadores de cambio para la empresa, a través del establecimiento de los escenarios posibles. Una de las metodologías aplicadas para la generación de escenarios es el método Delphi, el cual consiste en tener un consenso basado en la discusión de expertos, para lo cual debe desarrollarse un formulario evaluado por cada experto y el moderador captura la información para construir los escenarios posibles y el de mayor recurrencia entre los expertos.

Paso seguido, es necesario que la organización transforme su estrategia en objetivos operativos medibles, lo que posteriormente dará origen al plan de acción, una de las herramientas metodológicas que se presenta para tal fin es el cuadro de mando integral, más conocido como Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton como medio para controlar la gestión, a través de la incorporación de indicadores no financieros actuales y futuros. Posteriormente, en 1996 la metodología se incorpora a la técnica de gestión estratégica a partir de los mapas estratégicos para lograr su operatividad.

Igualmente, el Congreso de la República, (2008) consideró en su Ley 1225 del 16 de julio de 2008:

“Regular la intervención de las autoridades públicas del orden nacional, distrital y municipal, en cuanto a los requisitos mínimos que se deben cumplir para el funcionamiento, instalación, operación, uso y explotación, de los parques de diversiones, temáticos, ecológicos, las atracciones o dispositivos de entretenimiento en todo el territorio nacional, para los ya existentes como para los nuevos, en función de la protección de la vida humana, el medio ambiente y la calidad de las instalaciones”.

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS**

#### **3.2.1 Análisis de competitividad**

**Árbol de competencia de Marc Giget:** Es la representación de una empresa en forma de árbol de competencias; pretenden representar el conjunto de la organización metafóricamente asociada a la estructura de árbol donde las competencias técnicas son la raíz, el tronco es la capacidad de implementación y las líneas de mercados y productos son las ramas. El objetivo es conocer una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

**Matriz de factores Internos MEFI:** Es una herramienta que permite la formulación de una estrategia que evalúa áreas como las finanzas, mercadeo, procesos internos, talento humano entre otros. Los pasos para el desarrollo de una MEFI inician con la identificación de las fortalezas y debilidades claves de la organización y la elaboración de una lista con las seleccionadas; seguidamente se asigna una ponderación dependiendo de la importancia de la variable y se realiza una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una debilidad importante, siendo el uno (1), una debilidad menor y el cuatro (4) una fortaleza importante. Una vez realizado este proceso, de multiplicación ponderación con clasificación, se totalizan los resultados ponderados y el resultado es el obtenido en total de la organización.

**Matriz del perfil competitivo (MPC):** Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

### 3.2.2 Análisis de atractividad

**Matriz de Evaluación de factores externos MEFE:** El procedimiento para realizar el análisis y la construcción de la evaluación de factores externos inicia con la elaboración de una lista de amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, a cada uno se califica con puntos acorde a la importancia que tenga para la empresa y se realiza una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor o una oportunidad importante (4). Una vez realizado este proceso se multiplica la ponderación de cada factor y se suman los resultados para determinar el total ponderado para la organización.

**Cinco fuerzas de Porter:** Herramienta de gestión que permite mediante el estudio del sector al que pertenece la industria realizar un análisis externo de la empresa, considerando para esto cinco fuerzas en el sector, la rivalidad entre competidores, la entrada de nuevos competidores, el ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los consumidores.

El objetivo primordial es con base a dicho análisis, diseñar estrategias que permitan potencializar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Marco de Pestel:** Es un instrumento que permite contexturisar el ambiente externo de la empresa con el análisis de los siguientes componentes:

- a. Factor económico: Se analizan temas relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico, mano de obra, capital humano, avances tecnológicos y el acceso a los recursos entre otros.
- b. Factor social: Incluyen temas de pobreza, condiciones de trabajo, desafíos relacionados con las distinciones sociales, diferencias étnicas y religiosas, estrato social, entre otros.
- c. Factor tecnológico: Se relacionan con el tipo y disponibilidad de tecnología aplicable a su rama y el grado de uso en su público objetivo.
- d. Factor jurídico: Hacen referencia a las leyes competentes y aplicables al sector.
- e. Factor ambiental: Son los que tienen una directa o indirectamente incidencia medioambiental, tales como por ejemplo los efectos del cambio climático.

### **3.2.3 Análisis estructural**

#### **3.2.3.1 Análisis de variables estratégicas (Motricidad y dependencia)**

El análisis estructural es un instrumento que permite a través de una reflexión colectiva, la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Su objetivo primordial es resaltar las variables más influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. A continuación se hará una descripción del método del análisis estructural:

Fase 1 - Enumeración de las variables: consiste en agrupar y listar las características del sistema estudiado y su entorno incluidas las variables externas e internas.

Fase 2 - Descripción de relaciones entre las variables: A cada pareja de variables existentes se le realizarán los siguientes análisis: ¿Hay relación de influencia directa entre la variable x o y? Si la respuesta es negativa, se le asigna cero (0) de lo contrario 1 sería débil, 2 mediana y 3 fuerte.

Fase 3 - Detección de las variables importantes a través del software Micmac: Con esto es posible identificar el grado de importancia de ciertas variables, al igual permite evidenciar algunas variables que por sus acciones indirectas juegan un papel principal y que la categorización directa no había detectado puesto en evidencia.

### **3.2.4 Análisis de las áreas funcionales**

Usualmente una compañía está estructurada en alrededor de 5 áreas básicas de trabajo:

Dirección general de la empresa: Es la cabeza visible de la estructura, en las PYMES es el propietario quien tiene ambos roles y quien conoce la visión de la compañía y determina los objetivos corporativos.

Administración: En esta sección se gestiona todo lo relativo con el ejercicio de la compañía, define objetivos y fija estrategias. Está a cargo desde la contratación del personal, pago de proveedores, entre otras.

Mercadeo y Ventas: Esta área está integrada por las personas responsables de la estrategia de mercado del negocio es decir, publicistas, diseñadores, expertos en empaque o marca, promoción a su vez en la división de ventas estarán los encargados de las estrategias comerciales hasta la

venta al cliente final.

Producción o prestación del servicio: Es donde se tienen el contacto directo con el cliente y se le produce o entrega el valor requerido por el mismo.

Contable y Financiera: Es la responsable de llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos a u corte de tiempo determinado, además de liderar las actividades de pago de impuestos y nómina.

### **3.2.5 Juego de actores**

En esta etapa se evidencian cinco (5) fases claras para su desarrollo: En la fase 1, se identifican los actores que tengan influencia sobre las variables mas importantes del análisis estructural y se listan los actores; en la segunda (2) etapa se identifican los objetivos estratégicos de las variables mas importantes respecto a los actores y se listan los objetivos; en la tercera (3) fase se evalúan las influencias directas entre los actores haciendo una estratificación a traves de un MAA.

A continuación, se presenta la matriz de actores x actores que permite determinar el grado de influencia entre los mismo.

4: el actor Ay cuestiona la existencia del actor Az

3: el actor Ay cuestiona las misiones del actor Az

2: el actor Ay cuestiona los proyectos del actor Az

1: el actor Ay cuestiona, de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operativa del actor Az.

0: el actor Ay no tiene influencia alguna sobre el actor Az.

En la fase 4 se debe realizar el reconocimiento del posicionamiento de los actores en relación a los objetivos; finalmente, en la fase 5, se conoce el grado de convergencia y de divergencia entre los actores, se analizan las posibilidades de disparidad o empatía de cada actor con referencia a los otros para la ejecución del proyecto y se determina la posible establecen las posibilidades de trascendencia de las relaciones entre actores que condicionan los posibles futuros y el futuro del sistema.

### **3.2.6 Análisis del futuro**

Su objetivo es lograr por medio de un consenso y basado en la interacción de un número de expertos, dar respuesta a un cuestionario que ha sido diseñado precisamente para ser contestado por ellos. Tras ser recepcionada la información, se replantea el cuestionario y se aplica basado en el anterior con el fin de responderlo de nuevo. Una vez realizado el proceso, se elaboran las conclusiones a partir de la información estadística obtenida en los procesos.

### **3.2.7 Formulación de la estrategia**

Se convierte en la respuesta una vez realizados varios procesos de análisis y teniendo como apoyo un sinnúmero de herramientas; la estrategia se formula buscando la respuesta eficiente y actuar con eficacia bajo un contexto complejo, específico y genérico y expuesto a crisis; define los espacios en los que puede competir la empresa y la manera de gerenciar los recursos para obtener una ventaja competitiva.

### **3.2.8 Implementación**

Para llevar a cabo la implementación, se elabora un mapa estratégico, que corresponde a una representación gráfica de la relación causa y efecto, entre los elementos de la estrategia de una compañía.

## **3.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

### **3.3.1 Reseña histórica**

La empresa Ciudad de Gigantes nació en la ciudad de Ibagué siendo formalizada legalmente en la Cámara de Comercio de Ibagué, el 26 de mayo de 2011. Dos compañeras de Universidad identificaron que en el Tolima, que es un departamento lleno de naturaleza, biodiversidad y de gente trabajadora, pero sujeto a altos índices de desempleo, cabía la posibilidad de desarrollar una idea de negocio, y fue entonces cuando se vislumbró la oportunidad de realizar el montaje y

puesta en marcha, de un sitio de encuentro para la diversión, esparcimiento y aprendizaje dirigido a niños entre los 3 y los 12 años de edad. Se inició de esta manera la actividad, con tres inflables que viajaron a las diferentes fiestas de los municipios de la región, adicionalmente, se diseñaron talleres, shows especiales y actos musicales enfocados al crecimiento personal, actividades que estuvieron a cargo de Diana Salgado y Héctor Celis y que contaron con la participación de Soledad Orozco, Daniel Felipe Urueña, Daniel Medina y Fernando Gamboa entre otros. El registro fotográfico de estas actividades se muestra a continuación:



Debido a la alta competencia se hace necesario evaluar una nueva estrategia de crecimiento que permita que la empresa Ciudad de Gigantes, sea un sitio reconocido y visitado, dedicado a la tecnología y capaz de ofrecer una historia, diversión, emoción y aprendizaje.

### **3.3.2 Generalidades**

La empresa está conformada por un grupo profesional en el área comercial y administrativa, con más de 8 años de experiencia en empresas del sector servicios.

Razón social: Parque temático Ciudad de Gigantes - Dirección: Calle 145 No 8-57 Avenida Oviedo - Teléfono: 3212011073 - Correo Electrónico: ciudaddegigantes@ciudaddegigantes.com

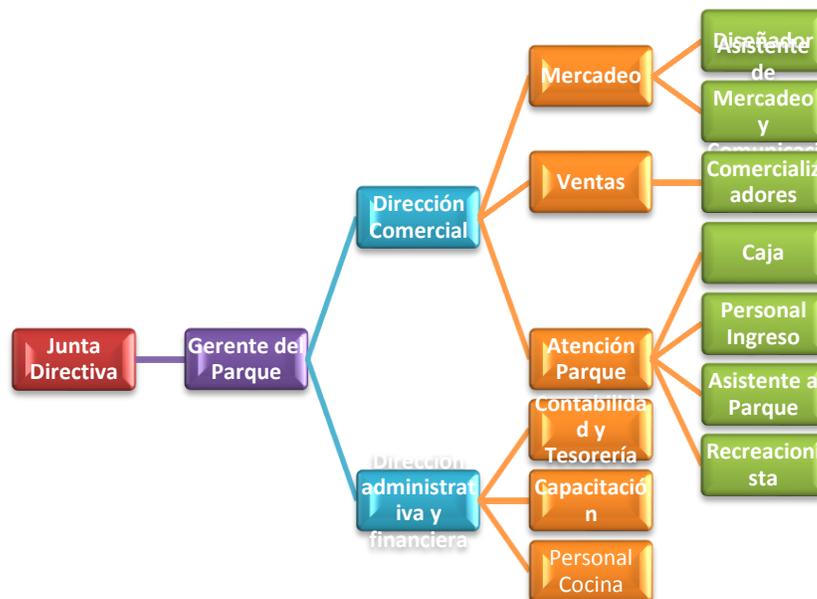
### 3.3.3 Objetivo social de la compañía

La empresa Ciudad de Gigantes desea ser un espacio de entretenimiento interactivo al servicio de los niños con calidad y excelente servicio al cliente, generando empleo para la región y utilidades para sus socios.

### 3.3.4 Organigrama

A continuación se visualiza el organigrama establecido por la empresa Ciudad de Gigantes para llevar a cabo la jerarquización de sus procesos administrativos, financieros y comerciales.

Diagrama 1. Organigrama de la empresa Ciudad de Gigantes



Fuente: Empresa Ciudad de Gigantes.

### 3.3.5 Política de calidad

Somos una organización que a través de acciones diarias, con una gran aptitud hace el servicio a los clientes y en especial, estamos trabajando con los integrantes más importantes de la familia, en particular los niños. La empresa aspira elevar su reconocimiento a nivel nacional a través de los siguientes principios:

- a. Integridad personal, como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- b. Creatividad e innovación, como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.
- c. Productividad en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- d. Consciencia en la práctica de un trabajo libre de errores y en el compromiso leal con la organización y con la calidad.
- e. Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica.

### 3.3.6 Objetivos de calidad

En la tabla siguiente se establecen los indicadores más relevantes para medir los objetivos de calidad de la compañía.

**Tabla 1. Objetivos e indicadores de calidad de Ciudad de Gigantes**

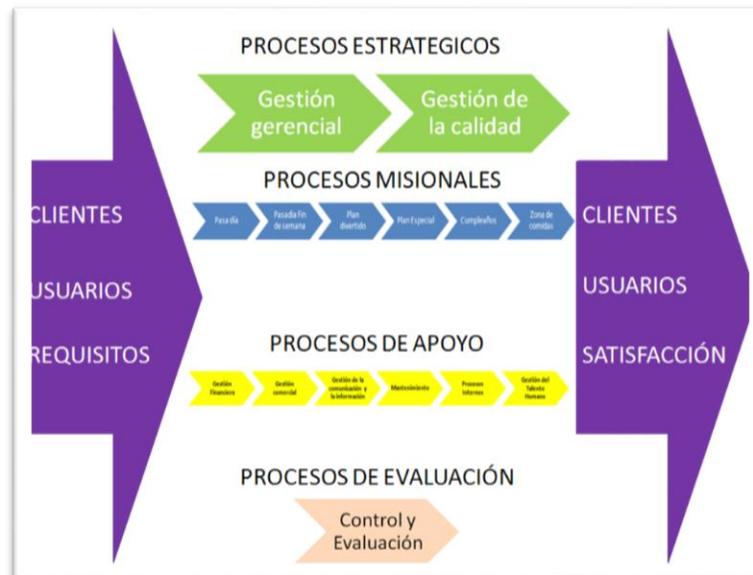
Objetivo	Indicador / seguimiento	Unidad de medida	Formula de calculo
Satisfacer a nuestros clientes en la prestación de servicios	Satisfacción del servicio	% de satisfacción	Calificación del servicio promedio/calificación mínima estipulada
Responder a todas las sugerencias escritas por nuestros clientes y usuarios	Tiempo de respuesta	Tiempo	Tiempo promedio de respuesta/Tiempo promedio de respuesta establecido
Realizar mantenimiento preventivo en instalaciones y equipos	No. de mantenimientos	Cantidad	No. de mantenimientos realizados/ No. de mantenimientos programados

**Fuente:** Empresa Ciudad de Gigantes.

### 3.3.7 Mapa de procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos para la empresa Ciudad de Gigantes.

**Diagrama 2. Mapa de procesos de la empresa Ciudad de Gigantes**



**Fuente:** Empresa Ciudad de Gigantes.

Ciudad de Gigantes en su componente de direccionamiento estratégico, plantea como eje principal a los clientes o usuarios y los requisitos de cada uno de ellos. Como procesos misionales están todas las actividades de recreación (pasa día, pasadía fin de semana, plan divertido, plan especial, cumpleaños, zona de comidas).

Para llevar a cabo un servicio de calidad y generar las utilidades deseadas para los socios, existen diversas divisiones como la financiera, comercial, gestión de la comunicación y la información..

### 3.3.8 Paquetes del parque

Ciudad de Gigantes tiene diseñado paquetes de servicios según la necesidad de nuestro cliente:

<p style="text-align: center;"><b>PASADIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada libre a todos los juegos</li> <li>• Snacks que incluye un jugo y un chocolate</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PASADIA FIN DE SEMANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada libre a todos los juegos</li> <li>• Snack en la mañana y en la tarde.</li> <li>• Almuerzo que cuenta con 3 opciones para adulto y 3 para niños</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PLAN DIVERTIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada a todos los juegos máximo 3 veces por cada atracción.</li> <li>• Incluye 1 snack</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PLAN ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada limitada a 5 juegos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CUMPLEAÑOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada libre a todos los juegos</li> <li>• Snacks que incluye un jugo y un chocolate</li> <li>• Almuerzo para los niños y acompañantes</li> <li>• Torta decorada y gaseosa</li> <li>• Bombas y decoración</li> <li>• Pintucaritas</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>JARDINES Y COLEGIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada libre a todos los juegos</li> <li>• Snacks, almuerzo para los niños y acompañantes</li> <li>• Fiesta tipo (principes, rockeros, hadas y dragones)</li> <li>• Bombas y decoración</li> </ul>	

El parque temático cuenta con 6 paquetes que se diferencian principalmente por el precio y el tiempo de prestación del servicio en el sitio.

### 3.3.9 Tendencias mundiales

El nombre Parque Temático, es la forma genérica que se ha utilizado para denominar a un espacio con una serie de atracciones, opciones para entretenimiento, cultura, ocio o educación; habitualmente estos parques se encuentran bajo una única línea argumental que les sirve de inspiración. Es por esta razón, que un parque temático es algo mucho más complejo que un parque de atracciones o una feria.

Este tipo de parques se pueden clasificar según su tamaño (feria, parques de atracciones, family entertainment center, parques temáticos tradicionales y resorts), o de acuerdo su temática (cine, animados, lugares exóticos, históricos, entre otros.)

Sea cual sea su clasificación, los parques temáticos son un atrayente o influenciador turístico esencialmente familiar y como referencia se puede citar Disneyland en Estados Unidos, parque que estableció la pauta en su género ya que no solo tienen atracciones mecánicas, sino también restaurantes, tiendas de compras y escenografías congruentes a su línea principal, esto junto con servicios de planes de viajes y hospedaje.

A nivel mundial los parques más reconocidos son :

Walt Disney World, Disneylandia, Beto Carrero World, Euro – Park, Puy du Fou, six Flags, Disneyland Resort Paris, Parc Astérix, Futuroscope y Estudios de cine: Parque Warner, Universal Studios y Paramount

En Colombia, han venido floreciendo las creaciones de parque temáticos, el primero fue el Parque Nacional Natural Cueva de los Guácharos, inaugurado el 9 de noviembre de 1960. Desde ese entonces, el país ha inaugurado varios parques temáticos a lo largo del territorio nacional.

En Colombia los parques más sobresalientes se encuentran DiverCity, Catedral de Sal Parque de la Sal, Parque del Café, Parque Mundo aventura, Parque Recreativo y Zoológico Piscilago, Parque y Zoológico Jaime Duque, Parque Ecológico El Portal. Bucaramanga, Santander, Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (PANACA), Parque Nacional del Chicamocha o Panachi, en el cañón del Chicamocha

El sector turismo, es un sector multiplicador ya que en la medida que se desarrolla, una gran parte de los otros sectores de la economía se dinamizan (transporte, restaurante, hoteles, comercio, otros), lo cual convierte al turismo en uno de los mejores empleadores a nivel mundial.

Siendo los parques temáticos dirigidos en su mayoría a los niños, sufren incrementos significativos de ingresos y generación de trabajo en las temporadas de descanso estudiantil, vacaciones y puentes festivos, incrementando hasta en un 80% la generación de empleo y hasta un 100% su capacidad instalada, según información de la guía turística, El Nuevo Día, Julio de 2013.

En Colombia los parques temáticos en su mayoría tienen en común servicios como los senderos ecológicos, talleres educativos, actividades recreativas al aire libre, servicio de restaurante,

alojamiento en cualquiera de sus versiones, atracciones con animales pequeños, deportes extremos como kayak o rappel, piscinas y cascadas naturales (parques ecológicos), entre otros.

En el departamento del Tolima, en lo correspondiente a empresas jurídicas legalmente constituidas, la Cámara de Comercio de Ibagué cuenta con 518 nuevos registros correspondientes: Comercio (19.11%), construcción (14.86%), actividades profesionales, científicas y técnicas (11.39%), actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (0.97%).

### **3.3.10 Misión**

Ciudad de Gigantes es una empresa que ofrece servicios de entretenimiento para niños entre los 3 y los 12 años de edad, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante actividades de recreación y la adecuación de espacios temáticos diversos.

### **3.3.11 Visión**

En el año 2020, Ciudad de Gigantes logrará atender a 1.200 niños al día en sus instalaciones y dispondrá de dos sedes adicionales a nivel nacional.

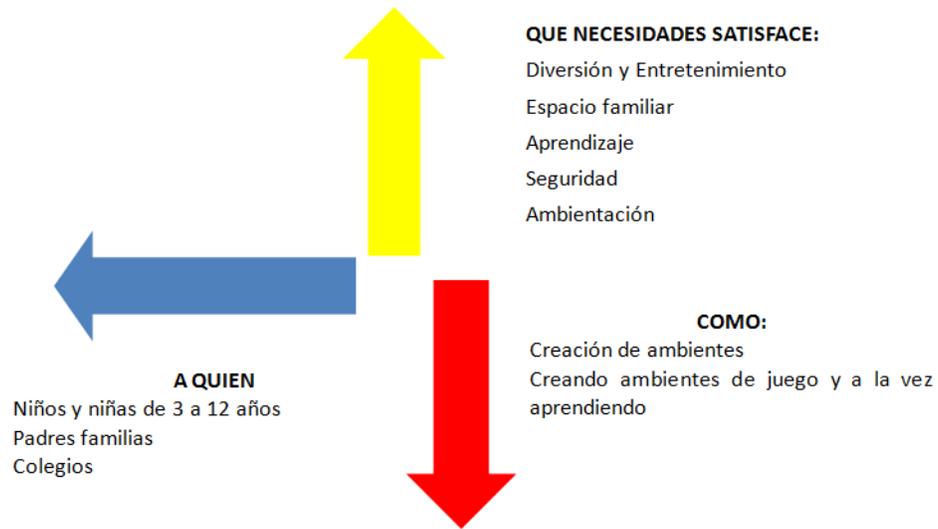
### **3.3.12 Filosofía**

“Por una niñez más feliz y en familia”.

### **3.3.13 Esquema de segmentación**

A continuación se muestra el esquema de segmentación de la compañía Ciudad de Gigantes:

**Diagrama 3. Esquema de segmentación**



**Fuente:** Empresa Ciudad de Gigantes.

## 4. ANÁLISIS DEL SISTEMA

---

### 4.1 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

#### 4.1.1 Árbol de competencia de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas)

Basados en la metodología de competencias, a continuación se describirán los resultados tangibles basados en las ramas, tronco y en las raíces.

#### Ramas – Finanzas

##### Fortalezas:

**Modelo de negocio:** Es un modelo de negocio que tiene claramente identificados a sus clientes, con un portafolio de servicios que cumple una promesa de valor (entretenimiento seguro, divertido y que permite incrementar competencias de relacionamiento con el entorno). La empresa se encuentra en un punto en el cual cuenta con una infraestructura que le permite aumentar el mercado objetivo, logrando incrementar sus ventas sin afectar los costos fijos y generando un mayor margen EBITDA.

##### Debilidades:

**Acceso a fuentes de financiación:** El financiamiento de la empresa se ha llevado a cabo netamente con ahorros de sus socias y familiares.

**Capital de trabajo:** Los recursos que requiere Ciudad de Gigantes para operar durante los treinta días del mes, representan el 20% de los activos fijos de la compañía. Las altas inversiones a corto plazo que se han realizado, limitan su ampliación.

**Estructura de costos:** El 30% de la estructura está representada en el salario de los colaboradores, el 25% en el pago del arriendo y los servicios, el 15% en el pago de deudas en infraestructura asumidas con anterioridad. El margen de utilidad en promedio nos da en un 15%.

## **Ramas – Mercadeo y Ventas**

### **Fortalezas:**

**Plaza:** Dado el tipo de producto y su fácil instalación, existe la posibilidad de llevarlo a eventos en cualquier municipio. La cobertura actual para el Tolima es del 100%.

**Diferenciación del producto:** Esta estrategia de marketing se tiene claramente definida para comenzar a posicionarse en el mercado. Ciudad de Gigantes no solo combina juegos tradicionales enmarcados en temas especiales y de actualidad, sino que ofrece actividades lúdicas complementarias que despiertan habilidades en los niños. Adicionalmente, el parque es 100 % removible, lo que permite ofrecer el servicio en cualquier lugar del departamento del Tolima.

**Ampliación del portafolio de productos:** Actualmente la empresa cuenta con 5 secciones distribuidas así: 1. Complejo Arcoíris (niños de 3 a 5 años), 2. Complejo Magia (niños de 6 a 9 años), 3. Complejo Aventura (niños de 10 a 12 años), 4. Complejo de actividades lúdicas (actividades de pintura, canto, modelaje entre otras), 5. Sección de comidas.

Los padres cuentan con la posibilidad de dejar a sus hijos disfrutando en todas las secciones menos en la de comidas, a través del uso de una manilla. Todos estos servicios se prestan con un precio competitivo en el mercado, pero a la fecha su ampliación y mejoramiento se encuentran limitados debido a la inversión necesaria.

**Calidad del servicio:** Una de las estrategias desarrolladas en el parque temático, es el fortalecimiento de la relación con el cliente; el alto nivel de servicio o atención en Ciudad de Gigantes, se deriva de la responsabilidad de trabajar con niños. Para aumentar la fidelización, los niños cuentan con una identificación (tarjeta) donde acumulan tiempo extra por ciertos puntos adquiridos, la tarjeta busca realizar un seguimiento claro de nuestro mercado.

Así mismo, una herramienta fundamental es contar con un personal idóneo y que sienta el interés por el cuidado de los niños y la buena atención a sus padres, para esto, Ciudad de Gigantes posee una serie de estímulos acompañados de un proceso claro de reclutamiento, que asegura el éxito con las personas que atienden en cada una de las secciones del parque.

**Precio:** El precio del servicio por horas, se encuentra en el mismo nivel que el de la competencia; lo sobresaliente es el valor agregado que se ofrece a las familias traducido en la seguridad que ofrece el parque, la segmentación de las secciones por edades y el entretenimiento que fortalece las competencias de los niños.

**Segmento objetivo:** El modelo de negocio distingue tres tipos de clientes diferentes: El primero corresponde a los padres de familia que necesitan una opción de diversión segura para sus hijos entre los 3 y los 12 años, el segundo, los colegios que necesitan realizar actividades extra clases que generen valor a la educación (cliente), y por último, los niños de 3 a 12 años que quieren un sitio de diversión novedoso (consumidor).

En la ciudad de Ibagué se cuenta con pequeños centros de diversión ubicados principalmente en los centros comerciales, pero una gran parte de la población no cuenta con un sitio seguro que ofrezca la realización de actividades lúdicas por secciones, que despierten la imaginación y la creatividad de los niños. Los padres de familia prefieren en la actualidad por el tema de tiempo y seguridad, regalar juegos y equipos como videojuegos a sus hijos. Esta nueva tendencia quiere ser minimizada por el parque temático Ciudad de Gigantes, con el fin de retomar la cercanía familiar y la interacción de los niños como un valor adicional de años anteriores, en los cuales se jugaba en el parque con una mayor seguridad.

### **Debilidades:**

**Canales:** Los canales utilizados hasta el momento han buscado el acercamiento directo con los padres o responsables de los niños. Otra modalidad ha sido sin duda el voz a voz. Se proyecta aumentar los medios de difusión y publicidad del parque porque aunque han sido eficientes, se requiere ampliar la cobertura.

**Posición de marca:** Es necesario generar un nivel de recordación de la marca Ciudad de Gigantes, actualmente, es la décima empresa en nivel de recordación de los clientes; el trabajo realizado hasta la fecha se ha centrado en los municipios de la región, en donde, se ha realizado un trabajo pero sin lograr posicionar la marca, por tal motivo para iniciar este nuevo modelo de negocio es necesario iniciar desde cero.

**Complejidad en la logística de alimentos:** Al aumentar la variedad de tipos de alimentos a ofrecer, se incrementa el riesgo de pérdida de alimentos perecederos por no consumo. Este factor, directamente relacionado a los padres o acompañantes de los niños que esperan en el parque, debe ser manejado cuidadosamente debido a las altas fluctuaciones de personas; actualmente, se cuenta con el espacio para la plazoleta de comidas, siendo la subcontratación del servicio de comidas, una opción para disminuir el riesgo y la carga operativa de la preparación.

## **Tronco – Operaciones**

### **Fortalezas:**

**Diseño:** La capacidad creativa en términos de innovación de actividades en Ciudad de Gigantes, es alta debido a que existe formación en el personal y aunque la infraestructura es conocida en cuanto a sus materiales, el parque temático trabaja constantemente en pequeños detalles que hacen de la construcción en conjunto, un sitio lleno de colores, distribuido por secciones temáticas de acuerdo a las edades de los niños, fortaleciendo de esta manera, una alternativa de posicionamiento.

**Instalación:** Al ser los inflables portátiles, pueden estos instalarse en diferentes sitios del parque y crear ambientes cambiantes; solo se debe contar con un lugar plano y limpio de piedras o elementos punzantes para el montaje y un lugar aislado para el acondicionamiento de la turbina. El proceso es supervisado para lograr un efectivo control.

**Implementos:** El costo de cada inflable oscila en promedio entre 590.000 y \$1.650.000. Realizando una buena gestión comercial, la recuperación de esta inversión no supera los cinco meses, además la programación de los mantenimientos preventivos, ha logrado aumentar la vida útil de los inflables de tres a cinco años de utilización en sitios exteriores; se espera que al contar con unas instalaciones bajo techo, la vida útil se extienda a siete años. Cada año como mínimo, se comprará un nuevo diseño al parque.

**Disposición de materias primas:** En la ciudad de Bogotá se cuenta con un listado mínimo de 10 proveedores que se puede trabajar para desarrollar nuevos temas en los inflables; en materia de alimentos, la gastronomía y la oferta en Ibagué es elevada.

**Proceso de servicio:** Los clientes que llegan por primera vez, son recibidos por un asesor que les indica las posibilidades que pueden encontrar en el parque. Posteriormente en la taquilla, el cliente puede comprar el paquete de su preferencia, e ingresar a los juegos y a las actividades planeadas. Al finalizar la jornada se invita a los visitantes a regresar y seguir disfrutando de los servicios.

**Recursos claves:** El parque temático tiene una gran perspectiva, sin embargo a la fecha los recursos claves están exigidos al máximo y se hace necesaria una inversión para lograr ser más eficientes.

#### **Debilidades:**

**Estandarización de los procesos:** En la actualidad no se cuenta con manuales de procesos ni de procedimientos; las personas que trabajan con Ciudad de Gigantes cuentan con experiencia de 2 años en trabajos afines, sin embargo, se debe comenzar a realizar la documentación para lograr la estandarización en los procesos.

**Infraestructura:** Se cuentan con tres inflables removibles y sus accesorios, para la proyección que el parque debe tener, estos recursos son insuficientes.

**Alianzas estratégicas:** Se hace necesario crear alianzas con entidades públicas que manejen los temas de infancia y entidades privadas (cajas de compensación), que permitan una difusión de los servicios de manera más efectiva. A la fecha no se ha realizado ninguna gestión.

#### **Raíz – Talento Humano**

##### **Fortalezas:**

**Intranet:** Ciudad de Gigantes utiliza una Intranet para que todos los trabajadores conozcan las actividades a realizar y el seguimiento comercial.

**Software de control de usuarios:** Este software ofrece la posibilidad de identificar claramente los usuarios con datos claves, teniendo la posibilidad de realizar seguimiento a la frecuencia de uso y al ingreso y salida de los menores del parque. Esta tecnología propia busca la implementación de las TIC al servicio de toda la familia.

**Clima laboral:** En el grupo de colaboradores se está generando conflicto con el tema de identificación del liderazgo y empoderamiento de cada puesto de trabajo.

**Perfil del personal:** Las personas que trabajan en el parque cumplen principalmente dos actividades, la primera relacionada con el área comercial y administrativa y la segunda con el tema operativo. Para el primer perfil, se requiere una persona que posea habilidades administrativas y que tenga las competencias de divulgar y crear paquetes para incrementar el flujo de asistentes; para el perfil operativo se requieren competencias de servicio, carisma y alta resistencia.

**Liderazgo:** Los socios ejercen una alta influencia sobre todo el personal que integran sus grupos de trabajo, ellos inspiran y motivan para lograr los objetivos del parque temático. El trabajo en equipo ha permitido que las cargas se distribuyan equitativamente entre el personal contratado.

El liderazgo se desarrolla a través de talleres y reuniones quincenales donde se aportan acciones de mejora.

**Capacitación y desarrollo del personal:** Ciudad de Gigantes apoya a sus trabajadores para que se capaciten en carreras técnicas, profesionales y demás que aporten al crecimiento personal y a su desempeño en la compañía. La empresa es flexible en tiempos para que ellos combinen sus estudios con el trabajo.

En el SENA, se cuenta con tecnologías en Entrenamiento deportivo para ejecutar actividades operativas, en materia comercial, se ofrecen tecnologías en Dirección en ventas, Gestión comercial y Promoción de productos o servicios.

**Cultura organizacional:** Las costumbres están enmarcadas en una gran familia que se dedica a brindar diversión a los niños, un espacio familiar, seguridad, tiempo para los padres de familia y un lugar que desarrolla la imaginación y el fortalecimiento de habilidades claves en las instituciones educativas.

## Debilidades:

Definición de funciones: Todas las actividades son descritas por el coordinador quien es el responsable de explicarle al trabajador, las actividades que debe realizar. Esta actividad se lleva a cabo de manera verbal porque no se cuenta con manuales de funciones.

### 4.1.2 Análisis MEFI

A continuación, se muestra la matriz de evaluación de factores internos MEFI para la empresa Ciudad de Gigantes, análisis cualitativo desarrollado con el objetivo de identificar las variables más significativas dentro de la organización, conocer la situación real de la empresa actualmente y determinar los riesgos y oportunidades existentes en el mercado, que influyen claramente el ejercicio del negocio.

**Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos MEFI – Cualitativa**

DIMENSIÓN	VARIABLE	IMPORTANCIA			F	D
		ALTA	MEDIA	BAJA		
ECONÓMICO – FINANCIERO	Acceso de fuentes de financiación: Las fuentes de financiamiento designan el conjunto de capital interno y la facilidad o posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento.		X			X
	Capital de trabajo: definido como la capacidad de una empresa para ejecutar sus actividades con normalidad en el corto plazo.	X				X
	Estructura de costos: establecida como la forma y estrategia de costeo en la creación e implementación de la estrategia organizacional, esto revierte en los resultados a corto y largo plazo.		X			X
	El modelo de negocio: establecido como la forma en que se crea, captura y se maneja la atención de sus clientes.	X			X	
MERCADEO Y VENTAS	Plaza: Se refiere al espacio al cual esta ubicados sus posibles clientes y la forma en la que podremos abordarlos.			X	X	

DIMENSIÓN	VARIABLE	IMPORTANCIA			F	D
		ALTA	MEDIA	BAJA		
	Canales: Todo el circuito a través del cual Ciudad de Gigantes pone a disposición de los usuarios, los servicios y productos que adquieran.		X			X
	Diferenciación del producto: Son las estrategias de marketing de Ciudad de Gigantes buscando generar una imagen del producto o marca por parte del cliente que lo diferencie.	X			X	
	Posición de marca: Lugar que ocupa en la mente del mercado meta.		X			X
	Ampliación portafolio de productos: Hace una nueva y mejorada adecuación de productos y servicios.		X		X	
	Calidad del servicio: La calidad definida desde la óptica del mercado. Cumplir con las expectativas de nuestros clientes.	X			X	
	Precio: valor que los clientes cancelan a cambio de un producto o servicio.			X	X	
	Ubicación estratégica: Encontrarse en un sitio o espacio que identifique y oriente y sea atrayente para los nuevos clientes.			X	X	
	Segmento objetivo: Determinado como la sección de un espacio preferente donde concurren la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios.	X			X	
	Complejidad en la logística de alimentos: Reunión de las actividades del sistema técnico-productivo, donde su gran exponente tiene que ver con el aseguramiento de un flujo que se dirige a dar los productos y servicios demandados.			X		X
<b>PROCESOS GERENCIALES Y DE APOYO (INTERNOS)</b>	Diseño: Proyecta, coordina, selecciona y organiza el conjunto de elementos para llevar a nuestros clientes.		X		X	
	Estandarización de los procesos: Realizar las actividades de manera standard y previamente establecida.	X				X
	Instalación: Edificios, conjunto de redes y equipos fijos de servicios.			X	X	
	Infraestructura: Servicios y equipamiento directo para la prestación del servicio.		X			X
	Implementos: Accesorios que apoyan la infraestructura.			X	X	
	Proceso de servicio: Serie de actividades enlazadas de manera preceptiva, es decir, producto/servicio con valor para el cliente del proceso, temática ya tratada en el artículo referente a “Los beneficios de la gestión por procesos”.	X			X	
	Alianzas estratégicas: Aliado que hace crecer el valor de las organizaciones.		X			X

DIMENSIÓN	VARIABLE	IMPORTANCIA			F	D
		ALTA	MEDIA	BAJA		
	Disposición de materias primas: Acceso a cada uno de los elementos que necesarios para la incorporación y transformación al producto final.		X		X	
	Recursos claves: Activos más importantes para que funcione nuestro modelo (físico, intelectual, humano, económico).	X				X
	Perfil del personal: Conjunto de habilidades, actividades y aptitudes que determinan la formación de un sujeto que debiera ejecutar unas actividades específicas.	X			X	
	Definición de funciones: Actividades y responsabilidades a realizar.			X		X
	Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite impulsarlos y estimularlos con el fin de que cumplan con el objetivo de manera entusiasta.			X	X	
	Capacitación y desarrollo del personal: Formación del empleado en el cargo proporcionándole oportunidades para el continuo desarrollo personal.		X		X	
	Clima laboral: Medio en el que se desarrolla el trabajo del día a día y tiene ingerencia en la productividad y compromiso.			X		X
	Cultura organizacional: ambiente creado producto de las emociones, percepciones, actitudes, hábitos, creencias y valores.			X	X	
<b>TECNOLOGÍA INFORMACIÓN TIC</b>	Intranet: Sistema para la gestión de la información.			X	X	
	Software de control de usuarios: Administración y control de ingresos y de actividades realizadas por los usuarios.	X			X	

**Fuente:** El investigador

Dentro de las fortalezas más relevantes teniendo en cuenta los recursos y las habilidades que ha logrado la empresa durante estos tres años de ejecución, se encuentran: modelo de negocio, calidad del servicio, proceso de servicio, precio, ubicación estratégica y segmento objetivo, entre otras.

Las principales debilidades y factores que permiten una posición desfavorable frente a la competencia son: Diferenciación de producto, capital de trabajo, estructura de costos y alianzas estratégicas, entre otras.

El análisis cuantitativo de factores internos arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 3. Evaluación de Factores Internos. MEFI – Cuantitativa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
El modelo de negocio	3	0,06	0,18
Calidad del servicio	3	0,06	0,18
Precio	3	0,02	0,06
Ubicación estratégica	3	0,02	0,06
Segmento objetivo	3	0,06	0,18
Instalación	3	0,02	0,06
Disposición de materias primas	4	0,03	0,12
Proceso de servicio	3	0,06	0,18
Tecnología-Software de control de usuarios	4	0,06	0,24
Perfil del Personal	3	0,06	0,18
Capacitación y desarrollo del personal	4	0,03	0,12
Cultura Organizacional	4	0,02	0,08
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
Acceso de fuentes de financiación	1	0,04	0,04
Capital de trabajo	2	0,06	0,12
Estructura de Costos	2	0,04	0,08
Diferenciación del producto	2	0,06	0,12
Canales	2	0,03	0,06
Ampliación portafolio de productos	1	0,04	0,04
Posición de marca	1	0,04	0,04
Estandarización de los procesos	2	0,04	0,08
Infraestructura	2	0,03	0,06
Alianzas Estratégicas	2	0,04	0,08
Recursos Claves	1	0,06	0,06
Clima Laboral	2	0,02	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>2,46</b>

**Fuente:** El investigador

Para la elaboración de esta matriz se seleccionaron 12 fortalezas y 12 debilidades, el resultado arrojó un valor de 2,46 cifra que apunta que Ciudad de Gigantes tiene una posición interna débil, debido a la presencia de factores o elementos internos que constituyen deficiencias, limitaciones o vulnerabilidades en la organización, como el capital de trabajo, la estructura de costos y la diferenciación del producto.

### 4.1.3 Matriz Perfil Competitivo- MPC

Para lograr identificar a los competidores más importantes de Ciudad de Gigantes se utilizó la herramienta de la matriz de perfil competitivo, el objetivo fue identificar las fortalezas y debilidades particulares; los resultados de la última encuesta aplicada a segmento objetivo del parque temático, sirvieron de apoyo para llevar a cabo el análisis.

**Tabla 4. Matriz de perfil competitivo - MPC**

FACTORES INTERNOS CRÍTICOS	PESO	EMPRESA: CIUDAD DE GIGANTES		EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		CAL	TOTAL	CAL	TOTAL	CAL	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>							
El modelo de negocio	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Calidad del servicio	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Precio	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
Ubicación estratégica	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Segmento objetivo	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Instalación	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Disposición de materias primas	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Proceso de servicio	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Tecnología-Software de control de usuarios	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Perfil del Personal	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Capacitación y desarrollo del personal	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Cultura Organizacional	0,02	4	0,08	4	0,08	1	0,02
<b>SUB TOTAL</b>							
<b>DEBILIDADES</b>				4	0,16	4	0,16
<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>	4	0,24	1	0,06
Acceso de fuentes de financiación	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Capital de trabajo	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Estructura de Costos	0,04	2	0,08	2	0,06	2	0,06
Diferenciación del producto	0,06	2	0,12	3	0,12	3	0,12
Canales	0,03	2	0,06	3	0,12	3	0,12
Ampliación portafolio de productos	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Posición de marca	0,04	1	0,04	3	0,09	1	0,03
Estandarización de los procesos	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12

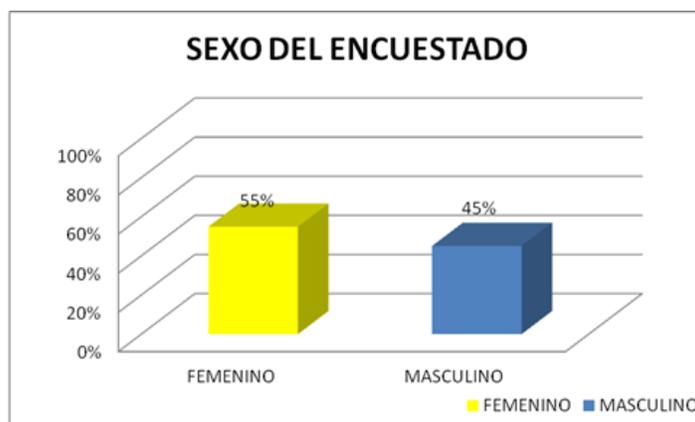
FACTORES INTERNOS CRÍTICOS FORTALEZAS	PESO	EMPRESA: CIUDAD DE GIGANTES		EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		CAL	TOTAL	CAL	TOTAL	CAL	TOTAL
Infraestructura	0,03	2	0,06	2	0,12	2	0,12
Alianzas Estratégicas	0,04	2	0,08	1	0,02	1	0,02
Recursos Claves	0,06	1	0,06		<b>3,12</b>		<b>2,42</b>

Fuente: El investigador

## Caracterización de la Población

Para recopilar la información necesaria y descrita anteriormente, se diseñó un instrumento y se implementó y tabularon los resultados que se muestran a continuación:

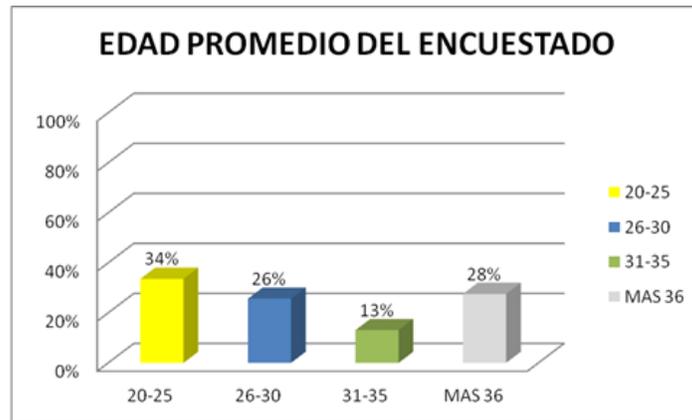
Gráfica 1. Distribución por sexo



Fuente: El investigador

La muestra con la que se trabajó, arrojó como resultado que el 55% de los encuestados fueron mujeres y el 45% fueron hombres.

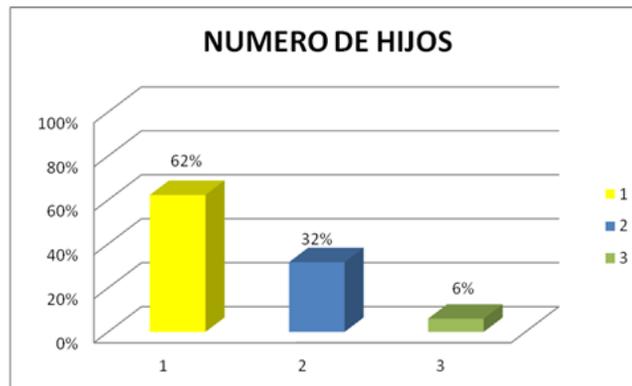
**Gráfica 2. Distribución por edades**



**Fuente:** El investigador

Con respecto a las edades de los entrevistados, el rango de edad que tiene mayor participación es el de 20 a 25 años, representado en un 34% del total de los encuestados; el segundo rango en participación es el de más de 36 años, con un 28% del total.

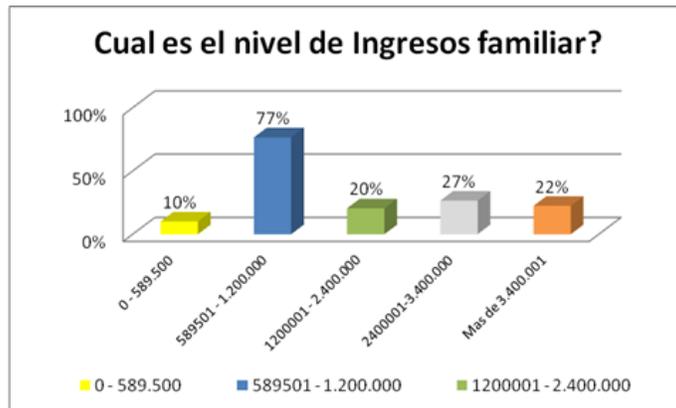
**Gráfica 3. Distribución del número de hijos**



**Fuente:** El investigador

El 62% de la muestra tiene un (1) solo hijo, esto debido principalmente a que el 34% de los encuestados corresponden a padres de familia con un rango de edad entre los 20 y los 25 años.

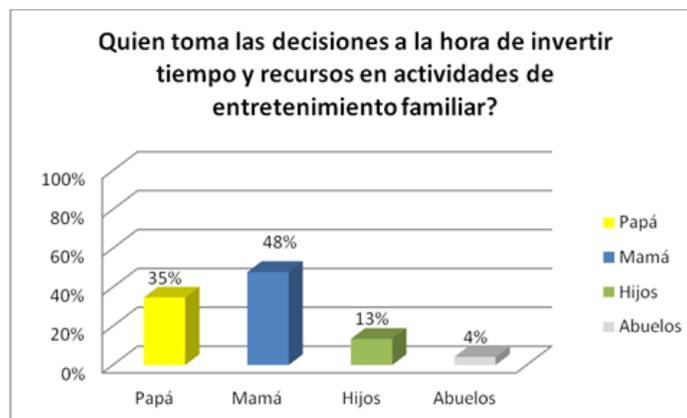
**Gráfica 4. Distribución del nivel de ingresos familiares**



**Fuente:** El investigador

El análisis muestral arrojó que el 77% de los entrevistados, posee un nivel de ingresos dentro del rango que va desde 589.501 hasta 1.200.000; en segundo lugar con un 27%, se encuentran las personas con ingresos entre los 2.400.000 hasta 3.400.000. Estos resultados enmarcan los límites máximos respecto al precio que se establecería para el servicio de entretenimiento.

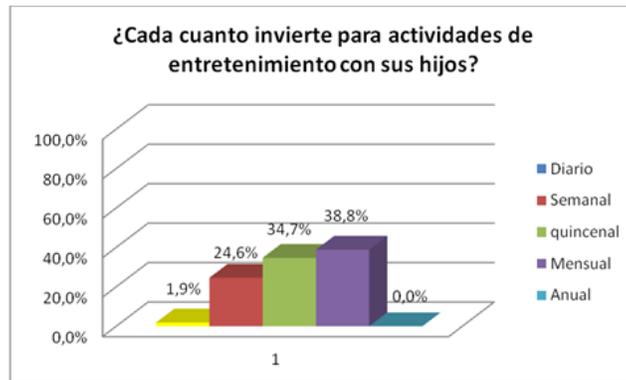
**Gráfica 5. Distribución del responsable de la toma de decisiones de entretenimiento familiar**



**Fuente:** El investigador

La gráfica muestra quien es el influenciador al momento de escoger el entretenimiento familiar, recae directamente sobre los padres, en donde en el 48% de las familias es la madre la que decide y en el 35%, el padre.

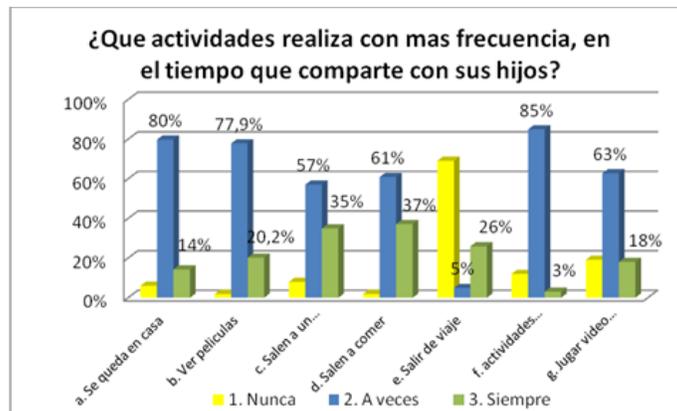
**Gráfica 6. Distribución de frecuencia de inversión en actividades de entretenimiento familiar**



**Fuente:** El investigador

El 38.8% del total de personas con niños en su familia, invierten una vez al mes en actividades de entretenimiento, seguido de un 34.7% que realiza este tipo de actividades de entretenimiento quincenalmente.

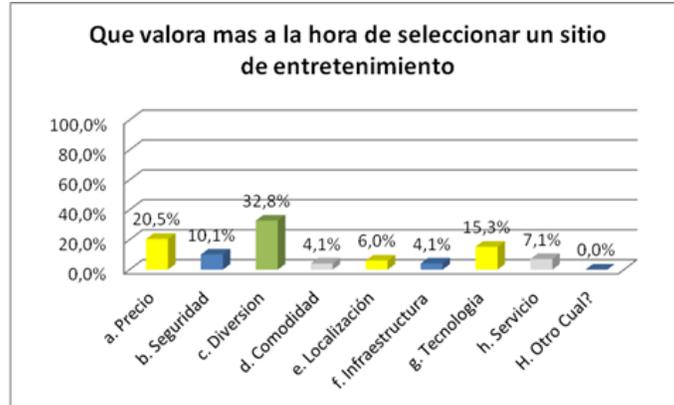
**Gráfica 7. Distribución de frecuencia de actividades realizadas con los hijos**



**Fuente:** El investigador

Las actividades realizadas con mayor frecuencia son: salir a comer con un 37%, salir a un parque con un 35% y salir de viaje con una representación del 26%.

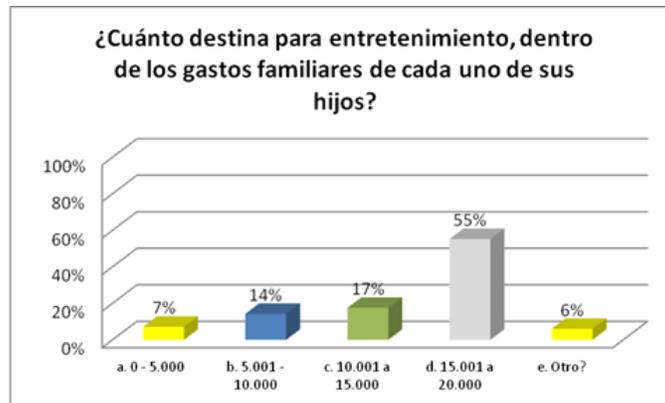
**Gráfica 8. Distribución del factor más valorado a la hora de seleccionar un sitio de entretenimiento**



**Fuente:** El investigador

Para el 32.8% de las personas encuestadas, el factor que más valoran es que el lugar seleccionado sea realmente divertido, en segundo lugar se encuentra el precio con un 20.5% y la presencia del factor tecnológico, aparece en tercer lugar con un 15.3%.

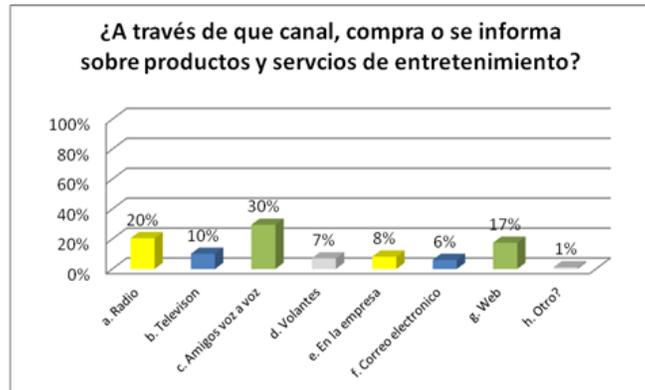
**Gráfica 9. Distribución de la cantidad de dinero destinada a entretenimiento**



**Fuente:** El investigador

A la pregunta sobre el dinero que las personas destinaban para gastos de entretenimiento de sus hijos, el 55% de los entrevistados se ubicó en un rango de \$15.001 a \$20.000, margen que resulta atractivo para los intereses del parque.

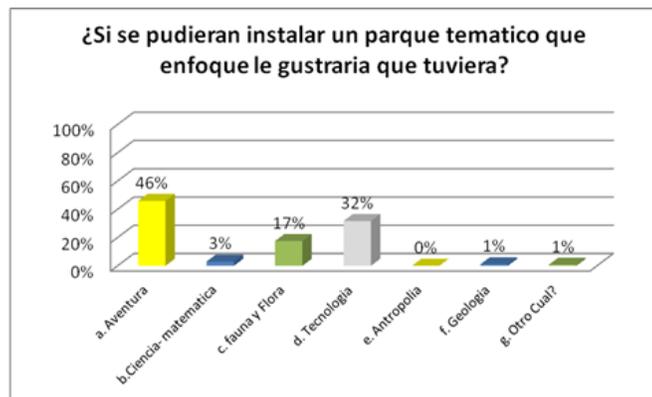
**Gráfica 10. Distribución del medio preferido para obtener información sobre entretenimiento**



**Fuente:** El investigador

Los tres principales canales que utilizan los encuestados para comprar o informarse acerca de servicios de entretenimiento son: el voz a voz con un 30%, la radio con un 20% y la Web con un 17%.

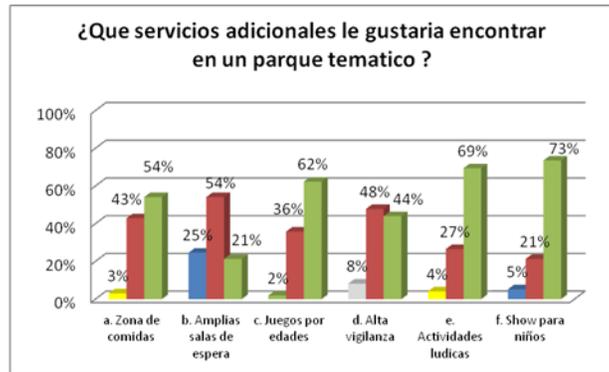
**Gráfica 11. Distribución del enfoque posible del parque temático**



**Fuente:** El investigador

Los tres enfoques con mayor preferencia dentro de las opciones presentadas son: Aventura con el 46%, Tecnología con el 32% y Flora y Fauna con un 17%. Estas respuestas nutren la posibilidad de seguir fortaleciendo la visión y la temática de Ciudad de Gigantes.

**Gráfica 12. Servicios adicionales a prestar en el parque temático**



**Fuente:** El investigador

Actividades que se proponen como servicios adicionales que le gustaría encontrar en el parque temático son: show para niños (73%), actividades ludicas (69%), juegos por edades (62%).

De esta encuesta, se puede deducir que para el comun de la población es importante con contar con un lugar de esparcimiento y que pueda disponer de un sitio para celebrar diferentes actividades, sitios divertidos sanamente, seguros y que cuenten con el componente tecnologico. Para la población de la ciudad de Ibagué, de acuerdo con las exigencias de los padres de familia como requerimientos se mencionana.

Respecto a la información recopilada en las encuestas, podemos concluir que el servicio que seria previsto por el parque, puede satisfacer parte de la demanda y las exigencias de estas familias, ya que representa una importante alternativa de distracción para la familia.

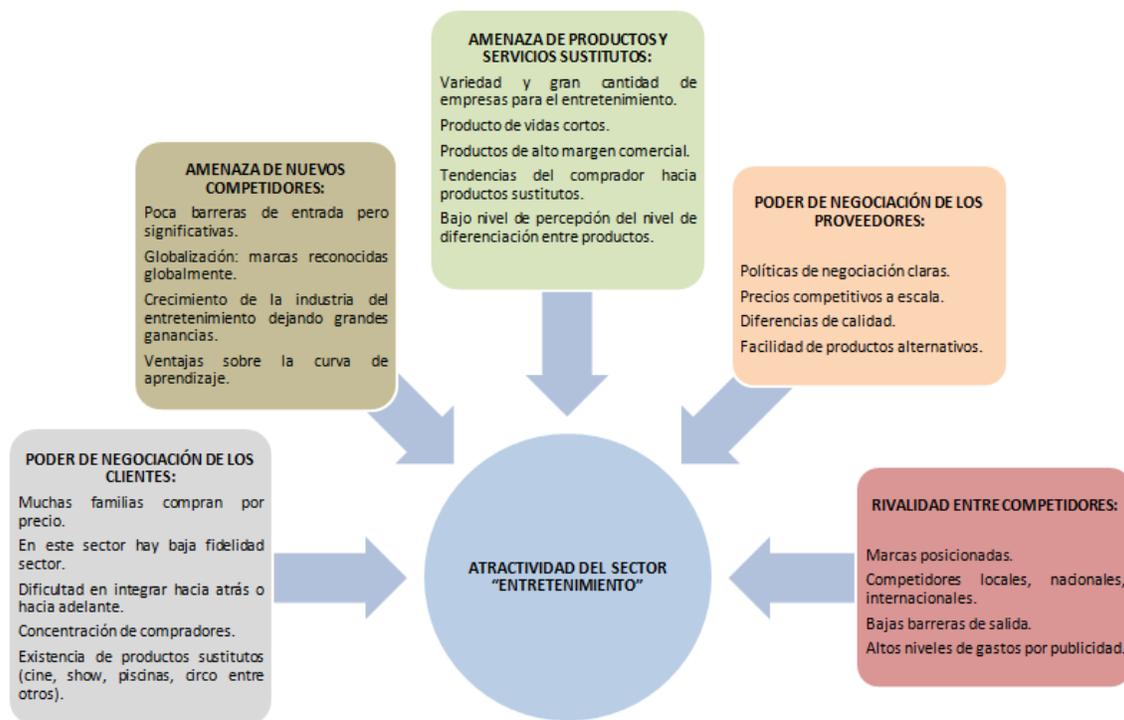
Para lograr identificar a los competidores más importantes de Ciudad de Gigantes utilizaremos la herramienta de la matriz de perfil competitivo. El objetivo será identificar las fortalezas y debilidades particulares, además nos apoyaremos de los resultados de la última encuesta aplicada a segmento objetivo del parque temático.

## 4.2 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

### 4.2.1 Análisis de Porter

La calificación de esta herramienta nos dará información para evaluar la atractividad del sector entretenimiento; a continuación y mediante un diagrama se describen las cinco fuerzas.

Diagrama 4. Las 5 Fuerzas de Porter



**Fuente:** Michael Eugene Porter - (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy

A continuación, se ilustra el análisis de las cinco fuerzas de Porter, distinguiendo los factores competitivos de la empresa Ciudad de Gigantes.

**Tabla 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

<b>5 FUERZAS</b>	<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>MUY BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>N</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>	<b>ESCALA</b>
<b>BARRERAS A LA ENTRADA</b>	Economías de escala	Pequeña				1		Grande
	Diferenciación de producto	Escasa		1				Grande
	Identificación de marca	Baja				1		Elevada
	Costo de cambio	Bajo					1	Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio				1		Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos				1		Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	1					Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente				1		Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia		1				Muy importante
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	Especialización de activos	Elevada		1				Baja
	Costo fijo de salida	Elevado	1					Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada		1				Baja
	Barreras emocionales	Elevadas				1		Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas		1				Bajas
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1		Pequeño
	Crecimiento de la industria relativo a la industria del entretenimiento	Lento					1	Rápido
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado				1		Bajo
	Características del producto	Genérico		1				Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños				1		Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada				1		Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes			1			Bajos
<b>PODER DE LOS</b>	Cantidad de compradores importantes	Pocos				1		Muchos

<b>5 FUERZAS</b>	<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>	<b>ESCALA</b>	<b>MUY BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>N</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>	<b>ESCALA</b>
<b>COMPRADORES</b>	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	1					Pocos
	Costos de cambio del comprador	Bajos	1					Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada		1				Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		1				Pequeña
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción Grande		1				Fracción pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja				1		Elevada
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				1		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja					1	Elevada
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1				Bajo
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		1				Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja				1		Elevada
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				1		Fracción pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña		1				Grande
<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1					Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos	1					Elevados

5 FUERZAS	FACTORES COMPETITIVOS	ESCALA	MUY BAJA	BAJA	N	ALTA	MUY ALTA	ESCALA
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada	1					Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				1		Bajo
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			1			Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable				1		Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja				1		Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido					1	Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas					1	Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					1	Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada					1	Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial		1				Ninguna

Fuente: El investigador

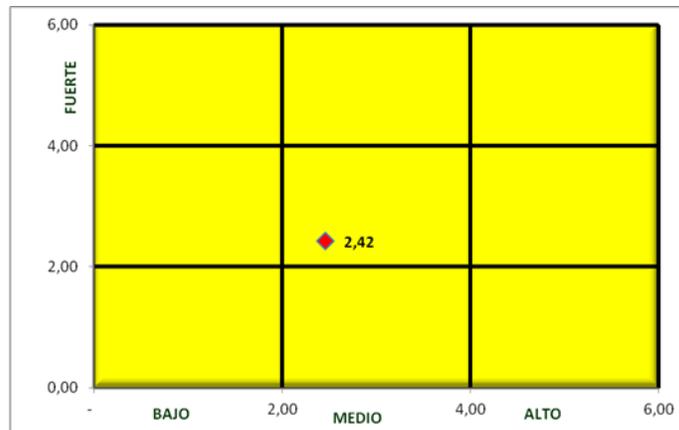
El sector de servicios de entretenimiento muestra un sector atractivo que genera ganancias y muchos beneficios por explorar nuevos conceptos. Siendo así es posible que haya una entrada de nuevos competidores que busquen apropiarse de las oportunidades que brinda este mercado. Una estrategia de posicionamiento podría realizar alianzas para minimizar los costos en el tema de infraestructura e identificación de nuevos clientes. La economía debe ser a gran escala para cada vez disminuir los costos fijos. Definitivamente una buena herramienta será la buena imagen y marca que ofrezca los servicios.

Los sustitutos constituyen una amenaza en el mercado toda vez que pueden afectar la oferta y la demanda y más aún cuando los costos del servicio son relativamente bajos y el margen de utilidad es alto.

Los proveedores son un componente muy importante la estrategia de posicionamiento de una marca o empresa en el mercado porque son quienes nos proporcionan la materia prima e infraestructura para la prestación del servicio. Para generar una nueva temática dependeremos de su poder de ya que estos aunque hay una cantidad de sitios especializados no se puede arriesgar en la calidad de los mismos.

Los clientes esperan cada vez mas del mercado en cuando al cubrimiento de sus necesidades y expectativas en servicio y calidad. La negociación de estos clientes cada vez es más grande porque tienen un gran abanico de posibilidades y de productos sustitutos.

**Gráfica 13. Matriz de atractividad**



**Fuente:** El investigador

El resultado arrojó un 2.42 en el bloque de proteger. Se establece que el modelo de negocio tiene buenas fortalezas pero las debilidades están reduciendo la buena gestión que se pueda hacer. En el entorno en el cual se desenvuelve la organización ofrece gran cantidad de oportunidades para los clientes y consumidores del producto y servicio de diversión, tomando decisiones adecuadas favorecerán el desarrollo de la actividad productiva.

#### **4.2.2 Análisis PESTEL**

A continuación, se presenta el compendio analítico producto del PESTEL para la empresa Ciudad de Gigantes; Las oportunidades detectadas son:

**Tabla 6. Matriz de oportunidades – Análisis PESTEL**

OPORTUNIDADES	
<b>ECONOSFERA</b>	<p><b>Disminución de las tasas de interés, para acceder a créditos:</b> De acuerdo con el Presidente de la Republica, esto va a generar más empleo y un repunte del crecimiento de la economía del país para el presente año. El Estado colombiano ofrece al inversor extranjero seguridad tanto jurídica como personal por un periodo de 20 años prorrogables por otros 20 generando confianza para invertir en el país</p>
	<p><b>Confianza del consumidor y del inversor:</b> La confianza se siente en la vida de los colombianos y cada día se relaciona con la inversión que se realiza en el país tanto por ciudadanos Colombianos y extranjeros. El país mantiene un evolución positiva estable y la situación macroeconómica evidencia un buen comportamiento. Hay confianza en el sector empresarial y en el consumidor.</p>
	<p><b>Disminución de parafiscales y tasas de renta:</b> Con la ley del primer Empleo se aprobaron ventajas para el sector empresarial como el no pago a las cajas de compensación, SENA, ICBF durante los dos primeros años de actividad económica y luego se incrementará de forma gradual hasta llegar al sexto (6) donde pagará el 100% de la tarifa general establecida. (Artículo 5). Entre otro beneficio esta el no pago de impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal, aumentando de forma progresiva hasta el sexto año en el cual pagara la tarifa total. (Artículo 4).</p>
	<p><b>Disponibilidad de crédito a microempresarios:</b> El Estado proporciona a las PYMES con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías diferentes fuentes de financiamiento y a bajo costo.</p>
	<p><b>FOMIPYME:</b> Su principal objetivo es del Fondo es el apoyo a las micro y PYMES mediante la cofinanciación de programas, proyectos y actividades que impulsen el crecimiento, inovación y desarrollo tecnológico.</p>
	<p><b>FINDETER - ACOPI:</b> Su objetivo es crear un incentivo para la creación de iniciativas de inversion asociadas con el sector PYME.</p>
	<p><b>FONADE:</b> Dedicada a la promoción y desarrollo de llas PYMES, mediante servicios como análisis de la empresa en temas de innovación, proyectos de reconversión industrial, adaptación a nuevas tecnologías, modernizacion industrial apuntando al comercio exterior.</p>
	<p><b>FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS – FNG:</b> Su objetivo primordial es el de amparar los crdios en el sistema financiero que se hayan dispuestos para apalancar proyectos hasta un porcentaje determinado.</p>
	<p><b>FONDO BIOCOCOMERCIO COLOMBIA:</b> Impulsa la inversión y el comercio de productos o servicios biodiversos y amigables con el medio ambiente, ayuda a la solución de problemas como la escasez de materia prima, soporta la asociatividad en productores, aplicación de tecnologías limpias y eficientes , capacita al empresario, brinda asesoría en diseño, producción y comercialización de los productos.</p>
	<p><b>BANCOLDEX:</b> Su objetivo es hacer posible el acceso al crédito a las MIPYMES, mediante enlaces con FNG o sus fondos regionales.</p>
<p><b>BANCA DE LAS OPORTUNIDADES:</b> Compuesto por bancos, cooperativas, ONG y demas que tienen como misión ampliar su campo de acción o brindar oportunidades financieras a población desatendida.</p>	

OPORTUNIDADES	
	<b>Desarrollo de economías latinoamericanas:</b> La economía Latinoamericana ha tenido un comportamiento positivo en la última década con unos mejores indicadores que algunos países plenamente desarrollados, esto debido en parte a políticas que formentan la estabilidad financiera, por ende el crecimiento y empleo. Economías como la de Brasil, Chile y Perú están generando una crecimiento anual por encima de paises desarrollados.
	<b>Mercado creciente de emprendimiento:</b> De acuerdo a expertos, países como Chile, Perú y Colombia están en ocupando los primeros puestos en tema emprendimiento, esto debido a que los jóvenes están explorando nuevos productos y servicios que estén ligados a la calidad de los emprendedores, las ideas que tienen y cómo han evolucionado”
SOCIOSFERA	<b>Aumento de la población:</b> Según cifra de DANE 2013, la tasa de crecimiento en Colombia está alrededor del 1,2%.
	<b>Presión social por crear su propia empresa:</b> La variedad de razones es infinita, pueden ser desde querer cubrir las necesidades de la gente a través de la generación de empleo, el deseo de ser independiente hasta la sensación que solo con su propia empresa puede salir adelante Los jóvenes principalmente están interesados en realizar actividades acordes a su visión y proyecto de vida que generen una mayor satisfacción e interés.
	<b>Potencial humano para recibir la capacitación y formación:</b> La educación en Colombia en todo el país en básica primaria es gratuita y el Sena apoya el área técnica de las empresa
	<b>Generación de empleo en los procesos de reactivación económica</b>
	<b>Vinculación de la población al sector industrial</b>
	<b>Mayor participación de la mujer.</b>
	<b>Aumento del nivel promedio de educación.</b>
POLITISFERA	<b>Beneficios tributarios por creación de nuevas empresas:</b> La Le 1429 de 2010 ha sido un muy buen instrumento que incentiva la aparición de nuevas empresas, permite beneficios que apoyan el crecimiento gradual de las mismas.
	<b>Proceso de paz:</b> Las condiciones de seguridad han mejorado sustancialmente es la percepción de un porcentaje de los colombianos. En años anteriores tanto en campo como las ciudades capitales era complejo y la falta de oportunidades laborales era mas apremiente que en la actualidad, soportado a las estadísticas de disminución del desempleo.
	<b>Mejoramiento de relaciones internacionales.</b>
	<b>Legislación sobre propiedad industrial e intelectual.</b>
	<b>Confianza inversionista.</b>
	<b>Estabilidad política nacional.</b>
	<b>Estabilidad política nacional</b>
TECNOSFERA	<b>Nuevas tecnologías de la comunicación en diferentes sectores</b>
	<b>Tecnología aplicable al sector que infera en la compañía</b>
	<b>Facilidad de adquisición de tecnologías</b>
	<b>Innovación permanente en los diferentes sectores:</b> Actualmente el país contempla reformas que permiten y facilitan la gestión e innovación empresarial y fomenta la cultura del emprendimiento.
	<b>Aparición productos y servicios adicionales de la competencia.</b>
	<b>Nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro.</b>

OPORTUNIDADES	
BIOSFERA	Zona de relativa paz y tranquilidad.
	Auge de la producción limpia

Fuente: El investigador

A continuación, se presenta el compendio analítico producto del PESTEL para la empresa Ciudad de Gigantes; Las amenazas detectadas son:

Tabla 7. Matriz de Amenazas – Análisis PESTEL

AMENAZAS	
ECONOSFERA	<b>Recesión económica</b>
	<b>Aumenta el porcentaje de informalidad en el Tolima:</b> El desempleo y la informalidad en la ciudad de Ibagué para el año.
	<b>Devaluación del peso:</b> La disminución del valor del peso en relación al dólar se ha convertido en el principal problema que afronta la Industria y en especial los importadores colombianos.
	<b>TLC con USA.</b>
	<b>Disminución del poder adquisitivo</b>
	<b>Crisis económica mundial</b>
SOCIOSFERA	<b>Aumento de desempleo en el Tolima</b>
	<b>Caída de los índices de la calidad de vida</b>
	<b>Actitudes hacia no cumplimiento de intercambio de servicios entre los negocios</b>
	<b>Leyes sindicales:</b> Permitido por la nación y tiene como fin la protección integral a los derechos laborales.
	<b>Preferencia por lo digital:</b> Los jóvenes de hoy han desarrollado gran parte de sus habilidades de interacción a través de tecnología digital, están mucho tiempo inmersos en juegos y avatares que les hace transportarlos a otros mundos, donde sus competencias son medidas de una forma muy diferente a la tradicional, componen sus mundos, proponen desafíos y problemas de diferente índole los cuales deben resolver por motivación propia, es tanto el nivel de sumerción en este tipo de actividad que pueden apropiarse del problema y hacer que la solución de esta sea una meta personal. La trascendencia de la cultura tecnológica en la vida cotidiana lleva a que los videojuegos estén presentes en los procesos de socialización de los niños, haciendo que cada vez sea mas distante la relación de juego con otros niños en ambientes sin tecnología
	<b>Cambio en los gustos de los consumidores:</b> El comprador responde de diferentes formas, al estímulo visual, publicitario, de afinidad con nuevos prouductos, entre otros que pueden hacer que cambie de parecer al momento efectivo de compra, la gran saturación de productos dispolibles, las marcas, precios de ventas, culturas y costubres hacen que el entender el comportamiento del consumidor no sea tan fácil.
Todo producto tiene un ciclo de vida, el cual se puede conocer en que etapa se encuentra y cada un de ellas tiene una problema y forma de solucionarlo.	

AMENAZAS	
	El caso por ejemplo de Euro Disney lo podemos determinar en el ciclo de introducción del producto al ser uno nuevo, cuyo problema es extenso ya que el consumidor carece de categoría de producto y aún no sabe muy bien cómo situarle.
POLITISFERA	<b>Conflicto Armado</b>
	<b>Impuesto.</b>
	<b>Orden Público.</b>
	<b>TLC con USA.</b>
	<b>Aranceles de importación.</b>
	Baja flexibilidad en los procesos realizados por la Cámara de Comercio por regulaciones del estado.
	<b>Aranceles de importación</b>
TECNOSFERA	<b>Lentitud de los procesos por la falta de tecnología</b>
	<b>Deficiencia en infraestructuras:</b> Aca se toma en cuenta todo lo que tiene que ver con vías, puertos tanto fluiviales como aéreos, hospitales, comunicaciones, entre otros.
	<b>Alto costo y accesibilidad a la electricidad:</b> Enertolima es la empresa de más presencia en la región. Los altos niveles de precio encarecen la competitividad de la prestación del servicio a nivel mundial.
BIOSFERA	<b>Deterioro del medio ambiente:</b> Se ha venido detectando un desmeroamiento en la calidad ambiental del país, se percibe desde la deforestación, quema indiscriminada, contaminación hidrica la cual en gran medida es por ls residuos domésticos y actividades asociadas a la agricultura, El nivel de polución en las principales ciudades llega a los topes de lo permitido y a todo este se le suma el no adecuado manejo de los desechos hospitalarios los cuales en muchas ocasiones son arrojados a basureros que no cuentan con las medidas necesarias.
	<b>Escasez mundial de materias primas:</b> Este estudio identifica como crítico el acceso a 14 materias primas, muchas de ellas utilizadas en la industria electrónica y propone recomendaciones sobre las mismas, incluyendo sobre su reciclaje, sustitución y eficiencia en su uso.
	<b>Cambios climáticos extremos</b>
	Conciencia de afectación al medio ambiente las cuales influyen en los hábitos de compra.

**Fuente:** El investigador

#### 4.2.3 Análisis MEFE

Basado en el MEFE a continuación se evaluarán los factores externos que pueden ser mejorados o potencializados.

**Tabla 8. Evaluación de Factores Externos – EFE**

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PESO RELATIVO	TOTAL
Confianza inversionista.	4	0,06	0,24
Tasas de interés para acceder a créditos.	4	0,04	0,16

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
Tasa empleo formal en el Tolima.	4	0,04	0,16
Tasas de renta.	4	0,04	0,16
Disponibilidad de crédito a microempresarios.	4	0,06	0,24
Desarrollo de economías latinoamericanas.	3	0,04	0,12
Mercado de emprendimiento.	4	0,04	0,16
Cantidad población.	3	0,04	0,12
Potencial humano para recibir capacitación y formación.	3	0,06	0,18
Participación de la mujer.	3	0,04	0,12
Facilidad de adquisición de tecnologías.	3	0,01	0,03
Innovación en los diferentes sectores.	4	0,01	0,04
<b>AMENAZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>TOTAL</b>
Conflicto Armado.	1	0,06	0,06
Impuesto.	2	0,03	0,06
Orden Público.	1	0,06	0,06
Poder adquisitivo.	1	0,06	0,06
Crisis económica mundial.	2	0,06	0,12
Calidad de vida.	1	0,04	0,04
Preferencia por lo digital.	1	0,04	0,04
Cambio en los gustos de los consumidores.	1	0,03	0,03
Impacto en los procesos por la falta de tecnología.	2	0,04	0,08
Costo y accesibilidad a la electricidad	1	0,04	0,04
Escasez mundial de materias primas.	2	0,04	0,08
Conciencia ecológica	1	0,02	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>2,42</b>

**Fuente:** El investigador

La escala es de 1 -4 donde 1=AM alta, 2=AM baja, 3=OP baja 4=OP alta. En el análisis externo se determinarán los factores relevantes para la empresa.

En la matriz se observan variables que constituyen una gran oportunidad para la organización, entre ellas: Confianza inversionista, disponibilidad de crédito a microempresarios. Estas oportunidades están representando una oportunidad de mejoramiento Estas oportunidades son positivas y ofrecen la posibilidad de ser potencializados según la visión que se tiene.

Las principales amenazas pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa o en menor medida, afectar la participación en el mercado de la compañía; dentro de las amenazas más representativas se identificaron el orden público y la crisis económica mundial.

### 4.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Una vez realizado el análisis de competitividad y a través de la aplicación de herramientas como la MEFI, el árbol de competencias de Giget y la MPC, se seleccionaron 24 factores internos; así mismo, el análisis de atractividad permitió seleccionar 24 factores externos derivados de la elaboración de la MEFE, de la tesis del M. Porter acerca de sus 5 fuerzas y del análisis PESTEL. Estos factores son considerados como los más influyentes sobre el direccionamiento de Ciudad de Gigantes y sobre la industria de los parques de entretenimiento para niños; su análisis estructural se hace a través del uso del software MICMAC.<sup>1</sup>

**Tabla 9. Factores claves de éxito para el análisis estructural**

NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
Modelo de negocio	ModNeg	Conjunto de prácticas que conllevan a que una compañía implemente sus estrategias empresariales, con el objetivo de incrementar su renabilidad y que se basa en una planificación que involucra el cliente y los recursos disponibles.
Calidad del servicio	CaliServ	La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.
Precio	Prec	Componente que incluye valor agregado y ofrece a las familias: Seguridad, segmentación por edades y entretenimiento único.
Ubicación estratégica	UbicEst	Localización asignada a la empresa considerando los riesgos y las bondades presentes en su selección.
Segmento objetivo	SegObj	Es el mercado meta en el que una empresa concentra todos los esfuerzos en mercadeo y ventas.
Instalación	Inst	Componente que mide la facilidad de instalación de la empresa; para este caso, el mobiliario puede instalarse en diferentes sitios de un parque, lote o centro comercial.
Disposición de materias primas	DispoMP	Es la variable que indica el grado probabilidad de obtener un insumo o una materia prima más fácilmente.
Proceso de servicio	ProcServ	Proceso que inicia cuando los clientes que llegan por primera vez los recibe un asesor que le indica las posibilidades que encuentra en el parque.

<sup>1</sup> El MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación), es un programa o software que tiene por objeto ayudar en el análisis estructural de un sistema: empresa, sector, institución, territorio, etc. El MICMAC permite a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar. (prospectiva.eu, recuperado de, <http://www.prospectiva.eu/blog/210>).

<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Tecnología-Software de control de usuarios	SoftUsua	Este software da la posibilidad de identificar claramente los usuarios con información claves, para la empresa pueda realizar seguimiento de frecuencia de uso.
Perfil del personal	PerfPer	El perfil del personal se refiere a las capacidades que un empleado debe poseer para desempeñarse dentro de la organización
Capacitación y desarrollo del personal	CapPers	Representa la preparación que un trabajador adquiere auspiciado por la empresa, con el fin de incrementar su desempeño laboral.
Cultura organizacional	CultOrg	Es el conjunto de costumbres, valores y prácticas que orientan el estilo administrativo de una empresa.
Acceso de fuentes de financiación	FueFin	Se refiere al financiamiento que la empresa pueda tener para su normal funcionamiento.
Capital de trabajo	CapTrab	Corresponde al recurso imprescindible de una organización para llevar a cabo sus actividades operativas.
Estructura de costos	EstruCos	Descripción de los bloques en los que incurren rubros de inversión, que componen el modelo de negocio.
Diferenciación del producto	DiferProd	Se refiere a la táctica de mercadeo que se basa en la creación de un producto que acapare la atención del público objetivo.
Canales	Canal	Los canales utilizados son: el acercamiento directo con los padres o responsables de los niños y el voz a voz.
Ampliación portafolio de productos	AmpPortaProd	Mecanismo utilizado por la empresa para lograr un incremento en el conjunto de productos y servicios ofertados.
Posición de marca	PosicMarc	Nivel de recordación de la marca de la empresa, en los clientes potenciales.
Estandarización de los procesos	EstanProc	Variable que administra los manuales de procesos y de procedimiento. Las personas que trabajarían para una empresa deben contar con algunos requisitos de experiencia.
Infraestructura	Infraest	Es la variable que mide la calidad de la estructura física de la empresa.
Alianzas estratégicas	AliaEstr	Asociaciones establecidas con otras organizaciones con el objetivo de fortalecer la estrategia de negocio.
Recursos claves	RecClav	Son los capitales fundamentales base para el progreso de la actividad empresarial.
Clima Laboral	ClimLab	Corresponde al ambiente de trabajo propio de una organización, que influye en el desempeño de los empleados.
Confianza inversionista	ConfiInver	Sentimiento positivo que posee el inversionista extranjero, debido al favorecimiento por parte del Estado hacia el capital financiero internacional.
Tasas de interés para acceder a créditos	TasaInt	Rendimiento que obtiene la entidad por parte de los usuarios de créditos y productos financieros.
Tasa empleo formal en el Tolima	TasEmpFor	Indica qué proporción de la población económicamente activa se encuentra ocupada.
Tasas de renta	TasaRen	Es el porcentaje que grava la utilidad de la empresa.
Disponibilidad de crédito a microempresarios	DispCred	Beneficio económico que el Estado ofrece a los empresarios en formación.
Desarrollo de economías latinoamericanas	DesEcoLatin	Tendencia al crecimiento de las economías latinas debido a la formulación de estrategias de empleo, crecimiento financiero y estabilidad de los mercados.
Mercado de emprendimiento	MercEmpre	Tendencia que presenta el mercado hacia la generación de valor y la exploración de nuevos productos y servicios ligados al emprendimiento.

<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Cantidad población	CanPobla	Corresponde al análisis acerca de cómo la cantidad de población incide en el segmento y por ende en la participación en el mercado de las empresas.
Potencial humano para recibir la capacitación y formación	CapacityForm	Capacidad que tienen las personas para capacitarse y formarse en diferentes áreas.
Participación de la mujer	ParticMuj	Papel que desempeña la mujer en los diferentes escenarios en el ámbito nacional.
Facilidad de adquisición de tecnologías	AdqTecno	Posibilidad de tener acceso a las diferentes plataformas tecnológicas y a la consecución de equipos y maquinaria.
Innovación en los diferentes sectores	Innovac	Corresponde a la acción de innovar o cambiar los procesos, productos y servicios para obtener resultados diferentes.
Conflicto Armado	Conflic	Conflicto socio – político grave entre los insurgentes y el Estado que afecta la economía del país, la productividad, la acumulación de capital físico, humano, financiero y natural.
Impuesto	Impue	Representa los tributos que deben pagarse por el ejercicio de la actividad principal.
Orden Público	OrdPúb	Situación o estado de funcionamiento de las instituciones públicas y privadas.
Poder adquisitivo	PodAdq	Cantidad de bienes y servicios que pueden ser comprados con una suma específica de dinero.
Crisis económica mundial	CrisMund	Escenario de impacto negativo de las principales potencias económicas del mundo.
Calidad de vida	CalidVida	Factor que evalúa el nivel de satisfacción de las personas dentro de su contexto geográfico.
Preferencia por lo digital	PrefDig	Tendencia actual al desarrollo de prácticas sociales basadas en la interacción digital.
Cambio en los gustos de los consumidores	GustConsum	Tendencia que mide la dinámica del mercado frente a los hábitos y costumbres de compra en los compradores.
Impacto en los procesos por la falta de tecnología	FalTecn	Posibilidad de generar un impacto negativo en la eficiencia y eficacia de los procesos debido a la no adquisición de la tecnología adecuada.
Costo y accesibilidad a la electricidad	CostElec	Corresponde al valor pagado por el servicio de energía así como el nivel de acceso que se tenga.
Escasez mundial de materias primas	EscasMP	Posibilidad de desabastecimiento de materias primas.
Conciencia ecológica	ConciEcol	Capacidad de entender que somos dependientes de la naturaleza y responsables por su estado de conservación.

**Fuente:** El investigador

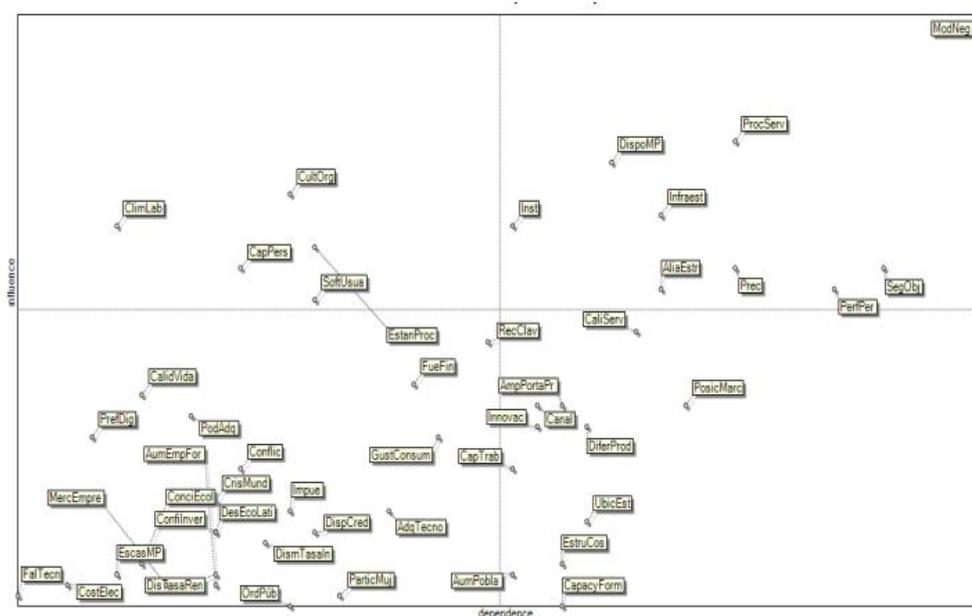
Posteriormente, en la matriz estructural se califica la influencia que cada uno de los factores tiene sobre los otros.



### 4.3.1 Plano de influencias y dependencias directas – MDI

El plano presentado a continuación es el resultado del análisis de la situación actual de las variables, frente al sistema estudiado con relación a la influencia y la dependencia ejercida por parte de estas.

**Gráfica 14. Influencias y dependencias directas – MDI**



**Fuente:** Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

Para el estudio prospectivo el cuadrante superior derecho es el de mayor relevancia, en este se aprecian las variables claves o nudos críticos, que corresponden a las variables con mayor grado de motricidad y dependencia. Se observa entonces que variables como la disponibilidad de materias primas, a infraestructura, el proceso de servicio, el precio, el segmento objetivo, entre otras, son las variables sobre las cuales deben plantearse los retos estratégicos y el análisis del futuro.

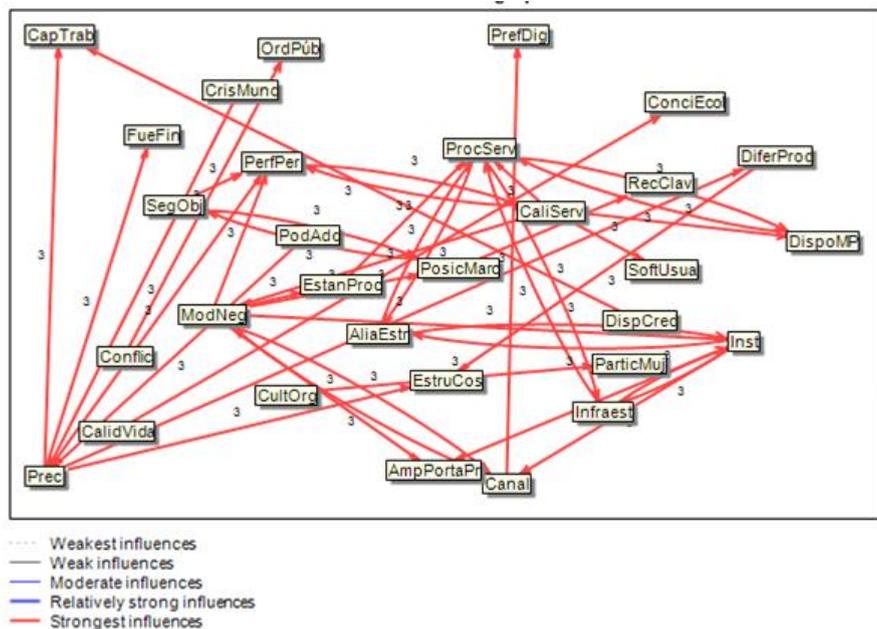
En los otros tres cuadrantes se ubican las variables de entrada (superior izquierdo), las cuales corresponden a variables fuertemente influyentes y su dependencia es baja; las autónomas (inferior izquierdo), cuyo comportamiento es difícil de gestionar debido a su poca influencia

y baja dependencia; las resultado (inferior derecho), que son las originadas por la interacción de las demás.

### 4.3.2 Gráfica de influencia directa

Esta gráfica permite visualizar la interrelación de las influencias directas del sistema.

Gráfica 15. Influencia directa



Fuente: Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

Se aprecia que entre las variables que se relacionan más fuertemente con las otras se tienen el precio, el proceso de servicio y el modelo de negocio.

### 4.3.3 Matriz de relaciones directas - MDI

Se presentan a continuación, los resultados obtenidos de las relaciones directas entre los factores y su jerarquización de acuerdo a los promedios:

Tabla 10. Matriz de relaciones directas - MDI

N°	Variable	N. de filas	N. de columnas	Promedio
<b>Total</b>		<b>1.336</b>	<b>1.336</b>	<b>1.336</b>
1	El modelo de negocio.	66	51	58,5
8	Proceso de servicio.	54	41	47,5
5	Segmento objetivo.	42	47	44,5
7	Disposición de materias primas.	52	36	44
10	Perfil del personal.	40	45	42,5
21	Infraestructura.	47	38	42,5
3	Precio.	42	41	41,5
6	Instalación.	46	32	39
22	Alianzas estratégicas.	40	38	39
2	Calidad del servicio.	36	37	36,5
12	Cultura organizacional.	49	23	36
19	Posición de marca.	29	39	34
20	Estandarización de los procesos.	44	24	34
23	Recursos claves.	35	31	33
9	Tecnología-Software de control de usuarios.	39	24	31,5
11	Capacitación y desarrollo del personal.	42	21	31,5
18	Ampliación portafolio de productos.	29	34	31,5
16	Diferenciación del producto.	27	35	31
17	Canales.	29	33	31
24	Clima Laboral.	46	16	31
36	Innovación permanente en los diferentes sectores.	27	33	30
13	Acceso de fuentes de financiación.	31	28	29,5
14	Capital de trabajo.	23	32	27,5
44	Cambio en los gustos de los consumidores.	26	29	27,5
4	Ubicación estratégica.	18	35	26,5
15	Estructura de Costos.	14	34	24
40	Poder adquisitivo.	28	19	23,5
42	Calidad de vida.	30	17	23,5
35	Facilidad de adquisición de tecnologías.	19	27	23
32	Cantidad población.	13	32	22,5
33	Potencial humano para recibir la capacitación y formación.	10	34	22
37	Conflicto Armado.	23	21	22
38	Impuesto.	19	23	21
29	Disponibilidad de crédito a microempresarios.	17	24	20,5
43	Preferencia por lo digital.	26	15	20,5
41	Crisis económica mundial.	20	20	20
26	Tasas de interés para acceder a créditos.	16	22	19
25	Confianza inversionista.	17	20	18,5
30	Desarrollo de economías latinoamericanas.	17	20	18,5
34	Participación de la mujer.	11	25	18
28	Tasas de renta.	13	20	16,5
39	Orden Público.	10	23	16,5
27	Tasa empleo formal en el Tolima.	12	20	16

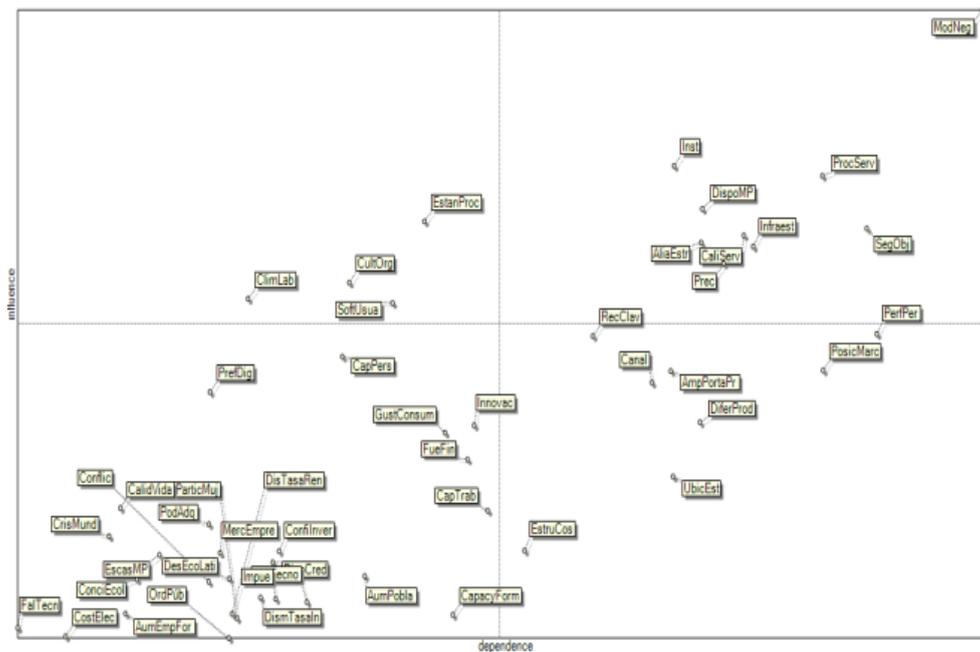
N°	Variable	N. de filas	N. de columnas	Promedio
48	Conciencia ecológica	14	17	15,5
31	Mercado de emprendimiento.	12	18	15
47	Escasez mundial de materias primas.	13	16	14,5
46	Costo y accesibilidad a la electricidad.	12	14	13
45	Impacto en los procesos por la falta de tecnología.	11	12	11,5

Fuente: Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

#### 4.3.4 Plano de influencia indirecta – MII

Este plano representa las dependencias e influencias indirectas entre variables del sistema, las coordenadas se calculan a partir de la matriz MII de acuerdo a las sumas de influencias – dependencias.

Gráfica 16. Plano de influencia indirecta – MII



Fuente: Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

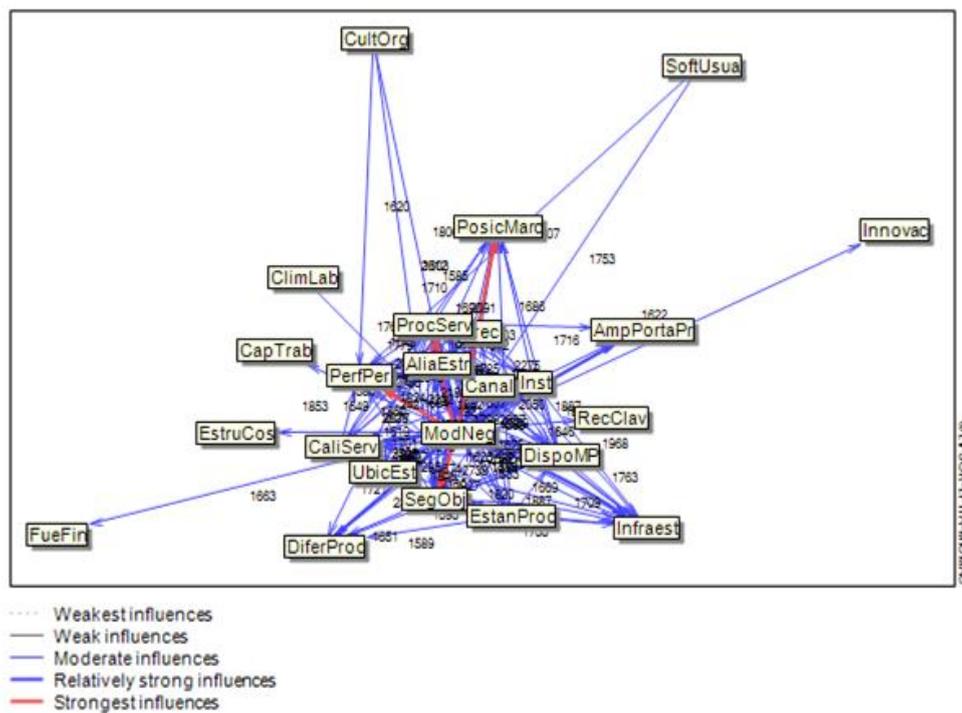
A partir del resultado del plano de influencia indirecta entre factores, se puede observar que las variables que se han ubicado en el cuadrante de nudos críticos, corresponden casi en su totalidad a las mismas del plano de influencia directa; Para este caso, las variables sobresalientes son el modelo de negocio, la instalación y la disposición de materias primas,

proceso de servicio, segmento objetivo, infraestructura, calidad en el servicio, precio y alianzas estratégicas.

#### 4.3.5 Gráfica de influencia indirecta

La gráfica de influencia indirecta nos permite visualizar de manera sencilla, en el grafo, y según por el color e intensidad de las líneas, cuáles variables presentan una influencia mayor sobre las demás y cuales son más influenciadas.

Gráfica 17. Influencia indirecta



Fuente: Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

En este gráfico se puede apreciar que existe una variable que posee el mayor nivel de independencia y a su vez influye fuertemente sobre otras variables; esta variable es la que se nota con una flecha de color rojo y corresponde al Modelo de Negocio e influye a variables como el Posicionamiento del Mercado, Perfil del Personal, Segmento Objetivo y Proceso de Servicio. También se observan variables de mucha dependencia con respecto a las demás, como el caso de la variable Infraestructura.

A continuación, se evidencian los valores resultantes de las relaciones indirectas entre los factores y su jerarquización de acuerdo a los promedios obtenidos:

**Tabla 11. Valores de promedios de influencia indirecta**

N°	Variable	N. de filas	N. de columnas	Promedio
<b>Total</b>		<b>1.336</b>	<b>1.336</b>	<b>1.336</b>
1	Modelo de negocio	75.199	51.859	63.529
8	Proceso de servicio	56.370	44.515	50.443
5	Segmento objetivo	50.389	46.552	48.471
6	Instalación	57.495	37.717	47.606
7	Disposición de materias primas	52.616	39.012	45.814
2	Calidad del servicio	49.609	40.919	45.264
21	Infraestructura	48.328	41.345	44.837
22	Alianzas estratégicas	48.794	38.962	43.878
3	Precio	46.421	39.996	43.209
10	Perfil del personal	38.412	47.014	42.713
19	Posición de marca	34.263	44.552	39.408
20	Estandarización de los procesos	51.196	26.277	38.737
23	Recursos claves	38.167	33.995	36.081
18	Ampliación portafolio de productos	34.196	37.566	35.881
17	Canales	32.877	36.703	34.790
16	Diferenciación del producto	28.376	38.903	33.640
12	Cultura organizacional	44.236	22.827	33.532
9	Tecnología-Software de control de usuarios	41.924	24.816	33.370
24	Clima Laboral	42.409	18.190	30.300
4	Ubicación estratégica	22.212	37.671	29.942
11	Capacitación y desarrollo del personal	35.827	22.515	29.171
36	Innovación permanente en los diferentes sectores	28.016	28.554	28.285
44	Cambio en los gustos de los consumidores	27.200	27.220	27.210
13	Acceso de fuentes de financiación	24.161	28.251	26.206
43	Preferencia por lo digital	31.804	16.447	24.126
14	Capital de trabajo	18.338	29.179	23.759
15	Estructura de costos	13.797	30.862	22.330
32	Cantidad población	10.914	23.539	17.227
33	Potencial humano para recibir la capacitación y formación	6.503	27.577	17.040
25	Confianza inversionista	13.730	19.614	16.672
40	Poder adquisitivo	16.811	16.399	16.605
29	Disponibilidad de crédito a microempresarios	12.466	19.321	15.894
42	Calidad de vida	18.634	12.337	15.486
31	Mercado de emprendimiento	13.537	16.907	15.222
35	Facilidad de adquisición de tecnologías	7.953	20.891	14.422
30	Desarrollo de economías latinoamericanas	10.613	17.328	13.971
38	Impuesto	8.307	19.455	13.881
47	Escasez mundial de materias primas	13.315	14.133	13.724
41	Crisis económica mundial	15.442	11.821	13.632
26	Tasas de interés para acceder a créditos	8.473	18.763	13.618

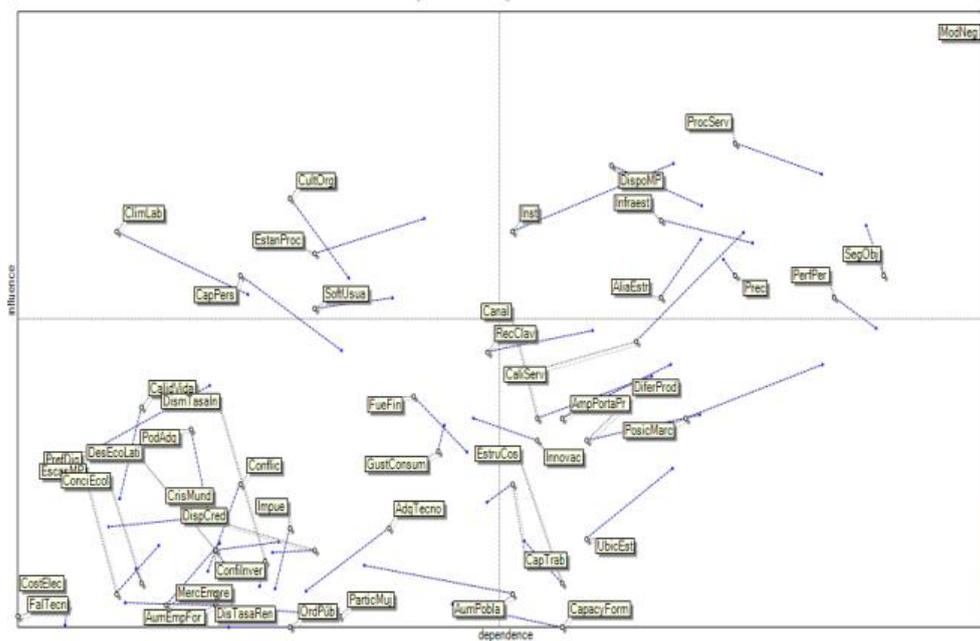
N°	Variable	N. de filas	N. de columnas	Promedio
<b>Total</b>		<b>1.336</b>	<b>1.336</b>	<b>1.336</b>
37	Conflicto Armado	10.269	16.387	13.328
28	Tasas de renta	6.619	17.458	12.039
34	Participación de la mujer	6.122	17.678	11.900
48	Conciencia ecológica	10.522	13.099	11.811
39	Orden Público	3.861	17.313	10.587
27	Tasa de empleo formal en el Tolima	6.653	12.569	9.611
46	Costo y accesibilidad a la electricidad	4.065	9.826	6.946
45	Impacto en los procesos por la falta de tecnología	5.033	7.640	6.337

**Fuente:** Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

#### 4.3.6 Plano de desplazamientos entre factores

El plano de desplazamientos entre factores permite visualizar el alcance de la motricidad de las algunas variables entre cuadrantes.

**Gráfica 18. Plano de desplazamientos entre factores**



**Fuente:** Resultados programa MICMAC. Instituto Lipsor

Las variables que se encuentran en el cuadrante de nodos críticos son las 9 que se han venido visualizando en los grafos de independencia e influencia directa e indirecta; cada una de ellas consigue un nivel de motricidad del cuadrante más dependiente e influyente hacia la

independencia; es decir, que son las variables indicadas para realizar las propuestas de cambio sobre el sistema estudiado.

### **Variables Seleccionadas**

Después de haber utilizado el software MICMAC para realizar el análisis estructural de los factores claves, teniendo en cuenta la influencia y la dependencia, los factores claves para construir la estrategia y que representan los más influyentes son: El modelo de negocio, proceso de servicio, segmento objetivo, disposición de materias primas, perfil del personal, infraestructura, precio, instalación y alianzas estratégicas.

## **5. JUEGO DE ACTORES**

---

El método del juego de actores representa una fase relevante en la temática prospectiva, se enfoca en los interesados o actores que influyen de manera significativa, sobre los factores o variables obtenidas una vez realizado el análisis estructural.

Su desarrollo crea un panorama base para la construcción de los futuros escenarios del sistema estudiado. Para llevar a cabo el juego de actores, se aplicó el método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) <sup>2</sup>.

### **Actores principales – Empresa Ciudad de Gigantes**

A continuación, se presenta la lista de actores que se determinaron y posteriormente su descripción; éstos constituyen los más representativos para la empresa Ciudad de Gigantes; con ellos se hará el juego de actores, utilizando el método MACTOR. Después de cada nombre largo, a cada actor se le asigna un nombre corto, (que está dentro del paréntesis) necesario para incluirlo en la base de datos del software.

1. Superintendencia de Industria y Comercio (SuperInt)
2. Dirección de impuestos y aduanas nacionales (Dian)
3. Cámara de Comercio de Ibagué (CamCom)
4. Inflables Delta (InfDel)
5. Inflables Colombia (InfCol)
6. Alimentar (Alimen)
7. Clientes: Niños entre 3 y 5 años (Cli3-5)
8. Clientes: Niños entre 6 y 9 años (Cli6-9)
9. Clientes: Niños entre 10 y 12 años (Cli10-12)
10. Clientes: Padres de familia (CliPadres)

---

<sup>2</sup> El **MACTOR** (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), es un programa que permite realizar el análisis del juego de actores, buscando valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de su utilización radica en facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (prospectiva.fr, recuperado de, <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-Mactor.html>).

11. Granja piscícola El Carmen (PiscCarmen)
12. La Rivera finca agroindustrial (FinRivera)
13. Ciudad Reptilia (CiuRept)
14. Entidades financieras (EntiFinan)
15. Empleados (Emplea2)
16. Jefe de Mercadeo y ventas (JfMercadeo)
17. Directivas de la empresa (DirecEmpre)
18. Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)
19. Población en general (PoblaGral)

### **Descripción de los actores principales:**

#### **Superintendencia de Industria y Comercio (SuperInt)**

Organismo técnico gubernamental que orienta algunos procesos empresariales de desarrollo a fin de satisfacer los niveles de los consumidores. **Misión:** Orinetar procesos de desarrollo empresarial e incrementar el nivel del consumidor en el indicador de satisfacción.

#### **Dirección de impuestos y aduanas nacionales (Dian)**

Organismo responsable de realizar seguimiento a las solicitudes de los contribuyentes y usuarios aduaneros, acerca de procesos de fiscalización, a fin de asegurar el cumplimiento del debido proceso. **Misión:** Realizar seguimiento al cumplimiento del pago de los contribuyentes en materia de impuestos.

#### **Cámara de Comercio de Ibagué (CamCom)**

Organización vocera de los intereses del sector empresarial, encargada de promover el desarrollo empresarial y regional. **Misión:** Promover el desarrollo empresarial y regional, bajo los principios de la formalidad.

#### **Inflables Delta (InfDel)**

Proveedor encargado del suministro de elementos y materiales. **Misión:** Suministrar los elementos y materiales indispensables para el funcionamiento de la empresa Ciudad de Gigantes.

**Inflables Colombia (InfCol)**

Proveedor encargado de suministro de elementos y materiales. **Misión:** Suministrar los elementos y materiales indispensables para el funcionamiento de la empresa Ciudad de Gigantes.

**Alimentar SAS (Alimen)**

Proveedor encargado de suministrar los alimentos. **Misión:** Suministrar los alimentos e insumos comestibles necesarios para el funcionamiento de la empresa Ciudad de Gigantes.

**Clientes: Niños entre 3 y 5 años (Cli3-5)**

Interesados directos de los servicios de recreación que generan los ingresos a la empresa. **Misión:** Disfrutar la calidad del servicio, ofrecido por la empresa Ciudad de Gigantes.

**Clientes: Niños entre 6 y 9 años (Cli6-9)**

Cientes de los servicios de recreación que y son representativos para empresa. **Misión:** La buena calidad del servicio es el deleite principal por parte de esto consumidores.

**Clientes: Niños entre 10 y 12 años (Cli10-12)**

Consumidores con edad específica del servicio de presta el parque **Misión:** Disfrutar de la excelente calidad de la empresa Ciudad de Gigantes.

**Clientes: Padres de familia (CliPadres)**

Cientes de los servicios adicionales que generan los ingresos representativos de la empresa. **Misión:** Demandar un portafolio de servicios familiares que satisfaga sus necesidades y las de sus hijos.

**Granja piscícola El Carmen (PiscCarmen)**

Empresa que constituye el grupo de competidores de Ciudad de Gigantes, dedicadas a ofrecer entretenimiento y diferentes servicios de recreación familiar. **Misión:** Aumentar el porcentaje en el mercado de entretención en familia, en Ibagué.

**La Rivera finca agroindustrial (FinRivera)**

Empresa que constituye el grupo de competidores de Ciudad de Gigantes, dedicadas a ofrecer entretenimiento y diferentes servicios de recreación familiar. **Misión:** Abarcar más porcentaje de participación en la ciudad de Ibagué.

### **Ciudad Reptilia (CiuRept)**

Empresa que constituye el grupo de competidores de Ciudad de Gigantes, dedicadas a ofrecer entretenimiento y diferentes servicios de recreación familiar. **Misión:** Aumentar la participación de recreación en el mercado de la ciudad musical.

### **Entidades financieras (EntiFinan)**

Entidades que actúan como intermediarios del mercado, administran y prestan dinero. **Misión:** Ofrecer beneficios financieros y económicos representativos a la empresa Ciudad de Gigantes, con el fin de convertirla en un cliente fijo.

### **Empleados (Emplea2)**

Personal directamente involucrado con la prestación del servicio a los clientes y usuarios. **Misión:** Prestar un buen servicio al cliente.

### **Jefe de Mercadeo y ventas (JfMercadeo)**

Persona responsable de preparar planes de mercadeo y presupuestos, de modo que planificando sus acciones, aumente las ventas de la empresa. **Misión:** Innovar con estrategias en la venta de paquetes de servicios, que promuevan la dinámica comercial de la empresa.

### **Directivas de la empresa (DirecEmpre)**

Socios de la compañía que generan políticas en pro del crecimiento de la compañía. **Misión:** Administrar eficientemente los recursos de la empresa y el buen direccionamiento de las utilidades de la misma.

### **Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)**

Entidad de orden nacional, creado para brindar capacitación y generar competencias para el personal técnico. **Misión:** Ofrecer programas de capacitación institucional a la empresa Ciudad de Gigantes a fin de potencializar sus competencias en el mercado.

### **Población en general (PoblaGral)**

Conjunto de personas que se benefician con el tema: generación de empleo y mejora en las condiciones del entorno. **Misión:** Disfrutar y valorar los servicios y beneficios que el modelo de negocio de la empresa Ciudad de Gigantes ofrece en la ciudad de Ibagué

## 5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS – CAMPOS DE BATALLA

Se determinaron 3 retos estratégicos que se relacionan con los 9 objetivos asociados a las variables producto del análisis estructural, estos detallados en la tabla. Cada reto ayudar a la construcción del sistema de campos de batalla y permite un análisis en relación con los actores: Los neutros, los que están en conflicto y aquellos aliados.

**Tabla 12. Retos estratégicos y objetivos asociados**

RETOS	OBJETIVOS			DESCRIPCIÓN
	N°. Posición MACTOR	Nombre Largo	Nombre Corto	
<b>R1.</b> Generación de un modelo prospectivo de administración	1	Modelo Negocio	ObjMN	Mantener vigente en el horizonte de planeación a 5 años, con el modelo de negocio sostenible de Ciudad de Gigantes, incorporando conceptos de mejora continua.
	7	Precio	ObjPRE	Aumentar en un 10% anual el valor del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, después del primer año de funcionamiento de la empresa.
	9	Alianzas Estratégicas	ObjAE	Generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas Compensación , a nivel local en el primer año de funcionamiento, a fin de promocionar la empresa.
<b>R2.</b> Visión para formación integral de toda organización	2	Proceso Servicio	ObjPS	Aumentar la calidad del proceso, en un periodo no mayor a los 2 años posteriores de la iniciación del negocio de la empresa Ciudad de Gigantes, hasta llegar a personalizar la atención al cliente.
	3	Segmento Objetivo	ObjSO	Incrementar a 5 los tipos de clientes a atender, a partir del segundo año de funcionamiento, creando líneas nuevas potencializadas con un componente tecnológico.
	5	Perfil Personal	ObjPP	Lograr dentro de los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa, que el 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, adquiera competencias en áreas administrativas y comerciales
<b>R3.</b> Mejora continua e	4	Disposición Materias Primas	ObjDMP	Obtener hasta 5 proveedores de insumos y metriales, que estén en ciudades cercanas a Ibagué, reduciendo costos por concepto de transporte de las mismas.

RETOS	OBJETIVOS			DESCRIPCIÓN
	Nº. Posición MACTOR	Nombre Largo	Nombre Corto	
investigación sobre localización logística	6	Infraestructura	ObjINF	Comprar la infraestructura donde opera la empresa al cabo de los cinco años del horizonte de planeación del proyecto.
	8	Instalación	ObjINS	Optimizar el proceso de instalación de los inflables para lograr reducción de recursos de la empresa.

Fuente: El investigador

### 5.1.1 Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

Esta matriz ayuda a la identificación de las influencias entre los actores. La visión más completa del juego de poder es el principal objetivo de ella, identificando los actores que limitarían la gama de opciones de un segundo actor al actuar sobre él mismo. Dos indicadores se calculan utilizando la MIDI:

- El grado de influencia (directa e indirecta) de cada actor (mediante la suma en las líneas).
- El nivel de dependencia de cada actor (directa e indirecta); mediante la suma de las columnas.

Tabla 13. Matriz MIDI

MIDI	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral	li
SuperInt	6	6	6	2	2	1	12	12	12	18	12	12	12	2	6	7	12	0	0	134
Dian	6	6	6	2	2	1	7	7	7	7	6	6	6	5	4	10	9	0	2	93
CamCom	18	18	18	6	6	3	12	12	12	15	9	9	9	6	2	17	17	0	2	173
InfDel	8	8	8	9	9	5	12	12	12	17	17	17	17	5	8	12	24	0	2	193
InfCol	8	8	8	9	9	5	12	12	12	17	17	17	17	5	8	12	22	0	2	191
Alimen	4	4	4	5	5	5	10	10	10	15	17	17	17	5	8	8	20	0	2	161
Cli3-5	6	6	6	0	0	0	10	10	10	11	13	13	13	2	6	10	9	1	3	119
Cli6-9	6	6	6	0	0	0	10	10	10	11	13	13	13	2	6	10	9	1	3	119
Cli10-12	6	6	6	0	0	0	10	10	10	11	13	13	13	2	6	10	9	1	3	119
CliPadres	12	12	12	0	0	0	11	11	11	22	17	17	17	0	6	10	16	3	1	156
PiscCarmen	8	8	8	5	5	5	14	14	14	19	22	22	22	2	8	9	19	0	2	184
FinRivera	8	8	8	5	5	5	14	14	14	19	22	22	22	2	8	9	19	0	2	184
CiuRept	8	8	8	5	5	5	14	14	14	19	22	22	22	2	8	9	19	0	2	184
EntiFinan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	14
Emplea2	6	6	6	0	0	0	13	13	13	15	16	16	16	3	10	13	19	3	3	161
JfMercadeo	6	6	6	0	0	0	12	12	12	18	17	17	17	3	9	10	15	0	2	152
DirecEmpre	6	6	6	0	0	0	10	10	10	12	10	10	10	3	3	12	16	3	3	114
Sena	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	1	3	27
PoblaGral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	14
Di	116	116	104	39	39	30	174	174	174	225	228	228	228	53	103	165	245	12	39	2492

© UPSOR-EPITAMACTOR

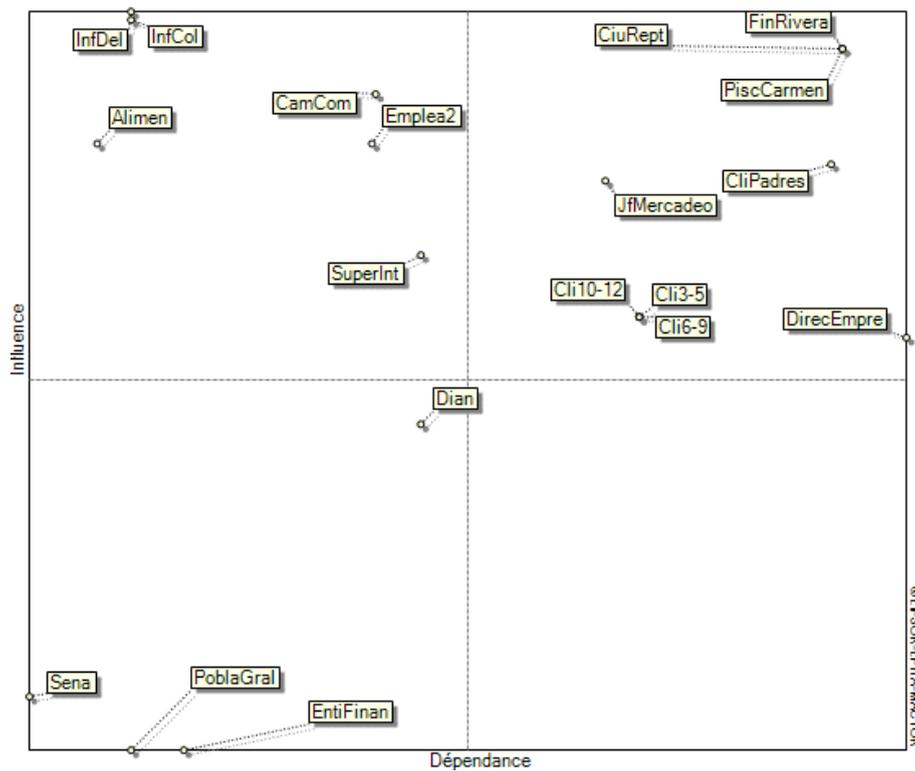
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

El resultado de la matriz MIDI permite evidenciar que los actores Clientes Padres, los tres competidores Piscícola el Carmen, Ciudad Reptilia y la Finca Rivera, así como el Direccionamiento Empresarial de Ciudad de Gigantes, presentan los índices más altos de dependencia respecto a los demás actores determinados para el sistema; también se puede observar que los actores con más influencia directa, son los proveedores de inflables escogidos y así mismo los 3 competidores.

### 5.1.2 Plano de influencias y dependencias entre actores

En términos de influencias y dependencias se proporciona una representación gráfica de la posición de los actores, de acuerdo a las relaciones directas e indirectas netas.

**Gráfica 19. Plano de influencias y dependencias entre actores**



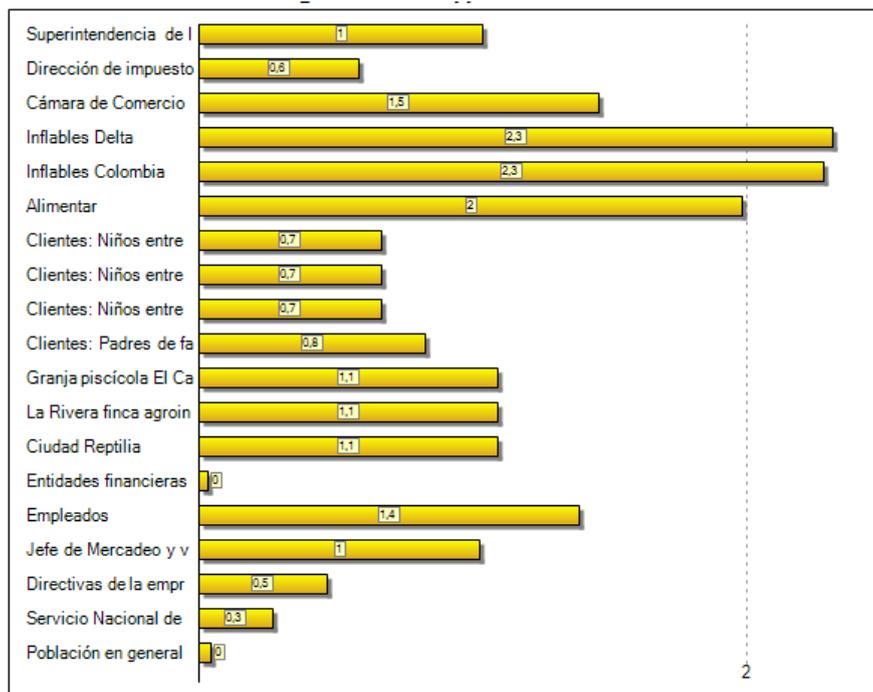
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

El plano de influencias y dependencias entre actores, muestra que existe una distribución heterogénea de las variables en el plano cartesiano; Ninguno de los actores cayó en el cuadrante número cuatro, que es el de los actores dominados, a diferencia de los actores dominantes del cuadrante dos: Empleados, Superintendencia, Proveedor de alimentos, Cámara de Comercio y los dos proveedores de inflables, que en su mayoría son actores externos a la empresa. Finalmente, los actores autónomos, poco influyentes y poco dependientes, son: La DIAN, el Sena, la población en general y la Entidad de Financiamiento.

### 5.1.3 Histograma de relaciones de fuerza entre actores MIDI

Teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción el software MACTOR generó el histograma correspondiente a las relaciones de fuerza, como se presenta a continuación:

**Gráfica 20. Histograma de relaciones de fuerza entre actores MIDI**



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

De acuerdo con el resultado del histograma, se puede concluir que los actores con menor representación del sistema (como Entidades Financieras, La Población en General, y el Sena) constituyen los eslabones más débiles, en el juego de actores; la relación más favorables de fuerza se muestra con los actores: proveedores contratados y los empleados de la empresa; los demás actores son de fuerzas intermedias.

## 5.2. PODER DE LOS ACTORES - RELACIÓN ENTRE ACTORES Y OBJETIVOS

Evaluar el posicionamiento de cada actor en relación a los campos de batalla y sus objetivos a través de las diferentes matrices de posiciones, 1MAO, 2MAO y 3MAO, vislumbra diferentes compromisos o alcances frente al sistema objeto de estudio y permite visualizar la movilización de los actores.

## 5.2.1 Posicionamiento de los actores respecto de los objetivos

En este análisis, se identifican los actores que están en convergencia o divergencia respecto a determinados objetivos. Esto se observa a continuación en la matriz 1MAO en la cual se ponderan los valores en (+1), cuando el actor i está a favor del objetivo j, en (-1) cuando el actor i está en oposición al objetivo j y en (0) cuando el actor i es neutral frente al objetivo j.

**Tabla 14. Matriz de posiciones simples 1MAO**

1MAO	ObjMN	ObjPS	ObjSO	ObjDMP	ObjPP	ObjNF	ObjPRE	ObjNS	ObjAE	Somme absolue
SuperInt	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1
Dian	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	2
CamCom	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
InfDel	1	1	1	-1	0	0	-1	1	0	6
InfCol	1	1	1	-1	0	0	-1	1	0	6
Alimen	1	1	0	-1	0	0	-1	1	0	5
Cli3-5	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	5
Cli6-9	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	5
Cli10-12	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	5
CliPadres	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	5
PiscCarmen	-1	1	-1	0	0	-1	-1	0	0	5
FinRivera	-1	1	-1	0	0	-1	-1	0	0	5
CiuRept	-1	1	-1	0	0	-1	-1	0	0	5
EntiFinan	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Emplea2	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4
JfMercadeo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8
DirecEmpre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Sena	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3
PoblaGral	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Nombre d'accords	11	14	9	2	5	3	2	6	7	
Nombre de désaccords	-5	-1	-3	-3	0	-4	-10	0	0	
Nombre de positions	16	15	12	5	5	7	12	6	7	

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Analizando la matriz anterior, se observa que los objetivos que menos involucran a los actores son el relacionado con la disposición de la materia prima (DMP) y el perfil del personal (PP), así mismo, se evidencia que a la población en general (PoblaGral) solo le preocupa un objetivo, las alianzas estratégicas (AE). Por otro lado, las directivas de la empresa (DirecEmpre) constituyen un actor altamente identificado con los retos estratégicos; la superintendencia de industria y comercio (SuperInt) aparece haciendo oposición al objetivo relacionado con el proceso de servicio (PS).

Igualmente, cabe mencionar dentro del análisis que los objetivos en los que se presenta mayor convergencia entre los actores, son los relacionados con el proceso de servicio (PS), el modelo de negocio (MN) y el segmento objetivo (SO). El objetivo que presenta mayor conflicto es el enfocado al precio (PRE).

La matriz valorada de posiciones 2MAO, evalúa la intensidad que caracteriza a la prioridad que el actor le da al objetivo, se califica de acuerdo a la posición de los actores respecto a los objetivos, es decir, mide su grado de interés y se utiliza un rango de -4 a +4, según al grado de acuerdo u oposición del actor.

**Tabla 15. Matriz valorada de posiciones 2MAO**

2MAO	ObjMN	ObjPS	ObjSO	ObjDMP	ObjPP	ObjINF	ObjPRE	ObjINS	ObjAE
SuperInt	0	-4	0	0	0	0	0	0	0
Dian	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0
CamCom	-1	0	0	0	1	0	0	0	0
InfDel	2	1	1	-4	0	0	-3	1	0
InfCol	2	1	1	-4	0	0	-3	1	0
Alimen	2	1	0	-4	0	0	-3	1	0
Cli3-5	3	4	2	0	0	0	-4	0	4
Cli6-9	3	4	2	0	0	0	-4	0	4
Cli10-12	3	4	2	0	0	0	-4	0	4
CliPadres	3	4	2	0	0	0	-4	0	4
PiscCarmen	-4	2	-3	0	0	-2	-2	0	0
FinRivera	-4	2	-3	0	0	-2	-2	0	0
CiuRept	-4	2	-3	0	0	-2	-2	0	0
EntiFinan	4	0	3	0	0	2	0	0	0
Emplea2	3	3	0	0	4	0	0	2	0
JfMercadeo	3	3	3	3	4	1	1	0	2
DirecEmpre	4	3	2	2	4	2	2	1	1
Sena	0	2	0	0	2	0	0	1	0
PoblaGral	0	0	0	0	0	0	0	0	4

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

La construcción de la matriz 2MAO permite observar que los objetivos que despiertan un grado de interés alto en algunos de los actores, corresponden a los relacionados con el proceso del servicio y las alianzas estratégicas; así mismo, la disponibilidad de materias primas, es un objetivo que carece de prioridad por parte de los actores del sistema.

La matriz valorada de posiciones – ponderada 3MAO, mide la posición de un actor frente a cada objetivo, teniendo en cuenta si está a favor, si está en oposición o es neutral.

**Tabla 16. Matriz valorada de posiciones ponderada por relaciones de poder**

3MAO	ObjMN	ObjPS	ObjSO	ObjDMP	ObjPP	ObjINF	ObjPRE	ObjINS	ObjAE	Mobilisation
SuperInt	0,0	-4,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,1
Dian	-0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,6	0,0	0,0	0,0	1,2
CamCom	-1,5	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9
InfDel	4,6	2,3	2,3	-9,2	0,0	0,0	-6,9	2,3	0,0	27,7
InfCol	4,6	2,3	2,3	-9,1	0,0	0,0	-6,8	2,3	0,0	27,4
Alimen	4,0	2,0	0,0	-7,9	0,0	0,0	-6,0	2,0	0,0	21,8
Cli3-5	2,0	2,7	1,3	0,0	0,0	0,0	-2,7	0,0	2,7	11,4
Cli6-9	2,0	2,7	1,3	0,0	0,0	0,0	-2,7	0,0	2,7	11,4
Cli10-12	2,0	2,7	1,3	0,0	0,0	0,0	-2,7	0,0	2,7	11,4
CliPadres	2,5	3,3	1,7	0,0	0,0	0,0	-3,3	0,0	3,3	14,1
PiscCarmen	-4,4	2,2	-3,3	0,0	0,0	-2,2	-2,2	0,0	0,0	14,2
FinRivera	-4,4	2,2	-3,3	0,0	0,0	-2,2	-2,2	0,0	0,0	14,2
CiuRept	-4,4	2,2	-3,3	0,0	0,0	-2,2	-2,2	0,0	0,0	14,2
EntiFinan	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3
Emplea2	4,2	4,2	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0	2,8	0,0	16,7
JfMercadeo	3,1	3,1	3,1	3,1	4,1	1,0	1,0	0,0	2,1	20,5
DirecEmpre	1,9	1,4	0,9	0,9	1,9	0,9	0,9	0,5	0,5	9,9
Sena	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,3	0,0	1,4
PoblaGral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2
Nombre d'accords	30,9	33,6	14,4	4,0	13,5	2,0	2,0	10,1	14,0	
Nombre de désaccords	-15,1	-4,1	-9,8	-26,3	0,0	-7,1	-37,6	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	46,1	37,8	24,2	30,3	13,5	9,2	39,6	10,1	14,0	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

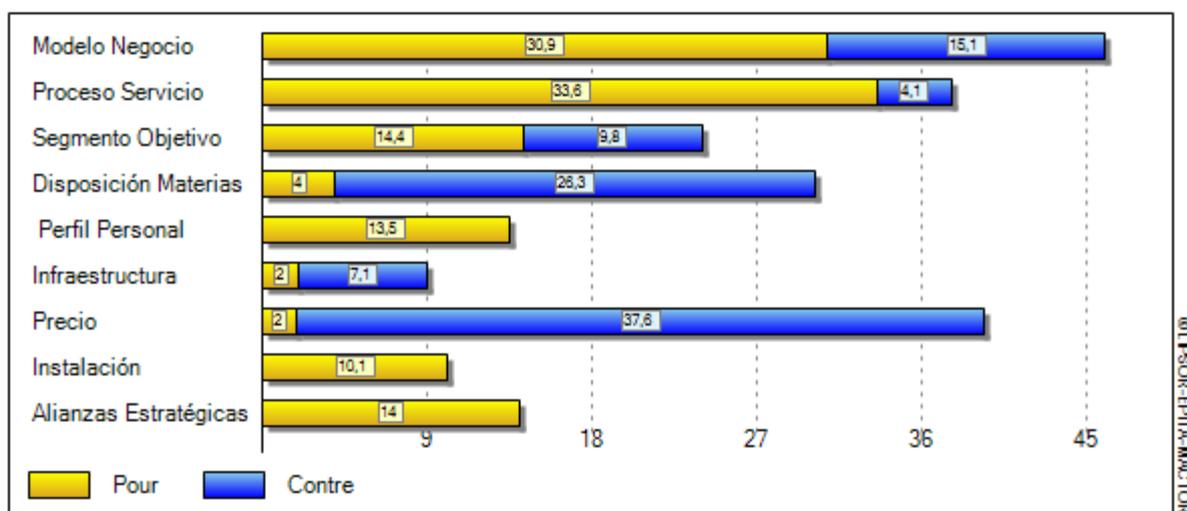
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

En la matriz 3MAO, los valores positivos representan la movilización de las partes interesadas sobre los objetivos y los valores negativos representan la tasa de oposición, en ese sentido se observa, que los objetivos con mayor grado de movilización de los actores son el modelo de negocio y el proceso de servicio mientras que la mayor oposición está representada por el precio.

### 5.2.2. Histograma de movilización de actores sobre objetivos 3MAO

Esta gráfica tiene en cuenta las posiciones valoradas ponderadas y permite visualizar la manera cómo se mueven los actores de acuerdo a cada objetivo.

**Gráfica 21. Histograma de movilización de actores sobre objetivos 3MAO**



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

El histograma evidencia que el objetivo sobre el cual más actores se movilizan de manera negativa o en contra es el relacionado con el precio y que los objetivos sobre los cuales los actores se movilizan positivamente son el proceso de servicio y el modelo de negocio.

### 5.3 CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ENTRE ACTORES

Mediante la Matriz de Influencias Directas y la Matriz de Influencias Indirecta, se valoró aquellas relaciones de fuerzas y se generaron gráficas y planos de convergencias entre actores presentados según su orden (uno, dos o tres).

#### 5.3.1 Convergencia entre actores

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en las matrices valoradas, así como las simples con la ponderación de convergencia (1CAA, 2CAA y 3CAA) las cuales representan la afinidad y relación entre los actores y los objetivos propuestos.

### 5.3.1.1 Matriz de convergencias entre actores de orden 1 (1CAA)

Para cada 2 actores, esta matriz identifica el número de objetivos en el que 2 actores tienen la misma posición (a favor o en contra), o sea identifica el número de posibles alianzas. No se tienen en cuenta las posiciones neutrales e indiferentes que son valoradas con cero (0).

**Tabla 17. Matriz de convergencias 1CAA**

1CAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirceEmpre	Sena	PoblaGral
SuperInt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dian	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0
CamCom	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
InfDel	0	0	0	0	6	5	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	2	0
InfCol	0	0	0	6	0	5	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	2	0
Alimen	0	0	0	5	5	0	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	0	0
Cli3-5	0	0	0	4	4	3	0	5	5	2	2	2	2	2	4	4	1	1	1
Cli6-9	0	0	0	4	4	3	5	0	5	2	2	2	2	2	4	4	1	1	1
Cli10-12	0	0	0	4	4	3	5	5	0	2	2	2	2	2	4	4	1	1	1
CliPadres	0	0	0	4	4	3	5	5	5	0	2	2	2	2	4	4	1	1	1
PiscCarmen	0	2	1	2	2	2	2	2	2	0	5	5	0	1	1	1	1	1	0
FinRivera	0	2	1	2	2	2	2	2	2	5	0	5	0	1	1	1	1	1	0
CiuRept	0	2	1	2	2	2	2	2	2	5	5	0	0	1	1	1	1	1	0
EntiFinan	0	0	0	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0
Emplea2	0	0	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	0	3	4	3	0	0
JfMercadeo	0	0	1	3	3	2	4	4	4	1	1	1	3	3	0	8	2	1	1
DirceEmpre	0	0	1	4	4	3	4	4	4	1	1	1	3	4	8	0	3	1	1
Sena	0	0	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	3	2	3	0	0	0
PoblaGral	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Nombre de convergencias	0	7	8	47	47	39	46	46	46	46	31	31	31	20	32	45	50	22	6

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

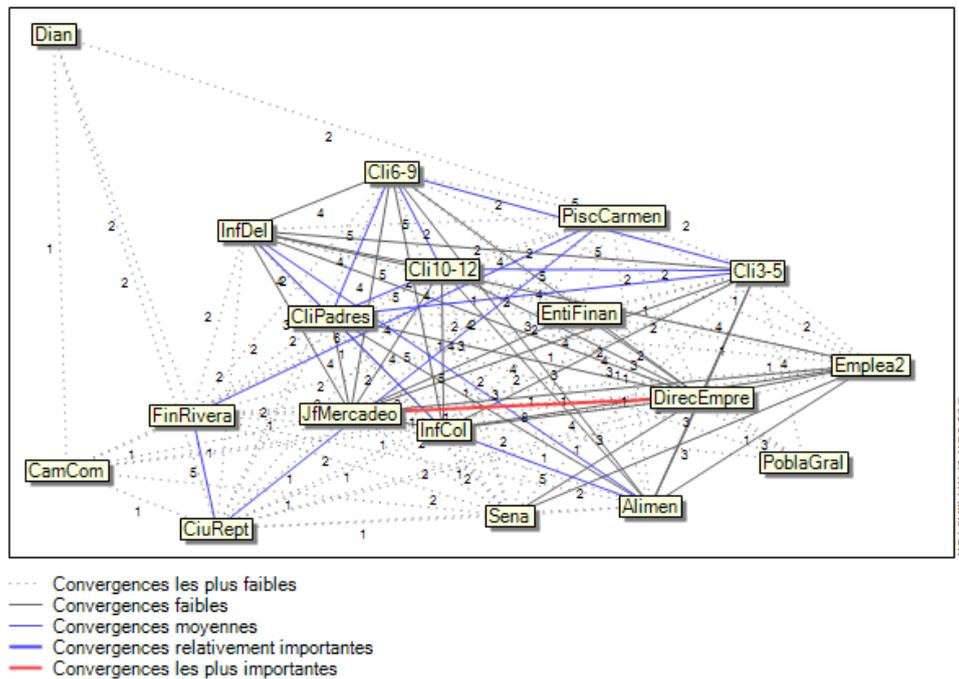
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

En la matriz de convergencia 1CCA, se observa claramente que el actor de más convergencia respecto a los demás, es el denominado Directivas de la Empresa, ya que la mayoría de la decisiones que toma la empresa dentro del sistema, pasan por este actor, así mismo pasa con otro directivo de la empresa como el Jefe de Mercadeo. También con una fuerte convergencia se muestran las variables Proveedores (InfDel, InfCol) y los clientes (CliPadres, Cli3-5, Cli6-9, Cli10-12).

### 5.3.1.2 Gráfica de convergencias entre actores de orden 1

La gráfica de convergencias entre actores de orden 1, representa los lazos de convergencia entre ellos e identifica las alianzas y conflictos particulares. Los enlaces que se expresan se calculan a partir de la matriz 1CAA.

Gráfica 22. Convergencia entre actores de orden 1



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

El grafo de primer orden de actores, muestra que la fuerza de convergencia entre algunos es intensa, como en el caso de los Directivos de la Empresa y el Jefe de Mercadeo (línea roja). A nivel visual se aprecia que actores como los Clientes y los Proveedores presentan un alto grado de convergencias; y actores como la Dian, la Cámara de Comercio y el Sena no representan convergencias significativas para el sistema.

### 5.3.1.3 Matriz de convergencias de orden 2 (2CAA)

Las convergencias de la matriz valorada (2CAA) se asocia con las posiciones de matriz valorada de actores multiplicada objetivos (2MAO), y sirve para identificar que por cada 2 actores, la intensidad promedio de convergencia.

**Tabla 18. Matriz de convergencias valorada 2CAA**

2CAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral
SuperInt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dian	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CamCom	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5	2,5	0,0	2,5	2,5	2,5	1,5	0,0
InfDel	0,0	0,0	0,0	0,0	12,0	11,0	10,0	10,0	10,0	10,0	4,0	4,0	4,0	5,0	6,0	6,5	7,5	2,5	0,0
InfCol	0,0	0,0	0,0	12,0	0,0	11,0	10,0	10,0	10,0	10,0	4,0	4,0	4,0	5,0	6,0	6,5	7,5	2,5	0,0
Alimen	0,0	0,0	0,0	11,0	11,0	0,0	8,5	8,5	8,5	8,5	4,0	4,0	4,0	3,0	6,0	4,5	6,0	2,5	0,0
Cli3-5	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	8,5	0,0	17,0	17,0	17,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,5	12,0	11,5	3,0	4,0
Cli6-9	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	8,5	17,0	0,0	17,0	17,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,5	12,0	11,5	3,0	4,0
Cli10-12	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	8,5	17,0	17,0	0,0	17,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,5	12,0	11,5	3,0	4,0
CliPadres	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0	8,5	17,0	17,0	17,0	0,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,5	12,0	11,5	3,0	4,0
PiscCarmen	0,0	4,0	2,5	4,0	4,0	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	13,0	13,0	0,0	2,5	2,5	2,5	2,0	0,0
FinRivera	0,0	4,0	2,5	4,0	4,0	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	13,0	0,0	13,0	0,0	2,5	2,5	2,5	2,0	0,0
CiuRept	0,0	4,0	2,5	4,0	4,0	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	13,0	13,0	0,0	0,0	2,5	2,5	2,5	2,0	0,0
EntiFinan	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	3,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	8,0	8,5	0,0	0,0
Emplea2	0,0	0,0	2,5	6,0	6,0	6,0	6,5	6,5	6,5	6,5	2,5	2,5	2,5	3,5	0,0	10,0	12,0	7,0	0,0
JfMercadeo	0,0	0,0	2,5	6,5	6,5	4,5	12,0	12,0	12,0	12,0	2,5	2,5	2,5	8,0	10,0	0,0	20,0	5,5	3,0
DirecEmpre	0,0	0,0	2,5	7,5	7,5	6,0	11,5	11,5	11,5	11,5	2,5	2,5	2,5	8,5	12,0	20,0	0,0	6,5	2,5
Sena	0,0	0,0	1,5	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	0,0	7,0	5,5	6,5	0,0	0,0
PoblaGral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	2,5	0,0	0,0
Nombre de convergences	0,0	13,0	17,5	102,5	102,5	90,0	140,5	140,5	140,5	140,5	78,0	78,0	78,0	57,0	86,5	122,0	126,5	46,0	21,5
Degré de convergence (%)	68,9																		

© UFROR-EPITA/MACTOR

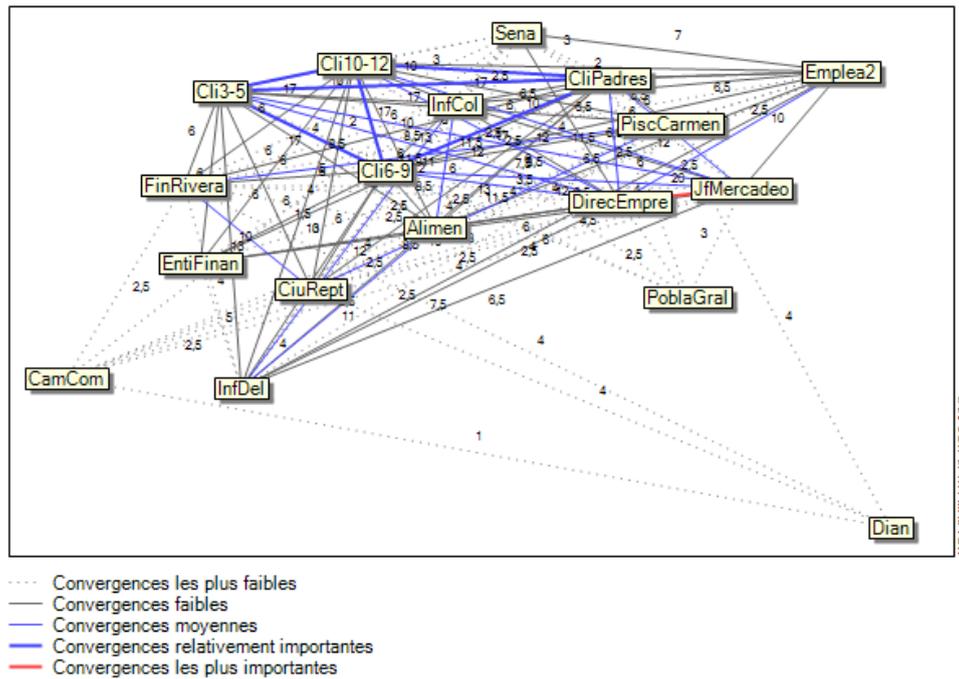
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

El resultado de la matriz valorada de convergencia (2CAA), al igual que la matriz de orden 1, presenta altos niveles de convergencia para Los Directivos de la Empresa y el Jefe de Mercadeo pero estos son superados por los valores de los clientes de todo tipo contemplados por la empresa Ciudad de Gigantes, lo que indica que en esta nueva iteración de datos las variables más importantes cambiaron con respecto a la anterior matriz.

### 5.3.1.4 Gráfica de convergencias entre los actores de orden 2

El grafo de convergencias entre actores de segundo orden, representa los lazos de convergencia entre ellos, luego de la segunda iteración del MACTOR. Se identifican las alianzas y conflictos particulares. Estos enlaces se expresan a partir de la matriz 2CAA.

**Gráfica 23. Convergencia entre actores de orden 2**



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Se observa que los lazos más fuertes se dan entre los Directivos de la Empresa y el Jefe de Mercadeo y a su vez, se crea una especie de red de convergencias entre los 4 tipos de Clientes, demostrando así un nivel alto de asociaciones.

### 5.3.1.5 Matriz de convergencias de orden 3 (3CAA)

La matriz valorada convergencias entre actores (3CAA) se asocia con la matriz ponderada de posiciones valoradas entre actores por objetivos (3MAO). Se identifica que por cada par de actores existe una intensidad media de convergencia. Las cifras arrojadas miden la intensidad de alianzas y lo hacen mediante la integración de sus jerarquías por cada par de actores.

**Tabla 19. Matriz valorada de convergencias ponderada 3CAA**

3CAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral	
SuperInt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dian	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,9	3,9	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CamCom	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	2,9	2,9	0,0	3,5	2,8	1,7	1,0	0,0	0,0
InfDel	0,0	0,0	0,0	0,0	27,5	23,6	12,4	12,4	12,4	13,5	6,8	6,8	6,8	3,6	10,2	9,2	8,1	2,7	0,0	0,0
InfCol	0,0	0,0	0,0	27,5	0,0	23,4	12,3	12,3	12,3	13,4	6,7	6,7	6,7	3,6	10,1	9,2	8,0	2,7	0,0	0,0
Alimen	0,0	0,0	0,0	23,6	23,4	0,0	9,6	9,6	9,6	10,5	6,2	6,2	6,2	2,1	9,5	6,1	5,8	2,4	0,0	0,0
Cli3-5	0,0	0,0	0,0	12,4	12,3	9,6	0,0	11,4	11,4	12,7	4,9	4,9	4,9	1,8	6,5	10,0	6,7	1,6	1,4	1,4
Cli6-9	0,0	0,0	0,0	12,4	12,3	9,6	11,4	0,0	11,4	12,7	4,9	4,9	4,9	1,8	6,5	10,0	6,7	1,6	1,4	1,4
Cli10-12	0,0	0,0	0,0	12,4	12,3	9,6	11,4	11,4	0,0	12,7	4,9	4,9	4,9	1,8	6,5	10,0	6,7	1,6	1,4	1,4
CliPadres	0,0	0,0	0,0	13,5	13,4	10,5	12,7	12,7	12,7	0,0	5,5	5,5	5,5	2,2	7,1	11,0	7,7	1,9	1,8	1,8
PiscCarmen	0,0	3,9	2,9	6,8	6,7	6,2	4,9	4,9	4,9	5,5	0,0	14,2	14,2	0,0	3,2	2,6	1,8	1,4	0,0	0,0
FinRivera	0,0	3,9	2,9	6,8	6,7	6,2	4,9	4,9	4,9	5,5	14,2	0,0	14,2	0,0	3,2	2,6	1,8	1,4	0,0	0,0
CiuRept	0,0	3,9	2,9	6,8	6,7	6,2	4,9	4,9	4,9	5,5	14,2	14,2	0,0	0,0	3,2	2,6	1,8	1,4	0,0	0,0
EntiFinan	0,0	0,0	0,0	3,6	3,6	2,1	1,8	1,8	1,8	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	3,8	2,0	0,0	0,0	0,0
Emplea2	0,0	0,0	3,5	10,2	10,1	9,5	6,5	6,5	6,5	7,1	3,2	3,2	3,2	2,2	0,0	12,1	11,2	6,9	0,0	0,0
JfMercadeo	0,0	0,0	2,8	9,2	9,2	6,1	10,0	10,0	10,0	11,0	2,6	2,6	2,6	3,8	12,1	0,0	15,0	4,1	1,1	1,1
DirecEmpre	0,0	0,0	1,7	8,1	8,0	5,8	6,7	6,7	6,7	7,7	1,8	1,8	1,8	2,0	11,2	15,0	0,0	2,6	0,3	0,3
Sena	0,0	0,0	1,0	2,7	2,7	2,4	1,6	1,6	1,6	1,9	1,4	1,4	1,4	0,0	6,9	4,1	2,6	0,0	0,0	0,0
PoblaGral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	1,4	1,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,3	0,0	0,0	0,0
Nombre de convergencias	0,0	12,6	18,7	156,1	155,1	130,8	112,4	112,4	112,4	123,6	83,9	83,9	83,9	24,8	101,7	112,2	87,9	33,3	7,5	7,5
Degré de convergence (%)	0,0																			

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

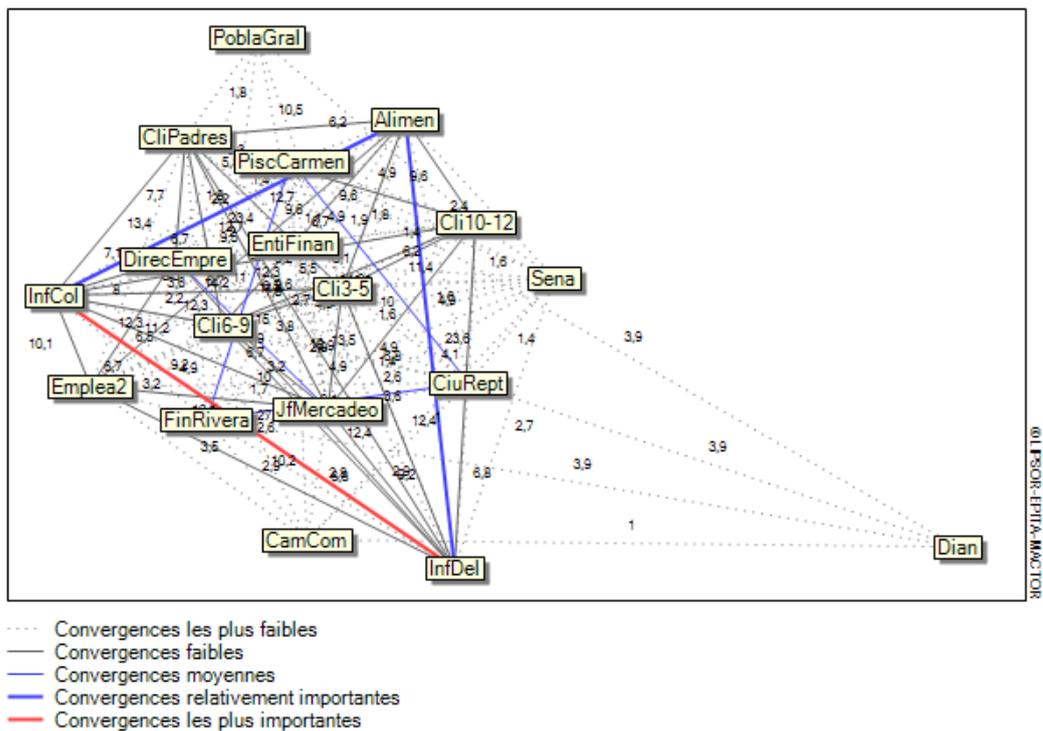
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Los valores más representativos de la matriz valorada de convergencia de orden 3, para el sistema de la empresa Ciudad de Gigantes, son los de los actores proveedores de materias primas (Inflables Colombia y Delta); en esta iteración se demuestran las asociaciones más fuertes y las más débiles o las que sería despreciables para el sistema (Superintendencia y Población en General).

### 5.3.1.6 Gráfica de convergencias entre actores de orden 3

La gráfica de convergencias entre actores de orden 3, permite representar los lazos de convergencia entre los actores en su tercera iteración en el software.

**Gráfica 24. Convergencia entre actores de orden 3**



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Como se aprecia en la gráfica, luego de la tercera iteración del programa, el sistema se reduce en cuanto a la fuerza de la convergencia entre los actores; y se definen bien las convergencias relativamente importantes como el caso de los tres proveedores entre sí y a su vez se define la convergencia más importante del sistema, que es la relacionada entre los dos proveedores de inflables, relegando las anteriores referentes a los directivos de Ciudad de Gigantes.

### 5.3.2 Divergencia entre actores

En esta etapa del estudio, se analizan los resultados arrojados por las matrices valoradas - ponderadas de divergencia 1DAA, 2DAA y 3DAA, las cuales representan los problemas entre actores según los objetivos planteados.

#### 5.3.2.1 Matriz de divergencias entre actores de orden 1 (1DAA)

Con esta matriz se identifica para cada pareja de actores, la cantidad de objetivos frente a los cuales los actores se encuentran en oposición o conflicto, debido a que uno apoya al objetivo mientras el otro lo desfavorece.

**Tabla 20. Matriz de divergencias 1DAA**

1DAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral
SuperInt	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Dian	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	2	2	0	0
CamCom	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0
InfDel	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0
InfCol	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	0	0
Alimen	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	2	0	0
Cli3-5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	0
Cli6-9	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	0
Cli10-12	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	0
CliPadres	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	0
PiscCarmen	1	0	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	3	1	4	4	0	0
FinRivera	1	0	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	3	1	4	4	0	0
CiuRept	1	0	0	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	3	1	4	4	0	0
EntiFinan	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0
Emplea2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
JfMercadeo	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	4	4	4	0	0	0	0	0	0
DirecEmpre	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	4	4	4	0	0	0	0	0	0
Sena	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PoblaGral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de divergencias	14	14	11	13	13	10	11	11	11	11	26	26	26	12	6	26	26	1	0

© LIPSOR-EPI-TA-MACTOR

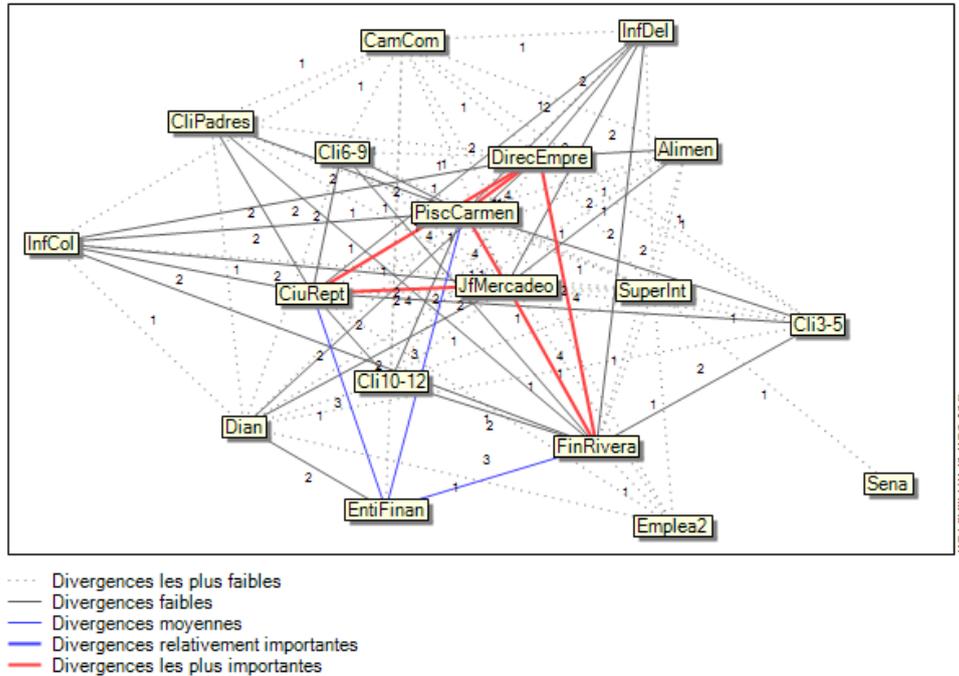
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Del análisis de la matriz se puede evidenciar que los actores que más presentan intereses en conflicto son los tres que representan a la competencia: Granja piscícola el Carmen (PiscCarmen), La Rivera finca agroindustrial (FinRivera) y Ciudad Reptilia (CiuRept) y las dos figuras más representativas del esquema organizacional, el Jefe de Mercadeo y Ventas (JfMercadeo) y las Directivas de la empresa (DirecEmpre).

### 5.3.2.2 Gráfica de divergencia entre actores de orden 1

La gráfica a continuación muestra las alianzas y conflictos particulares entre los diferentes actores pertenecientes al sistema. Es calculada a partir de la matriz 1DAA.

**Gráfica 25. Divergencia entre actores de orden 1**



**Fuente:**

El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Esta gráfica nos permite confirmar los resultados obtenidos a partir de la matriz 1DAA, donde se evidencian como las divergencias más importantes, las trazadas con línea roja entre las tres empresas pertenecientes a la competencia y los dos miembros de la compañía.

### 5.3.2.3 Matriz de divergencias de orden 2 (2DAA)

Los datos de esta matriz miden la intensidad de los conflictos que se presentan entre los actores mediante la integración de sus jerarquías.

**Tabla 21. Matriz de divergencias valorada 2DAA**

2DAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral
SuperInt	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5	2,5	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	0,0	3,5	3,5	3,5	3,0	0,0
Dian	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	4,0	2,0	3,0	4,0	0,0	0,0
CamCom	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,5	2,0	2,0	2,5	0,0	0,0
InfDel	2,5	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	5,5	5,5	0,0	0,0
InfCol	2,5	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	0,0	0,0	5,5	5,5	0,0	0,0
Alimen	2,5	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	5,5	5,5	0,0	0,0
Cli3-5	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	2,5	3,0	0,0	0,0
Cli6-9	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	2,5	3,0	0,0	0,0
Cli10-12	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	2,5	3,0	0,0	0,0
CliPadres	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	2,5	3,0	0,0	0,0
PiscCarmen	3,0	0,0	0,0	5,0	5,0	3,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	9,0	3,5	9,5	10,5	0,0	0,0
FinRivera	3,0	0,0	0,0	5,0	5,0	3,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	9,0	3,5	9,5	10,5	0,0	0,0
CiuRept	3,0	0,0	0,0	5,0	5,0	3,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	9,0	3,5	9,5	10,5	0,0	0,0
EntiFinan	0,0	4,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emplea2	3,5	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
JfMercadeo	3,5	3,0	2,0	5,5	5,5	5,5	2,5	2,5	2,5	2,5	9,5	9,5	9,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DirecEmpre	3,5	4,0	2,5	5,5	5,5	5,5	3,0	3,0	3,0	3,0	10,5	10,5	10,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sena	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PoblaGral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de divergences	46,0	25,5	21,5	31,5	31,5	25,5	31,5	31,5	31,5	31,5	72,5	72,5	72,5	33,5	18,0	63,5	70,0	3,0	0,0
Degré de divergence (%)	31,1																		

© LIPSOR-ENTIA-MACTOR

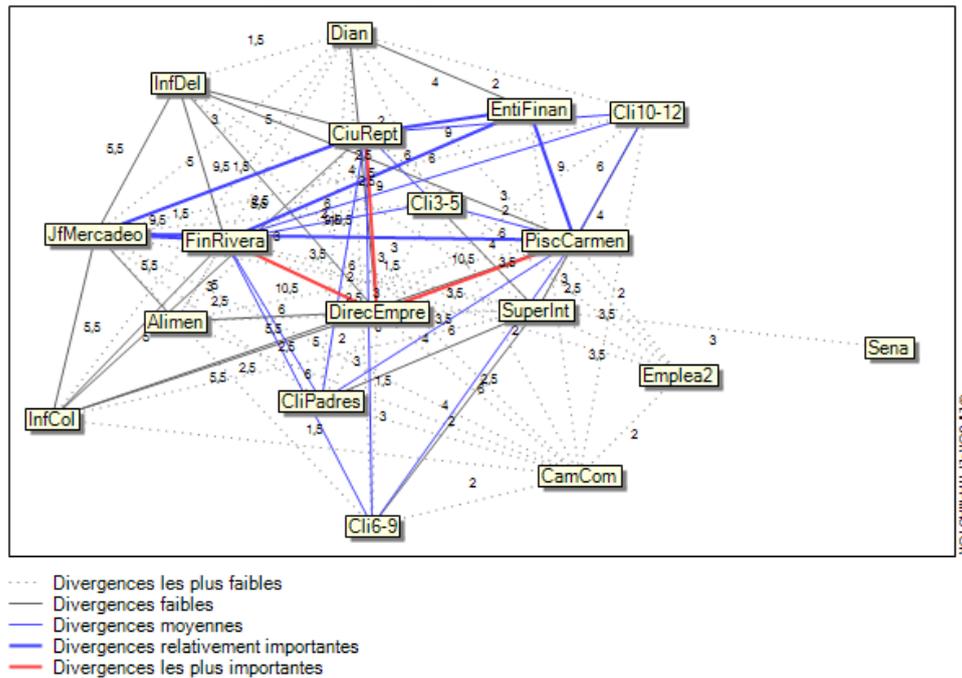
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Se observa que los tres competidores Granja piscícola el Carmen (PiscCarmen), La Rivera finca agroindustrial (FinRivera) y Ciudad Reptilia (CiuRept) son los actores que presentan mayores intereses en conflicto; por otro lado, la población en general (PoblaGral) y el SENA corresponden a los actores que no tienen intereses en conflicto dentro del sistema.

### 5.3.2.4 Gráfica de divergencias entre actores de orden 2

Representa la diferencia entre los vínculos de los actores, se calcula a partir de la matriz 2DAA.

**Gráfica 26 . Divergencia entre actores de orden 2**



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Esta gráfica de segundo orden muestra como las diferencias más significativas entre los actores, las existentes entre el Director de la empresa y las organizaciones de la competencia Finca la Rivera, Ciudad Reptilia y Piscícola el Carmen.

### 5.3.2.5 Matriz de divergencias de orden 3 (3DAA)

Los resultados de esta matriz permiten medir la intensidad de los conflictos presentados entre los actores, utilizando la integración de sus jerarquías y sus relaciones de poder.

**Tabla 22. Matriz valorada de divergencias ponderadas 3DAA**

3DAA	SuperInt	Dian	CamCom	InfDel	InfCol	Alimen	Cli3-5	Cli6-9	Cli10-12	CliPadres	PiscCarmen	FinRivera	CiuRept	EntiFinan	Emplea2	JfMercadeo	DirecEmpre	Sena	PoblaGral
SuperInt	0,0	0,0	0,0	3,2	3,2	3,1	3,4	3,4	3,4	3,7	3,2	3,2	3,2	0,0	4,2	3,6	2,8	2,3	0,0
Dian	0,0	0,0	0,0	2,6	2,6	2,3	1,3	1,3	1,3	1,5	0,0	0,0	0,0	0,7	2,4	2,6	2,0	0,0	0,0
CamCom	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	2,7	1,7	1,7	1,7	2,0	0,0	0,0	0,0	0,8	2,8	2,3	1,7	0,0	0,0
InfDel	3,2	2,6	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,3	7,3	7,3	0,0	0,0	10,1	9,0	0,0	0,0
InfCol	3,2	2,6	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,2	7,2	7,2	0,0	0,0	10,0	8,9	0,0	0,0
Alimen	3,1	2,3	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,2	4,2	4,2	0,0	0,0	9,0	7,9	0,0	0,0
Cli3-5	3,4	1,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	5,5	5,5	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	0,0
Cli6-9	3,4	1,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	5,5	5,5	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	0,0
Cli10-12	3,4	1,3	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	5,5	5,5	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	0,0
CliPadres	3,7	1,5	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,9	5,9	5,9	0,0	0,0	2,2	2,1	0,0	0,0
PiscCarmen	3,2	0,0	0,0	7,3	7,2	4,2	5,5	5,5	5,5	5,9	0,0	0,0	0,0	5,1	4,3	10,1	8,3	0,0	0,0
FinRivera	3,2	0,0	0,0	7,3	7,2	4,2	5,5	5,5	5,5	5,9	0,0	0,0	0,0	5,1	4,3	10,1	8,3	0,0	0,0
CiuRept	3,2	0,0	0,0	7,3	7,2	4,2	5,5	5,5	5,5	5,9	0,0	0,0	0,0	5,1	4,3	10,1	8,3	0,0	0,0
EntiFinan	0,0	0,7	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	5,1	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emplea2	4,2	2,4	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3	4,3	4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
JfMercadeo	3,6	2,6	2,3	10,1	10,0	9,0	1,8	1,8	1,8	2,2	10,1	10,1	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DirecEmpre	2,8	2,0	1,7	9,0	8,9	7,9	1,8	1,8	1,8	2,1	8,3	8,3	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sena	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PoblaGral	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de divergences	45,8	20,6	23,5	49,9	49,5	37,4	26,6	26,6	26,6	29,2	72,0	72,0	72,0	16,7	22,1	75,7	64,8	2,3	0,0
Degré de divergence (%)	0,0																		

© IPSOR-EPITA-MACTOR

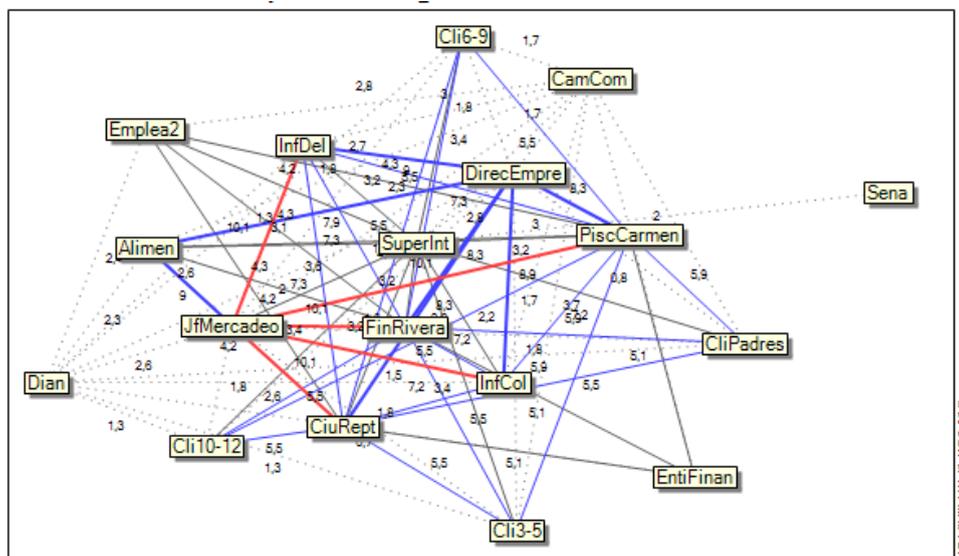
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Esta tercera iteración permite observar como el Jefe de Mercadeo se convierte en el actor con mayor interés en conflicto junto a las empresas competidoras Granja piscícola el Carmen, La Rivera finca agroindustrial y Ciudad Reptilia.

### 5.3.2.6 Gráfica de divergencias entre actores de orden 3

Esta gráfica permite visualizar las relaciones de divergencia calculadas a partir de la matriz 3DAA.

**Gráfica 27. Divergencia entre actores de orden 3**



© IPSOR-EPITA-MACTOR

- Divergences les plus faibles
- Divergences faibles
- Divergences moyennes
- Divergences relativement importantes
- Divergences les plus importantes

**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

La gráfica refleja los resultados obtenidos a partir de la matriz 3DAA, muestra como los actores más divergentes al Jefe de Mercadeo y a las compañías tanto competidoras como proveedoras.

## 5.4 AMBIVALENCIA DE LOS ACTORES

Dentro del sistema, dos actores pueden tener posiciones convergentes sobre algunos objetivos y divergentes en otros, es aquí cuando se dice que su posición es altamente ambivalente cuando el valor tiende a uno (1) o no ambivalente si es cero (0).

Es importante trabajar sobre las alianzas entre los actores y evitar así, los conflictos o las divergencias.

**Tabla 23. Matriz de la ambivalencia de los actores**

	EQ1]	EQ2]	EQ3]
SuperInt	0,0	0,0	0,0
Dian	0,0	0,0	0,0
CamCom	0,3	0,3	0,3
InfDel	0,3	0,3	0,4
InfCol	0,3	0,3	0,4
Alimen	0,3	0,3	0,3
Cli3-5	0,3	0,3	0,3
Cli6-9	0,3	0,3	0,3
Cli10-12	0,3	0,3	0,3
CliPadres	0,3	0,3	0,3
PiscCarmen	0,6	0,6	0,6
FinRivera	0,6	0,6	0,6
CiuRept	0,6	0,6	0,6
EntiFinan	0,0	0,0	0,0
Emplea2	0,2	0,2	0,2
JfMercadeo	0,4	0,4	0,5
DirecEmpre	0,4	0,4	0,5
Sena	0,0	0,0	0,0
PoblaGral	0,0	0,0	0,0

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

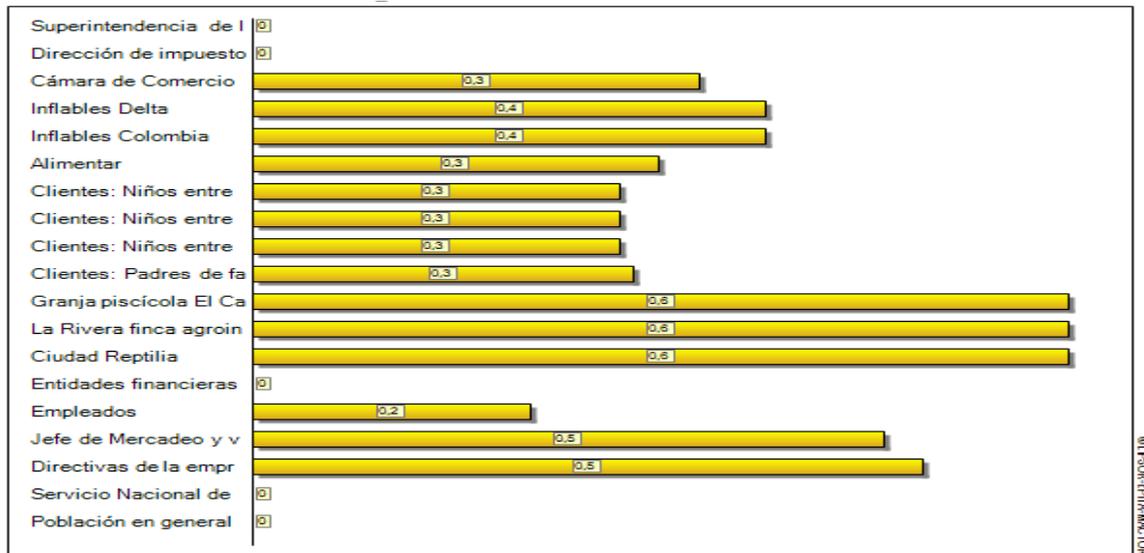
**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

Dentro de los actores identificados, Piscícola el Carmen, Finca la Rivera y Ciudad Reptilia aparecen como los altamente ambivalentes respecto a los objetivos estratégicos; por otro lado, actores como la Superintendencia, la DIAN, el SENA y la Población en general, se sitúan como no ambivalentes dentro del sistema.

### 5.4.1 Histograma de la ambivalencia de los actores

Este histograma se calcula a partir del vector de la ambivalencia de los actores.

Gráfica 28. Ambivalencia entre actores



**Fuente:** El investigador - Resultados programa MACTOR. Instituto Lipsor

La gráfica de ambivalencia entre actores evidencia tres resultados representativos que se refieren a los actores de la Competencia para el sistema, Granja piscícola El Carmen, La Riviera Finca y Ciudad Reptilia; El sistema planteado permite definir actores ambivalentes al comparar la relación de 2 actores en donde ambos pueden converger y divergir ante diferentes objetivos, alcanzando un equilibrio general del sistema.

## 6. ANÁLISIS DEL FUTURO

---

### 6.1 ANÁLISIS MORFOLÓGICO – ESCENARIOS POSIBLES

“El análisis morfológico describe una técnica que permite elaborar un análisis sistemático de la estructura o estado actual y futura de un área específica, empresa, industria o sector, así como determinar los vacíos fundamentales en esa estructura; así mismo, permite generar un fuerte estímulo para la invención de nuevas alternativas que llenen esos vacíos encontrados y conlleven al cumplimiento de los requisitos impuestos en el estudio” (Millennium Project of American Council for the United Nations University, 1999).

El análisis morfológico explora los posibles futuros de acuerdo al estudio de las combinaciones posibles dentro de un sistema, mediante la construcción de escenarios.

Teniendo en cuenta los resultados originados en el análisis estructural, se identificaron las nueve variables claves para las cuales se establecen los escenarios posibles: el escenario Moderado - "Ciudad de Gigantes entre los mejores", el escenario Optimista - "Ciudad de Gigantes del Tolima para el mundo" y el escenario Pesimista - "Seguiremos trabajando por Ciudad de Gigantes".

A continuación se describen las características propias de cada uno de los escenarios propuestos:

**Tabla 24. Escenarios posibles para el análisis morfológico**

VARIABLE	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
MODELO DE NEGOCIO	El modelo de negocio de Ciudad de Gigantes no es sostenible dentro del horizonte de planeación de 5 años y se hace necesario revisar todos los procesos internos.	Mantener vigente en un horizonte de planeación de 5 años, el modelo de negocio sostenible de Ciudad de Gigantes, incorporando paulatinamente conceptos de mejora continua.	El modelo de negocio es sostenible en un periodo inferior al horizonte de planeación de 5 años y los procesos internos se desarrollan todos enfocados a la mejora continua.
PROCESO DE SERVICIO	La calidad del proceso no presenta mejoras en los 2 años subsiguientes a la puesta en marcha de la empresa, existen problemas de atención al cliente.	Aumentar la calidad del proceso, en un periodo no mayor a los 2 años siguientes a la puesta en marcha de la empresa Ciudad de Gigantes, hasta lograr personalizar la atención al cliente.	La calidad del proceso presenta un aumento considerable en el primer año después de la puesta en marcha de la empresa, así como los niveles positivos de atención al cliente.
SEGMENTO OBJETIVO	El segmento objetivo no presenta crecimiento después de 2 años de funcionamiento de la empresa, ni existe diversificación en el servicio ofrecido.	Incrementar a 5 los tipos de clientes a atender, a partir del segundo año de funcionamiento, creando líneas nuevas potencializadas con un componente tecnológico.	El segmento objetivo se expande a partir del primer año de funcionamiento y se diversifica la oferta con la inclusión de la tecnología al servicio.
DISPOSICIÓN MATERIAS PRIMAS	Los proveedores no pertenecen ni a Ibagué ni a ciudades cercanas, por ende los costos de transporte de materias primas se incrementan.	Obtener hasta 5 proveedores de materias primas e insumos, que se encuentren en ciudades cercanas a Ibagué, reduciendo costos por concepto de transporte de las mismas.	Los proveedores pertenecen todos a la ciudad de Ibagué, lo cual produce que los costos de transporte de materias primas se disminuyan.
PERFIL PERSONAL	Menos del 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, posee competencias en áreas administrativas y comerciales, a los 3 años de su funcionamiento.	Lograr dentro de los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa, que el 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, adquiera competencias en áreas administrativas y comerciales.	Más del 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, posee competencias en áreas administrativas y comerciales, a los 3 años de su funcionamiento.
INFRAESTRUCTURA	La empresa no cuenta con infraestructura propia después de 5 años de su puesta en marcha.	Comprar la infraestructura donde opera la empresa al cabo de los cinco años del horizonte de planeación del proyecto.	La empresa posee infraestructura propia después de los 4 primeros años de su puesta en marcha.
PRECIO	El precio del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, aumenta en un 5% después del primer año de funcionamiento de la empresa.	Aumentar en un 10% anual el valor del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, después del primer año de funcionamiento de la empresa.	El precio del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, aumenta en un 15% después del primer año de funcionamiento de la empresa.
INSTALACIÓN	Poca optimización del proceso de instalación de los inflables, lo cual no permite una reducción de la cantidad de recursos utilizados en el proceso.	Optimizar el proceso de instalación de los inflables para lograr la reducción de la cantidad de recursos utilizados en el proceso.	Alta optimización del proceso de instalación de los inflables, lo cual no permite una reducción de la cantidad de recursos utilizados en el proceso.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Baja gestión para generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar a nivel local en el primer año de funcionamiento.	Generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar a nivel local en el primer año de funcionamiento.	Alta gestión para generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar a nivel local en el primer año de funcionamiento.

Fuente: El investigador

## 6.2 MÉTODO DELPHI - ESCENARIOS PROBABLES

Linston & Turoff, (2002) lo definen como el “Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”.

El objetivo de aplicar el método Delphi consiste en conseguir el nivel de acuerdo o consenso de los expertos, evaluando un problema planteado; la calidad y veracidad de los resultados obtenidos depende, principalmente, de la atención que se destine a la construcción del cuestionario y a la selección de los expertos a consultar.

Para llevar a cabo la aplicación del método, se plantean las siguientes hipótesis de futuro para las nueve variables estratégicas derivadas del análisis estructural, posteriormente, se califica cada hipótesis entre 10% y 90%, de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia que sea asignada por cada experto.

*H1: ¿Qué tan probable es para Ciudad de Gigantes que su modelo de negocio sea sostenible en un periodo inferior al horizonte de planeación de 5 años y que los procesos internos se desarrollen todos enfocados a la mejora continua?*

*H2: ¿Qué probabilidad existe de que la calidad del proceso presente un aumento considerable en el primer año después de la puesta en marcha de la empresa y que los niveles de atención al cliente sean positivos?*

*H3: ¿Qué tan factible es que el segmento objetivo se expanda a partir del primer año de funcionamiento y que se diversifique la oferta con la inclusión de la tecnología al servicio?*

*H4: ¿Qué tan probable es que todos los proveedores pertenezcan a la ciudad de Ibagué y que los costos de transporte de materias primas se disminuyan?*

*H5: ¿Qué tan probable es que más del 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, posea competencias en áreas administrativas y comerciales, a los 3 años de su funcionamiento?*

*H6: ¿Qué probabilidad existe de que la empresa posea infraestructura propia después de los 4 primeros años de su puesta en marcha?*

*H7: ¿Qué probabilidad existe de que el precio del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, aumente en un 15% después del primer año de funcionamiento de la empresa?*

*H8: ¿Qué tan factible es que haya alta optimización del proceso de instalación de los inflables y por ende, una reducción de la cantidad de recursos utilizados en el proceso?*

*H9: ¿Qué tan probable es que haya alta gestión para generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar, a nivel local en el primer año de funcionamiento?*

En la segunda fase del desarrollo del método Delphi, las hipótesis fueron probabilizadas según cuestionario diseñado por 5 expertos pertenecientes al sector de parques temáticos y entretenimiento para niños, de acuerdo con la siguiente ponderación: Muy improbable (10%), improbable (30%), duda (50%), probable (70%), muy probable (90%).

**Tabla 25. Hipótesis de Futuro - Método Delphi**

HIPÓTESIS									
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9
<b>EXPERTOS</b>	<i>¿Qué tan probable es para Ciudad de Gigantes que su modelo de negocio sea sostenible en un periodo inferior al horizonte de planeación de 5 años y que los procesos internos se desarrollen todos enfocados a la mejora continua?</i>	<i>¿Qué probabilidad existe de que la calidad del proceso presente un aumento considerable en el primer año después de la puesta en marcha de la empresa y que los niveles de atención al cliente sean positivos?</i>	<i>¿Qué tan factible es que el segmento objetivo se expanda a partir del primer año de funcionamiento y que se diversifique la oferta con la inclusión de la tecnología al servicio?</i>	<i>¿Qué tan probable es que todos los proveedores pertenecan a la ciudad de Ibagué y que los costos de transporte de materias primas se disminuyan?</i>	<i>¿Qué tan probable es que más del 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, posea competencias en áreas administrativas y comerciales, a los 3 años de su funcionamiento?</i>	<i>¿Qué probabilidad existe de que la empresa posea infraestructura propia después de los 4 primeros años de su puesta en marcha?</i>	<i>¿Qué probabilidad existe de que el precio del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, aumente en un 15% después del primer año de funcionamiento de la empresa?</i>	<i>¿Qué tan factible es que haya alta optimización del proceso de instalación de los inflables y por ende, una reducción de la cantidad de recursos utilizados en el proceso?</i>	<i>¿Qué tan probable es que haya alta gestión para generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar, a nivel local en el primer año de funcionamiento?</i>
<b>1</b>	70%	70%	50%	50%	70%	50%	70%	70%	50%
<b>2</b>	70%	70%	70%	50%	70%	50%	70%	70%	50%
<b>3</b>	50%	90%	70%	50%	70%	50%	70%	50%	70%
<b>4</b>	90%	70%	50%	30%	90%	70%	50%	70%	70%
<b>5</b>	50%	50%	30%	70%	70%	50%	90%	70%	50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>74%</b>	<b>54%</b>	<b>70%</b>	<b>66%</b>	<b>58%</b>

Fuente: El investigador

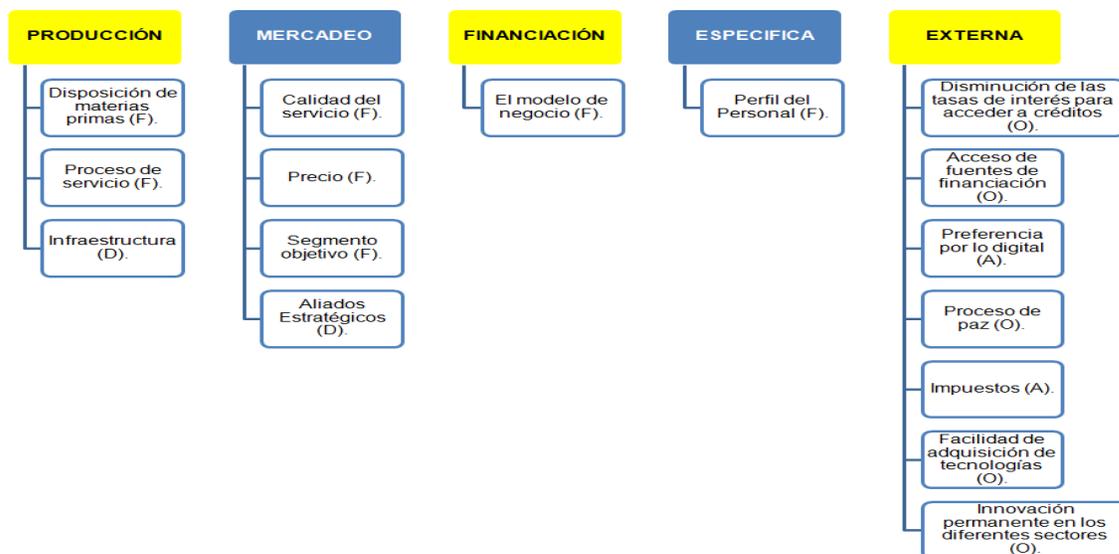
Aplicando el método Delphi para cada hipótesis planteada para los 9 factores clave, se concluye:

- Hay consenso entre los expertos en la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis.
- Las hipótesis 2,5 y 7 tienen una gran probabilidad de ocurrencia en el futuro.
- Las hipótesis 4 tiene baja probabilidad de ocurrencia, llegando sólo a la mitad de la calificación, lo que se interpreta sobre el sistema de Ciudad de Gigantes, que es preciso plantear otras alternativas diferentes a esperar que los proveedores de materiales y alimentos, se ubiquen geográficamente cerca a el sitio de instalación de la empresa, como por ejemplo el buscar proveedores dentro del perímetro urbano de la ciudad de Ibagué que puedan suministrar materiales sustitutos a un menor precio que los originales, pero que cumplan con la calidad y rendimiento necesario.

### Balance del sistema

En la siguiente figura se observa que las variables seleccionadas son representativas en el sistema, debido a que no representan una concentración sobre una sola área de gestión.

**Gráfica 29. Balanceo del sistema – Ciudad de Gigantes**



**Fuente:** El investigador

## 7. FORMULACIÓN

### 7.1 MATRICES ESTRATÉGICAS

#### 7.1.1 Matriz DOFA

El proceso de creación de la Matriz DOFA para Ciudad de Gigantes, establece la metodología de los cuatro cuadrantes, en la cual se relacionan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de tal manera que permitan generar estrategias de acción a implementar.

Diagrama 5. Esquema de los cuatro cuadrantes – Matriz DOFA



Fuente: El investigador

Tabla 26. Matriz DOFA para la empresa Ciudad de Gigantes

MATRIZ DOFA - CIUDAD DE GIGANTES ESTRATEGIAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F3	F4	D3	D4
		F5	F6	D5	D6
		F7	F8	D7	D8
		F9	F10	D9	D10
		F11	F12	D11	D12
<b>OPORTUNIDADES</b>		Consolidar un modelo de negocio basado en la reducción de costos operativos que permita el desarrollo de un negocio rentable, competitivo y favorable para los clientes.		Generar procesos internos orientados al fortalecimiento de la productividad, la sostenibilidad y la calidad, con miras al establecimiento de alianzas que permitan desarrollar servicios compartidos y diversificación en la oferta.	
O1	Confianza inversionista.				
O2	Tasas de interés para acceder a créditos.				
O3	Tasa empleo formal en el Tolima.				
O4	Tasas de renta.				
O5	Disponibilidad de crédito a microempresarios.				
O6	Desarrollo de economías latinoamericanas.				
O7	Mercado de emprendimiento.				
O8	Cantidad población.				
O9	Potencial humano para recibir la capacitación y formación.				
O10	Participación de la mujer.				
O11	Facilidad de adquisición de tecnologías.				
O12	Innovación en los diferentes sectores.				
<b>AMENAZAS</b>		Fomentar una cultura basada en la mejora continua bajo estándares de calidad, que generen un servicio diferenciado en la ciudad y conlleven al posicionamiento de la empresa dentro de su nicho de mercado.		Crear mecanismos que fomenten el desarrollo del equipo humano de la compañía, y que motiven el aprendizaje y crecimiento de los empleados bajo condiciones de trabajo positivas y seguras.	
A1	Conflicto Armado.				
A2	Impuesto.				
A3	Orden Público.				
A4	Poder adquisitivo.				
A5	Crisis económica mundial.				
A6	Calidad de vida.				
A7	Preferencia por lo digital.				
A8	Cambio en los gustos de los consumidores.				
A9	Impacto en los procesos por la falta de tecnología.				
A10	Costo y accesibilidad a la electricidad				
A11	Escasez mundial de materias primas.				
A12	Conciencia ecológica				

**Fuente:** El investigador

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades con relación a las actividades internas de la empresa Ciudad de Gigantes, y del análisis del entorno que brinda oportunidades del sector y previene sobre las amenazas latentes del mismo, se formularon una serie de estrategias derivadas de la síntesis de la matriz DOFA, que posteriormente serán implementadas y que permitirán abordar e involucrar de manera estratégica, las variables claves y los objetivos planteados para la organización.

### **7.1.2 Matriz Ge-Mckinsy**

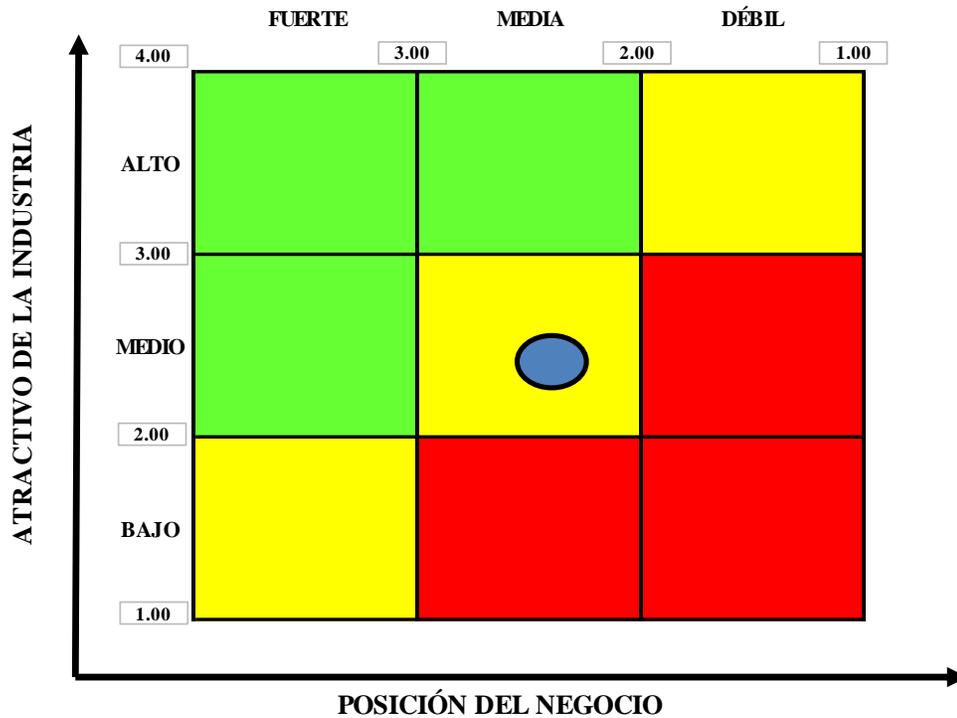
Es conocida como matriz de posición competitiva del negocio - atractivo del mercado de la Unidad Estratégica de Negocios UEN, su objetivo es evaluar la evolución que tendrá la empresa teniendo en cuenta la aceptación de los clientes y la rentabilidad, para anticiparse a probables pérdidas de dinero.

Para llevar a cabo su desarrollo, se parte del análisis de competitividad en donde se obtuvo como resultado para la matriz MEFI, que evalúa las fortalezas y las debilidades a nivel interno, un valor de 2.46.

Así mismo, del análisis de atractividad del sistema que califica y pondera el peso relativo para los factores externos que corresponden a las oportunidades y las amenazas, se obtuvo un resultado con un valor de 2.42.

Los datos arrojados como resultados, son la base para la construcción de la gráfica de la matriz GE – Mckinsy que relaciona la posición del negocio frente al atractivo de la industria.

Gráfica 30. Matriz GE - Mckinsy



Fuente: El investigador

La gráfica evidencia que la posición de la unidad estratégica de negocio, se ubica en el quinto cuadrante lo que orienta la estrategia de la empresa hacia la reorganización y el mantenimiento; es fundamental mantener la posición de equilibrio entre la generación de fondos y su uso, reconociendo, que la posición actual de la empresa en la matriz, simboliza la necesidad de invertir los recursos de una manera selectiva y de dedicarlos al desarrollo para no desmejorar la posición competitiva lograda.

### 7.1.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, permite reconocer las estrategias que la empresa Ciudad de Gigantes puede implementar a nivel comercial, toda vez que los análisis que de allí se desprenden obedecen a patrones históricos de comportamientos de las ventas y las supuestas participaciones en el mercado por parte del negocio de entretenimiento.

Tabla 27. Matriz BCG

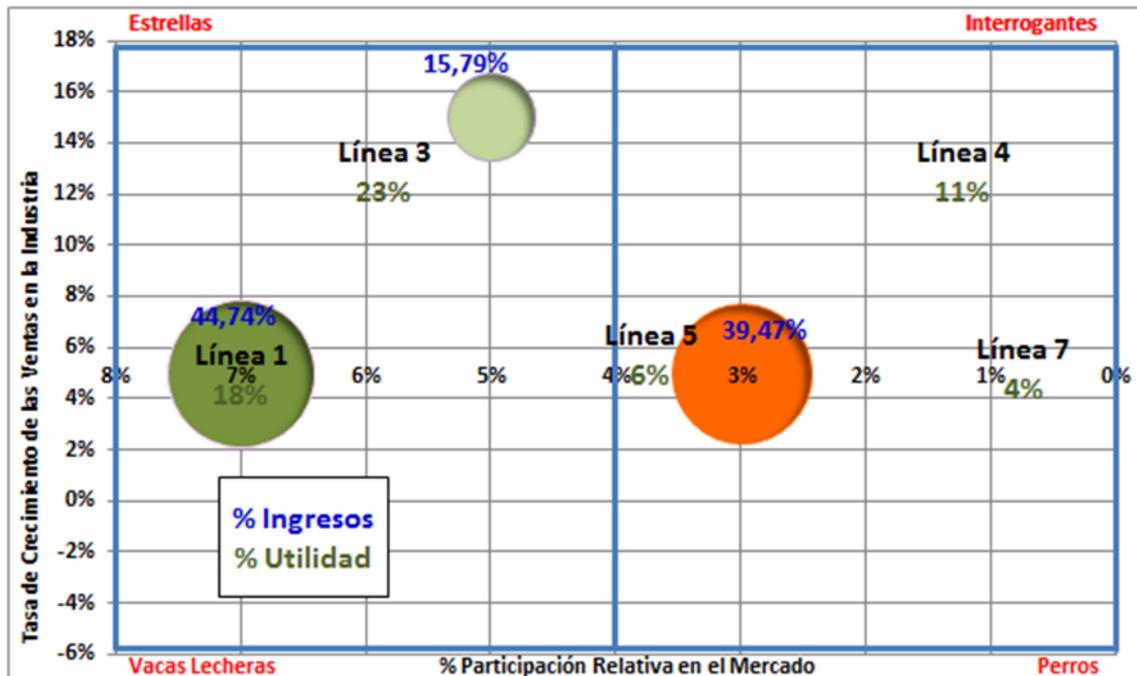
MATRIZ CUANTITATIVA DEL BOSTON CONSULTING GROUP - Anual						
LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS EN PESOS	% INGRESOS	UTILIDADES EN PESOS	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN REL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Línea 1: Pasaporte niños menores de 6 años.	\$ 34.000.000	44,74%	\$ 8.000.000	42%	7,0%	5,0%
Línea 2: Pasaporte niños mayores de 6 años.	\$ 30.000.000	39,47%	\$ 6.000.000	32%	3,0%	5,0%
Línea 3: Alimentación	\$ 12.000.000	15,79%	\$ 5.000.000	26%	5,0%	15,0%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 76.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 19.000.000</b>	<b>100%</b>		

TIPO DE UNIDAD DE NEGOCIO	OBJETIVO, F(PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO)	RENTABILIDAD NEGOCIO	INVERSIÓN REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
Estrellas	Crecer o Mantenerse	Alta	Alta	<= 0
Vacas Lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	>> 0
Interrogantes	Crecer	Nula/Negativa	Muy Alta	<< 0
Perros	Consechar o Desinvertir	Baja/Negativa	Desinvertir	> 0

Fuente: El investigador

\*La información ha sido suministrada por la empresa Ciudad de Gigantes en prospectiva y de acuerdo a estadísticas del comportamiento del mercado.

Gráfica 32. Plano de la matriz BCG



Fuente: El investigador

Las líneas de negocio que se determinaron para Ciudad de Gigantes y de acuerdo a la segmentación de los productos son las que se muestran en el plano de la matriz BCG; la línea de negocio relacionada con los pasaportes vendidos a niños menores a los 6 años (círculo verde) y que representa la participación más alta propone estrategias de penetración en el mercado local, desarrollo del mercado y mercado interno; ésta línea cayó en la denominada zona de las vacas lecheras lo que indica que el negocio debe mantenerse e intentar crecer coherente con el resultado de la matriz GE. Es preciso, tener como estrategia la consolidación del modelo de negocio basado en la reducción de costos que conlleven al desarrollo sostenible y competitivo de la empresa.

#### 7.1.4 Matriz SPACE (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción es una matriz sencilla de aplicación muy usada para planificar estratégicamente las organizaciones; ésta ofrece a los analistas mejores posibilidades de desempeñarse dentro de un mercado. Es una herramienta que permite determinar las estrategias que deben orientar el direccionamiento de la empresa Ciudad de Gigantes.

#### Ponderación de factores

##### Fortaleza Industrial y Fortaleza Financiera:

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>FI 1</b>	Alta productividad del personal	0,40	5	2,00
<b>FI 2</b>	Conocimiento de la tecnología	0,35	4	1,40
<b>FI 3</b>	Potencial de utilidades	0,25	3	0,75
		<b>1,00</b>	<b>PROMPOND</b>	<b>4,15</b>

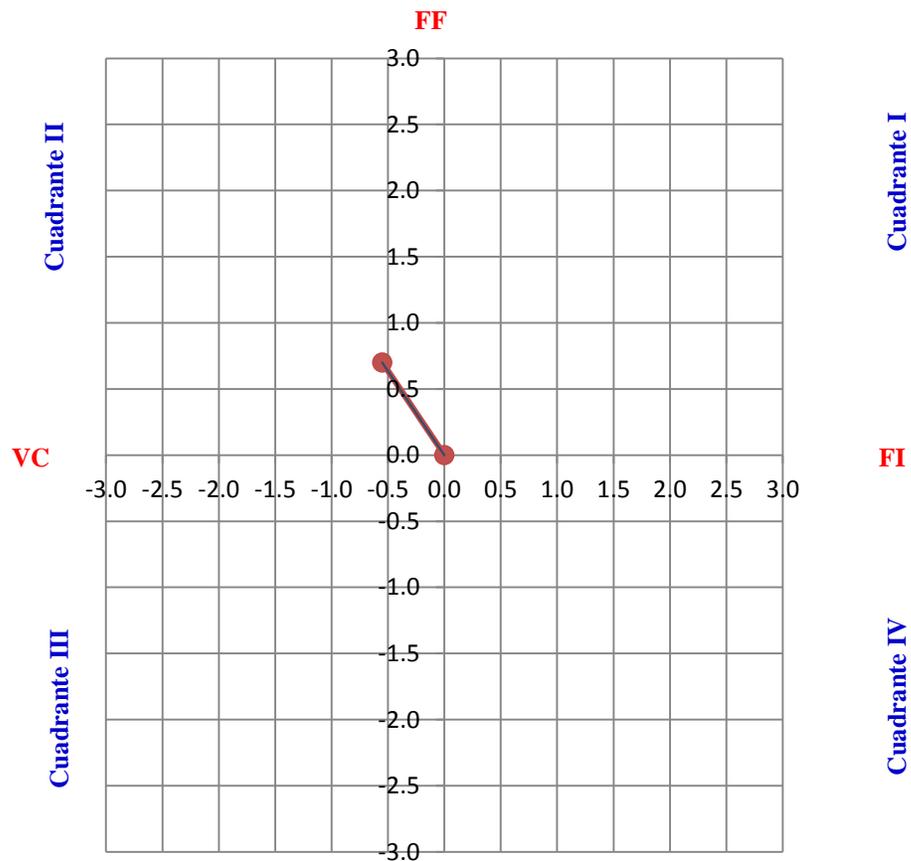
FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
<b>FF 1</b>	Capital de trabajo sólido	0,50	5	2,50
<b>FF 2</b>	Buen Respaldo financiero	0,30	4	1,20
<b>FF 3</b>	Sostenibilidad financiera	0,20	4	0,80
		<b>1,00</b>	<b>PROMPOND</b>	<b>4,50</b>

## Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental:

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC1	Servicio único personalizado	0,40	5	2,00
VC2	Calidad del servicio	0,30	5	1,50
VC3	Ubicación geográfica estratégica	0,30	4	1,20
		<b>1,00</b>	<b>PROMPOND</b>	<b>4,70</b>

ESTABILIDAD AMBIENTAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA1	Ética empresarial y responsabilidad social	0,60	5	3,00
EA2	Crecimiento económico del país	0,30	2	0,60
EA3	Variación de la demanda del servicio	0,10	2	0,20
		<b>1,00</b>	<b>PROMPOND</b>	<b>3,80</b>

Gráfica 33. Matriz SPACE



Fuente: El investigador

Como resultado de la iteración de la matriz space se obtuvo que el vector direccional cayó en el cuadrante de estrategias conservadoras, lo que indica que la organización debe permanecer en una posición de no arriesgar mucho en el mercado e implica permanecer cerca de los competidores básicos; la estrategia conservadora invita realizar actividades de penetración de mercado y el desarrollo del servicio; es por eso que se propone para Ciudad de Gigantes generar procesos internos orientados al fortalecimiento de la productividad, la sostenibilidad y competencia basados en estándares de calidad, con miras a la diversificación en la oferta.

## **7.2 ÁRBOLES DE PERTINENCIA**

### **7.2.1 Árbol de Pertinencia 1**

#### **Meta – Objetivo general**

Modelo sostenible y rentable en la administración de operaciones.

#### **Medios – Objetivos – Condiciones**

Mantener vigente en un horizonte de planeación de 5 años, el modelo de negocio sostenible de Ciudad de Gigantes, incorporando conceptos de mejora continua.

Aumentar en un 10% anual el valor del pasaporte o manilla para los niños menores de 10 años, después del primer año de funcionamiento de la empresa.

Generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar a nivel local en el primer año de funcionamiento, a fin de promocionar la empresa.

#### **Acciones**

Establecer un plan de inversiones anual que facilite la distribución del presupuesto

Crear paquetes de promoción de acceso al parque para favorecer la economía de los clientes.

Implementar mecanismos de reducción de costos operativos para incrementar la rentabilidad de la operación.

Fortalecer los canales de comunicación externa con entidades interesadas en la realización de alianzas corporativas.

Desarrollar un modelo de desempeño comercial y administrativo que respalde la ejecución del modelo de negocio.

Generar opciones de servicios compartidos para motivar las relaciones comerciales con los interesados.

Implementar procesos de servicio eficientes que apunten a la satisfacción del cliente y al aumento de las utilidades.

## **7.2.2 Árbol de Pertinencia 2**

### **Meta – Objetivo general**

Visión para formación integral de toda organización

### **Medios – Objetivos – Condiciones**

Aumentar la calidad del proceso, en un periodo no mayor a los 2 años siguientes a la puesta en marcha de la empresa Ciudad de Gigantes, hasta llegar a personalizar la atención al cliente.

Incrementar a 5 los tipos de clientes a atender, a partir del segundo año de funcionamiento, creando líneas nuevas potencializadas con un componente tecnológico.

Lograr dentro de los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa, que el 70% del personal que trabaja para Ciudad de Gigantes, adquiera competencias en áreas administrativas y comerciales.

## **Acciones**

Implementar procesos de automatización en el servicio para ser más efectivos.

Acceder a sistemas de fidelización de clientes y conocimiento del mercado, para lograr penetración en otros segmentos objetivo.

Desarrollar propuestas de mercadeo inteligente con miras a la incursión en nuevos mercados.

Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para optimizar los procesos y realizar mayor seguimiento de resultados.

Establecer un cronograma de capacitaciones mensuales para todo el personal vinculado.

Realizar evaluaciones del desempeño a los empleados para medir su nivel de compromiso con la organización.

### **7.2.3 Árbol de Pertinencia 3**

#### **Meta - Objetivo general**

Mejora continua e investigación sobre localización logística.

#### **Medios – Objetivos – Condiciones**

Obtener hasta 5 proveedores de materias primas e insumos, que se encuentren en ciudades cercanas a Ibagué, reduciendo costos por concepto de transporte de las mismas.

Comprar la infraestructura donde opera la empresa al cabo de los 5 años del horizonte de planeación del proyecto.

Optimizar el proceso de instalación de los inflables para lograr reducción de recursos de la empresa.

## **Acciones**

Realizar un estudio de mercado, donde se encuentre el análisis del mercado proveedor para determinar las empresas potenciales de suministro para Ciudad de Gigantes.

Realizar un estudio de macro localización a fin de identificar geográficamente la ubicación de proveedores principales y secundarios.

Analizar financieramente los estados de la empresa y plantear como fin la compra de un activo fijo como terreno o un local comercial para ubicar en lugar fijo, la empresa Ciudad de Gigantes.

Capacitar a los operarios encargados de manipulación de los inflables para alcanzar una técnica eficiente de instalación de los mismos.

## **7.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

### **7.3.1 Estrategia 1**

Consolidar el proceso administrativo y comercial de Ciudad de Gigantes a través de la implementación de acciones encaminadas a elevar las operaciones de la compañía, aumentar la calidad del servicio, mejorar el nivel competitivo y establecer alianzas de cooperación, como mecanismo de reconocimiento y acceso a otros mercados, que añadirán valor al negocio y se transformarán en ventajas competitivas dentro del sector del entretenimiento para niños.

### **7.3.2 Estrategia 2**

Fortalecer el modelo de negocio de Ciudad de Gigantes basado en la reducción de costos operativos, reducción de reprocesos y en el fomento de una cultura de mejora continua, desde el desarrollo del equipo humano motivado por el aprendizaje y el bienestar laboral permitiendo el progreso y el crecimiento de un negocio rentable, sostenible, competitivo y favorable para los clientes.

## 8. IMPLEMENTACIÓN

### 8.1 BALANCED SCORECARD

Es una herramienta que sirve para implementar estrategias y medirlas de acuerdo a la misión de la compañía, adicionalmente, proporciona una visión global del rendimiento del negocio a los gerentes, para encaminar la organización hacia el alcance de sus metas estratégicas.

#### 8.1.1 Mapa de objetivos estratégicos

Gráfica 34. Mapa de objetivos estratégicos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Misión	Estrategia	Visión
	Formular alternativas integrales que fortalezcan el crecimiento de los actores involucrados en el sistema.	Generación de un modelo de administración integral y prospectiva, a través de la implementación de la mejora continua y la investigación logística.	Consolidar la organización mediante la puesta en funcionamiento de un modelo sostenible, productivo y rentable.
Financiera	Incrementar los ingresos operacionales.	Incrementar el precio unitario de venta del pasaporte de ingreso.	Generar un flujo de caja viable.
	Gestionar el proceso contable.	Comprar la infraestructura donde opera la empresa.	Crecer en activos inmuebles.
Cliente y Mercadeo	Gestionar las relaciones con el cliente (CRM)	Aumentar la calidad del proceso logrando la personalización en la atención al cliente.	Implementar estándares de calidad que incrementen la satisfacción del cliente.
	Desarrollar el portafolio para nuevos clientes a través del estudio de mercado.	Diversificar el segmento de mercado, creando líneas nuevas potencializadas con un componente tecnológico.	Formular el plan maestro de mercadeo dirigido a las nuevas líneas de producto.
	Evaluar las opciones más rentables a través del estudio de mercado.	Obtener más proveedores de materias primas e insumos, que se encuentren en ciudades cercanas a Ibagué, mediante la gestión del mercadeo hacia atrás.	Optimizar los recursos disponibles para el aprovisionamiento de materiales e insumos.
Procesos Internos	Afianzar las relaciones con las entidades interesadas en establecer alianzas.	Generar vínculos de reciprocidad institucional con las Cajas de Compensación familiar a nivel local.	Simplificar procesos que garanticen la calidad en el servicio.
	Fortalecer la filosofía y los procesos internos.	Mantener vigente el modelo de negocio sostenible, incorporando conceptos de mejora continua.	Generar la estrategia de direccionamiento empresarial.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las competencias necesarias del personal, a través de capacitaciones, talleres y cursos.	Fortalecer la adquisición de competencias en áreas administrativas y comerciales de los empleados.	Evaluar el desempeño del empleado tendiente a la promoción interna.
	Fortalecer las habilidades orientadas a la efectividad operacional y el trabajo en equipo.	Optimizar el proceso de instalación de los inflables para lograr reducción de recursos de la empresa.	Controlar la ejecución del método implementado por el área de producción.

Fuente. El investigador

La construcción del Mapa de Objetivos evidencia las opciones que a nivel estratégico la compañía Ciudad de Gigantes puede implementar; para su desarrollo se involucró a cada área de la organización y a cada empleado para asegurar respuestas acertadas a las problemáticas estratégicas.

El Mapa muestra cómo a través de la misión de cada uno de los objetivos planteados, se establecen las razones de la existencia de la empresa y los propósitos que orientan las acciones de los trabajadores. Así mismo, la visión orienta metas en el largo y mediano plazo y se enfocan en el mercado.

Es así como la generación de un modelo prospectivo de administración integral se plantea como objetivo fundamental y se soporta en un grupo de objetivos adicionales, que sustentan aspectos relacionados con el negocio, la sostenibilidad, la mejora continua y la capacitación permanente.

### **8.1.2 Indicadores y metas**

Gráfica 35. Mapa de Indicadores

BALANCED SCORECARD- Mapa de Indicadores							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERIODO	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RES. ACT.
Financiera	Incrementar los ingresos operacionales.	$(I_{OP2} - I_{OP1} / I_{OP1}) * 100$	Anual	$\leq 0\%$	0% - 10%	$>10\%$	
	Incrementar el precio unitario de venta del pasaporte de ingreso.	$(VPA_{\text{Año Actual}} - VPA_{\text{Año Anterior}}) / VPA_{\text{Año Actual}} * 100$	Anual	$\leq 20\%$	20% - 50%	$>50\%$	
	Comprar la infraestructura donde opera la empresa.	N° Activos presupuestados Vs N° Activos adquiridos	Anual	Medición por periodo			
	Generar un flujo de caja viable.	$FC_i$	Anual	$FC_i < 0$	$FC_i = 0$	$FC_i > 0$	
Cliente y Mercadeo	Gestionar las relaciones con el cliente (CRM).	Contactos Clientes Potenciales (N° clientes potenciales contactados / N° vendedores)	Anual	$\leq 12$	13 - 23	$\geq 24$	
	Aumentar la calidad de servicio logrando la personalización en la atención al cliente.	Fidelización del Cliente (N° de clientes con recompra / N° total de clientes) * 100	Anual	$\leq 20\%$	20% - 50%	$>50\%$	
	Implementar estándares de calidad que incrementen la satisfacción del cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente	Por proceso	$\leq 80\%$	80% - 90%	$>90\%$	
	Desarrollar portafolio para nuevos clientes.	$(N^{\circ} \text{ de clientes nuevos} / N^{\circ} \text{ total de clientes}) * 100$	Anual	$\leq 10\%$	10% - 20%	$>20\%$	
	Diversificar el segmento de mercado, creando líneas nuevas potencializadas con un componente tecnológico.	N° de líneas de producto / cliente nuevo	Semestral	Medición del comportamiento			
	Obtener más proveedores de materias primas e insumos, que se encuentren en ciudades cercanas a Ibagué, mediante la gestión del mercadeo hacia atrás.	$(\text{No. de proveedores en el área de influencia} / \text{No. total de proveedores}) * 100$	Semestral	$\leq 60\%$	60% - 80%	$>80\%$	
Procesos Internos	Afianzar las relaciones con las entidades interesadas en establecer alianzas.	$(\text{No. total de alianzas efectuadas} / \text{No. total de alianzas proyectadas}_i) * 100$	Anual	$\leq 10\%$	10% - 70%	$>70\%$	
	Fortalecer la filosofía y los procesos internos.	Índice de Satisfacción del Cliente Interno por Proyecto	Anual	$\leq 60\%$	60% - 70%	$>70\%$	
	Optimizar los recursos disponibles para el aprovisionamiento de materiales e insumos.	$(\text{Costos real del aprovisionamiento} / \text{Costo presupuestado}) * 100$	Mensual	$\leq 80\%$	80% - 95%	$>95\%$	
	Mantener vigente el modelo de negocio sostenible, incorporando conceptos de mejora continua.	% de cumplimiento de la ejecución vs la planeación	Por proyecto	$\leq 85\%$	85% - 100%	100%	
	Optimizar el proceso de instalación de los inflables para lograr reducción de recursos de la empresa.	$(\text{Tiempo total de ejecución} / \text{Tiempo total de ejecución programado}) * 100$	Mensual	$\leq 80\%$	80% - 90%	$>90\%$	
	Simplificar procesos que garanticen la calidad en el servicio.	% Procesos simplificados	Mensual	$\leq 40\%$	40% - 50%	$>50\%$	
	Controlar la ejecución del método implementado por el área de producción.	$(\text{No. de procesos bajo estándar} / \text{No. de procesos totales}) * 100$	Semestral	$\leq 90\%$	90% - 100%	100%	
	Generar la estrategia de direccionamiento empresarial.	$(V_{\text{Reales}} / V_{\text{Pptadas}}) * 100$	Mensual	$\leq 85\%$	85% - 95%	$>95\%$	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las competencias necesarias del personal, a través de capacitaciones, talleres y cursos.	$N^{\circ} \text{ de jornadas de actualización} / N^{\circ} \text{ de jornadas previstas} * 100$	Trimestral	$\leq 90\%$	90% - 100%	100%	
	Fortalecer la adquisición de competencias en áreas administrativas y comerciales de los empleados.	N°. Empleados capacitados	Mensual	$\leq 2$	2 - 4	$\geq 4$	
	Evaluar el desempeño del empleado tendiente a la promoción interna.	$(\text{Puntaje del empleado} / \text{Puntaje máximo posible}) * 100$	Semestral	$\leq 40\%$	40% - 80%	$>80\%$	

Fuente. El investigador

El anterior Mapa de Indicadores demuestra la necesidad de ejercer medición y control sobre los objetivos estratégicos; este sistema permite visualizar si los objetivos planteados están siendo cumplidos o si existen fallas en su ejecución de acuerdo al análisis de sus resultados y de acuerdo a los márgenes establecidos.

Un objetivo estratégico derivado del Mapa, como el desarrollo de las competencias necesarias en el personal, a través de capacitaciones, talleres y cursos, puede ser medido a través de un indicador como el índice de jornadas de actualización efectuadas por la empresa o el número de empleados capacitados.

### 8.1.3 Iniciativas y Presupuestación

Tabla 28. Iniciativas y Presupuestación

<b>BALANCED SCORECARD- Iniciativas y Presupuestación</b>				
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA ANUAL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Financiera</b>	Plan de inversiones	\$ 1.200.000	1	Dir. Activo y Financiero
	Adquisiciones de bienes	\$ 20.000.000	1	Junta Directiva
	Saneamiento financiero	\$ 1.000.000	2	Dir. Activo y Financiero
	Promociones por paquetes	\$ 200.000	4	Dir. Comercial
	Optimización de costos	\$ 500.000	2	Dir. Activo y Financiero
	Créditos para financiación	\$ 200.000	12	Gerente del parque
<b>Cliente y Mercadeo</b>	Automatización en el servicio	\$ 3.000.000	0,5	Gerente del parque
	Comunicación externa	\$ 180.000	6	Dir. Comercial
	Plan estratégico de tecnologías	\$ 300.000	1	Gerente del parque
	Reconocimiento de clientes	\$ 100.000	12	Dir. Comercial
	Mercadeo inteligente	\$ 350.000	1	Dir. Comercial
<b>Procesos Internos</b>	Comunicación interna	\$ 50.000	12	Dir. Activo y Financiero
	Estructuración de perfiles	\$ 300.000	1	Dir. Activo y Financiero
	Seguimiento de resultados	\$ 100.000	12	Gerente del parque
	Sistema de gestión de la calidad	\$ 1.500.000	1	Dir. Activo y Financiero
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Plan de direccionamiento activo	\$ 300.000	1	Dir. Activo y Financiero
	Programa de incentivos	\$ 200.000	4	Gerente del parque
	Programas de inducción	\$ 200.000	4	Dir. Activo y Financiero

Fuente. El investigador

Esta matriz define las actividades o propuestas en las cuales la empresa centrará sus esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos estratégicos; así mismo, define un costo para cada iniciativa

con el interés de establecer un futuro presupuesto para la implementación.; dentro de las iniciativas más costosas se encuentra la adquisición de bienes y la automatización del servicio prestado, dado que estas involucran la compra de edificios y la puesta en funcionamiento de una plataforma tecnológica, que apoye el logro de los resultados frente al mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente.

### 8.1.4 Estimación del Presupuesto

Tabla 29. Estimación del presupuesto

ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL (Primer año)					
PERSPECTIVA	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	FRECUENCIA	SUB TOTAL	TOTAL
Financiera	Plan de inversiones	\$ 1.200.000	1	1.200.000	\$ 27.400.000,00
	Adquisiciones de bienes	\$ 20.000.000	1	20.000.000	
	Saneamiento financiero	\$ 1.000.000	2	2.000.000	
	Promociones por paquetes	\$ 200.000	4	800.000	
	Optimización de costos	\$ 500.000	2	1.000.000	
	Créditos para financiación	\$ 200.000	12	2.400.000	
Cliente y Mercado	Automatización en el servicio	\$ 3.000.000	0,5	1.500.000	\$ 4.430.000,00
	Comunicación externa	\$ 180.000	6	1.080.000	
	Plan estratégico de tecnologías	\$ 300.000	1	300.000	
	Reconocimiento de clientes	\$ 100.000	12	1.200.000	
	Mercadeo inteligente	\$ 350.000	1	350.000	
Procesos Interno	Comunicación interna	\$ 50.000	12	600.000	\$ 3.600.000,00
	Estructuración de perfiles	\$ 300.000	1	300.000	
	Seguimiento de resultados	\$ 100.000	12	1.200.000	
	Sistema de gestión de la calidad	\$ 1.500.000	1	1.500.000	
Aprendizaje y Crecimiento	Plan de direccionamiento activo	\$ 300.000	1	300.000	\$ 1.900.000,00
	Programa de incentivos	\$ 200.000	4	800.000	
	Programas de inducción	\$ 200.000	4	800.000	
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 37.330.000,00</b>

Fuente. El investigador

El presupuesto estimado final para poner en marcha el plan de acción de las iniciativas, es aproximadamente de \$37.330. 000 en un año de proyección.

### 8.1.5 Matriz de Afinidad / Impacto

**Escala de Impacto:**

Nivel de Impacto	
Alto	
Medio	
Bajo	

**Gráfica 36. Matriz de Afinidad / Impacto**

BALANCED SCORECARD- Matriz de Afinidad / Impacto																					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ACTUALES	Plan de inversiones	Adquisiciones de bienes	Saneamiento financiero	Promociones por paquetes	Optimización de costos	Créditos para financiación	Automatización en el servicio	Comunicación externa	Plan estratégico de tecnologías	Reconocimiento de clientes	Mercadeo inteligente	Comunicación interna	Estructuración de perfiles	Seguimiento de resultados	Sistema de gestión de la calidad	Plan de direccionamiento activo	Programa de incentivos	Programas de inducción	
			Financiera	Incrementar los ingresos operacionales.																	
Incrementar el precio unitario de venta del pasaporte de ingreso.																					
Comprar la infraestructura donde opera la empresa.																					
Generar un flujo de caja viable.																					
Cliente y Mercadeo	Gestionar las relaciones con el cliente (CRM).																				
	Aumentar la calidad de servicio logrando la personalización de atención al cliente.																				
	Implementar estándares de calidad que incrementen la satisfacción del cliente.																				
	Desarrollar portafolio para nuevos clientes.																				
	Diversificar el segmento de mercado, creando nuevas líneas tecnológicas.																				
	Obtener más proveedores de insumos, con la gestión del mercadeo hacia atrás.																				
Procesos Internos	Afianzar las relaciones con las entidades interesadas en establecer alianzas.																				
	Fortalecer la filosofía y los procesos internos.																				
	Optimizar los recursos disponibles para el aprovisionamiento de materiales e insumos.																				
	Mantener vigente el modelo de negocio sostenible, con conceptos de mejora continua.																				
	Optimizar el proceso de instalación de inflables para lograr reducción de recursos.																				
	Simplificar procesos que garanticen la calidad en el servicio.																				
	Controlar la ejecución del método implementado por el área de producción.																				
	Generar la estrategia de direccionamiento empresarial.																				
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las competencias necesarias del personal, a través de capacitaciones.																				
	Fortalecer la adquisición de competencias de los empleados.																				
	Evaluar el desempeño del empleado tendiente a la promoción interna.																				

**Fuente.** El investigador

La matriz permite visualizar las relaciones de afinidad entre los objetivos estratégicos planteados para la empresa Ciudad de Gigantes y las iniciativas propuestas, midiendo el impacto que ellas

tienen sobre los objetivos; se observa que la mayor agrupación de impactos se encuentra en la perspectiva de procesos internos, teniendo en cuenta que las decisiones que se tomen a nivel organizacional, afectarán en gran medida el resto de perspectivas. Así mismo es preciso aclarar que los impactos de un nivel alto repercuten directamente sobre los objetivos de la perspectiva financiera, siendo estos los de mayor atención para el planteamiento de estrategias que conlleven al progreso de la empresa.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 9.1 CONCLUSIONES

- El análisis del sistema de Ciudad de Gigantes permitió mediante la utilización de instrumentos de planificación estratégica, elaborar un panorama que abarca tanto el análisis de las relaciones entre las áreas funcionales de la organización, como la comprensión del entorno que rodea el negocio. De esta manera, a través de la matriz de factores internos y con un resultado de 2.46, se concluye que la organización aunque no está lejos de tener una posición interna fuerte, en la actualidad presenta debilidades que deben ser corregidas; por otro lado, con un resultado de 2.42 para el análisis del entorno, se evidencia que es necesario seguir minimizando las amenazas y concentrarse mayormente en las oportunidades.
- El desarrollo del juego de actores para la empresa, hizo posible la definición de los interesados más influyentes dentro del sistema y el establecimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a las variables derivadas del análisis estructural, lo anterior permitió identificar el poder de actores como el Director de la empresa o el Jefe de Mercadeo y Ventas para el sistema. A partir del anterior análisis, se plantearon los escenarios posibles y la probabilidad de ocurrencia de los mismos de acuerdo a la opinión del grupo de expertos consultados, para lo cual, la situación planteada respecto a que más del 70% del personal de Ciudad de Gigantes posea competencias en áreas administrativas y comerciales después de los 3 primeros años de funcionamiento, resultó ser la más probable con un 74%.

## 9.2 RECOMENDACIONES

- Ciudad de Gigantes debe implementar acciones y encaminar recursos hacia estrategias que le permitan llegar al escenario apuesta enfocado en los objetivos estratégicos y de esta manera lograr establecerse como una empresa rentable y competitiva dentro del sector del entretenimiento para los niños.
- Es importante que la empresa trabaje sobre factores como su estructura de costos, la diferenciación del producto y el establecimiento de alianzas estratégicas, para lograr una posición interna fuerte que será la base de un desarrollo de modelo de negocio más acertado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza , A., Melo , C., Morales , P., Rodríguez, L., Malaver, N., & Rivera, H. (2011). Parques temáticos en Colombia: Construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global. Documentos de Investigación.
- Asociación para el desarrollo del Tolima. (2005). Construcción contrapartida de una visión para el Tolima 2025. Ibagué.
- Bernal, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación, Editorial Pearson Prentice Hall. 2ª Edición 2006
- Centro de Investigación y Documentación Educativa CIDE. (2005). Diseño y evaluación de un programa de intervención socio emocional para promover la conducta prosocial y prevenir la violencia. España: Ministerio de educación y ciencia.
- Congreso de la República. (2008). Ley 1225 de 2008. Bogota D.C.
- Dominguez, J. (Abril de 2014). Suramericana. Obtenido de Blog sura:  
<http://www.sura.com/blogs/calidad-de-vida/sedentarismo-ataca-ninos.aspx>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. (2001). Estado Mundial de la Infancia. New York: UNICEF División de comunicaciones.
- Fred R., D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
- Hernández, Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill, 3ª edición 2006.
- Linston, H. A., & Turoff, M. (2002). The Delphi Method Techniques and Applications. USA: Murray Turoff and Harold A. Linstone.
- Millennium Project of American Council for the United Nations University. (1999). Árbol de Pertinencias y Análisis Morfológico. Futures Research Methodology.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. USA: Harvard Business Press.