

**EL IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN
COLOMBIA, EN EL SECTOR DE SERVICIOS PARA EVENTOS Y
RECREACIÓN.**

LUIS HENRY ZAPATA RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POST GRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
JUNIO DE 2010**

**EL IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN
COLOMBIA, EN EL SECTOR DE SERVICIOS PARA EVENTOS Y
RECREACIÓN.**

LUIS HENRY ZAPATA RODRIGUEZ

**Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales**

**ASESOR
FERNANDO SIERRA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POST GRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
JUNIO DE 2010**

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN	7
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	8
CAPÍTULO I EMPRESA – GENERALIDADES	9
1.1 CONCEPTO DE EMPRESA	9
1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	9

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.3.1 La empresa según su aspecto jurídico	11
1.3.2 La empresa según su carácter económico	11
1.3.3 La empresa según su actividad económica	12
1.3.4 La empresa según su finalidad económica	12
1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
CAPÍTULO II LA PEQUEÑA EMPRESA	14
	Pag
2.1 CONCEPTOS DE PEQUEÑA EMPRESA	14
2.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA	14
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	15
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	16
CAPÍTULO III EMPRESAS DE SERVICIOS	18
3.1 CONCEPTOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS	18
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	18
3.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	19
3.4 CONCEPTO DE SERVICIOS	19

3.5 CATEGORÍAS DE LOS SERVICIOS	19
3.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	20
CAPÍTULO IV – ESTRATEGIA	21
4.1 CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y ENFOQUES SEGÚN VARIOS AUTORES	21
4.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO ESTRATEGIA	22
4.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS	23
4.4 TIPOS DE PLANES ESTRATÉGICOS	24
	Pag
4.5 LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	25
CAPÍTULO V – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	26
5.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD	26
5.2 CONCEPTOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	26
5.3 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	27
5.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	29
5.5 FINES DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	29

**CAPÍTULO VI ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE D'LENNIN CENTRO
SERVICIOS 31**

**6.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA DE D'LENNIN CENTRO
SERVICIOS 31**

**6.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA DE D'LENNIN CENTRO DE
SERVICIOS 32**

6.3 OBJETIVO DE LA EMPRESA DE D'LENNIN CENTRO DE SERVICIOS 32

**6.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE D'LENNIN CENTRO DE SERVICIOS
32**

6.5 MODALIDADES DE RECREACIÓN 33

**6.6 ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO ECONÓMICO DE LOS SECTORES DE
RECREACIÓN 36**

Pag

CAPÍTULO VII DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS 40

**7.1 EVALUAR EL IMPACTO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS
ESTADOS UNIDOS EN COLOMBIA EN EL SECTOR DE SERVICIOS 40**

**7.2 EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS
EMPRESAS COLOMBIANAS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE EVENTOS Y
RECREACIÓN 41**

**7.3 PLANTEAR ALGUNAS SOLUCIONES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE EVENTOS Y RECREACIÓN
43**

CONCLUSIONES	44
ANEXOS	45
BIBLIOGRAFIA	57

INTRODUCCIÓN

Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes. De vez en cuando surgen nuevas ideas o nuevos conceptos en el campo de la administración y las estrategias competitivas no escapan a estos cambios. Las empresas en todo el mundo han encontrado que la velocidad a la que la competencia crece y la que el mundo cambia es cada vez mayor, al tomar conciencia sobre esto pueden embarcarse en programas e iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, y las estrategias competitivas son parte de este enfoque que están adoptando las empresas para poder sobrevivir a los cambios que se producen en su medio.

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.

Esto así, porque la competencia esta en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. Entonces, podemos decir que la competencia determina las características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado. La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con el fin de lograr los objetivos que persigue la empresa.

En el caso de las pequeñas empresas de servicios, la implementación de una estrategia competitiva produciría un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios: por una parte, fideliza a sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. La implementación de las estrategias competitivas en las pequeñas empresas crea el potencial de rendimiento que la empresa necesita para obtener beneficios en el futuro.

En esta investigación se analizarán las diferentes estrategias competitivas que pueden adoptar las pequeñas empresas para hacerle frente a la competencia y permanecer en el mercado, particularmente aquellas que están enfocadas al sector servicios. Estas estrategias competitivas se analizarán y se enfocarán partiendo de sus aspectos positivos y negativos que podrían producirse en una pequeña empresa de servicios con la implementación o no de las mismas.

En el capítulo I, se analizarán todos los aspectos relacionados a la empresa y sus generalidades; en el capítulo II, se tratarán los aspectos que compete de manera directa a la pequeña empresa; en el capítulo III, los aspectos que conciernen a la empresa de servicios; en el capítulo IV, los aspectos generales de la estrategia; en el capítulo V, se desarrollará todo lo relacionado con las estrategias competitivas; y finalmente en el capítulo VI, se analizará a la pequeña empresa de servicios "D`Lennin Centro Servicios" en función de sus estrategias competitivas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Efectuar un ensayo para ver la incidencia de la crisis financiera en el sector de servicios, concretamente en el campo de eventos y recreación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el impacto de la situación financiera de los Estados Unidos en Colombia en el sector de servicios.
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las empresas colombianas que prestan el servicio de eventos y recreación.
- Plantear algunas soluciones, que contribuyan a mejorar el desempeño de las empresas de eventos y recreación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué ocurre cuando una crisis financiera como la de Estados Unidos afecta a un sector como es el de los servicios de recreación que hace parte de una economía que esta ligada a mercados que dependen de su interacción con su medio y que cualquier agente del medio que se vea afectado ejerce un efecto de domino sobre todo el sistema?

Los problemas financieros involucraron a todos los sectores y por lo tanto la gente prefiere destinar sus pocos recursos a suplir sus necesidades básicas insatisfechas antes de usufructuar de la recreación y el deporte, no con esto se ha estancado totalmente pero si se ha disminuido notoriamente la participación de empresas que promovían esta clase de eventos, a pesar de que en esta oportunidad ha sido menos caótico para el sector en comparación a las crisis anteriores.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La crisis económica actual originada en los Estados Unidos ha incidido en otras naciones, es así como el sector de los servicios en Colombia, en especial los de eventos y recreación tanto en entidades públicas como privadas mediante las empresas logísticas y los entes gubernamentales, pasan por un momento difícil. Por un lado se enfrentan a la carencia y recorte de recursos y por otro, a la menor demanda de usuarios, quienes consideran esto como un bien superfluo, debido a que no disponen del dinero necesario para hacer un contrato con una empresa que pueda proveerles este tipo de servicio en forma económica..

Colombia es uno de los países de Latinoamérica que ha venido desarrollando empresas logísticas encargadas de la recreación, cultura, bienestar para la población en general y es así como ha patrocinado eventos con artistas nacionales e internacionales para la libre recreación y bienestar de la población, sin embargo por las repercusiones económicas el apoyo de las empresas, del Estado y la participación de los espectadores ha decaído notablemente, viéndose con esto afectado la mano de obra de este sector. Por lo tanto es necesario replantear acorde a las circunstancias actuales estrategias que contribuyan a incentivar nuevamente la presentación de espectáculos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En primer lugar se debe mirar a quien se ofrece el servicio de recreación y si están dentro del grupo de los afectados por la crisis. Para hacer un análisis sobre los sectores, vale la pena apuntar que se trata de hacer suposiciones sobre los sectores económicos a los que se dirige la recreación debido a que estas empresas no divulgan información de sus clientes y movimientos. El PIB del 2009 fue del 0,4% en comparación con el 2008 que estuvo por 2,4% lo cual muestra un descenso considerable que afecta el sector de la recreación, por esto la importancia de diversificar y tener en cuenta la logística para ser más competitivos al momento de la prestación del servicio. Dentro de los muchos sectores económicos, al parecer los más afectados son los de las empresas exportadoras, el porcentaje de ingreso del PIB de Colombia por actividades comerciales es del 0,4% de la economía, en los últimos 12 meses la caída de las exportaciones es del 10%, por tomar solo un ejemplo, las exportaciones en enero de 2010 a Venezuela disminuyeron 77%, es muy grande este porcentaje, claro esta que los sectores más afectados son los de las carnes, combustibles, aceites minerales y sus productos; en el manufacturero, su variación fue de -6,3% del aporte al PIB, el sector comercial también tuvo caídas del -2,9% cifras de un panorama afectado por la crisis.

Las empresas que necesitan de los servicios de recreación son muchas, pero así mismo por citar un sector que presentó una caída significativa fue el de la producción industrial, para el 2009 cayó 2,7% y algunas bajas en las mismas ventas en el extranjero, la producción industrial y las ventas minoristas del país cayeron en el acumulado del 2009, además que las relaciones con los países vecinos también influyó en la baja participación de los sectores económicos.

JUSTIFICACIÓN

Este ensayo busca informar acerca de la situación económica que esta afrontando el sector de los servicios, en especial el relacionado con eventos y recreación; basándose en un análisis hecho sobre las medidas que están tomando las empresas proveedoras de este servicio, para buscar mantenerse en el mercado, ya que de acuerdo con las estadísticas del Dane, en el primer trimestre de 2008 la ocupación hotelera a nivel nacional fue de 53,5% y en el mismo trimestre de 2009 fue de 48,2% lo cual afecta considerablemente el mercado de recreación debido a la falta de público que desee recrearse en Colombia, además desde el cuarto trimestre de 2008 ha bajado considerablemente el rubro del sector servicios con respecto a su participación en el PIB, pasando de un 4,7% en el 2007 a un 2,1% en el 2008. Los ingresos operacionales de las empresas de entretenimiento cayeron notablemente pasando de un 12,3% en el primer trimestre de 2008 a un 7,7% en el segundo trimestre y un 4,9% en el tercer trimestre. Lo cual lleva a las empresas prestadoras de servicios a adoptar nuevas estrategias de mercadeo tales como búsqueda de nuevos clientes, en especial aquellos que necesiten realmente de entretenimiento y recreación.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Muchos factores generan una guerra entre empresas: competencia desleal, baja en los precios, empresas que ofrecen más servicios en conjunto. Aunque en un mercado competitivo y de guerra salvaje muchos tienden a defenderse con una o muchas estrategias, quizás la estrategia que más sobresale es la de diversificar el portafolio de servicios, ésta da la posibilidad de hacer más atractiva una compañía ya que su logística se hace más eficiente y la prestación de servicios también.

Para que la diversificación del portafolio de servicios sea eficiente depende en gran medida de la logística, sin esta no sería posible que una diversificación de portafolio sobreviviera y menos aun que sea eficiente.

En este caso se analizará la situación a nivel nacional de la incidencia de la recreación y eventos clasificándolos por modalidades y regiones, lo que permitirá conocer que tanto afectó y disminuyó los puestos de trabajo y los ingresos que se recibían por este concepto.

CAPITULO I: EMPRESA: GENERALIDADES

1.1 Conceptos de Empresa.

Es una unidad económica de producción pero desde el punto de vista de la economía de la empresa es un ente compuesto por elementos y factores humanos, técnicos y financieros que están combinados para alcanzar objetivos y localizados en una o varias unidades o centro de producción.

Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógeno (economía de escala).

1.2 Origen y Evolución de la Empresa

La actividad económica surge porque las personas tienen una serie de necesidades (carencias de algo) ilimitadas y disponen de unos recursos escasos para satisfacerlas. Al principio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia en el régimen de autoconsumo. Todos sus miembros colaboraban en la fabricación de todo lo necesario para subsistir. La familia era una unidad de producción y de consumo autosuficiente.

Dentro de cada grupo familiar los individuos más capacitados para realizar una determinada tarea o actividad se fueron especializando paulatinamente en la obtención de un producto útil para los demás. Poco a poco, el nivel de producción fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba para vivir en el seno familiar.

En esta segunda fase, los excedentes obtenidos dentro de una familia se dedicaban al intercambio en el contexto de una economía de trueque, para cubrir

otras demandas no satisfechas. Los excedentes de bienes producidos se intercambiaban, las familias continuaron siendo simultáneamente unidad de producción y consumo, pero, poco a poco, fueron perdiendo este carácter. Esta situación forzó la aparición de la figura del comerciante, que compraba los bienes que sobraba a una familia y los intercambiaba con los de otra familia. Esta triple relación hizo posible la aparición del mercado, que se desarrolló con la utilización generalizada de las monedas en las transacciones.

Ya en el capitalismo comercial de los siglos XVI y XVII se hizo posible un auge de la producción de mercancías y de la circulación entre América y los principales puntos del mediterráneo y del norte de Europa. Así se formó un comercio mundial y aparecieron las primeras empresas o industrias urbanas artesanales y se aceleró la circulación monetaria con el crecimiento de los intercambios.

En el siglo XVII se consolidan en Holanda, Inglaterra, Italia y Francia las primeras entidades bancarias modernas y se forman las primeras compañías por acciones dedicadas al comercio marítimo.

En el plano de la producción se pasó paulatinamente del sistema doméstico, donde el comerciante iba en busca de la mano de obra que suministraba la economía doméstica, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que fabricaban en sus propios domicilios, proporcionándole la materia prima.

Entre fines del siglo XVIII y la primera mitad del XIX, fue pasando del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las máquinas manuales a las máquinas movidas por vapor, de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo.

Con la revolución industrial nació una nueva empresa capitalista, en el centro neurálgico del nuevo modo de producción.

La evolución de la empresa se puede definir en función de los objetivos que las mismas persiguen en cada una de las etapas que ha atravesado.

1. Etapa: maximización de los beneficios y los objetivos económicos.
2. Etapa: necesidad de equilibrar los valores sociales con los objetivos económicos
3. Etapa: lo que es bueno para la sociedad lo es para la empresa.

1.3 Clasificación de las Empresas

Las empresas se pueden clasificar en función de distintas características.

1.3.1 La empresa según su aspecto jurídico:

Propiedad individual: forma de organización de empresa en la que una persona se establece simplemente para suministrar un bien o servicios con un margen de ganancia.

Sociedad: forma de organización empresarial que incluye a más de un propietario. Los dueños son responsables conjuntamente y por separado de las obligaciones de la empresa.

Corporación: forma de organización empresarial basada en un acto constitutivo legal que define a la corporación como una entidad separada de sus dueños. Son responsables de la deuda de la empresa hasta el límite de su respectiva inversión o participación en la empresa.

1.3.2 La empresa según su carácter económico:

Públicas: son aquellas que pertenecen al estado, comunidad autónoma, ayuntamiento o cualquier otro tipo de organismo público.

Privadas: están integradas por personas particulares y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo económico que el interés privado o beneficio.

1.3.3 La empresa según su actividad económica:

Productivas comerciales: son aquellas que compran y transforman materias primas y las despachan como productos terminados.

Empresas de servicios: son aquellas que mediante una serie de actividades son capaces de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

1.3.4 La empresa según su finalidad económica:

Lucrativas: aquellas que persiguen la obtención de beneficios económicos por sus servicios.

No lucrativas: aquellas que no persiguen el lucro, cuyo excedente o ganancias están destinadas a obras de carácter social.

1.4 Objetivos de la Empresa

La empresa al actuar dentro de un mercado social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón manejable que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos que la misma persigue.

Objetivos Económicos:

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre las inversiones realizadas.

- Cumplir con los pagos a los acreedores por intereses sobre los préstamos concedidos.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios por encima de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

Objetivos Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materia prima y servicios y crear fuentes de trabajo.
- Cubrir mediante organismos públicos o privados, parte de la seguridad social.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargos tributarios.
- Mejorar y conservar la ecología de la región donde operaran, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Objetivos Técnicos:

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

CAPITULO II: LA PEQUEÑA EMPRESA

2.1 Conceptos de Pequeña Empresa

Podemos definir la pequeña empresa como aquellos negocios que tienen dueños y administradores locales, con frecuencia con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Otra definición de pequeña empresa es la que da Ansola Servulo, que la define como aquella que esta poseída y operada independientemente, es decir, el propietario es autónomo en su manejo y no es dominante es su campo de operación, teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas.

2.2 Origen y Evolución de la Pequeña Empresa

El origen de la pequeña empresa ocurre por la necesidad de las personas de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económico. Algunos factores explican esta tendencia.

Cada vez son más los negocios iniciado por personas que, por una u otra razón han optado por dejar las grandes empresas y desean poner su experiencia y sus conocimientos a trabajar para si mismo.

En la actualidad con la apertura de los mercados o la globalización muchos emprendedores encuentran nuevas oportunidades en el mercado nacional y extranjero.

La estrategia de supervivencia es también parte del origen de la pequeña empresa, se expresa en la proliferación de unidades productivas inicialmente marginales que con un mínimo de capital, muchas veces utilizado herramientas o artefactos de uso familiar comienzan sus operaciones.

El primer paso que debe darse en la creación de una pequeña empresa es el compromiso del individuo de constituirse en una empresa pequeña. Luego de este paso viene la elección del bien o servicio que ofrecerá.

Casi la totalidad de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, esto es que las familias están involucradas directamente en las actividades de la empresa.

Los familiares participan en la pequeña empresa como:

- Socios, aportando su trabajo y dinero.
- Acreedores prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

2.3 Clasificación de las Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas son más comunes en algunas industrias que en otras. La clasificación de las pequeñas empresas resulta difícil y compleja.

Primero, porque es muy diversa y se vuelve en extremo difícil tratar de utilizar criterios uniformes para todos los casos. En término genérico comprende una gran diversidad de tipos de empresas; sus definiciones varían entre Países y, dentro de cada país, dependen de la institución que las atienda.

El criterio de clasificación más común de las pequeñas empresas en países desarrollados y en desarrollo, incluidos los de América Latina, es el número de trabajadores que emplean y las actividades que realizan.

Los principales tipos de pequeñas empresas son:

- Pequeña Empresa de Servicios: Requieren relativamente pocos recursos, constituyen el segmento más grande de crecimiento de la pequeña empresa y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, consejería matrimonial, transporte, asesoría contable, etc.
-

- Pequeña Empresa Detallista: Venden directamente a los consumidores lo productos fabricados por otras empresas. Estos incluyen pequeñas tiendas de automóviles, pequeñas tiendas departamentales, pequeños supermercados, etc.
- Pequeñas Empresas de Ventas al Mayoreo: Estas compran productos de fabricantes u otros productores y luego los venden a los detallistas, también dan servicios a clientes que suelen ordenar relativamente grandes volúmenes de bienes. Por ejemplo, pequeños almacenes de comercialización y distribución de productos (distribuidoras).
- Pequeñas Empresas del Sector Agrícola: aquellas que se dedican a la producción y distribución de productos agrícolas. Por ejemplo, las pequeñas granjas productoras y comercializadoras de pollos para el consumo.
- Pequeñas Empresas de Fabricación: Estos se especializan en productos cuyo éxito depende de su habilidad para colocarlos en el mercado que de la oferta manufacturera. Por ejemplo, un centro de costura o un taller de herrería.

2.4 Características de las Pequeñas Empresas

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Utilizan más maquinarias y equipos, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.
- El ritmo lento con el que van creciendo.

- El radio de operaciones es principalmente local, donde los propietarios y empleados se encuentran en la misma región.
- El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.
- Flexibilidad al tamaño del mercado.
- La selección del personal se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa.
- La supervisión del personal principalmente es a través de la observación directa del dueño de la empresa o por un familiar de rango superior.

CAPITULO III: EMPRESAS DE SERVICIOS

3.1 Conceptos de Empresas de Servicios

Son organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio destinado a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad.

Son aquellas organizaciones que mediante una serie de actividades son capaces de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

3.2 Clasificación de las Empresas de Servicios

Empresas orientadas a prestar un servicio específico: Son las empresas orientadas a ofrecer un servicio a los consumidores de una manera permanente, como los despachos de contabilidad, diseño de ingeniería, etc.

Empresas intensivas en capital intelectual: El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa.

Empresa intensiva en capital humano: En este tipo de organización se requiere una fuerte inversión de hora – hombre para que el servicio se realice. Un ejemplo es el restaurante de comida rápida.

Empresa intensiva en capital financiero: En este tipo de organización el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de los servicios bancarios.

3.3 Características de las Empresas de Servicios

- En las organizaciones de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes en lugar de procesos.
- Normalmente la materia prima no representa porcentaje significativo dentro del costo total como en las empresas manufactureras.
- El producto que se ofrece en las empresas de servicios no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales.
- El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano.
- Los gastos indirectos de fabricación y en general los costos indirectos tienen cada día un papel más relevante en el total del costo de un producto o servicio.
- Como cada orden de un cliente es un trabajo distinto, implica un conjunto de actividades diferentes con una cuenta o número de orden específico.
- El precio del servicio se determina antes de conocer el costo.
- En algunas áreas de servicios no hay productos similares, razón por la cual no se puede reducir el costo utilizando el concepto de producción en serie.

3.4 Concepto de Servicios

Servicios: Es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

3.5 Categorías de los Servicios

El bien tangible puro: La oferta consiste primordialmente en un bien tangible, ejemplo de ello puede ser el jabón o la sal. El producto no va acompañado de servicios

- El bien tangible con servicios anexos: La oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios.
- El híbrido: La oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo la persona que acude a los restaurantes, va tanto por los alimentos como por el servicio.
- Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: La oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo.
- El Servicio Puro: La oferta consiste primordialmente en un servicio. Por ejemplo podemos citar el cuidado de niños, la psicoterapia y los masajes.

3.6 Características de los Servicios

- Intangibilidad: Los servicios son intangibles a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.
- Inseparabilidad: Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventarios, se distribuyen a través de varios intermediarios y se consumen posteriormente.
- Variabilidad: Puesto que los servicios dependen de quien los presta y de donde se prestan, son muy variables. Por ejemplo algunos doctores saben tratar muy bien a sus pacientes; otros no les tienen tanta paciencia.
- Imperdurabilidad: Los servicios no pueden almacenarse. El hecho de que los servicios sean imperdurables no es un problema cuando la demanda es constante, si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas.

CAPITULO IV: ESTRATEGIA

4.1 Conceptos de Estrategia y Enfoques Según Varios Autores

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.

Otra definición de estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Diferentes enfoques

1- Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?.

2- Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

3- Kenneth Andrews: La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

4- Igor Ansoff: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal modo que definan la esencia de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

5- Henry Mintzberg: Es quien brinda más definiciones del concepto de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia.

a. La estrategia como plan: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. La estrategia como pauta de acción: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. La estrategia como perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo.

4.2 Origen y Evolución del Concepto Estrategia

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Estrategos, jefes de ejércitos; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente

la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia.

La estrategia siempre se había asociado a los temas de guerra -Sun Tzu, Carl Von Clausewitz-, y si acaso con lo político -Niccolo Machiavelli-. Pero como disciplina o arte de los negocios, empezó cuando Igor Ansoff inserta este concepto al mundo empresarial y lo acuña como Planeación Estratégica.

4.3 Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

Estrategias de Integración:

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Estrategias Intensivas:

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas".

Estrategias de Diversificación:

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están

perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

Estrategias Defensivas:

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

Estrategia funcional:

Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

4.4 Tipos de Planes Estratégicos

Una empresa tiene que coordinar las acciones de los empleados en toda la empresa. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las empresas utilizan principalmente dos tipos de planes estratégicos.

Los planes estratégicos: Que son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los Planes operacionales: Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

4.5 La Estrategia a Nivel de Negocios

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

El fundamento de la estrategia a nivel de negocios es el proceso de definición del negocio que implica decisiones sobre 1) necesidades del cliente, o lo que se va a satisfacer, 2) grupos de clientes, o a quienes se va satisfacer, y 3) habilidades distintivas, o como se van a satisfacer las necesidades del cliente.

Estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategia a nivel de negocios ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en un negocio o industria.

CAPITULO V: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.1 Origen y Evolución de la Competitividad

El término competitividad (Competitiveness) es relativamente reciente. Su origen más posible aparece en los Estados Unidos de América hacia la segunda mitad de los años 80.

Pudo originarse por la necesidad de disponer de una palabra que englobara el conjunto de cualidades que estudiosos y consumidores no veían en muchas organizaciones y productos americanos.

En lo referente a productos, la palabra competitividad se asocia generalmente a la idea conjunta de calidad e internacionalidad.

La palabra competitividad se suele asociar a la idea de empresas privadas, pero también hay rivalidad, entre otros tipos de organizaciones, tanto gubernamentales como sin fines de lucro.

5.2 Conceptos de Estrategias Competitivas

Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales.

Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

5.3 Origen y Evolución de las Estrategias Competitivas

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables como la competencia, los consumidores (demanda) y el contexto tanto local, como el internacional.

Es a partir de mediados de la década de los 50 cuando algunos sucesos rápidos y acumulativos empezaron a cambiar los límites, la estructura y las dinámicas del entorno empresarial.

Las empresas se enfrentaban cada vez más con retos nuevos e inesperados tan difíciles de superar, que Peter Drucker denominó a esta nueva era como "época de discontinuidad".

De la misma forma que ocurrió con el cambio inicial de la producción a la orientación empresarial, muchas empresas no reconocieron o se resistieron al cambio hacia la orientación postindustrial o era de turbulencia debido a que este produce nuevas incertidumbres, amenaza con producir una pérdida de poder por parte de los gerentes que tratan de protegerse. En respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y el alcance de las estrategias competitivas comenzaron a usarse cada vez más por las empresas.

En los 70's muchas empresas consideraban el crecimiento del mercado como algo natural de su medio ambiente de ahí que las estrategias competitivas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa en el mercado para poner énfasis en la diversificación del negocio.

Como consecuencia de esto se desarrollaron los modelos de portafolio estratégico basados en el concepto de estrategia competitiva corporativa. Un enfoque muy popular fue proporcionado por el Grupo Consultor de Boston.

La popularidad del modelo BCG y otros modelos similares de estrategias competitivas se debieron a dos factores principales. Primero, los modelos de portafolios estratégicos ligaban el mercado, las finanzas y los aspectos operativos, para generar interacciones integrales. Segundo, y desde una perspectiva más pragmática, el modelo BCG de estrategia competitiva definía el mercado atractivo como el crecimiento del mercado y la solidez de la empresa, como su participación relativa en el mercado respecto a empresas líderes dentro del mismo.

Con la llegada de los 80's la perspectiva cambió de la visión de la diversificación del negocio a la del fortalecimiento de la empresa. Descrita como el movimiento de "regreso a los clásicos" este cambio en la postura estratégica fue, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas.

En esa misma época como resultado de su libro, *Estrategia Competitiva*, las ideas de Michael Porter se convirtieron en el estándar de una nueva forma de entender las estrategias competitivas.

Aunque haya hecho uso de la terminología de modelos de portafolios anteriores, el punto de vista de Porter es muy diferente y permite que las empresas puedan analizar y visualizar sus estrategias competitivas en función de cinco fuerzas fundamentales que puede variar de industria a industria.

Ya en esta época algunas empresas han adoptado una perspectiva mayor enfatizando el uso y la difusión de la estrategia competitiva como elemento clave para sobrevivir a los constantes cambios que se producen en el mercado y su uso casi se ha generalizado entre las empresas.

5.4 Tipos de Estrategias Competitivas

Estrategia de Liderazgo en costos: Trata acerca de superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.

Estrategia de Diferenciación: Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.

Estrategia de Concentración: Está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

Estrategias de Líder del Mercado: La empresa tiene la mayor participación del mercado, del producto pertinente y por lo regular encabeza las demás empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.

Estrategia de Retador del Mercado: Se busca atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado.

Estrategia de seguidor del Mercado: La usa una empresa de segundo nivel que esta dispuesta a mantener su participación de mercado y no hacer olas.

Estrategia ambiental: Son aquellas medidas que toma la empresa para reducir el daño ambiental y simultáneamente mejorar la posición competitiva de la misma.

5.5 Fines de las Estrategias Competitivas

- Estas pueden ayudar a las empresas a reducir los costos operativos.
- Relacionar la empresa con su entorno.
- Garantizar su éxito continuo.
- Protección de la empresa de las sorpresas.

- Establecer su posición competitiva.
- Mantener la empresa al ritmo de las complejas tendencias del mercado.
- Reorientar la empresa hacia una producción de mayor valor agregado.
- Reducción del daño al ambiente.

CAPITULO VI: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE D'LENNIN CENTRO SERVICIOS

6.1 Origen y Evolución de la empresa D'Lenin Centro Servicios

D'Lenin Centro Servicios es una pequeña empresa que existe en el municipio de San Juan de la Maguana.

Ha surgido por la necesidad de sus dueños de ser independientes económicamente y generar fuentes de empleos adicionales a los habitantes del municipio de San Juan de la Maguana como manera de contribuir al desarrollo económico del mismo.

Fue a partir del año 2000 cuando se juntaron tres personas a manera de socios, los señores José Ramón de la Rosa, Porfirio Cruz y Manuel Maria Cruz con el objetivo de crear un centro de servicios para vehículos en sentido general.

Cabe destacar que los socios con la creación de esta empresa buscaban brindar un servicio de mejor calidad que el que ofrecían las empresas establecidas en ese momento, ya que se estaban presentando quejas con la demanda de este tipo de servicio en el municipio de San Juan de la Maguana.

Al momento de su creación y funcionamiento dicha empresa solo ofrecía los servicios de lavado de autos, engrase, cambio de aceite y de noche ofrecía los servicios de parqueo.

Como producto de la demanda en el servicio, sus socios se vieron en la obligación de diversificar el negocio para atender dicha demanda.

Es a partir del 2002 que la empresa introduce los servicios de: ventas de gomas, alineación y balanceo, reparación de gomas, ventas de repuestos, una cafetería, un salón de belleza, una tienda de ropas y cosméticos.

Al momento de su fundación la empresa contaba solamente con 8 empleados, como producto de su diversificación actualmente consta de 18 empleados.

6.2 Misión y Visión de la empresa D'Lenin Centro Servicios

Visión: Ser un centro moderno a la altura de los centros que existen en Santo Domingo.

Misión: Ofrecer un servicio superior al que ofrece la competencia.

6.3 Objetivos de la empresa D'Lenin Centro Servicios

- Ser una fuente generadora de empleos en el municipio de San Juan de la Maguana.
- Ser la empresa líder en la oferta de servicios para vehículos en el municipio de San Juan de la Maguana.
- Ser la empresa líder en el mercado de servicios diversos.

6.4 Estrategias Competitivas de D'Lenin Centro Servicios

- Como pequeña empresa del municipio de San Juan de la Maguana D'Lenin Centro Servicios se ha visto presionada a diversificar su oferta de servicios como una estrategia competitiva para enfrentar a la competencia y poder sobrevivir a los diferentes cambios que se van registrando en el mercado, ya que en el municipio ha habido un aumento en la cantidad de personas que poseen vehículos.

Las estrategias competitivas utilizadas por D'Lenin Centro Servicios es la de concentrarse en el cliente ya que cuando se presenta dificultades con los

- mismo, los dueños de la empresa van directamente donde el cliente para resolver la dificultad.
- Otra estrategia competitiva usada por D'Lenin Centro Servicios es la de mantenerse al día con los avances tecnológicos que se producen en los equipos utilizados por este tipo de empresas.

6.5 Modalidades de recreación

ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN

En principio, denominaremos **ENTRETENIMIENTO** a aquel conjunto de acciones eminentemente dirigistas y tendientes a "ocupar" el tiempo libre de obligaciones; aquellas en las que los coordinadores o líderes llevan adelante indicando el qué, cuándo, cómo y con quién debe hacerse tal o cual actividad. Se deja sin margen a los participantes para protagonizar alguna toma de decisión o análisis de las situaciones en las que se encuentran involucrados placenteramente o para necesitar preguntarse ¿por qué...?

Tal modalidad está muy difundida y remeda en muchos aspectos el modelo establecido por el sistema escolar, donde el nivel de control de los coordinadores enfatiza la diferencia de conocimiento y responsabilidades respecto de los miembros del grupo. Y donde, además se suele aumentar esa distancia para facilitar un manejo poco democrático de las situaciones. Con esta modalidad, la factibilidad de apropiarse de conocimientos relativos a las reglas de una actividad o de sus condiciones de organización queda anulada.

La denominación **RECREACIÓN** para esta segunda posición, que propugna prácticas sociales en el tiempo no obligatorio tendientes a generar autonomía través del desarrollo de procesos autogestionarios y con una modalidad participativa que enfatiza el compromiso para con la tarea como para con los miembros del grupo.

Por lo tanto, el rol del coordinador no pasa por generar una obediencia exterior sino, por el contrario, por gestar las etapas y las formas para que cada grupo, en función de su edad, experiencia y posibilidades, pueda ir construyendo sus actividades, estableciendo su significado, siendo corresponsable de los éxitos como de los fracasos. La distancia recreólogo-recreando tiende a modificarse -sin desaparecer, por supuesto- tomando otro carril ante el desarrollo de las capacidades de los participantes en el manejo concreto de las acciones por parte de los segundos y practicando, entonces realmente, el aprender a aprender. Una mayor horizontalidad caracteriza las relaciones y nadie queda exento de responsabilidades, ahora asumidas por propia decisión.

UN MODELO DE ANÁLISIS

Dos pedagogas argentinas -la Doctora María Teresa Sirvent y la Licenciada Silvia Brusilovsky- investigaron una población del sur del conurbano bonaerense con la intención de establecer un diagnóstico sociocultural de un sector de la población. Tal material fue publicado bajo la denominación "Diagnóstico Socio-Cultural de la población Bernal-Don Bosco" en 1983 por la Editorial Río Negro SA.

Consideraron, entre otras variables, el uso del tiempo libre entendiéndolo como aquél en el que realizan actividades no obligatorias y en un eje que va del consumo a la producción. A partir de ello elaboran las respuestas que proporcionan los encuestados acerca de las prácticas que realizan en ese tiempo. Determinan entonces, dos grandes modalidades que, caracterizándose por la relación del hombre con su entorno, pueden nombrarse como "estilo consumista" y "estilo productivo". El primero es entendido como la acción de recibir como espectador sin modificar los objetos; el segundo, en cambio, caracterizado por la transformación de la realidad, actor de la misma.

Y definen así el estilo consumista:

- a) distancia entre el acto de creación del objeto cultural y el acto de recepción del mismo; el sujeto recibe información, imágenes, entretenimientos, sin participación en la creación, producción o difusión del objeto cultural (pensemos actualmente en el apogeo de la cultura comercial del entretenimiento);
- b) unilateralidad de la comunicación: no existe intercambio de funciones entre un emisor y un receptor que se mantiene a distancia espacio-temporal;
- c) carencia de estímulo para un proceso reflexivo del pensamiento en el sentido de facilitar los instrumentos mentales que estimulen la identificación de problemas de la vida cotidiana, la descripción de los mismos, la búsqueda de sus causas y el análisis de sus consecuencias;
- d) dificultad para transformar los mensajes recibidos en una praxis social dirigida a la superación de problemas y a la transformación de la realidad."

Respecto del estilo productivo-creativo, lo caracterizan como:

- a) "participación directa en la creación del objeto cultural, sea éste un objeto material, una norma, o valor a ser compartido por un grupo social;
- b) no delimitación rígida o encapsulada de los roles de emisor y receptor en el proceso de comunicación; no enquistamiento en un patrón de relación donde aparecen unos pocos que piensan y deciden y unos muchos que reciben y/o ejecutan las decisiones a la manera de mano de obra barata;
- c) posibilidad de emergencia del pensamiento reflexivo en la medida que éste surge en las situaciones que presentan al individuo problemas de adaptación; es decir, frente a una situación problemática con vistas a la solución de la

misma. . La mayoría de las formas de conducta que denominamos cultura popular productiva emergen de situaciones problemáticas de la vida cotidiana...;

d) facilita la acción y las decisiones sobre los hechos de la vida cotidiana."

La investigación provee cuadros de distinto tipo, el siguiente es uno de ellos:

"Prácticas Consumistas	44,10%
Prácticas Productivas	2,65%
Prácticas Intermedias	29,98%
Otras prácticas	23,27% *

* Asociadas con trabajo remunerado, actividades del hogar o actividades religiosas."

Si bien tales datos son el resultado de una investigación sociocultural que excede el marco de la recreación como proceso educativo grupal, sus consideraciones pueden ser analizadas en tanto prácticas no obligatorias.

6.6 Estudio sobre el impacto económico de los sectores de recreación.

Sugiere J.O. Melo que el mayor reto que enfrentan estos estudios es el de responder por cuáles deberían ser las formas de financiación de las actividades culturales y hasta adónde debe llegar el Estado para garantizar su sostenimiento. "Para algunos economistas no existen razones adecuadas para impedir que las preferencias de los consumidores, expresadas en el mercado mediante la compra de entradas a los espectáculos o eventos culturales o mediante la adquisición de obras de arte o de productos industriales que las incorporen, como libros o discos,

determinen qué bienes culturales se producen”. Y continúa: “Esta posición contradice en forma muy drástica la percepción usual, sobre todo en nuestros países, acerca de las responsabilidades culturales del Estado”.

“Desde un punto de vista puramente económico, por lo demás, existen argumentos plausibles para justificar el subsidio a la cultura. Dicho de otro modo, puede sostenerse razonablemente que la operación de los mercados no siempre produce resultados eficientes en el campo del arte o la cultura. Estas ineficiencias pueden atribuirse esencialmente a la existencia de externalidades positivas, como las derivadas del beneficio social producido por disfrute individual de los bienes culturales, o las debidas a la conservación de la herencia cultural para las generaciones futuras, o las que tienen que ver con la teoría del bienestar y se apoyan en la existencia de amplios sectores de la población sin ingresos adecuados. Además de consideraciones económicas, existen argumentos de orden social y valoraciones políticas o éticas de la actividad cultural para justificar que el Estado cobre impuestos a la sociedad para incrementar la oferta cultural mediante el subsidio de ciertas actividades”.

La actividad cultural genera externalidades positivas en el momento en que la sociedad apropia un producto o servicio cultural a través de un intercambio económico. Martin Hopenhayn sugiere algunas otras formas que pueden adoptar estas externalidades positivas producidas por la actividad cultural: “...la cultura es cada vez más central en la dinámica del desarrollo.” Las nuevas formas de uso y producción en el campo de la información y comunicación son factor decisivo en competitividad económica, el empleo, la construcción de consensos, el modo de hacer política y el ejercicio de la ciudadanía.

El funcionamiento de los mercados de oferta y demanda de los bienes y servicios culturales no permite en algunas actividades culturales dimensionar el beneficio adicional que ofrecen a la sociedad y a la economía. Desde la teoría económica se

proponen políticas claras para reconocer este beneficio, para llegar a través de ellas a un punto de eficiencia que tome en cuenta los beneficios sociales de la producción además de los privados. Usualmente estas políticas se hacen en forma de impuestos o subsidios que concede el Estado. Solamente para nombrar un ejemplo, los gastos realizados para restaurar monumentos históricos reciben un tratamiento fiscal sumamente favorable en la gran mayoría de países, debido probablemente a que se piensa que todos nos beneficiamos de la conservación de nuestro patrimonio nacional.

Cuando una actividad cuya producción genera externalidades positivas, como la cultural, se deja sin subvencionar por parte del Estado, los precios a los que se transan sus productos no reflejan el verdadero beneficio social que su consumo supone, tan solo el privado, generando en muchos casos un consumo demasiado pequeño de los productos en cuestión. Lo que la teoría económica propone es que el Estado debe subvencionar el consumo de dichos productos o servicios en un monto que valore la diferencia subjetiva entre el beneficio social adicional que supone el consumo de una unidad más de un producto, en este caso cultural, y el beneficio privado adicional que ese bien le genera al productor. En otras palabras, el subsidio debe ser equivalente al beneficio adicional que el consumo de un bien cultural le reporta a la sociedad. Lo que logra tal tipo de subvención es llegar a un consumo mayor a precios menores de los bienes y servicios culturales. En ese momento se puede hablar de un nivel de consumo y/o producción socialmente eficiente; sin subvenciones no existe tal eficiencia a nivel social, sino solamente eficiencia en el nivel privado.

Sin embargo no existe un consenso general a la hora de clasificar a todos los productos o servicios culturales como generadores de externalidades positivas. ¿Cuál es la beneficio social que ofrecen los productos de las industrias culturales? O mejor, ¿cuáles de estos productos son apropiados efectivamente a nivel social por encima de lo económico?

Es necesario examinar cuidadosa y específicamente los productos culturales y sus repercusiones sociales y culturales. Para esto, se necesita encontrar indicadores del impacto social y cultural de todas las actividades que hacen parte del sector cultural. La política debe estar encaminada a subvencionar aquello que produzca externalidades positivas con la intención de aproximarse a un punto de eficiencia que no sea posible por medio del mercado. Se sugiere dejar a las leyes del mercado aquellas actividades en las que el punto de eficiencia deseable sea determinado por las preferencias de los consumidores y las estrategias de los productores.

CAPITULO VII: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7.1 Evaluar el impacto de la situación financiera de los Estados Unidos en Colombia en el sector de servicios.

SECTOR RECREACIÓN ANTES DE LA CRISIS

El sector de servicios de recreación mostró crecimiento hacia los años 2003 en adelante, con unas variaciones de hasta 6 puntos del 2003 al 2007 grafico 7 en donde la ocupación hotelera esta en incremento, con un leve estancamiento en el 2007 antes de la crisis financiera de Estados Unidos. De la mano de esta grafica esta la del PIB grafica con notables incrementos desde el año 2003 al 2007, casi toda la economía creció así mismo los servicios de recreación y demás servicios.

SECTOR RECREACIÓN EN LA CRISIS

En la crisis como lo muestra el grafico 5 (anexos), el PIB descendió considerablemente en los años 2008, 2009, de la mano de esto los ingresos y empleo de los hoteles también bajaron, factor consecuente de la crisis, muchos otros sectores se afectan con esta situación en especial los de recreación, ya que son servicios de menor necesidad y que no se hacen necesarios, las graficas 2 y 3 de motivo de viaje de los residentes y no residentes en Colombia, muestran que principalmente viajan por negocios mas que por ocio, lo cual afecta el sector de recreación considerablemente.

Aunque las cifras macroeconómicas muestran bajas, hay otros sectores que siempre han apoyado la recreación, es el caso de los entes gubernamentales que generan programas para incentivar la recreación como factor importante para impulsar el desarrollo, la convivencia y la paz. La intención de estos programas es hacer que todas aquellas organizaciones que tengan que ver con la recreación se

vinculen en estos programas con el fin de alcanzar las metas y planes propuestos por parte de los gobiernos de la mano con la ONU.

Además por cifras mostradas de algunas empresas del sector de recreación, gracias a los programas impulsados en torno a la recreación.

7.2 Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las empresas Colombianas que prestan el servicio de eventos y recreación.

Pueden ser varios los sectores a los cuales se dirija la recreación, pero si un sector es importante, es el del turismo, muchas personas buscan a Colombia como una buena alternativa para pasarla bien, además que tiene lugares que favorecen actividades de ocio, al analizar el comportamiento estadístico del sector turístico, vale la pena empezar por las estadísticas de las agencias de viajes y la ocupación hotelera, ya que son importantes para el servicio de recreación, se ve que el porcentaje de viajeros que hacían sus viajes por motivos de ocio fue del 46,6% para el 2009, siendo este porcentaje mayor que por motivo de viaje de negocios, esto nos muestra una oportunidad para las actividades de recreación, de acuerdo con la ocupación hotelera hay que buscar la forma de crear en los viajeros que van por negocios al menos un servicio pequeño de recreación, en este punto es en donde surgiría una posible salida a la baja en los mercados.

También vale la pena destacar la parte de las políticas del gobierno factor externo que se mencionó al principio, la idea del gobierno esta centrada en la implementación de programas de recreación en muchas partes del país en convenio con empresas del sector, en especial apuntar a las cajas de compensación, son programas que para este caso de estudio son base en la ampliación de la prestación del servicio de recreación, lo que se debe hacer es comenzar con la búsqueda de participar en un mercado que se puede hacer muy grande, trabajar con el gobierno es muy importante para las ventas y no es de olvidar la generación de valor de las empresas.

El mercado hacia el cual se puede apuntar en este momento y que quizás es uno de los menos afectados por la crisis es el sector de los municipios que celebran las ferias y fiestas, junto con actividades culturales, hablamos de recursos del fisco nacional que al ser asignados deben ser gastados de forma obligatoria por parte de los municipios, lo importante es hacer que las empresas de recreación vean la manera de entrar en este tipo de mercados, mediante muchas herramientas, esta es la forma más aconsejable de hacer que las empresas se mantengan al menos mientras hay alguna mejoría en los sectores afectados, la esperanza es desarrollar mercados nuevos que pueden mostrar sus resultados en un mediano y tal vez largo plazo, hay que seguir trabajando viendo la mejor manera de prolongar la permanencia de las compañías.

Otro sector importante es el sector de las cajas de compensación familiar, a este sector se le atribuyen facultades tales como la recreación, los datos muestran las cajas de compensación como un sector productivo y de crecimiento, la grafica 17 muestra que entre Diciembre de 2002 y Marzo de 2010 la afiliación de trabajadores en grandes empresas fue la más importante con un crecimiento del 68%, lo cual representa 1.033.131 nuevos trabajadores, el grafico 16 muestra la afiliación de microempresas con un crecimiento del 107% lo cual representa 137.30A nuevas empresas.

Los ingresos obtenidos por las cajas de compensación entre el 2008 y el 2009 de acuerdo con el grafico 13 fue de \$277.092.241 para el 2008 y de \$280.403.498 para el 2009, ingresos que planean invertir en mas proyectos de inversión beneficiando a los afiliados a las cajas.

Por esto cabe resaltar que el sector de la recreación debe apuntar sus esfuerzos hacia entes como las cajas de compensación, como fuente importante de nuevos ingresos gracias al buen momento por el que pasan estas empresas.

7.3 Plantear algunas soluciones, que contribuyan a mejorar el desempeño de las empresas de eventos y recreación.

Cuando pensamos desde el punto de vista de las finanzas acerca de la situación financiera y su impacto en el sector de los servicios, especialmente en los de recreación, en realidad se ve afectado, como muchos otros sectores económicos, lo que se debe tener en cuenta es lo importante de generar planes de contingencia y explorar nuevas posibilidades, quizás para muchos esta crisis se debe mirar no como una dificultad sino como una oportunidad para repensar en la idea de negocio y en preguntarse si lo que se está haciendo está bien o si realmente la idea de negocio es lo que se espera debido al momento por el que se pasa, la pregunta es sencilla, ¿está el sector de servicios preparado para enfrentar una crisis económica?, ¿qué se piensa hacer para atravesar un momento de vacas flacas?, ¿qué alternativas tiene este sector en medio de esta crisis? .

CONCLUSIONES

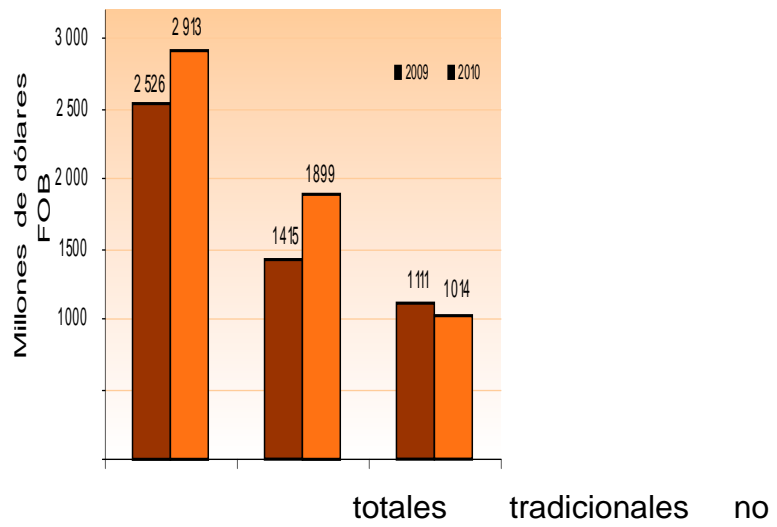
- La empresa surge como el producto de un conjunto de necesidades ilimitadas de los individuos y la disponibilidad de recursos escasos para satisfacer las mismas.
- Las empresas persiguen distintos objetivos y estos pueden ser de carácter económico, sociales y técnicos.
- Existe una clasificación de las empresas de recreación y entretenimiento pero que a la vez se pueden identificar partiendo de las actividades que realizan.
- La economía junto con sus cambios es fundamental al momento de determinar el rumbo de una empresa
- Las estrategias que se formulen para disipar los efectos negativos de una crisis económica son herramientas básicas que permiten la supervivencia de cualquier negocio.
- Las estrategias deben siempre estar encaminadas hacia la diversificación, como punto de diferenciación sobre los demás agentes del sector.

Anexos

Grafico 1

Valor FOB de las exportaciones

Enero (2009-2010)



tradicionales

Grafico 2

Motivo de viaje de los huéspedes

Residentes en Colombia

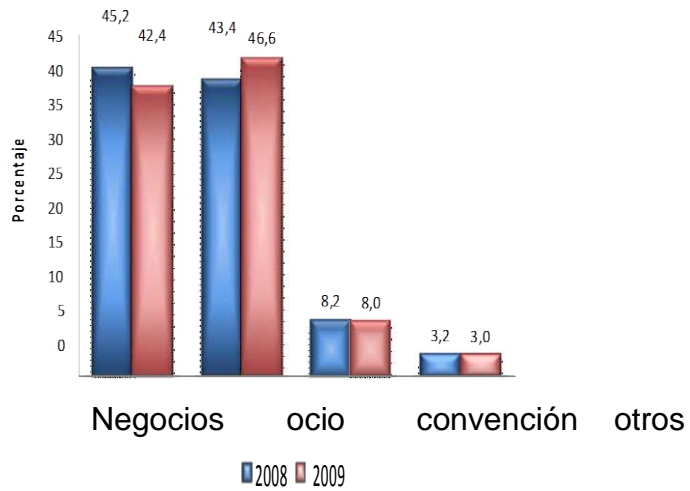


Grafico 3

Motivo de viaje de los huéspedes

No Residentes en Colombia

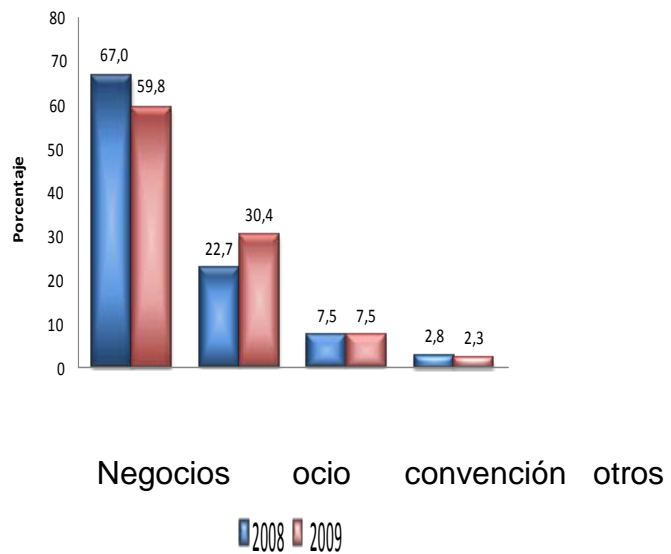


Grafico 4
Movilidad de pasajeros
Vuelos nacionales
Enero

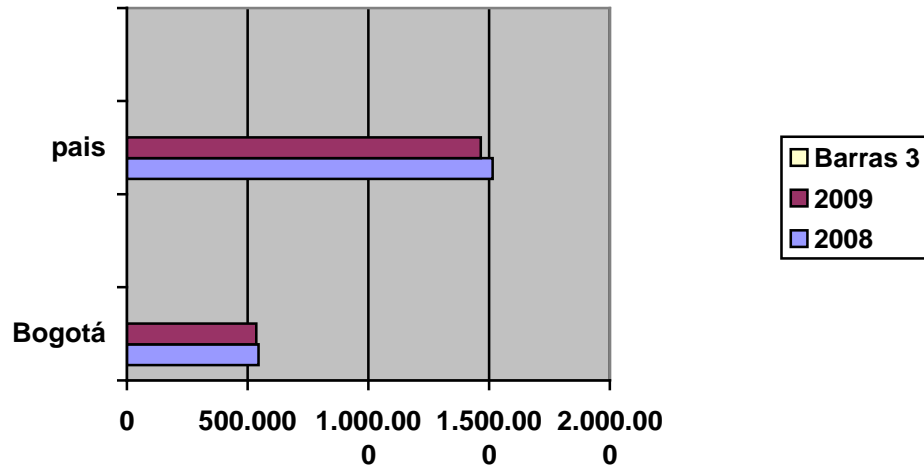


Grafico 4
Movilidad de pasajeros
Vuelos internacionales
Enero

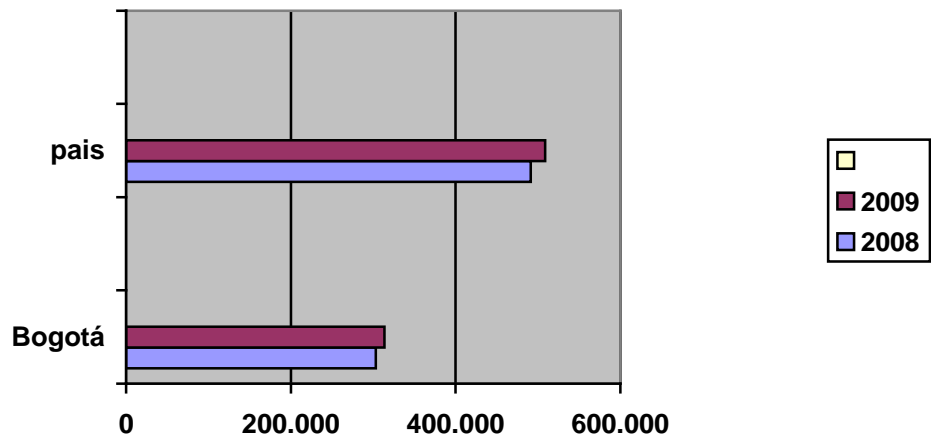


Grafico 5
Variación del PIB

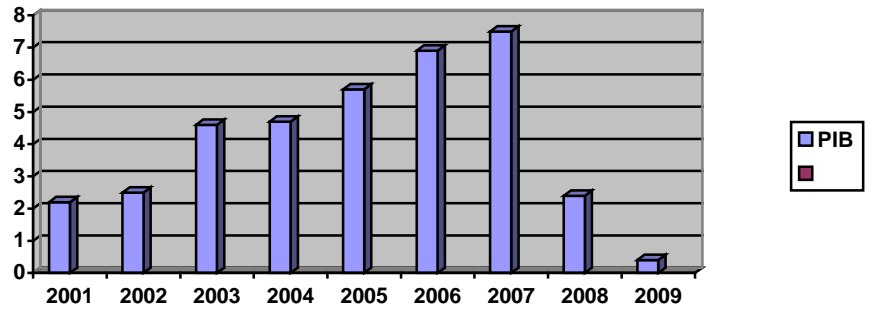


Grafico 6

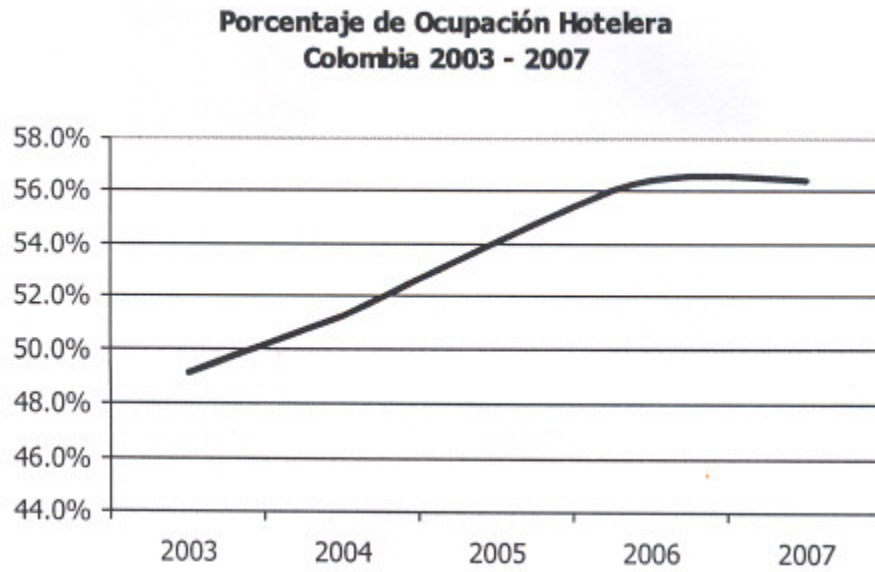


Grafico 7

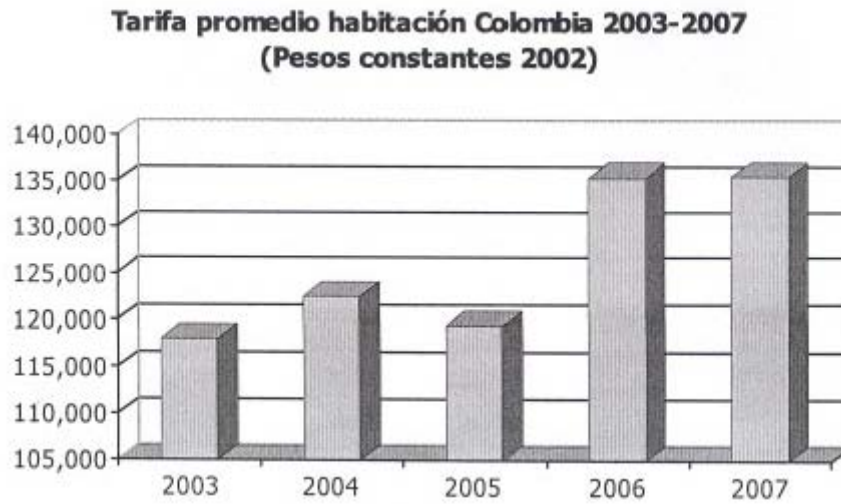


Grafico 8

Gráfico 2
Hoteles. Variación real año corrido de los ingresos
Enero - diciembre 2007-2006

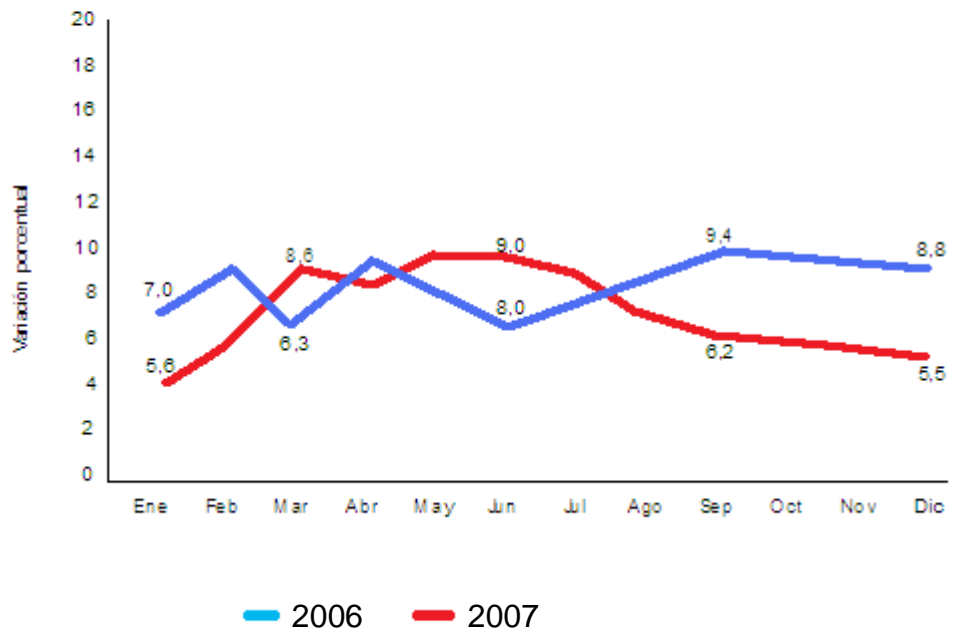


Grafico 9

Gráfico 10
Hoteles. Porcentaje de ocupación
Año corrido 2007-2006

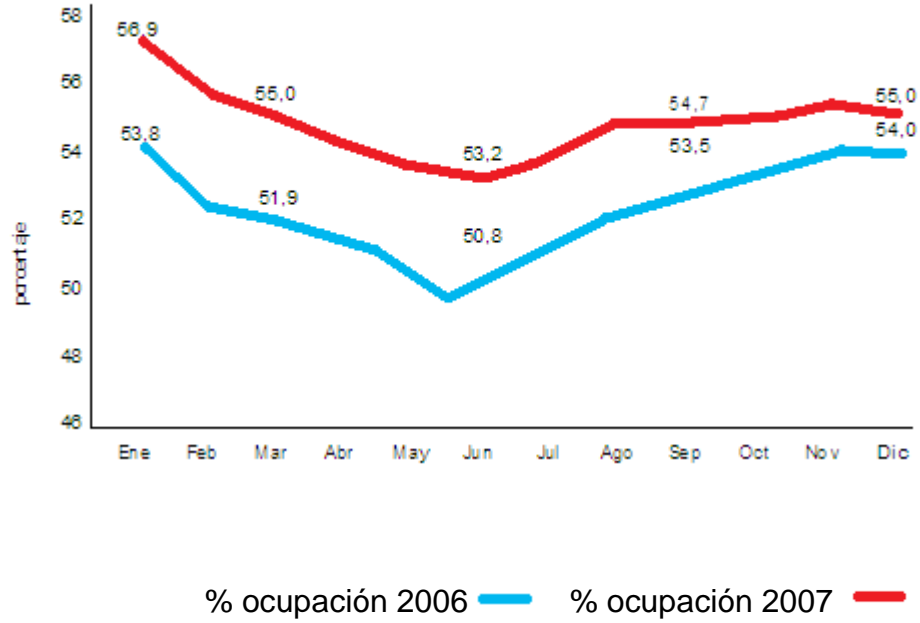


Grafico 10

Gráfico 6
Variación acumulada anual del empleo
Julio 2008 – junio 2009

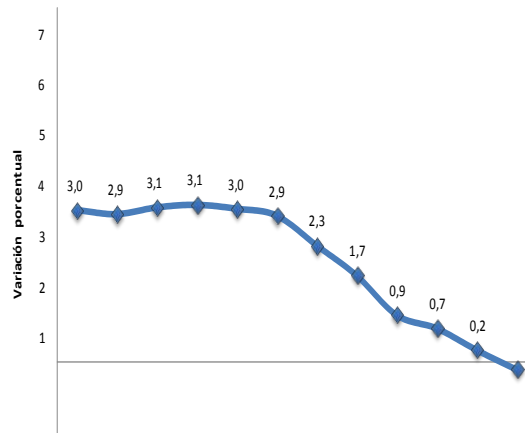


Grafico 11

Gráfico 3
Variación acumulada anual de los ingresos reales de los hoteles
Julio 2008 – junio 2009

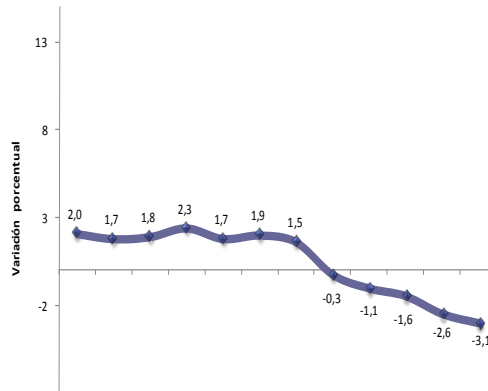


Grafico 12

Estados financieros 45 cajas de compensación
Colombia

TOTAL	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
			0
2008	7.743.069.11	3.162.306.16	4.580.762.94
	2	5	8
2009	8.982.874.29	3.816.109.02	5.166.765.26
	5	8	8
VARIACIÓN	16.01%	20.67%	12.79%

Grafico 13

Remanentes cajas de compensación familiar

Colombia

TOTAL	INGRESOS	EGRESOS	REMANENTES
2008	8.038.774.685	7.761.682.444	277.092.241
2009	9.158.287.293	8.877.883.795	280.403.498
VARIACIÓN	13,93%	14,38%	

Grafico 14

Composición empresas afiliadas cajas de compensación familiar

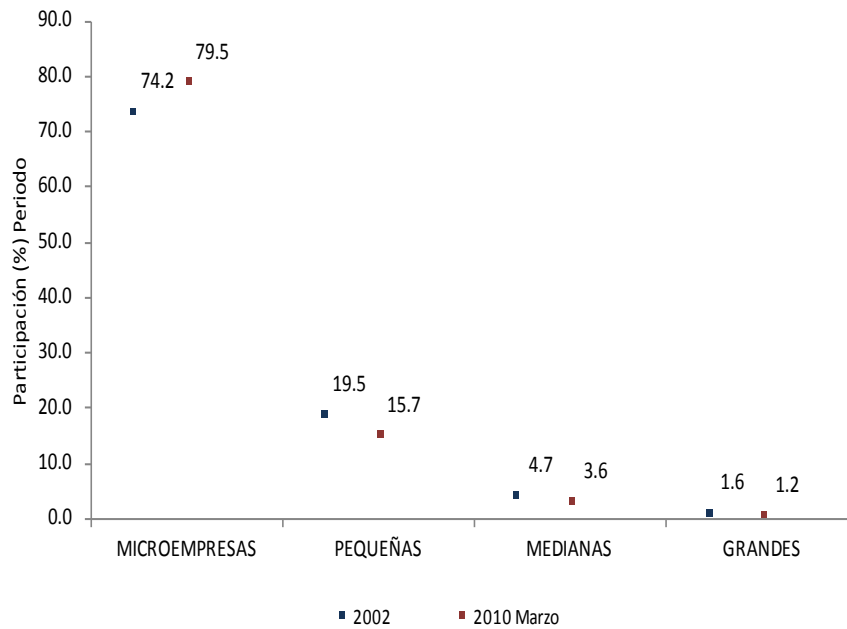
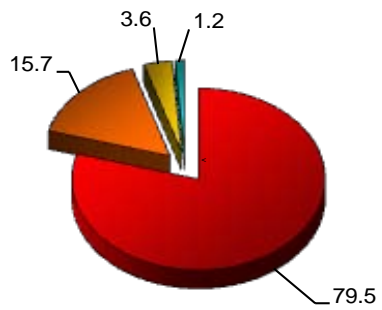


Grafico 15

Distribución empresas afiliadas caja de compensación



- MICROEMPRESAS (de 0 a 9
- PEQUEÑAS (de 10 a 49
- MEDIANAS (de 50 a 199
- GRANDES (Más de 200

Grafico 16

Crecimiento empresas afiliadas por tamaño

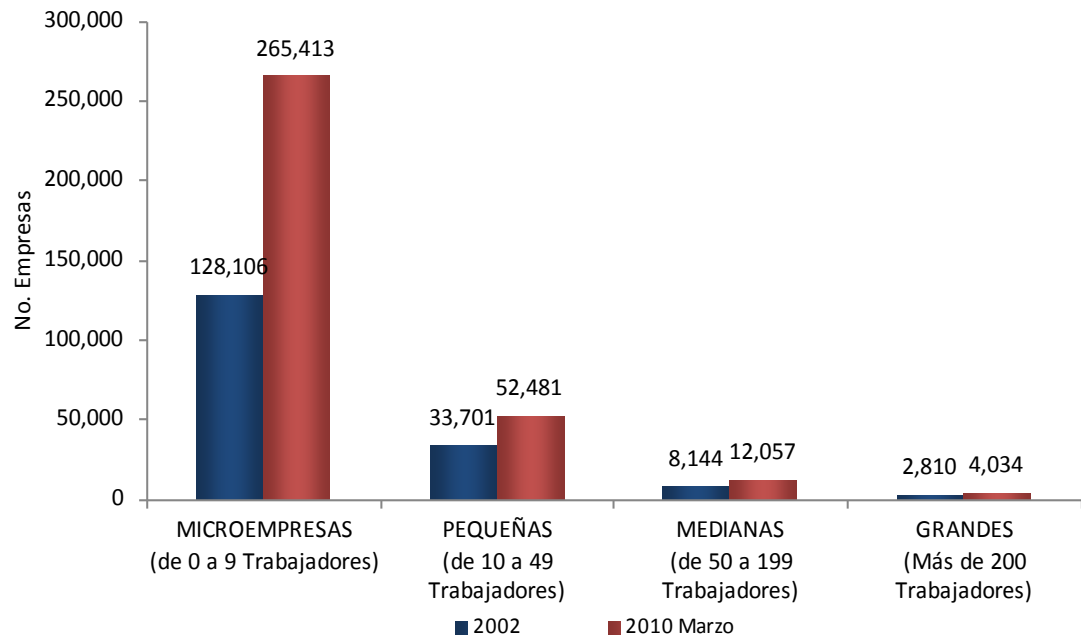
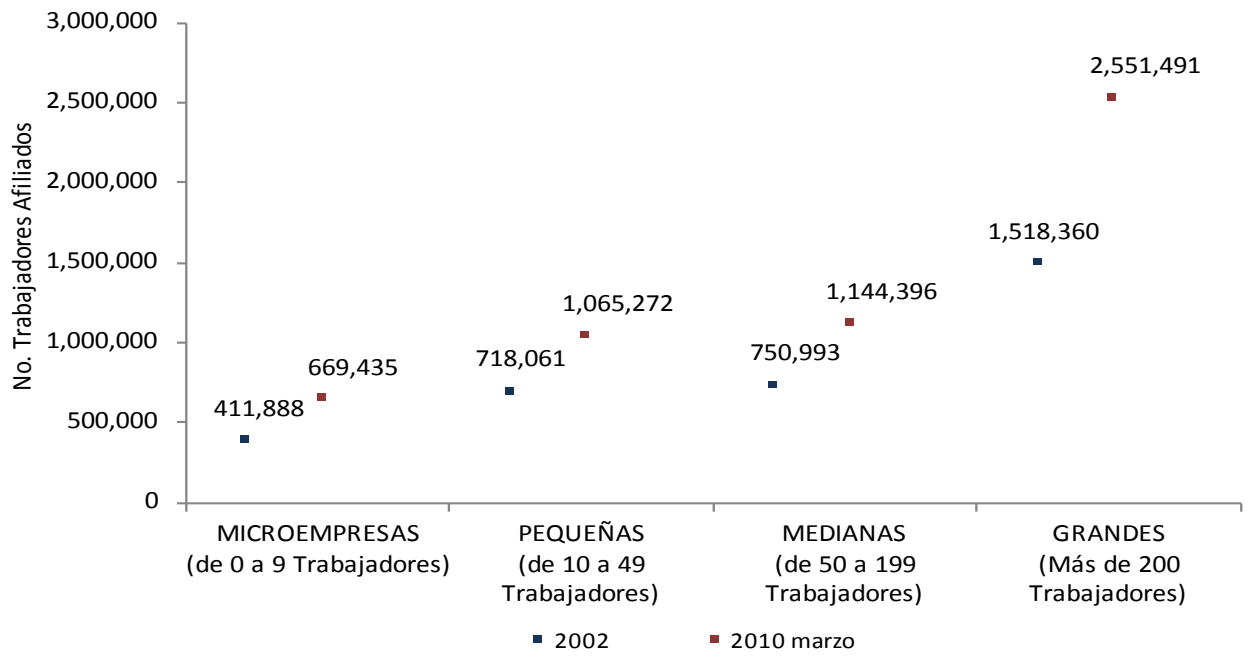


Grafico 17

Crecimiento trabajadores afiliados por tamaño de empresa



BIBLIOGRAFIA

- www.ftaa-alca.org
- www.proexport.com.co
- www.banrep.gov.co – borradores de economía
- www.mincomex.gov.co
- www.ccb.gov.co
- www.redcreacion.org
- www.asocajas.org.co
- Revista Infochannel, 1998
- Informe FEDESOFTE, descripción del sector software en Colombia.
- "Las tecnologías de Información en Colombia" – Informe FEDESOFTE
- OMC. Boletín de Información, marzo de 1997
- El Colombiano. "Colombia va tras los pasos de la India" , abril 7 de 2002.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	EL IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN COLOMBIA, EN EL SECTOR DE SERVICIOS PARA EVENTOS Y RECREACIÓN.
3	AUTOR(es)	
4	AÑO Y MES	ZAPATA RODRIGUEZ LUIS HENRY
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	JUNIO DE 2010
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>SIERRA FERNANDO</p> <p>Las finanzas parten y se forman desde el concepto de empresa, la cual las alimenta y sin las finanzas no existiría la empresa y viceversa, cada empresa se propone diferentes objetivos de acuerdo al campo en el cual se desenvuelve, muchos objetivos dependen de la estrategia que ha implementado para sobrevivir, en el caso de la empresa de servicios de eventos y recreación maneja un concepto a partir de una estrategia que debe cambiar constantemente debido a los cambios bruscos del entorno. Hay que ser muy analíticos de los entes que dominan el mercado, sus características y cómo hacer para disipar los fenómenos que puedan alterar el buen funcionamiento de la empresa y sus finanzas. Luego de ver que la empresa persigue como objetivos principales la búsqueda de clientes y con ellos la ganancia que es la sangre que la mantiene, existen muchos otros factores que no son para nada cuantitativos; hablamos del talento humano, los glóbulos blancos y rojos y plaquetas que logran con su movimiento y acción que la sangre de la empresa circule de una manera sana y que actúen al momento de abrirse una herida, sanándola con prontitud evitando que se desangre.</p>

7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<p>Son organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio destinado a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad.</p> <p>Son aquellas organizaciones que mediante una serie de actividades son capaces de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.</p> <p>3.2 Clasificación de las Empresas de Servicios</p> <p>Empresas orientadas a prestar un servicio específico: Son las empresas orientadas a ofrecer un servicio a los consumidores de una manera permanente, como los despachos de contabilidad, diseño de ingeniería, etc.</p> <p>Empresas intensivas en capital intelectual: El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa.</p> <p>Empresa intensiva en capital humano: En este tipo de organización se requiere una fuerte inversión de hora – hombre para que el servicio se realice. Un ejemplo es el restaurante de comida rápida.</p> <p>Empresa intensiva en capital financiero: En este tipo de organización el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de los servicios bancarios.</p> <p>3.3 Características de las Empresas de Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • En las organizaciones de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes en lugar de procesos. • Normalmente la materia prima no representa porcentaje significativo dentro del costo total como en las empresas manufactureras. • El producto que se ofrece en las empresas de servicios no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales. • El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano. • Los gastos indirectos de fabricación y en general los costos indirectos tienen cada día un papel más relevante en el total del costo de un producto o servicio. • Como cada orden de un cliente es un trabajo distinto, implica un conjunto de actividades diferentes con una cuenta o número de orden específico.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SERVICIOS
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	<p>PROBLEMA DE INVESTIGACION</p> <p>Que ocurre cuando una crisis financiera como la de Estados Unidos afecta a un sector como es el de los servicios de recreación que hace parte de una economía que esta ligada a mercados que dependen de su interacción con su medio y que cualquier agente del medio que se vea afectado es un efecto de domino sobre todo el sistema?</p> <p>Los problemas financieros acarrearón a todos los sectores y por lo tanto la gente prefiere destinar sus pocos recursos a suplir sus necesidades básicas insatisfechas antes de usufrutuar de la recreación y el deporte, no con esto se ha estancado totalmente pero si se ha disminuido notoriamente la participación de empresas que promovían esta clase de eventos a pesar que en esta oportunidad ha sido menos caótico para el sector en comparación a las crisis anteriores.</p>

10	OBJETIVO GENERAL	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Efectuar un ensayo para ver la incidencia de la crisis financiera en el sector de servicios, concretamente en el campo de eventos y recreación.</p>
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el impacto de la situación financiera de los Estados Unidos en Colombia en el sector de servicios. 2. Consultar los datos estadísticos antes y durante la crisis económica en el sector de los servicios de eventos y recreación. 3. Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las empresas Colombianas que prestan el servicio de eventos y recreación. 4. Plantear algunas soluciones, que contribuyan a mejorar el desempeño de las empresas de eventos y recreación.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>BIBLIOGRAFIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.ftaa-alca.org • www.proexport.com.co • www.banrep.gov.co – borradores de economía • www.mincomex.gov.co • www.ccb.gov.co • www.redcreacion.org • www.asocajas.org.co • Revista Infochannel, 1998 • Informe FEDESOF, descripción del sector software en Colombia. • "Las tecnologías de Información en Colombia" – Informe FEDESOF • OMC. Boletín de Información, marzo de 1997 • El Colombiano. "Colombia va tras los pasos de la India" , abril 7 de 2002.

<p>13</p>	<p>RESUMEN O CONTENIDO</p>	<p>7.1 Evaluar el impacto de la situación financiera de los Estados Unidos en Colombia en el sector de servicios. SECTOR RECREACIÓN ANTES DE LA CRISIS</p> <p>El sector de servicios de recreación mostró crecimiento hacia los años 2003 en adelante, con unas variaciones de hasta 6 puntos del 2003 al 2007 gráfico 7 en donde la ocupación hotelera esta en incremento, con un leve estancamiento en el 2007 antes de la crisis financiera de Estados Unidos. De la mano de esta grafica esta la del PIB grafica con notables incrementos desde el año 2003 al 2007, casi toda la economía creció así mismo los servicios de recreación y demás servicios.</p> <p>SECTOR RECREACIÓN EN LA CRISIS</p> <p>En la crisis como lo muestra el grafico 5 (anexos), el PIB descendió considerablemente en los años 2008, 2009, de la mano de esto los ingresos y empleo de los hoteles también bajaron, factor consecuente de la crisis, muchos otros sectores se afectan con esta situación en especial los de recreación, ya que son servicios de menor necesidad y que no se hacen necesarios, las graficas 2 y 3 de motivo de viaje de los residentes y no residentes en Colombia, muestran que principalmente viajan por negocios mas que por ocio, lo cual afecta el sector de recreación considerablemente. Aunque las cifras macroeconómicas muestran bajas, hay otros sectores que siempre han apoyado la recreación, es el caso de los entes gubernamentales que generan programas para incentivar la recreación como factor importante para impulsar el desarrollo, la convivencia y la paz. La intención de estos programas es hacer que todas aquellas organizaciones que tengan que ver con la recreación se vinculen en estos programas con el fin de alcanzar las metas y planes propuestos por parte de los gobiernos de la mano con la ONU. Además por cifras mostradas de algunas empresas del sector de recreación, gracias a los programas impulsados en torno a la recreación.</p> <p>7.2 Efectuar un diagnóstico de la situación actual de las empresas Colombianas que prestan el servicio de eventos y recreación.</p> <p>Pueden ser varios los sectores a los cuales se dirija la recreación, pero si un sector es importante, es el del turismo, muchas personas buscan a Colombia como una buena alternativa para pasarla bien, además que tiene lugares que favorecen actividades de ocio, al analizar el comportamiento estadístico del sector turístico, vale la pena empezar por las estadísticas de las agencias de viajes y la ocupación hotelera, ya que son importantes para el servicio de recreación, se ve que el porcentaje de viajeros que hacían sus viajes por motivos de ocio fue del 46,6% para el 2009, siendo este porcentaje mayor que por motivo de viaje de negocios, esto nos muestra una oportunidad para las actividades de recreación, de acuerdo con la ocupación hotelera hay que buscar la forma de crear en los viajeros que van por negocios al menos un servicio pequeño de recreación, en este punto es en donde surgiría una posible salida a la baja en los mercados.</p> <p>También vale la pena destacar la parte de las políticas del gobierno factor externo que se mencionó al principio, la idea del gobierno esta centrada en la implementación de programas de recreación en muchas partes del país en convenio con empresas del sector, en especial apuntar a las cajas de</p>
<p>14</p>	<p>METODOLOGÍA</p>	<p>SE TOMARON COMO REFERENCIA PRINCIPALMENTE LOS DATOS ESTADISTICOS DE LAS COMPAÑIAS DE RECREACION, SU INFLUENCIA EN EL MERCADO, LA INFLUENCIA DEL ENTORNO SOBRE ESTAS, LAS PROYECCIONES DEL MISMO MERCADO PARA DETERMINAR ALGUNAS SOLUCIONES QUE AYUDEN A SU MEJORAMIENTO</p>

15	CONCLUSIONES	<p>CONCLUSIONES</p> <ul style="list-style-type: none">- La empresa surge como el producto de un conjunto de necesidades ilimitadas de los individuos y la disponibilidad de recursos escasos para satisfacer las mismas.- Las empresas persiguen distintos objetivos y estos pueden ser de carácter económico, sociales y técnicos.- Existe una clasificación de las empresas de recreación y entretenimiento pero que a la vez se pueden identificar partiendo de las actividades que realizan.- La economía junto con sus cambios es fundamental al momento de determinar el rumbo de una empresa- Las estrategias que se formulen para disipar los efectos negativos de una crisis económica son herramientas básicas que permiten la supervivencia de cualquier negocio.- Las estrategias deben siempre estar encaminadas hacia la diversificación, como punto de diferenciación sobre los demás agentes del sector.
----	---------------------	--

