

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR
Sede Ecuador

Área de Gestión

Plan de Tesis
Programa de Maestría en
Dirección de Empresas

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL
CLUB DE RECREACIONES “GRANILANDIA”

Oscar Mauricio Romero Hidalgo

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Oscar Mauricio Romero Hidalgo

Quito, a 02 de agosto del 2007

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR
Sede Ecuador

Área de Gestión

Plan de Tesis
Programa de Maestría en
Dirección de Empresas

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL
CLUB DE RECREACIONES “GRANILANDIA”

Oscar Mauricio Romero Hidalgo

2007

Tutor:

PhD. Patricio Arévalo

Quito-Ecuador

RESUMEN

El Club de Recreaciones “Granilandia”, se halla en un notable fortalecimiento institucional dentro del campo turístico, recreacional y de hospedaje. No obstante, con el desarrollo de esta propuesta del Plan Estratégico, se está aportando a generar una dinámica de gestión tanto estratégica, así como operativa; además de contribuir a la búsqueda de nuevos escenarios de escala turística.

El turismo, cuya estrecha relación con el Club, ha dado pie a la configuración de un proceso de renovación, tanto en su propia concepción, como en los modos y medios de gestión que se están llevando a cabo. En las diferentes zonas donde funcionan las filiales del Club de Recreaciones, participan dichos procesos de renovación y afrontan el futuro con el reconocimiento de sus debilidades y amenazas, pero también de sus fortalezas y oportunidades; y con el convencimiento de poder convertirse en el Club de Recreaciones más competitivo del mercado turístico nacional.

D e d i c a t o r i a

Esta tesis de Maestría, está enteramente dedicada a mi bella y tierna hija Jocelyta por su inocente comprensión y de todo aquel tiempo de haberle privado de mis cuidados y afectos, a mí querida madre Teresa. Gracias por haber confiado en mi; es indudable que sin ustedes este trabajo nunca hubiera podido ser culminado. Sencillamente ustedes son la base de mi vida personal y profesional, y toda la vida les estaré eternamente agradecido.

A g r a d e c i m i e n t o s

A ti Dios todo poderoso, por demostrarme tantas veces tu existencia y haberme dado fuerzas para salir adelante en cada obstáculo.

A mis padres por su determinación, entrega y humildad que me han enseñado tanto, mis recordados abuelos que Dios los tenga en su gloria ya que fueron ejemplo de vida y de amor entrañable.

Mis hermanos Ricardo, Olga, Guillermo, Yolanda, Elvia y Carmita gracias por estar conmigo y apoyarme siempre. Y a mis cuñados por su apoyo incondicional.

Mis Tíos, Sobrinos y Primos, quisiera nombrarlos a todos y cada uno de ustedes pero son muchos, gracias por estar conmigo y apoyarme en las buenas y en las malas.

A mis maestros, que me enseñaron mucho, que compartieron desinteresadamente sus conocimientos y experiencia, ya que gracias a todas esas enseñanzas, he podido cristalizar mi anhelo de toda la vida.

A mis amigos, compañeros y compañeras de clases, por todo el apoyo recibido.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de formar parte de ella, gracias.

CONTENIDO:

<u>Índice</u>	<u>Páginas</u>
Introducción	07-13
Capítulo I	
Marco Teórico	14-15
Algunos Conceptos	15-17
Capítulo II	
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	
2.1 Antecedentes	18
2.2 Diagnostico Situacional	19
2.3 Análisis del Entorno	20-43
Cinco Fuerzas Competitivas de “Porter”	44-55
2.4 Análisis Interno	56-67
Cadena de Valor	68-73
Capítulo III	
3. DIAGNOSTICO FODA	
3.1 Análisis de las Fortalezas	75
3.2 Análisis de las Oportunidades	75-76
3.3 Análisis de la Debilidades	76-77
3.4 Análisis de las Amenazas	77-78
3.5 Ponderación Impacto FODA	78-79
3.6 Interrelación del FODA	79-81
Capítulo IV	
4. ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA	
4.1 Visión	82-83
4.2 Misión	84-85
4.3 Objetivos Estratégicos	85-90
4.4 Mapa Estratégico	91-94
4.5 Proyectos Generales	95-107
4.6 Plan Operativo Anual	108
4.7 Balanced Scorecard (BSC)	109-111
Capítulo V	
5. Conclusiones y Recomendaciones.	
5.1 Conclusiones	112-113
5.2 Recomendaciones	114
Bibliografía	115
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La propuesta para el Club de Recreaciones “Granilandia”, tiene como objeto el acondicionamiento turístico y recreacional con un enfoque de desarrollo sustentable, aplicando las herramientas de la planificación estratégica. Se ha tomado como elementos de análisis para definir esta propuesta aspectos físicos, económicos y sociales; sobre la base de la metodología de este análisis de la planificación, el Club se nos presenta con un deficiente consumo del turista, marcada estacionalidad, solvencia moderada en capacidad y calidad en la venta de servicios, heterogeneidad y accesibilidad de atractivos, escasez de actividades turísticas organizadas, relativa satisfacción de las necesidades básicas de sus clientes y escasa capacidad de inversión.

Partiendo de las tendencias turísticas y recreacionales, de los competidores y del análisis interno, se propone la implantación de un modelo estratégico institucional considerando para este planteamiento los recursos humanos, estructuras físicas existentes y modos de producción a la actividad turística.

La situación que se presenta en el Club de Recreaciones “Granilandia”, su frente costero y los paisajes naturales distribuidos alrededor de cada filial, es condición suficiente de estudio para medir la gestión en la actividad turística y recreacional, estas presiones no hacen proponer un enfoque de desarrollo turístico sustentable a escala local y nacional, no obstante el enfoque debe conducirse bajo los lineamientos metodológicos de la planificación estratégica.

El trabajo de investigación tiene como objeto diseñar una propuesta de acondicionamiento turístico y recreacional del Club de Recreaciones; los elementos de análisis serán de carácter físico, económico y social, para ello se identificará qué modelos de desarrollo de cada elemento de análisis presenta el área de estudio, así como los requerimientos de habitabilidad y competitividad de acuerdo al objeto de la planificación. Los modelos de desarrollo son definidos de la información suministrada por especialistas, y los datos o información obtenidos del patrón socioeconómico de la población, en cuanto a los requerimientos de la competitividad proviene del mercado turístico, recreacional y de la población receptora.

El análisis externo constituye la situación relativa en términos de competitividad del área de estudio en cuanto a las amenazas y oportunidades, a partir de las tendencias del turismo, los competidores y las necesidades de los turistas y recreacionistas.

Luego del análisis externo, el interno se convierte en identificar las debilidades y fortalezas del patrimonio turístico, ambos análisis permitirán establecer el posicionamiento del Club en los términos de la propuesta de acondicionamiento. La jerarquización de los requerimientos de competitividad y el estudio de escenarios proporcionará la visión del Club como centro turístico – recreacional y en consecuencia los lineamientos del Plan, los Programas y Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

1. Planteamiento del Problema.-

Los cambios producidos en el entorno estratégico mundial, hemisférico, subregional y nacional; el fenómeno de la globalización mundial; los avances de la ciencia y

tecnología; la presencia de nuevos actores en las relaciones internacionales, han impulsado a los Estados e Instituciones públicas y privadas, a realizar análisis y redefiniciones que les permitan enfrentar eficaz y eficientemente las tradicionales, como las nuevas amenazas del mercado.

El Club de Recreaciones “Granilandia”, como organismo de derecho privado y responsable de la dirección, ejecución y control de sus filiales (Hoteles y Hosterías), tiene como necesidad prioritaria formular el Plan Estratégico, el mismo que no se dispone en esta institución, esto a ocasionado un direccionamiento sin una cultura de previsión y proacción, sin miras a alcanzar objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, definidos y establecidos en un plan o programa para enfrentar los nuevos escenarios del mercado turístico y hotelero.

Se necesita alcanzar una visión integral sobre los lineamientos y políticas generales que deben seguirse para la administración de todos sus recursos y para brindar servicios de calidad a sus socios.

No se puede direccionar la gestión de Club, fijar objetivos futuros y trazar metas para la consecución de tales objetivos. También, sin una planificación no se puede alcanzar un equilibrio adaptativo de la organización a su entorno y limita responder eficientemente a las demandas y exigencias de sus socios.

No existen procesos estratégicos definidos, para desarrollar proyectos en beneficio del Club Recreacional y no se puede evaluar periódicamente la gestión de esta organización.

A lo largo de la trayectoria del Club se han venido generando graves problemas, tanto organizacionales como económicos, esto a obligado a buscar un dinámica herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro el Club de Recreaciones.

Con el desarrollo y aplicación de una Planificación Estratégica Institucional, orientaremos los cambios y las demandas que impone el entorno para lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

1.1 Formulación del Problema.-

¿Cómo incide la creación de una Planificación Estratégica en el Club de Recreaciones “Granilandia”?

La incidencia de crear el Plan Estratégico nos generaría 2 variables afirmativas:

- a. Direccionar y mejorar la gestión organizacional del Club de Recreaciones “Granilandia”.
- b. Integrar y alinear la administración en los niveles: ejecutivo, operativo y de control del Club.

1.2 Delimitación del Problema.-

Proyecto de Creación de una Planificación Estratégica en el Club de Recreaciones “Granilandia”.

2. Objetivos.-

2.1 Objetivo General.-

Diseñar y ejecutar un Plan Estratégico Institucional para el Club; y poder aplicarlo desde su culminación hasta el tiempo en que se propone alcanzar la visión.

2.2 Objetivos Específicos.-

- Desarrollar un Diagnostico Estratégico.- Servirá de base para aplicar correctamente el Plan Estratégico.
- Elaborar un Diagnostico FODA.- En donde se pueda determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Organización y su entorno.
- Estructurar el Plan Estratégico.- En este esquema se definirá la visión, misión, objetivos estratégicos, proyectos de fortalecimiento institucional: Recursos Humanos, Marketing, Comunicación, Inversiones, Monitoreo y Control; Diseño del Mapa Estratégico, que forma parte de la estructura y alineación de la Planificación Estratégica; además de elaborar herramientas de control como el Plan Operativo y el cuadro de mando integral (BSC).

3. Justificación.-

- En la actualidad el Club no dispone de una Planificación Estratégica, lo que ha ocasionado de cierta manera dedicar mucho tiempo a la descripción funcional de

la organización, en lugar de analizar también el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.

- La falta de una visión y misión que integre objetivos a corto, mediano y largo plazo donde se direcciona la gestión del Club ha generado muchas pérdidas económicas.

- El Plan Financiero y de Inversiones previsto a mediano plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias., etc. Del presupuesto para inversiones existe un claro ejemplo de la no planificación de los proyectos como el siguiente:
 - Se elaboro el presupuesto para el año 2006 considerándose rubros sin previo estudio técnico. Como ejemplo tenemos que para la remodelación de un Hotel en la ciudad de Quito, se presupuesto aproximadamente US \$ 70.000 solo basándose en costos referenciales y al presupuesto del año anterior. En este año la remodelación alcanza los US \$ 150.000 rubro establecido con un estudio técnico integral.

- A través de la Planificación Estratégica Institucional (PEI) conseguiremos, facilitar la posterior toma de decisiones y suponer mayores beneficios, considerando los menores riesgos posibles para el Club de Recreaciones y sus filiales que lo componen. Como parte de la crisis que atraviesa el Club tenemos:

- Los Hoteles (2) y Hosterías (3) que dispone el Club, están trabajando a pérdida, ya que en lo que va de este año existen déficit de hasta US \$ 1.000 incrementándose el gasto corriente de forma progresiva.

- El Club dispone de un Superávit de Capital anual de US \$ 250.000 rubro que es casi similar a los tres últimos años de gestión, esto ha ocasionado disponer de un capital sin incrementos y subutilizado en este periodo.

Para facilitar el desarrollo del presente trabajo académico, el documento se ha dividido en seis partes: 1) Introducción, 2) Marco Teórico, 3) Diagnostico Estratégico, 4) Diagnostico FODA, 5) Estructuración Estratégica y 6) Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

Marco Teórico.-

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas contemporáneos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, de su libro **El Arte de la Guerra**, dice: “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados.”¹

Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) “...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído...”; 2) “Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3) “...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”².

Nicolás Maquiavelo en su libro **El Príncipe** también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

¹ Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, Buenos Aires, Editorial Kier, 1990, Capítulo VIII, Versículo 9.

² Bailaba, *Calila y Dimna, Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair*, Santafé de Bogotá. DC, Editorial Panamericana, 1995, p. 64.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Algunos conceptos:

“La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro...”³

(David).

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”⁴

“La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”⁵ **(Kotler).**

³ David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, 1997, p. 163.

⁴ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>.

⁵ Kotler Philip y Gary Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Editorial Prentice Hall, Inc., Cuarta Edición, 1998, p. 38.

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas...”⁶ (**Koontz y Weihrich**).

“La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados. La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de éstos en el mercado”⁷.

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar...”⁸. (**James Brian de la Escuela de Comercio Amos Tuck del Dartmouth Collage Quinn**).

⁶ Koontz Harold y Weihrich Heinz., *Administración: Una perspectiva global*, México D.F, Mc Graw Hill, Onceava Edición, 1998, p. 35.

⁷ <http://www.gestiopolis.com>.

⁸ James Brian Quinn y Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Editorial Prentice Hall Inc., Segunda Edición, 1993, p. 5.

“Plan (Maniobra), patrón, posición y perspectiva. Introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga, o lo proponga es decir, sin que sean formuladas...”⁹

“**Henry Mintzberg**, quien imparte cursos sobre política de negocios en la Universidad de McGill de Montreal, es el autor de la 2da. Lectura que sirve para explorar el concepto de estrategia a partir de diversos criterios, algunos de ellos muy opuestos a los tradicionalmente aceptados que aparecen en los escritos la milicia o los negocios... (Quinn)”¹⁰.

No hay ninguna definición universalmente aceptada, muchos autores y administradores incluyen metas y objetivos como parte de la planificación estratégica o estrategia empresarial, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellas.

Sin dejar de relacionar la metodología del enfoque estratégico de estos grandes autores Brian y Mintzberg, se tratará de seguir un proceso de Planificación Estratégica mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del Club hacia el futuro.

⁹ James Brian Quinn y Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Editorial Prentice Hall Inc., Segunda Edición, 1993, p. 4.

¹⁰ James Brian Quinn y Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Editorial Prentice Hall Inc., Segunda Edición, 1993, p. 4.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Antecedentes:

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades **“¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!”¹¹**.

Al tratarse de una herramienta versátil, el modelo estratégico permite a los líderes en cualquier sector sea público o privado, dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la organización en función de una visión prospectiva de futuro, mediante la ejecución técnica de los procesos de anticipación racional a los hechos futuros, y en su ámbito de gestión organizacional específica.

En un entorno global, que se mantiene cambiando en forma acelerada en todos los campos, fundamentalmente en lo referente a la apertura comercial de las naciones,

¹¹ Sallanave Jean-Paúl, *La Gerencia Integral*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, Portada Libro, 1993.

la paulatina eliminación de fronteras políticas y al inconmensurable cambio tecnológico que las entidades empresariales contemporáneas experimentan continuamente, tales como la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Turismo, deben mantenerse a tono con esta continua permutación de su medio ambiente, para asegurar su supervivencia a largo plazo, basadas en su aptitud estratégica y en su capacidad flexible de respuesta a los nuevos desafíos que su círculo externo les propone. Cabe recordar que las Naciones Unidas declaró al 2005 como el año de las “Microempresas turísticas y eco turísticas”¹².

De esta manera el Club de Recreaciones Granilandia ha decidido actualizar su herramienta fundamental de Gestión Estratégica su planificación, y adecuarla a requerimientos de corto, mediano y largo plazo, a través de la programación operativa y de sus iniciativas de mejoramiento sostenible.

2.2 Diagnóstico Situacional:

Aunque cada componente del Proceso de Planeación es importante el Análisis Situacional es la clave para el éxito de la planificación estratégica del Club de Recreaciones.

El modelo físico del Club estuvo marcado desde sus orígenes como un centro de recreaciones local, el desarrollo físico del Club se dio en un principio por

¹² Organización de las Naciones Unidas ONU, *Resolución No. A/58/488 de la Asamblea General*, 2005.

consolidación interna, permitiendo abrirse a otras localidades luego de muchos años de estacionamiento.

2.3 Análisis del Entorno.

Entorno Macroeconómico.-

Según el Informe Económico presentado por el Banco Central del Ecuador en lo referente al I Semestre 2006, indica que “Durante el año 2005 y en lo que va del 2006, la economía ecuatoriana ha presentado un desempeño económico favorable, con variaciones del PIB que se ubican por arriba del crecimiento de tendencia de la economía (alrededor de 3%). Durante el 2005 el PIB de Ecuador registró un crecimiento de 4.7%, sustentado en esencia en el desempeño el sector no petrolero (5.8%), mientras que el PIB petrolero disminuyó 3.4% respecto al nivel alcanzado en el año anterior. El menor dinamismo de la producción petrolera del año 2005, se debe a que la producción privada apenas creció en 2.4%, en contraste con el 52.4% observado en el 2004, mientras que la producción estatal de petróleo, continuó disminuyendo en el año 2005. Durante el primer semestre de 2006, el PIB ecuatoriano alcanzó una variación de 5.1% en relación al mismo período del año anterior, marcado por el dinamismo de las industrias de la pesca, la intermediación financiera y la manufactura”¹³

Según datos del Banco Central del Ecuador, el Riesgo País (RP) es un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. El RP se lo expresa como un margen de rentabilidad en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Medido en puntos básicos el

¹³ Tomado del Informe Económico Banco Central de Ecuador, Primer Semestre 2006.

Riesgo País ha tenido variaciones en los últimos siete años, a través de distintos Gobiernos que han ejercido el poder en el Ecuador. Mientras menor es el RP, mejoran las condiciones de inversión extranjera en Ecuador, proyectando una imagen económica más estable ante el mundo. En julio del 2000 el RP era de 4217 puntos cayendo en los siguientes seis meses a 3926. En diciembre del 2001 el RP muestra un descenso a 1303 puntos, continuando la baja a fines del 2002 a 1262 puntos, para descender aún más, en diciembre del 2003, a 779 puntos. Sin embargo, recientes anuncios del Gobierno de Rafael Correa, en cuanto al pago de la deuda externa, impactaron en el RP que subió a 1048 puntos a enero 24 volviendo a bajar a 808 puntos al 9 de febrero. Las variaciones del RP reflejan el veredicto de los participantes del mercado sobre la capacidad fiscal y la voluntad de las autoridades de cumplir con sus obligaciones externas.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.-

El Ministerio de Turismo del Ecuador promociona al país, desde el punto de vista geográfico ya que se refleja como un país pequeño. No obstante hace notar que está caracterizado por su singular topografía, su diversidad de zonas climáticas, y una prolífica población de especies vegetales y animales. El viajero no necesita salir de sus fronteras para trasladarse, en cuestión de horas, de la selva tropical a las estribaciones y alturas de la Cordillera de los Andes, y bajar luego hacia la Costa del Pacífico, mientras contempla arrobado una sucesión interminable de paisajes naturales.

Además hace distinguir que el Ecuador es un país lleno de privilegios naturales debido a su ubicación geográfica y la diversidad de fauna, flora y demás factores que lo hacen un paraíso turístico se encuentra al noroeste de América del Sur, y la línea

equinoccial lo divide en dos hemisferios. Al norte limita con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. La presencia de la cordillera de los Andes, de las corrientes marítimas y de la Amazonia, genera significativas variaciones en su clima. Cuenta con cuatro regiones geográficas: Costa, Sierra, Amazonia y Galápagos. Se divide, administrativamente, en 22 provincias. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados. Su población sobrepasa los 12.5 millones de habitantes.

De acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador sobre la migración y la inversión extranjera que se relaciona con la economía del país, “Las remesas de emigrantes, desde 1999 éstas han registrado un marcado dinamismo constituyéndose en un importante rubro generador de divisas superando en algunos años a la inversión extranjera directa. A junio de 2006 las remesas ascendieron a US \$ 1.270 millones y registraron un crecimiento de 11.7% respecto al mismo período del año anterior. El aporte de este rubro a los requerimientos de financiamiento de la economía fue de 24.5%, 3.4 puntos porcentuales adicionales al aporte observado durante el primer semestre de 2005. Por su parte, a lo largo de los años, la inversión extranjera directa (IED) también ha contribuido al financiamiento de la balanza de pagos. Durante el primer semestre, la IED alcanzó USD 1985 reflejando un incremento de 107% respecto a 2005 (US \$ 959 millones) y permitió financiar el 38.3% de los requerimientos totales de financiamiento externo de la economía. Los recursos provenientes de la IED han estado encaminados básicamente a actividades petroleras y muestran una reducida participación en otras actividades económicas, sin embargo durante el primer semestre de 2006 se observa un gran incremento de la

inversión societaria vinculada a incremento de capital en el área de la telefonía celular por US \$ 719 millones”¹⁴.

Como parte de las amenazas que afectan el sector social, cultural, demográfico y ambiental, el Ministerio de Turismo en su plan de Marketing promocional, hacer ver que tenemos la alta dependencia del acceso aéreo como son las grandes ciudades de Quito y Guayaquil. Tan solo Perú y Colombia tienen accesos terrestres aceptables, si bien limitan su influencia a las regiones fronterizas. El acceso marítimo es todavía muy limitado y puede ser una vía a desarrollar para el turismo de cruceros en Manta y Guayaquil. Las conexiones internas. Los horarios aéreos están muy definidos por razones de negocio y poco en función de las vacaciones. A modo de ejemplo, los fines de semana las conexiones Quito-Amazonía son inexistentes. Por otro lado, siendo Ecuador un país pequeño que puede ser recorrido en automóvil, bus, etc. la baja calidad y mantenimiento de muchas carreteras dilata en exceso la duración de los circuitos o hace muy largo lo que por distancias kilométricas es razonablemente corto, la señalización general, su situación muestra una problemática doble. Por un lado, su relativamente baja presencia y conservación, y por otro, su enfoque poco orientado a los “no expertos” en transitar por los diferentes lugares.

No solo el sector turístico, sino todos los sectores sociales se sienten inseguros por los crecientes índices delincuenciales. No existe un sistema confiable, planes o programas para la gestión de los riesgos naturales y humanos que amenazan a las comunidades. Según la Jefatura de Policía Judicial del Guayas, informó que en comparación con el mes de diciembre de 2005, las cifras han bajado en el año 2006 por las tácticas que se han aplicado en contra de la delincuencia. Por ejemplo, en la

¹⁴ Tomado del Informe Económico Banco Central de Ecuador, Primer Semestre 2006.

tercera semana de diciembre el año 2005 el robo simple estaba en 250 casos, el hurto en 78, el robo a locales en 35 y el de vehículos en 62. Los índices de robo y asalto en otras provincias en la última semana de diciembre del 2006 son los siguientes: El Oro, 18; Manabí, 26; Chimborazo, 4; Azuay, 13; Loja, 15; Los Ríos, 10; Tungurahua, 6; Carchi, 2; Bolívar no registra ningún asalto a personas. En cambio, en Imbabura hay un total de 16 robos; en Esmeraldas hay 1; en la provincia de Orellana 1 y en la región insular no se registra ese tipo de delito contra las personas. Es evidente que estas cifras no reflejan la realidad que se vive en nuestro país, ya que la prensa está teñida de rojo por los innumerables casos de delitos y olas de violencia que a diario se presentan, el mayor problema es la proliferación de un sinnúmero de hechos delictivos que se manifiestan por el incremento de grupos armados que asaltan, roban, asesinan, pandillas juveniles, drogadicción, secuestros, así como también el caso del transporte público que no ofrece ninguna garantía de seguridad para quien hace uso de él. Estos factores cruciales negativos en la sociedad, han ocasionado que la ciudadanía se sienta insegura en cualquier lugar del país.

Factores Políticos, Legales y Gubernamentales.-

Como una de las oportunidades evidentes en nuestro país es su marco legal vigente a través de la Ley de Turismo, la misma que establece como política de estado el fomento de la actividad turística nacional según lo establece el Art. 4 que dice: “La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las

- actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
 - c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
 - d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
 - e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
 - f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
 - g) Fomentar e incentivar el turismo interno”.

Entre las amenazas latentes que se vive en la actualidad, es el caos político que afronta el país ocasiona efectos en su economía. Es urgente solucionar el conflicto de los tres poderes para generar confianza en los empresarios e inversionistas y no caer en una recesión económica; según lo consideran analistas económicos.

En la prensa nacional se expresa que la inestabilidad política generada por la pugna de poderes entre el Ejecutivo, el Congreso y el Tribunal Supremo Electoral (TSE) tiene efectos en la actividad económica, tanto a nivel interno como externo. Según Analistas económicos y catedráticos.

Además informan que a nivel interno hace que el sector empresarial vea con mucho recelo, desconfianza e incertidumbre sobre las perspectivas para los próximos meses, lo que hace que se abstengan de tomar decisiones de inversiones en nuevos proyectos

o ampliar su producción y mercado. Esto también afecta al sistema financiero según el Banco Central del Ecuador, porque se ve restringido la demanda de crédito. Las tasas de interés se han mantenido estables, la activa en alrededor del 9% y la pasiva entre un 4.5% y 5%.

De acuerdo al informe del Banco Central del Ecuador ya se establecía indicios de estancamiento económico en el último trimestre de 2006 y en el primer trimestre de 2007, y ahora sumado a la actual crisis política la situación continuará igual y con visos de recesión.

También los diarios manifiestan que a nivel externo, la imagen del país tiene sus repercusiones, así por ejemplo, en la reunión de turismo realizada en Alemania, el stand ecuatoriano fue el menos visitado, a raíz de que el TSE tomó la decisión de suspender a los diputados.

Igualmente se informa que en los mercados financieros los títulos de valor ecuatoriano están a la baja, y por otro lado el riesgo país se ve incrementado, y como es lógico los bancos extranjeros también empiezan a poner restricciones, sobre todo en la línea de crédito para el sector empresarial. Por lo tanto esta situación política y jurídica está afectando negativamente, lo que hace que se ahuyente la inversión.

Factores Tecnológicos.-

La Agenda Nacional de Conectividad (ANC) es una Política de Estado que articula estrategias, programas y proyectos tendientes al desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en áreas como educación, salud,

medio ambiente, comercio, industria, turismo, seguridad y gobernabilidad en la sociedad ecuatoriana.

Para tal efecto el Gobierno nacional creó mediante el Decreto Ejecutivo No 1781 del 21 de Agosto del 2001, la Comisión Nacional de Conectividad, como el organismo interinstitucional encargado de formular y desarrollar la Agenda Nacional de Conectividad.

La corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CORPECE) como parte del Ministerio de Comercio Exterior, es la encargada de apoyar, preparar estudios y desarrollar programas y proyectos que impulsen el uso comercial y empresarial del Internet en Ecuador. Apoyar el desarrollo del mercado de Internet y el Comercio Electrónico, en Ecuador y en la región.

De acuerdo a la Agenda Nacional de Conectividad del Ecuador, indica que como principales amenazas en cuanto a la seguridad de la información se tiene: la vulnerabilidad en los sistemas operativos, equipos de comunicación, servicios de correo, bases de datos y plataformas (Microsoft-Unix, Linux, etc.). En nuestro medio las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad, de diversos orígenes, incluyendo el **acceso a información no autorizada, la difusión de información interna, acceso a bases de datos no autorizadas**, el fraude asistido por computadora, espionaje, sabotaje, vandalismo, incendio o inundación. Daños tales como el robo y falsificación de información, los ataques mediante virus informáticos,

"hacking" y denegación de servicio se han vuelto más comunes, ambiciosos y crecientemente sofisticados en la actualidad.

Factores Competitivos.-

Otras de las oportunidades que se debe aprovechar en nuestro país es el fuerte incremento del “turismo especializado”, como observadores de pájaros, gran aventura, deportes, turismo cultural, etc. Segmentos, o “nichos de mercado”, que crecen muy por encima del turismo general de recreación. Además según la Organización Mundial del Turismo, está presente el interés por Ecuador detectado en el trade turístico internacional, y muy especialmente en algunos países europeos y en el MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay).

Si bien es cierto que la dolarización, ha mejorado en parte la economía del país, así también ha sido un factor de encarecimiento relativo de los precios turísticos, especialmente con los mercados vecinos. A más de esto en otros países de Latinoamérica se ha fomentado la agresividad promocional, especialmente de Costa Rica, Perú, México y Brasil.

Las principales tendencias del turismo y recreación a escala internacional, señaladas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), hacen particular mención del comportamiento del turista y de las motivaciones para la elección de sus destinos. Los turistas de hoy son más activos, física e intelectualmente que antes. Demandan participación en actividades recreacionales, deportivas y de aventura, también desean saber de la historia, cultura y naturaleza del lugar visitado. Además, se

incrementan los turistas que cultivan intereses y afición en los lugares de destinos, así como el turismo de "raíces étnicas" presenta una nueva tendencia. No obstante, el turismo de naturaleza, cultura, aventura y religioso tiene un fuerte crecimiento. Las motivaciones están en la búsqueda de nuevos destinos y productos. También se hace recurrente el número de turistas que realizan visitas de corta estancia y frecuentes durante el año. Son más los turistas con sensibilidad ambiental y social que demandan destinos mejores concebidos y menos contaminados, rechazando los que presentan altos niveles de segregación social y con problemas ambientales.

“En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.”¹⁵

En el ámbito nacional y regional, las tendencias guardan cierta correspondencia con la de los turistas internacionales. En términos generales, el turista nacional tiende a ser menos especializado con relación a las tendencias mostradas en el internacional.

¹⁵ Kotler Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Hispanoamérica S.A, Editorial Prentice Hall, p. 140.

Efectivamente y por razones de la estructura socioeconómica, hay una marcada tendencia nacional al uso intensivo de las temporadas de diciembre, carnaval, semana santa y agosto, aunque se ha denotado un aumento de visitas cortas y de cierta frecuencia fuera de las temporadas altas, durante fines de semana con días feriados.

Ha disminuido en ciertos periodos la tendencia de turistas que visitan el exterior, incrementándose fuertemente el flujo interno, generando nuevos focos de desarrollo, prefieren como destinos nacionales lugares que ofrecen turismo de sol y playa, de aventura, religioso, cultural y de compras. En este sentido, son más los turistas que demandan participación en actividades de esparcimiento e interpretación de atractivos. También el turista nacional tiende al rechazo de lugares con degradación del ambiente natural y el urbano, como la marginalidad social. (Ver **Cuadro No. 1**).

CUADRO No. 1

ENTRADA DE VISITANTES EXTRANJEROS POR MESES Y AÑOS AÑO: 2005-2006 (DATOS PROVISIONALES)

JEFATURAS	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
PICHINCHA	26.415	29.334	26.499	23.368	32.688	32.078
GUAYAS	13.685	15.213	13.862	11.621	16.507	17.231
CARCHI	14.207	15.256	14.207	9.393	10.085	10.623
EL ORO	18.762	15.593	16.557	12.001	19.348	11.888
LOJA	2.287		1.933	1.467		560
OTRAS JEFATURAS	2.092	2.725	1.583	353	7.584	1.550
TOTAL	77.448	78.121	74.641	58.203	86.212	73.930
Fuente	:	* Dirección Nacional de Migración (2005-2006) * Jefaturas Provinciales de Migración (2005)				
Elaborado por	:	* Gerencia Nacional de Planificación y Cooperación Externa				

En el **Cuadro No. 2**, se enmarca el turismo de Ecuador en el contexto del mercado turístico mundial, en el del continente americano y en la región turística de Sudamérica:

CUADRO No. 2
El volumen turístico (en millones de turistas internacionales)

	1990	1995	2001	Previsión 2001
MUNDO	457,2	565,4	692,6	1006,0
AMÉRICAS	92,8	108,9	120,8	190,0
SUDAMÉRICA	7,9	11,8	14,5	26,9
ECUADOR	0,36	0,44	0,64	n.d.
Fuente	:	Organización Mundial de Turismo OMT (2001)		
Elaborado por	:	Oscar Romero Hidalgo.		

Como observamos en el Cuadro No.2, existe un notable crecimiento del turismo en estos periodos, ya que su volumen se ha incrementado en nuestro país. Cabe señalar que “Según la Organización Mundial de Turismo el volumen turístico internacional esta situado en unos 700 millones de turistas internacionales (personas que realizan un viaje turístico fuera de su país) y se prevé que continuará creciendo hasta superar en el año 2010 los 1.000 millones de turistas”¹⁶.

En el **Cuadro No. 3**, se observa la introducción de las Cuentas Satélite del Turismo de Ecuador que nos permite concretar algunos de los indicadores más significativos del turismo en la economía del país.

¹⁶ Ministerio de Turismo del Ecuador, *Plan Integral de Marketing Turístico*, Quito, Septiembre 2003, p. 18

CUADRO No. 3
La economía del turismo de Ecuador.
(Indicadores básicos 2002)

TURISTAS INTERNACIONALES	654.400
TURISTAS INTERNOS	903.695
GENERACIÓN DE DIVISAS	596.000.000 US \$
P.I.B. TURÍSTICO	1.129.000.000 US \$
CONSUMO TURÍSTICO	2.021.000.000 US \$
CONSUMO TURÍSTICO	/ P.I.B. 9,8%
EMPLEO TURÍSTICO	(asalariados) 52.000

Fuente:	Cuentas Satélite. Ministerio de Turismo de Ecuador
Elaborado por :	Oscar Romero Hidalgo

En el caso particular del Club de Recreaciones “Granilandia”, está representado principalmente por filiales de recreaciones, hotelería, turismo y ecología. Los socios y turistas nacionales arriban en períodos de temporada alta de Semana Santa, Carnaval, feriados y vacaciones escolares, disminuyendo considerablemente su asistencia el resto del año, mientras que los recreacionistas lo hacen con cierta frecuencia pero no en la misma magnitud como los turistas, esto se refleja en los ingresos líquidos del Club y sus Filiales (Ver **Cuadro No. 4**).

CUADRO No. 4
INGRESOS LÍQUIDOS AÑO 2006, DEL CLUB DE RECREACIONES “GRANILANDIA”.
(Valores en Dólares)

FILIALES	FEBRERO	MARZO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
CLUB MATRIZ	27.751,57	24.543,89	25.112,58	44.130,35	21.367,01
CR-1 “QUITO”	8.340,53	8.832,40	7.007,86	4373,14	2.753,34
CR-2 “MISAHUALLI”	1.495,70	471,79	22,96	970,63	224,11
HOTEL “REINO DE QUITO”	910,62	783,27	1.522,47	2.115,62	752,99
HOSTERIA “LOS PATIOS”	43,81	209,61	2.227,78	1.392,50	992,43
HOTEL “LANDANGUI”	330,90	142,10	29,57	42,06	179,34
TOTAL	38.873,13	34.983,06	35.923,22	53.024,30	26.269,22
Fuente:	*Tomado del Balance Contable año 2006, Departamento Financiero del Club de Recreaciones “Granilandia”.				
Elaborado por :	Oscar Romero Hidalgo				

La concurrencia mayor de los socios y turistas tiende más a repetir su visita al Club Recreacional, proviniendo de las regiones Central, Pichincha y Costa (Guayas, El Oro), se componen de grupos familiares mayor de tres personas, principalmente jóvenes y adultos, se movilizan en vehículo propio. Son en mayoría socios y dependientes y con moderado poder adquisitivo. Ocupan intensivamente las Playas de Villamil. Los socios y turistas mostraron satisfacción moderada con las Playas por el tratamiento ambiental, sin embargo, sintieron estar satisfechos por el resto de los atractivos, en especial por las Comidas Típicas, Artesanía Local y las edificaciones históricas. Igualmente, con relación a la apreciación del lugar sintieron estar muy satisfechos con el comportamiento de los habitantes y la seguridad personal prestada, no así con la limpieza de los espacios donde mostraron cierta satisfacción.

En cuanto a la demanda de recreacionistas de las filiales, la población potencial es de Quito y Guayaquil en sus visitas semanales. Lo conforman adultos y tercera edad, en grupo familiar, en su mayoría se movilizan en transporte público. Tienen un poder adquisitivo relativamente bajo. Los lugares que normalmente visitan son Hostería Los Patios en Playas Villamil ubicada en la Provincia del Guayas; Centro Ecológico Misahualli a 10 minutos del Cantón Tena Provincia del Napo, Hotel Landangui a 10 minutos antes de Vilcabamba Provincia de Loja; Centro de Recreaciones No.1 Granilandia ubicado vía a la mitad del mundo Provincia de Pichincha, con una media de frecuencia de una a dos veces al año. La tendencia en satisfacción de los lugares mencionados se encuentra entre excelente y bueno.

No obstante, el mercado de recreacionistas se comporta habitualmente consumidor de actividades de la categoría esparcimiento, especialmente en la demanda para la práctica recreacional – deportiva (piscina, básquet, fútbol y voley), ecológica y turística.

En cuanto al análisis de competidores, el espacio turístico del Club Recreacional, está compuesto por cuatro “Zonas Ecológicas, Turísticas y Recreacionales que son, en orden de importancia, Zona Oriental, Zona Costera de la Península de Santa Elena, Zona Sur del Valle de los Longevos en Loja y la Zona de la Sierra norte y centro de Quito.

(Mapa No. 1) Mapa del Ecuador, se encuentran las provincias, capitales y las ciudades más importantes en todo el territorio nacional y como parte del análisis externo se ha considerado las zonas donde se encuentran las filiales como son Costa, Sierra y Oriente.



Mapa No. 1	:	Mapa del Ecuador, adaptado por CODESO
Fuente	:	Corporación para el Desarrollo Sostenible www.codeso.com/mapas.html .
Elaborado por	:	Instituto Geográfico Militar IGM-1998

SECTOR DE MISAHUALI:

La Zona Oriental es la que presenta mayor nivel de desarrollo turístico y ecológico en ella se encuentra Misahualli, ubicado en la Provincia de Pastaza.

A las orillas del balneario con arena blanca y blanda, rodeada por decenas de árboles que son el hábitat del mono denominado “Peco” pequeño simio que está acostumbrado a los turistas y es uno de los atractivos, si alguien está sentado en el parque, se acercan a jugar.

Misahuallí es el lugar de ingreso para excursiones en la selva.

A 8 Km., está la cascada de Latas junto a un tobogán de caliza natural.

El jardín de las mariposas en Misahualli ofrece variedades exóticas.

A 4 Km., está la Mina con fuentes de agua mineral, que atrae mariposas y pájaros variados.

En la comunidad Río Blanco hay cascadas y shamanes dedicados a la medicina natural y arte curativo. Esta información se recopiló de la municipalidad del sector.

SECTOR PLAYAS VILLAMIL:

La Zona Costera de la Península de Santa Elena Playas Villamil ubicada en la Provincia del Guayas, es uno de los balnearios más populares del país y el más cercano a la ciudad de Guayaquil, en temporada su playa se llena de turistas nacionales y extranjeros que llegan por el poco tiempo de viaje:

Dispone de precios módicos en hoteles y restaurantes.

Posee una extensa playa de 15 Km. de largo por unos 250 metros de ancho.

Para llegar a Villamil puede hacer uso de las Compañías de transporte Villamil y Posorja, desde el Terminal Terrestre de Guayaquil a un costo de US \$ 2.

El tiempo de recorrido hasta Villamil es de 96 Km. (1 hora y 30 minutos) por la vía a La Costa – El Progreso. Esta información se recopiló de la municipalidad del sector.

SECTOR VILCABAMBA:

La Zona de la Sierra Sur Loja Valle de los Longevos, ubicada en la Provincia de Loja, se encuentra en la parte austral de la serranía ecuatoriana.

Con un relieve totalmente montañoso está caracterizado por disponer de una serie de ramales en cuyas profundidades cruzan los ríos Jubones, Puyango, Catamayo y Macará, los mismos que se dirigen a la cuenca del pacífico.

Su clima va de templado a frío en las partes altas y clima caluroso en las partes bajas como Macará, Zapotillo y Catamayo.

Su vegetación es muy variada xerófila hacia la costa y boscosas en las partes intermedias formando hermosos e inigualables paisajes.

Según estudios es una importante reserva minera de carbón, cobre, hierro, caolín y otros minerales.

A 52 Km. al sur de Loja tenemos Vilcabamba “que significa Valle Sagrado, su población es famosa por la existencia de personas inmunes a males cardiovasculares y arterioscleróticas alcanzando la fama de la tierra de la longevidad o Valle de los Longevos”¹⁷. Esta información se recopiló de la municipalidad del sector.

SECTOR NORTE Y CASCO COLONIAL DE QUITO:

La Zona de la Sierra Norte y Centro de Quito, ubicada en la Provincia de Pichincha, en el Km. 6 ½ de la Av. Manuel Córdova Galarza, en cuyo sector turístico se asienta el Complejo Internacional Mitad del Mundo. En esta zona se encuentran “Las Parroquias de Posuqui y Pomasqui ubicadas en el norte de Quito a una distancia de 3 kilómetros; altura media de 2.600 metros sobre el nivel del mar”¹⁸.

¹⁷ <http://www.vivavilcabamba.com>, Los secretos del valle.

¹⁸ Dirección de Planificación del Ilustre Municipio de Quito, “*Quito: Comunas y Parroquias*”, Serie Quito, Editorial Praga, Quito, 1998.

Se puede disfrutar de hermosos paisajes, clima agradable, la bondad de su gente y la exquisitez de los más variados platos típicos de la gastronomía ecuatoriana.

Esta ubicada en la zona de altísimo crecimiento urbanístico donde se asientan decenas de modernas ciudadelas y las tradicionales parroquias de Calacalí, San Antonio, y Pomasqui sitio último donde se libraron escaramuzas de la Batalla del Pichincha.

Para llegar al Centro Recreativo se puede utilizar los vehículos de la Cooperativa de Transportes Mitad del Mundo, San José de Minas y otros que salen de Cotacollao y Centro de Quito cada 5 minutos y media hora respectivamente a un costo de US \$ 0,40 centavos de dólar.

En el casco colonial se encuentra la mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros, ya que el conocido centro cultural histórico es uno de los lugares históricos y tradicionales de la ciudad, en donde se puede disfrutar de las majestuosas catedrales como son la de San Francisco y Sto. Domingo, admirar la plaza de la independencia y frente a ella el Palacio presidencial.

Los principales factores con probabilidad de impacto negativo observados a partir de las tendencias del mercado, la demanda y de los competidores son: la marcada estacionalidad, exigencia en la calidad de los servicios por parte de turistas nacionales e internacionales, crecimiento del nivel de especialización turística, diversidad de los servicios de atención al cliente y la demanda de actividades recreativas o de esparcimiento en los atractivos y centros turísticos durante la estadía. Por otro lado, según el Ministerio de Turismo del Ecuador hace notar el creciente interés por el turismo cultural y el aumento de la demanda al turismo de ámbitos rurales y pequeñas localidades, todo dentro de la creciente búsqueda de

nuevos destinos turísticos y el aumento del turismo nacional en el Estado Ecuatoriano; en este crecimiento se conforman nuevos factores que beneficiarían al Club de Recreaciones “Granilandia” para su desarrollo turístico y recreacional.

Es probable la reactivación del servicio de transporte local o regional en las zonas, lo que proporcionaría un emergente tránsito de turistas entre todas las zonas, puesto que la infraestructura existe y la experiencia ha sido muy beneficiosa cuando el servicio de atención a los socios fue iniciado en la década de los ochenta. Sus efectos, en todo caso positivos, conducirían hoy a la demanda progresiva de servicios especializados relativos a los Centros Turísticos, Recreacionales y Hoteleros.

La tendencia al crecimiento de la demanda en la zona costera de Sol y Playa, así como el mantenimiento de visitantes con bajo poder adquisitivo, son factores que permanecerán afectando al Club Recreacional. En vista a la saturación por uso de las playas en los centros turísticos durante la temporada, la oportunidad estaría en captar el remanente de turistas que no logren ubicarse, aunque el impacto sería moderado por la situación de desventaja que tiene esta filial. Por otro lado, el turista con bajos consumos es un factor que afecta negativamente porque limita el uso de las playas para quienes podrían realizar un mejor dispendio. Es un ahorro sustancial que adquieren los visitantes alojados en Casas de Familiares y Amigos, mientras que se observa un marcado déficit de alojamiento. No obstante, el turista o recreacionista tenderá a demandar mejor calidad en los servicios, en el ambiente, en la relación precio-calidad y en la presencia de actividades turísticas organizadas.

Existen otros factores que probablemente ocurran pero de impacto limitado. La tendencia al incremento del turismo religioso tiende a crecer en el ámbito nacional, sin embargo no es la vocación en las filiales. En este caso en todos los lugares que se encuentran ubicadas las filiales existen capillas, iglesias y templos que, a partir del esfuerzo comunitario, terminó rehabilitando y revalorizando un lugar prácticamente deteriorado. Los municipios locales cuentan además con este tipo de atractivos potenciales, pudiendo lograrse una experiencia similar. La oferta en este tipo de eventos debería ser parte de la oferta cultural más que religiosa, motivada por circunstancias puntuales de una de las temporadas (Semana Santa o Fiestas Patronales).

El balance de las oportunidades y amenazas que demuestre el Club resulta equitativo lo que se podría catalogar como lugar de desarrollo discutible para la recreación y el turismo. Es determinante que el Club está sujeto a la dinámica turística de sus filiales y la atracción que existe hacia la península de Santa Elena por la rediseñada Ruta del Sol, básicamente asistidos por los mercados de mayor poder adquisitivo que son los de la Región Central y Costera. Es común el uso del vehículo particular por las filiales y en este caso el Club no pasa inadvertido a los flujos de visitantes que se dirigen a la Mitad del Mundo en Quito o pasean en el centro histórico o casco colonial, en la Costa hacia las playas peninsulares, en la sierra sur Loja hacia el Valle de los Longevos, y en el oriente hacia los atractivos selváticos, dentro de un creciente turismo nacional, deseoso de conocer atractivos culturales, ámbitos rurales y pequeñas localidades. A pesar de las visitas de socios y turistas que realizan a las filiales del Club en temporada alta o por recreacionistas, no cubre las demandas por

servicios en cuanto a su limitada capacidad y escasa variedad de actividades recreacionales.

En el **Cuadro N° 5**, se sintetiza el análisis externo, mediante una relación representativa de acontecimientos relativos a la actividad turística y recreacional que afectan al Club de Recreaciones. Cada acontecimiento o tendencia expresa una amenaza u oportunidad, que de acuerdo al grado de impacto y probabilidad donde se ubique, puede clasificarse desde mejores oportunidades a peores oportunidades, y de amenazas mayores a amenazas menores.

Cuadro No. 5.

Síntesis del Análisis del Entorno del Club de Recreaciones “Granilandia”

NIVEL DE IMPACTO AL DESARROLLO TURISTICO Y RECREACIONAL SOSTENIBLE DEL CLUB DE RECREACIONES “GRANILANDIA”				
	ALTO	MEDIO	BAJO	
PROBABILIDAD DE CONCURRENCIA	ALTO	Ascenso del turismo religioso en la temporada de Semana Santa.	Aumento del interés por el turismo cultural.	
		Demanda de actividades recreativas o de esparcimiento en los atractivos de las zonas durante la estadía.	Demanda en el consumo del turismo en ámbitos rurales y pequeñas localidades de las zonas turísticas.	Disminución de servicios turísticos, hoteleros y recreacionales en las zonas aledañas.
		Preferencia al consumo de actividades de esparcimiento y naturaleza en los socios, turistas y en los recreacionistas.	Mantenimiento del consumo del servicio y producto local en temporadas altas.	Baja calidad del consumo de servicios y productos locales de las zonas.
		Aumento del consumo de productos locales (artesanía, dulcería criolla, comidas típicas de las zonas) en los visitantes.	Exigencia en la calidad de los servicios por partes de los socios, turistas y recreacionistas.	
		Tendencia a utilizar periodos vacacionales cortos y frecuentes durante el año.	Saturación por uso intensivo de playas en las zonas turísticas y en las zonas recreacionales.	
		Tendencia al rechazo de lugares con degradación del ambiente natural y urbano, y a la presencia de la marginalidad social.		
	MEDIO	Reactivación del servicio de transporte.	Utilización del vehículo propio como principal medio de transporte.	
		Marcada estacionalidad en las zonas de costa, sierra y oriente.	Crecimiento del nivel de especialización y diversidad de los servicios en las zonas.	Mínimo crecimiento del nivel de especialización y diversidad de los servicios de las zonas.
		Aumento de la racionalización de los servicios de agua potable y electricidad.		
		Aumento del turismo nacional de las diferentes zonas ecuatorianas.	Aumento moderado de la presencia de turistas extranjeros en las zonas.	
		Aumento de la demanda recreacional en las zonas costeras y de la sierra.	Aumento de la desproporción en la relación precio-calidad de los servicios turísticos de las zonas Costa, Sierra y Oriente.	
	BAJO	Disminución de la oferta de actividades turísticas programadas en los principales centros turísticos competidores del país.	Moderado poder adquisitivo de los socios, turistas y recreacionistas en las filiales.	Búsqueda de nuevos destinos turísticos en el país.

Para ampliar más el Análisis del Entorno, y; bajo estas condiciones y contexto, el Rol Estratégico Institucional del Club se podría concentrar en:

1. Proporcionar bajo un control eficiente y dinámico el mejoramiento de los servicios que brinda el Club y sus Filiales.
2. Promover la instalación de más servicios ligados a la Recreación, Hospedaje y Turismo.
3. Provisión de servicios eficientes para promover el incremento de operaciones comerciales a nuestros clientes.
4. Provisión de servicios eficientes para promover el desarrollo de la actividad turística de las zonas donde funciona el Club y sus Filiales.

Para complementar el Análisis del Entorno General, se ha considerado realizar un Análisis Sectorial, el mismo que está basado en el enfoque de las “5 fuerzas de Michael Porter”. En la siguiente figura se esquematiza las fuerzas competitivas para el mercado del Club de Recreaciones “Granilandia”:

Medición de las 5 Fuerzas Competitivas



Este diagrama muestra las cinco fuerzas competitivas que presionan al mercado del Club en un destino determinado. En el eje vertical se señalan tres fuerzas que definen el poder de negociación que se puede tener en ese mercado o segmento estratégico, y que determina la capacidad para controlar precios y costos. La intensidad de estas fuerzas condiciona la rentabilidad en el segmento estratégico.

- Entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre empresas competidoras
- Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el eje horizontal tenemos dos fuerzas que son:

- Poder negociador sobre los Clientes
- Poder negociador sobre los Proveedores

1. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El Club de Recreaciones “Granilandia” se encuentra compitiendo en el mercado de la recreación y el turismo, con diferentes tipos de productos sustitutos que cubren casi las mismas necesidades al cliente, estas actividades compiten indirectamente con las nuestras, además de utilizar otro tipo de tecnología, se encuentran operando en diferentes sitios; sin embargo la naturaleza de estos productos sustitutos no interfieren en la actividad que brinda el Club por el momento; como otros tipos de productos sustitutos tenemos que entre las tendencias turísticas, que plantean nuevas opciones de oferta y servicios, el Turismo Rural posee las mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo en el futuro, porque es una actividad que se basa en el aprovechamiento y disfrute de nuevos productos que están íntimamente ligados con el medio rural.

Según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador en el Ecuador existe interés para fomentar el desarrollo de alternativas turísticas que recojan procesos culturales relevantes del sector rural, para articular y ampliar la oferta de turismo alternativo con productos turísticos promisorios, incentivando la cooperación y trabajo conjunto entre los representantes del sector privado, organizaciones comunitarias y del sector público. Actualmente se trabaja en modalidades de: Agroturismo; Ecoturismo; Turismo Cultural, Rural, Urbano, de salud, de

aventura, deportivo, técnico y científico, Turismo educativo, comunitario, de descanso, de eventos, de salud, gastronómico, étnico, esotérico, arqueológico, religioso, trenes turísticos, sol y playa. Siendo los principales prestadores de servicios las comunidades y las haciendas que se incorporan como una nueva tendencia de oferta de productos turísticos.

Dentro estos cambios en la demanda de los turistas han estimulado el desarrollo de estos productos turísticos sustituidos:

Turismo Ecológico.- Recorridos naturales, Avistamiento de flora y fauna, Paisajismo.

Turismo de Salud.- SPA´s naturales, tratamiento en aguas termales, Centros de esparcimiento y rehabilitación, Hidromasajes, Clubes deportivos.

Turismo de Congresos y Convenciones.- Eventos deportivos, Seminarios y conferencias, Congresos nacionales e internacionales.

Turismo Rural.- Turismo en granjas, Desarrollo de actividades agrícolas, acuícolas y ganaderas, Eventos sociales en granjas.

Turismo Cultural.- Museos, Zonas arqueológicas, Etno-turismo, Exhibiciones culturales, Encuentros Musicales.

Turismo Urbano.- Paraderos turísticos, Hoteles y Restaurantes en construcciones históricas.

Turismo de Entretenimiento y Eventos.- Espectáculos de animación, Centros de Diversión, Eventos especiales, Actividades artísticas.

Turismo Deportivo y de Aventura.- Montañismo, Paseo a caballo, Pesca deportiva, Caza Deportiva, Ciclismo en Montaña, Kayac y canotaje, Golf y tenis, Surfing.

Turismo de descanso.- Este tipo de turismo se ha incrementado de manera creciente, ya que los turistas no necesitan desplazarse a las largas distancias, debido a que estos lugares se encuentran muy cerca de sus domicilios, en lugares muy próximos a las zonas donde opera el Club, entre ellos tenemos (Balnearios de agua dulce, Hosterías, Piscinas Municipales, Complejos Deportivos, etc.).

Turismo Comunitario.- Según información del Ministerio de Turismo se agrupan alrededor de 60 iniciativas de turismo comunitario de los pueblos y nacionalidades asentadas en las tres regiones continentales del Ecuador. Es importante definir las características del turismo comunitario, que lo hacen diferente de los otros tipos de turismo. En este sentido, lo COMUNITARIO se define como una forma de vida y sus correspondientes formas de organización, en donde las comunidades con un concepto totalmente diferente y novedoso de hacer turismo. Pequeñas comunidades rurales comparten sus hogares con los turistas y permiten conocer a fondo sus costumbres, su diario vivir y sus conocimientos ancestrales. Algunas comunidades indígenas se han dado cuenta que con el turismo pueden generar mayores recursos y han abierto sus puertas para mostrar los atractivos de sus pueblos y de sus regiones desde una perspectiva única. Esta forma de turismo permite tener más contacto con la gente, conocer las costumbres y el modo de vida de culturas centenarias desde adentro. Son los propios pobladores los que se convierten en guías y el dinero generado con este turismo se re-invierte en proyectos para la comunidad.

Turismo Religioso.- Sin duda se ha convertido en otro factor turístico del país. Muchos creyentes son atraídos por conocer sitios de interés cristiano como monumentos y templos, a donde acuden peregrinos de todo el país y del extranjero. Aquí se trata de un encuentro con la historia para entender el aspecto religioso de los pueblos y así comprender a su gente. Dentro de la gama de posibilidades de aprovechamiento de la actividad turística de carácter religioso, se pueden sumar la activación artesanal, ya que muchos creyentes buscan llevarse algún recuerdo tradicional.

Turismo de Gastronomía.- Otra de las alternativas turísticas es la gastronomía regional se caracteriza por la variedad de disfrutar de delicias típicas, esto ha producido una amplia variedad de alimentos y bebidas tradicionales, lo que ha contribuido para que las diferentes regiones nacionales, se destaquen por tener la más variada riqueza culinaria del país. El mantenimiento de las tradiciones de la cocina local, guarda un alto componente artesanal, visible en los centros gastronómicos a nivel nacional, y además que constituyen una de las principales motivaciones para la visita de turistas nacionales y extranjeros.

2. Poder de negociación sobre los Clientes

Los clientes más importantes del Club de Recreaciones, actualmente por el volumen de las operaciones, por el monto de los ingresos que obtienen las Filiales, así como por el área que ocupan en el Complejo Recreacional son vinculados a los negocios del turismo, recreación y hospedaje.

El Comité Financiero y de Inversiones en conjunto con la administración, define las tarifas que deben pagar los clientes por los servicios que se presta. Tomando en

cuenta que posee un mercado cautivo como son sus socios permanentes (29.517), y por los distintos negocios instalados en las zonas más importantes del país, éstos no tienen un poder de negociación sobre la determinación de las tarifas, no obstante el poder de exigencia de estos clientes es creciente, ya que demandan una mejor calidad de los servicios. (Ver **Cuadro No. 6**)

CUADRO No. 6
Tarifas para Socios uso de los servicios de las Filiales del Club.
(Precios en Dólares)

FILIAL	COSTO HOSPEDAJE	COSTO ALIMENTACION	COSTO USO INSTALACIONES DEPORTIVAS
CR-1 "Quito"	10,00	6,00	3,00
CR-2 "Misahualli"	10,00	6,00	
Hotel "Reino de Quito"	6,00	6,00	
Hotel "Landanguí"	6,00	4,00	2,00
Hostería "Los Patios"	10,00	3,50	

3. Rivalidad entre empresas competidoras

➤ **La competencia en el ámbito nacional donde operan las filiales.**

El Club de Recreaciones ha desarrollado una mayor infraestructura física y mejor plataforma de servicios que los demás Centros Turísticos, contando por ello con un mayor número de servicios. No obstante cabe indicar que los demás Centros Turísticos públicos y privados de las zonas vienen fortaleciendo sus servicios relacionados con el turismo y la recreación, lo cual dinamizará el grado de competencia que ya existe en este segmento. A continuación se detalla el potencial en cuanto a infraestructura física de las zonas:

- ❖ Al norte de Quito donde funciona la primera filial es el único lugar con infraestructura que presta los servicios integrales de: recreación, hospedaje,

alimentación y alquiler de locales para eventos sociales. En este sector no existe rivalidad de competencia con las mismas características de los servicios y su relación en comparación con la filial es bajo.

- ❖ En el Oriente en la zona de Misahualli la segunda filial también es el único lugar con una infraestructura tradicional acorde al hábitat natural que ofrece: hospedaje, alimentación; a excepción del ecoturismo que tiene competencia por parte de la municipalidad de la localidad. Su relación de competencia con la Filial es medio.
- ❖ En Loja el Hotel Landangui se destaca por ser el único en el sector con todos servicios que incluyen: piscina privada, sauna, turco e hidromasaje y servicio de restaurante. Esta filial no posee competencia en este sector.
- ❖ En la zona de Playas de Villamil la Hostería Los Patios, es una de las más visitadas por su infraestructura única que ofrece los servicios de: hospedaje, alimentación, recreación, piscina, sauna, turco e hidromasaje, y además de encontrarse a pocos metros de la playa. Su relación de competencia con los demás es medio.

Sobre los competidores directos y actuales se formula el siguiente análisis:

✓ **¿Se encuentra compitiendo en precios?**

En el Centro de Recreaciones de Quito los precios para ingreso son de US \$ 3, y la competencia directa mantiene una tarifa de: US \$ 4 a US \$5.

En el Centro Turístico de Misahualli el hospedaje cuesta US \$ 10 en relación a la competencia cuya tarifa es de: US \$ 15 a US \$ 20.

En el Hotel Landangui, el hospedaje es de US \$ 6, este hotel no tiene competencia en este sector, ya que es el único disponible.

✓ **¿Libran fuerte batalla publicitaria?**

En este aspecto, existe una falencia total del Club, ya que la competencia dispone de todos los medios de marketing; sin embargo esta competencia actual no se encuentra cerca de las zonas donde operan las Filiales del Club.

✓ **¿Introducen nuevos competidores?**

Como lo dijimos en el análisis de los productos sustitutos, el turismo comunitario en especial en el oriente, a través de las Comunidades Indígenas, está afectando en parte la actividad turística de esta filial.

4. Barreras de entrada a nuevos competidores

La creación del Club de Recreaciones y sus Filiales, es una iniciativa de sus socios desde el año de 1984, es decir más de 23 años funcionando, la misma que está sujeta a un marco jurídico público, el cual determina el grado de atraktividad del sistema por los beneficios e incentivos que otorga, en tal sentido sólo por decisión gubernamental se constituyen estas entidades, se considera además poco probable que se vaya a constituir otro sistema especial en el campo de acción de los actuales.

La inversión que se requiere para crear un centro turístico superan los US \$ 100.000, además la inversión se puede recuperar a largo plazo, lo cual no es muy rentable, ya que los ingresos que se perciben mensualmente no cubrirían los gastos corrientes que genera este tipo de actividad. Además las zonas se encuentran casi en su totalidad cubiertas por Centros Turísticos que pertenecen a la localidad.

Para que ingresen nuevos competidores en este mercado se requiere cumplir un sinnúmero de requisitos tanto legales como económicos de acuerdo a lo que establece la Ley de Turismo y su Reglamento. Según lo dispone el Art. 40.- “El patrimonio autónomo contará con los siguientes ingresos: a) La contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos que deberán pagar anualmente todos los establecimientos prestadores de servicios al turismo”. En lo que corresponde a la base legal el empresario turístico debe atenerse a ciertas disposiciones a favor de los consumidores de servicios turísticos, ya que ellos se encuentran protegidos por esta Ley, debido a que si un cliente es víctima de alguna empresa de turismo, estas tienen responsabilidad civil y pecuniaria de acuerdo a la falta cometida en contra de ellos, según lo establece el Artículo 44, además de pagar multas desde los US \$ 100 hasta US \$ 5.000; y en algunos casos graves la clausura del establecimiento de acuerdo al Artículo 52.

5. Poder de negociación de los principales proveedores

Dado a lo exclusivo del servicio, se espera que nuestros proveedores tengan algún poder de negociación, para evitar este poder de los proveedores se ha estimado conveniente, formas alianzas con empresas de servicios y equipamiento como: guías profesionales y alquiler de equipos sofisticados de exploración al interior de la amazonia, es decir en la zona oriental.

Los proveedores están constituidos por aquellos que dotan al Club de Recreaciones de servicios de diferente naturaleza cuyos precios están sujetos a la dinámica del mercado o a la regulación estatal, como el caso de la provisión de servicios básicos (agua, energía eléctrica, telefonía, vigilancia y seguridad, entre otros).

Dado el gran tamaño de los servicios y equipamiento de turismo que requiere el Club, los proveedores de estos requerimientos (útiles y equipo de oficina, de aseo, de limpieza, enseres de cocina, indumentaria de alojamiento, etc.) muestran un alto grado de dependencia con respecto a éstos. En este sentido, el Club ha logrado reducir sustancialmente los márgenes de sus proveedores debido a su alto poder de compra. En general, los proveedores no han respondido de forma agresiva con respecto a ello debido a que tienen temor de ser excluidos del mercado en el futuro, ya que tienen puestas sus esperanzas en el desarrollo de otras alternativas de turismo. Por otro lado, a diferencia de lo que sucede en otros sectores, en este, los proveedores enfrentan dificultades para integrarse verticalmente con empresas operadoras, ya que para ello sus ventas son en menor magnitud, además de que pueden enfrentar restricciones regulatorias.

Para entender de una mejor forma el Análisis del Entorno, se reforzará la metodología con una definición de las Oportunidades y Amenazas, las mismas que fueron discutidas en el seminario taller realizado en el Club con los Directivos, Gerente, Administradores y personal administrativo; además este análisis está vinculado con las diferentes Fuerzas de poder en el entorno nacional como son: Económicas, Sociales, Culturales, Demográficas, Ambientales, Políticas, Legales, Gubernamentales, Tecnológicas y Competitivas. Adicionalmente se incluye las Oportunidades y Amenazas del Microentorno del Análisis Externo (Ver **Cuadro No. 7**).

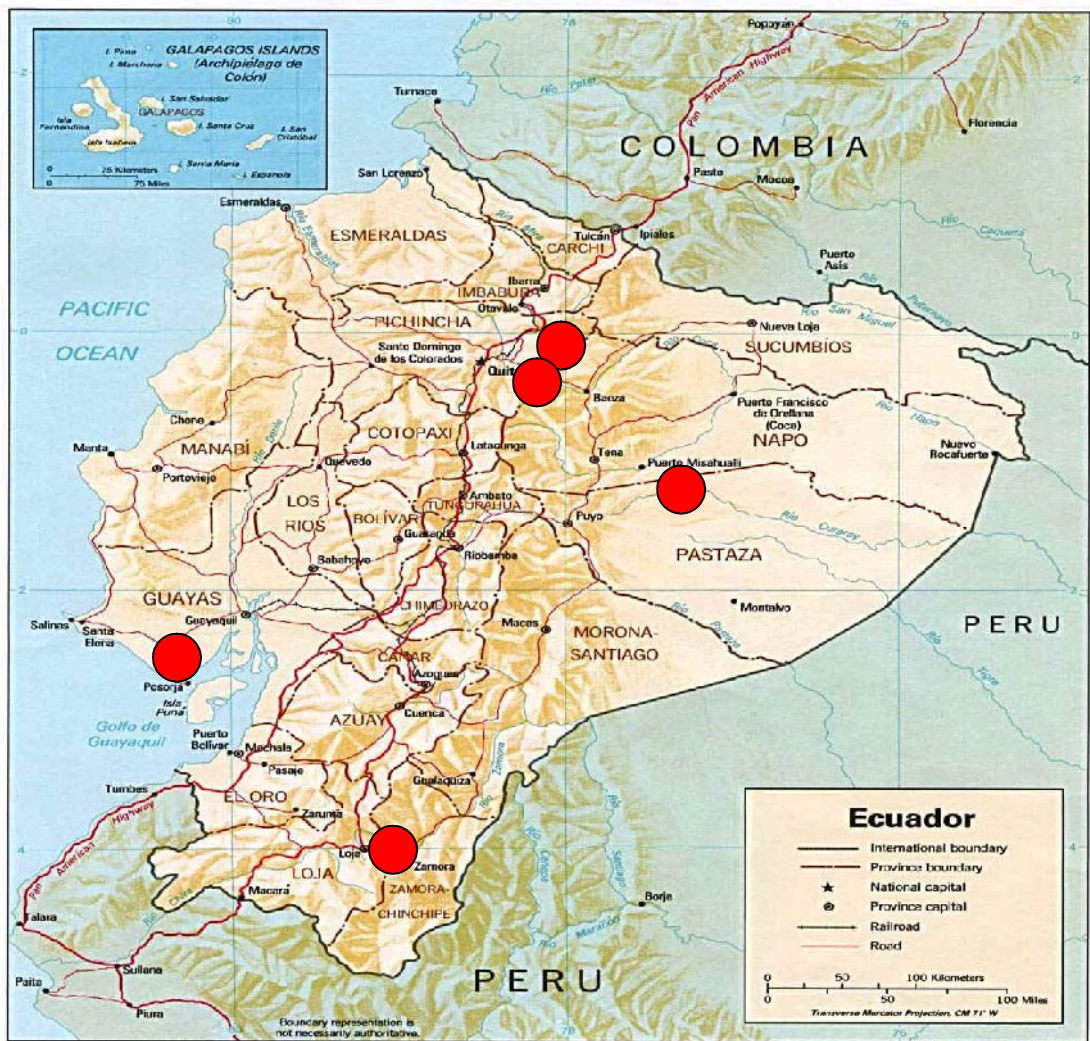
CUADRO No. 7

MACROENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FUERZAS ECONÓMICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad macroeconómica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo País Alto. Disminución de Inversión Extranjera en el país.
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> Posición geográfica estratégica de las zonas donde funcionan las filiales. Crecimiento del Volumen Turístico en el país. Mayor dinamismo de la economía del país, como consecuencia de la migración y presencia de inversionistas extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitada señalización de las zonas (vial-turística). Insuficientes conexiones internas (Accesos Aéreo-Terrestre-Fluvial). Aumento y agudización de la delincuencia.
FUERZAS POLÍTICAS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> Voluntad del Gobierno para poner en marcha el desarrollo turístico a través de una política de estado y del marco legal. 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad Política. Inseguridad Jurídica.
FUERZAS TECNOLÓGICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad de la información
FUERZAS COMPETITIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Agresiva promoción del turismo externo Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de las municipales de las zonas.
MICROENTORNO	
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE “PORTER”	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevas alternativas turísticas en las zonas de ubicación de las filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de productos sustitutos (turismo comunitario, rural, cultural, etc.)
PODER DE NEGOCIACION SOBRE LOS CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> Regulación de tarifas de acuerdo a la necesidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia constante de los clientes en mejoras de los servicios.
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de nuevos servicios con diferente infraestructura física. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de nuevos Centros Turísticos en las zonas de ubicación de las filiales.

BARRERAS DE ENTRADA A NUEVOS COMPETIDORES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas al marco legal turístico vigente en el país. • Incremento de inversionistas extranjeros para crear nuevas filiales en las zonas del país.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de alianzas con empresas que ofrecen servicios y equipamiento en el área del turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los precios de los productos y servicios que brindan los proveedores.

2.4 Análisis Interno.

Como evaluación de los atractivos turísticos, dentro de las filiales que conforman el Club de Recreaciones “Granilandia” tenemos cinco filiales que se detallan a continuación: (Mapa No. 2. Mapa de Ecuador, puntos rojos ubicación de las 5 filiales del Club).



Mapa No.2	:	Mapa del Ecuador, adaptado por CODESO
Fuente	:	Corporación para el Desarrollo Sostenible www.codeso.com/mapas.html .
Elaborado por	:	Instituto Geográfico Militar IGM-1998

Centro Recreativo “Granilandia”.

Mapa No. 3. División Zonal y Parroquial de la Ciudad de Quito.



Mapa No. 3	:	División zonal de la ciudad de Quito
Fuente	:	Guía Turística de la ciudad de Quito

Ubicado en la zona 4 al norte de Quito Km. 6 Av. Manuel Córdova Galarza vía Mitad del Mundo, cuenta con una mayoría suficiente de atractivos recreativos, su uso intensivo que causa la estadía prolongada (en temporada alta), por lo que debe emplearse para insertar los demás atractivos al mercado.

La fortaleza del Centro se encuentra en el servicio de Piscinas templadas con un extenso y bien diseñado tobogán, una piscina para niños y una tercera piscina cubierta, que se caracterizan por sus diamantinas bien tratadas y cristalinas aguas templadas.

Estos paradisíacos rincones con su verde esplendor ponen al servicio cinco canchas de indor fútbol bien cuidadas, las mismas que para brindar mejor atención fueron sometidas a un mantenimiento especial.

El servicio de sauna, turco e hidromasaje completamente funcionales, del cual se dispone de dos saunas, dos turcos y dos hidromasajes.

Para eventos se dispone de dos Salones (Continental y Equinoccial) en donde los fines de semana se ofrecen una variedad de menús, la presentación de importantes artistas nacionales, haciendo que el consumo de los alimentos sea más placentero.

Como un servicio de hospedaje se dispone de cabañas familiares, en cuales el visitante puede hospedarse durante los fines de semana en especial y disfrutar de un confortable descanso, cada cabaña está compuesta de una sala cocina que incluyen muebles, juego de comedor, cocina, refrigeradora, música y dos mini dormitorios con baño.

Por el estado actual del Centro Recreativo, se deben realizarse esfuerzos de adecuación física y promoción turística. La diferenciación del interés turístico de los atractivos con relación a los Centros Turísticos del Sector estaría casi al mismo nivel competitivo y quizás un poco más alto. No obstante, la oferta de atractivos no es uniforme. La mayoría no tiene actividades turísticas organizadas, por falta de infraestructura o que simplemente no están insertos en el mercado nacional. Además una ventaja de este Centro Recreativo, es que se encuentra cerca del Aeropuerto de Quito.

Centro Ecológico “Misahualli”.

Este Centro Ecológico se encuentra en la Provincia del Napo a 15 minutos del Cantón Tena en donde se puede disfrutar de las maravillas de la naturaleza y de la selva tropical.

Al ingresar a Misahualli a un costado del parque central tenemos el Centro Ecológico que lleva el mismo nombre en honor a su pueblo, aquí se dispone de cabañas ecológicas confortables las mismas que fueron elaboradas con teca una madera especial que contrasta con el hábitat natural de la zona.

En la actualidad se dispone de 26 cabañas las mismas que pueden albergar hasta 140 personas, cada cabaña se encuentra debidamente equipada y con los servicios de agua, luz, baño y duchas con agua caliente.

Se dispone de una infraestructura en el salón octogonal, para dar el servicio de alimentación con variedad en exquisitos platos típicos de la zona oriental y comida nacional.

Para disfrutar de la navegación fluvial se dispone de una canoa adecuada con un motor fuera de borda, con capacidad para 20 pasajeros cómodamente sentados, para efectuar los tours por el río Napo, además de visitar diferentes atractivos turísticos que ofrece la región amazónica. Como parte de este recorrido se puede visitar a las comunidades indígenas observar los rituales de danza autóctona destinada a agradar a los dioses mitológicos indígenas, donde además se puede degustar de la chicha de yuca y la conocida guayusa, adquirir hermosas artesanías trabajadas en el lugar, cerámica indígena, trampas para caza y pesca, y como complemento adentrarse a la historia indígena visitando el museo etno-cultural de los ancestros.

En el salón de eventos con forma octogonal puede solicitar el servicio de restaurante y discoteca, con presentación de danzas autóctonas, practicadas por indígenas ribereños y la participación de artistas de la provincia, actividad cultural que es muy apreciada por el turismo nacional e internacional.

Más de la mitad de los atractivos están insertos en el mercado turístico local, mientras que la asistencia de extranjeros es muy reducida y se debe más bien a la relación de complementariedad de ofertas turísticas.

Hostería “Los Patios”.

La Hostería se encuentra ubicada en el cantón Playas de Villamil, y cuenta con una de las mejores playas de la Península y a tan solo una hora y 30 minutos de la ciudad de Guayaquil de distancia se puede disfrutar de un relajante y placentero paseo playero.

Esta Hostería es una de las pioneras en Playas de Villamil fue construida por el año de 1985, y desde esa época hasta la actualidad se ha propuesto mantener los mejores estándares de servicio y calidad de atención a sus visitantes.

Existe el servicio de hospedaje con habitaciones familiares muy confortantes que incluye en cada una de ellas de televisión, baño privado, muebles de sala, aire acondicionado, para que disfrute de un descanso cómodo y placentero.

Si desea disfrutar de algo diferente y relajante se dispone del servicio de bar y restaurante al aire libre, en el patio posterior a la Hostería, además se puede saborear de la exquisitez de la comida típica costeña, disfrutando de la suave brisa marina en donde la playa se encuentra a escasos metros de distancia.

Se dispone para el deleite de toda la familia de una piscina, sauna, turco; y para reencontrarse con la historia existe un pequeño pero acogedor museo en donde se exhiben replicas de figuras, vasijas y otros cerámicos de culturas aborígenes ecuatorianas.

Existe mayor capacidad en servicios de Alojamiento que de Alimentación. La construcción de la Hostería está estructurada con habitaciones, a pesar del uso que

hacen de las playas no hay instalaciones muy espaciosas en las costas. Por otro lado, los servicios de alojamiento son muy limitados, existiendo sólo pocas hosterías en el sector de Villamil. Al contrastar la oferta es totalmente deficitaria, requiriendo casi el triple de la capacidad existente para cubrir las necesidades de alojamiento en temporada alta.

Otro elemento característico de los servicios de la Hostería es el moderado nivel de calidad, aunque la oferta es accesible al turista nacional en cuanto a precios, estando por debajo de los niveles de los centros turísticos competidores.

En Playas de Villamil no cuenta además con Agencias de Viajes, Información Turística, Guías, Comercio (turístico) diversificado y Transporte Turístico, lo cual es absorbido por las Cooperativas de transporte local.

Se cuenta con una red de carreteras en buen estado y que permite el acceso a la mayoría de los atractivos. La red principal está asistida de servicios para el transporte automotor y al turista (talleres mecánicos, estaciones de abastecimiento de gasolina con sanitarios, restaurante y cafetería) Sin embargo, los abastecimientos de gasolina presentan poco mantenimiento en los sanitarios.

La red principal y la secundaria hay presencia de avisos normalizados que indican la dirección y distancia a los centros poblados, pero no están orientados para la señalización turística.

Por la proximidad de la Hostería, se favorece de los servicios de transporte terrestre de buses en el Terminal terrestre de Guayaquil. Para acceder por este tipo de transporte, se dispone de servicio intercantonal que conecta el Terminal con Playas de Villamil, y otras localidades adyacentes como Posorja. Además se favorece por tener cercano el Aeropuerto de Guayaquil.

Las telecomunicaciones de Playas de Villamil cuentan con servicios de telefonía pública, privada, básica, móvil, Internet, cable-televisión. Los servicios cubren la demanda de la población residente. Los turistas no cuentan con suficiente capacidad en la telefonía pública.

La Infraestructura Sanitaria de Playas de Villamil es completa en el área urbana y poblados aledaños. El abastecimiento de agua potable sufre actualmente de racionamientos eventuales. La red de salud es ambulatoria y cubre la demanda local y no de visitantes. Los servicios de hospitalización son ofrecidos con normalidad.

La Infraestructura Energética igualmente es completa, sobre todo la red eléctrica, aunque ha sufrido un desmejoramiento en su capacidad de distribución por problemas de mantenimiento, lo que ha generado interrupciones del fluido.

Playas de Villamil no cuenta de una estructura local que, al menos, gestione la actividad turística, aunque por ley está contemplada. Resultan más bien en acciones que se ejecutan en temporada alta, como promoción de actividades de entretenimiento y dispositivos de seguridad para el turista, coordinados entre los organismos estatales y local. Se desconoce además, programas de promoción turística por parte de la municipalidad en los principales mercados que se benefician de los atractivos.

A escala regional, la Dirección General de Turismo del Guayas es el ente encargado de regular, controlar, promover y planificar la actividad turística de la Provincia. Sus acciones, concretamente, han contribuido a ir incrementando la asistencia de turistas, aunque no se observa el mejoramiento de la calidad y originalidad de los servicios. La organización ha intentado incrementar programas de concientización para la comunidad como ente principal en la receptividad del turista y los beneficios que genera el turismo en la sociedad.

Hotel “Landangui”.

Este hotel se encuentra a 30 minutos de la ciudad de Loja en el sector de Landangui, donde a tan solo 10 minutos de distancia se encuentra Vilcabamba (Valle de los Longevos). Toda esta zona tiene muchos atractivos turísticos, como paradisíacos paisajes, clima subtropical, una variada y gustosa gastronomía, las artesanías, y lo más llamativo es la curiosidad por la longevidad de los habitantes de Vilcabamba.

El hotel está destinado a brindar servicios de alojamiento, alimentación y recreación, es un lugar ideal para descansar en familia y relajarse del estrés fuera del mundanal ruido de las grandes ciudades.

Se dispone de otros servicios tales como servicio de restaurante, piscinas, cancha de uso múltiple, turco, sauna, hidromasaje, un salón discoteca, además de las confortables habitaciones de una y dos camas diseñadas con buen gusto y equipamiento de lujo para brindarle descanso placentero, alejado del acelerado ritmo de la ciudad.

Por otro lado, se pudo analizar que la presencia de servicios financieros básicos no resulta limitativa para el desarrollo, además que la cercanía entre el hotel y la ciudad de Loja permite en cierto modo prescindir del requerimiento. No resultan menos importantes las instalaciones, la señalización, el espacio urbano, transporte, servicios médicos, seguridad personal y telecomunicaciones, porque sirven de plataforma para la actividad y su presencia no distingue la categoría de la zona turística.

Se puede apreciar que la zona donde se encuentra el hotel cubre con el requerimiento de atractivos turísticos, transporte público local y cantonal además de los servicios de salud pública. No hay duda de la accesibilidad, calidad y situación de los atractivos estudiados en el diagnóstico, aunque muchos no cumplen con la presencia de actividades o guías, esto forma parte de otro requerimiento. El transporte público se ha incrementado en capacidad y calidad, específicamente en el servicio personalizado como son los taxis y

furgonetas, sin contar con el sistema masivo que también cumple con la capacidad requerida.

El Hotel no se encuentra integrado a todos los sistemas de telecomunicaciones solo se dispone de telefonía móvil más que de la convencional, como en el resto del país, no obstante la solvencia en la dotación de la telefonía pública destinada a la población es limitada. Cuenta además con una entidad financiera que es una cooperativa pero ubicada a 5 minutos del Hotel en la ciudad de Catacocha, por lo que cubre no del todo las necesidades en especial del turista.

Hotel “Reino de Quito”.

Este hotel como parte integral de la zona 3 de Quito está ubicado en la calle Maldonado a pocos metros del parque “La Recoleta” y junto a él se encuentra el Ministerio de Defensa Nacional.

Este es un sitio ideal ya que este hotel cuenta con habitaciones muy confortables para que el turista, luego de haber tenido un largo trajinar por la Capital de la República ya sea en viaje de trabajo, negocios o placer, disfrute de un descanso placentero.

Desde la terraza del hotel se puede disfrutar de la belleza del Quito antiguo, junto al histórico y tradicional panecillo.

Como parte de los servicios tenemos el hospedaje y la alimentación en un elegante salón de recepciones, este hotel está diseñado de cuatro plantas con 24 habitaciones (10 matrimoniales, 9 dobles, 4 triples y una Suite), todas ellas con baño y servicio de TV. cable.

En el servicio de restaurante en donde las instalaciones han sido muy bien decoradas, se pone a disposición una atención personalizada brindando nutritivos y selectos

desayunos, almuerzos y meriendas, buffet, además de dar atención esmerada en eventos especiales.

Con relación a las consideraciones de calidad de los servicios expuestos en el diagnóstico de todos los centros recreativos y hoteles, el de alimentación cumple con la capacidad y regularmente con la calidad, específicamente en el mantenimiento y la adecuación de los ambientes interiores. La calidad del espacio urbano de las filiales se distingue de muchos centros u hoteles de otras localidades, de todos modos se logró diagnosticar aspectos de la imagen o estética urbana que deben reforzarse para su adecuación a la recreación y al turismo.

Al evaluarse el grado de cumplimiento de los requerimientos de competitividad (Ver **Cuadro No. 8**), se puede apreciar que el Club de Recreaciones cubre con el requerimiento de atractivos turísticos, transporte aéreo y terrestre sea (local, cantonal o interprovincial) y los servicios de salud pública. No hay duda de la accesibilidad, calidad y situación de los atractivos estudiados en el diagnóstico, aunque muchos no cumplen con la presencia de actividades, esto forma parte de otro requerimiento. El transporte público se ha incrementado en capacidad y calidad, específicamente en el servicio personalizado como son las furgonetas o taxis.

El Club y sus filiales tiene integrado a todos los sistemas de telecomunicaciones presente en el país, sin embargo la solvencia en la distribución de la telefonía pública destinada a la población es limitada. Cuenta además con entidades financieras por lo que se cubre no del todo esta necesidad. Con relación a las consideraciones de calidad de los servicios expuestos en el cuadro, el de alimentación cumple con la capacidad y regularmente con la calidad, el espacio urbano del Club y sus filiales se distingue de

muchas localidades, de todos modos se logró diagnosticar que se deben reforzarse para su adecuación a la recreación, al turismo y a los servicios básicos.

Cuadro No. 8 Síntesis del Análisis Interno del Club de Recreaciones “Granilandia”

DESCRIPCION DE REQUERIMIENTOS	GRADO DE IMPORTANCIA	ESTANDARES COMPETITIVOS
Presencia de atractivos turísticos accesibles	ALTA	Todas las filiales cuentan con una amplia gama de atractivos turísticos y recreacionales
Instalaciones con servicios básicos (agua, luz, alcantarillado)	MEDIO	Mínimo los 3 servicios básicos. Diversos y estéticamente integrados al contexto natural y arquitectónico tradicional, con capacidad de soporte para visitantes locales y nacionales
Presencia de servicios para el esparcimiento, como cines, teatros, discotecas, comercio minoritario, venta de artesanías y productos locales y espacios públicos	MEDIO	Diversidad y originalidad, con capacidad de soporte para recreacionistas y turistas, dentro y fuera de las zonas
Servicios gastronómicos basados, preferiblemente, en productos locales	ALTO	Diversidad y originalidad en la oferta, con capacidad de ofrecer comida típica tanto en variedad como en calidad
Servicios de alojamiento de baja densidad	MEDIO	Es muy limitado el servicio de hospedaje en especial en temporadas altas
Sistema de señalización e información turística interpretativa y debidamente localizados	MEDIO	Cómodo, claro, preciso, atractivo e identificado con la imagen del lugar
Sistema de comercialización y promoción de los mercados emisores	BAJO	Escasa publicidad y no están ubicadas en los mercados emisores
Calidad en el espacio urbano	MEDIO	Presencia de permeabilidad, variedad, legibilidad, riqueza perceptiva y personalización como elementos cualitativos de la imagen urbana
Actividades turístico-recreacionales programadas	ALTO	Diversas, originales y permanentes
Transporte aéreo y terrestre (local, cantonal e interprovincial)	MEDIO	Eficiente y mantenido con capacidad de carga suficiente para los visitantes
Servicios de seguridad personal	MEDIO	Grado moderado de eficiencia en el control de la criminalidad
Servicios de salud pública	MEDIO	Eficientes bajo la forma de atención medica ambulatoria y hospitalización para el turista y recreacionista
Servicios bancarios básicos	BAJO	Escasa diversidad de servicios transaccionales: cajeros automáticos y banca
Sistema de telecomunicaciones	MEDIO	Modernos y diversos medios de telecomunicaciones
Servicio de Proveedores y equipamientos	ALTO	Presencia de proveedores, con acceso a productos bien definidos para satisfacer necesidades de los turistas
Recursos Humanos calificados	MEDIO	Guías turísticos, saloneros, camareras, chef de cocina, chóferes, administradores, entre otros

Para direccionar mejor el análisis interno del Club, se tomará como modelo **La cadena de valor** de Michael Porter “La cadena de valor de una empresa debe ser la unidad estratégica o negocio...”¹⁹, esta debe proveer una visión de la Organización focalizada en los procesos y actividades que integran el giro del negocio.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las **actividades primarias** se dividen en: logística interna, operaciones (producción); logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son **apoyadas** por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

ACTIVIDADES DE APOYO:

Infraestructura de la Empresa

Está considerado en el Club de Recreaciones el apoyo de planeamiento, asesoría legal, gestión financiera y contable, además de los sistemas de información gerencial que permitan definir y direccionar adecuadamente los esfuerzos del Club hacia los fines trazados como entidad; entre los principales procesos tenemos:

Planeamiento o Gestión Estratégica:

Comprende la implementación de un proceso de planificación gerencial, operativa, de marketing y financiera orientada hacia la consolidación del Club de Recreaciones como un

¹⁹ Jaume Mussons Sellés, *La Empresa y la Competitividad*, Edición UPC, 1997, p. 89.

ente de desarrollo regional. Este es un proceso que fluye a lo largo de toda la organización de manera continua siendo responsabilidad de toda la organización. Los productos de este proceso se traducen en documentos de gestión que de una forma ordenada y estratégica logren orientar los esfuerzos hacia la consolidación del Club.

Gestión Económica Financiera:

Este proceso implica la asesoría y el incremento en materia de proyectos de inversión y en estudios, además de la evaluación de niveles de rentabilidad, ingresos y gastos del Club. Los recursos financieros constituyen un factor crítico de éxito para el desarrollo del Club, en la medida que posibilitan la adecuación y modernización de las instalaciones, sistemas y servicios, que permitan afianzar la ventaja competitiva en materia de infraestructura. La principal ventaja, es que debido a una posición financiera no agresiva, la situación es saludable, pero evidencia que la gestión financiera no es óptima sustentada en un exceso de liquidez (más de US \$ 250.000 subutilizados). Además se dispone de algunas áreas físicas inactivas.

Administración de Recursos Humanos:

El desarrollo del potencial humano constituye la mayor fuente de ventaja competitiva y deberá ser reforzada e implementada con mayor incidencia en el personal que desarrolla actividades primarias (servicios hospedaje, alimentación, recreación y turismo; informáticos; infraestructura y marketing). Todas estas actividades deberán estar enmarcadas en un Plan Integral de Recursos Humanos. El Club cuenta con personal experimentado lo que constituiría una ventaja a resaltar si se compara la competencia.

- Recursos Humanos Calificados (Reclutamiento y Selección, Contratación, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Desarrollo Profesional)

Desarrollo de Tecnologías:

El proceso de recursos tecnológicos, es el que comprende aquellas actividades que permitan al Club obtener y usar los nuevos avances tecnológicos no sólo en el ámbito informático, sino también en el ámbito de operaciones turísticas y administrativas. Este elemento es esencial para crear ventaja competitiva, porque impacta en la mayoría de los elementos de la cadena de valor y es un diferenciador significativo para toda la plataforma de servicios. La gestión de recursos tecnológicos desde el punto de vista informático se encuentra en proceso de desarrollo y consolidación.

- Sistema de telecomunicaciones
- Sistemas de información integrales

Abastecimientos:

En este proceso se logrará permitir el abastecimiento oportuno en calidad, precio y cantidad según las exigencias de los clientes.

- Servicio de proveedores para adquisiciones de bienes y equipamientos

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Servicios de Recreación, Hospedaje, Alimentación y Atractivos Turísticos

Es un sistema de actividades orientado a brindar bajo las condiciones de una infraestructura física, necesaria para el desarrollo turístico, recreacional y de hospedaje.

- Actividades turístico-recreacionales programadas y orientadas al cliente.

Marketing y Ventas:

Proceso primordial de promoción que el Club no dispone, el mismo será dirigido a sus socios y clientes, a fin de atraer nuevos y mantener los actuales; potenciando los servicios sobre la base de un sistema de información de oportunidades comerciales a través de la investigación comercial. Deberá permitir posicionar a la organización en los mercados objetivos como una plataforma de servicios competitiva orientada al turismo.

- Sistemas de señalización e información turística interpretativa y debidamente localizados. (Amplia utilización de los medios de promoción tradicionales por su buena relación costo-beneficio y amplia llegada al usuario, y de las nuevas tecnologías; 60% publicidad en sitios Web y 40% en publicidad escrita).
- Servicios gastronómicos basados, preferiblemente, en productos locales.

En el **Cuadro No. 9**, se presenta la Cadena de Valor del Club de Recreaciones “Granilandia”, en el cual se encuentran bien estructuradas las actividades primarias y de apoyo que soportan el proceso de valor agregado en la organización.

CUADRO No. 9



Una vez definida la Cadena de valor con sus actividades, se reforzará el Análisis Interno con la determinación de las Fortalezas y Debilidades del Club de Recreaciones “Granilandia”, (Ver **Cuadro No. 10**).

CUADRO No. 10

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ECONÓMICO FINANCIERO	
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos económico-financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos subutilizados.
DE GESTIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente. Procesos administrativos burocráticos.
TECNOLÓGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de automatización de procesos.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión. Cercanía a los aeropuertos y carreteras. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de capacidad física inactiva.
RECURSO HUMANO	
<ul style="list-style-type: none"> Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción. Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos.
PROMOCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de un sistema de información de marketing. Carencia de autonomía en el manejo promocional. Inexistencia de un Plan de marketing integral.

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO FODA

“El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio”²⁰.

Para realizar el Análisis Situacional Estratégico hemos utilizado el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el mismo que a través de un seminario taller, en el cual participaron el Directorio, Gerente, Administradores y el personal administrativo del Club, en este taller se pudo reunir y analizar información tanto del entorno como del propio sector, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la institución; el taller consistió en:

Análisis Externo: Dentro del cual se analizan las Oportunidades y Amenazas

Análisis Interno: Dentro del cual se analizan las Fortalezas y Debilidades.

Además hemos definido los factores críticos de éxito

²⁰ Barrios Amorín J, *Estrategia & Cambio Organizacional*, Manual FODA, Lucem, p. 1.

3.1 Análisis de las Fortalezas

Dentro del análisis interno en el taller se considera un factor muy importante y clave para la organización sus Fortalezas, estas a su vez se definen como la parte positiva de la organización, es decir de aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control y que reflejan una ventaja ante las demás, producto del esfuerzo y de la acertada toma de decisiones.

Las Fortalezas se detectan a través de los resultados, y para este análisis se ha considerado lo positivo que tiene el Club de Recreaciones dentro de lo cual tenemos las siguientes:

FORTALEZAS (Factor Interno)
1. Disponibilidad de recursos económico-financieros.
2. Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos.
3. Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión.
4. Cercanía a los aeropuertos y carreteras.
5. Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional.
6. Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción.

3.2. Análisis de las Oportunidades

Las Oportunidades se generan en un ambiente externo, en donde no se tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la

organización. La importancia de analizar las Oportunidades es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar, con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Así mismo cada filial del Club tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve, como parte de las Oportunidades evidentes para el Club tenemos las siguientes:

OPORTUNIDADES (Factor Externo)	
1.	Estabilidad macroeconómica del país.
2.	Posición geográfica estratégica de las zonas donde funcionan las filiales.
3.	Crecimiento del volumen turístico en el país.
4.	Mayor dinamismo de la economía del país, como consecuencia de la migración y presencia de inversionistas extranjeros.
5.	Voluntad del Gobierno para poner en marcha el desarrollo turístico a través de una política de estado y del marco legal.
6.	Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico.
7.	Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico.

3.3. Análisis de las Debilidades

Es el caso contrario de las Fortalezas, porque la principal característica de las Debilidades es afectar en forma negativa y directa el funcionamiento del Club, derivándose en malos productos o servicios, una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, por lo tanto las Debilidades pueden atacarse con

acciones a corto plazo, a efecto de eliminarlas y transformarlas en Fortalezas, como veremos a continuación, dentro de este análisis se ha podido percibir que el Club está atravesando una crisis tanto administrativa como operativa muy alarmante.

DEBILIDADES (Factor Interno)
1. Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente.
2. Procesos administrativos burocráticos.
3. Falta de automatización de procesos.
4. Existencia de capacidad física inactiva.
5. Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción.
6. Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos.
7. Carencia de un sistema de información de marketing.
8. Carencia de autonomía en el manejo promocional.
9. Inexistencia de un Plan de marketing integral.

3.4. Análisis de las Amenazas

Al igual que las Oportunidades las Amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta afectan negativamente el que hacer del Club indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan su funcionalidad. El que una amenaza sea más importante para alguna filial del Club, no quiere decir que lo sea para el resto de filiales, todo debe evaluarse en función de lo que el Club quiera lograr en el futuro. Dentro de este análisis se ha considerado los factores económicos,

factores políticos y sociales, los productos, servicios y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.

La situación económica y política del país, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan más centros de recreación o de turismo y cada día los demás Centros turísticos se superan en calidad de servicios y eficiencia administrativa. Las Amenazas que veremos a continuación nos dan la indicación de una situación, que aunque posiblemente en este momento no afecta al Club, pero que en un futuro muy cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis a las filiales.

AMENAZAS (Factor Externo)
1. Riesgo país Alto.
2. Disminución de Inversión Extranjera en el país.
3. Limitada señalización de las zonas (vial-turística).
4. Insuficientes conexiones internas (accesos aéreo-terrestre-fluvial).
5. Aumento y agudización de la delincuencia.
6. Inestabilidad política.
7. Inseguridad jurídica.
8. Seguridad de la información.
9. Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de la competencia en las zonas.

3.5. Ponderación de impacto del FODA

Así mismo en este taller, una vez que se determinó cual es el FODA, en un primer plano, que nos permitió determinar los principales elementos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo que implicó ahora hacer

un ejercicio de mayor concentración en donde se determinó como afecta cada uno de los elementos del FODA. Después de tener una relación más exhaustiva posible, se ordenan y se ponderan por importancia cada uno de los FODA, a efecto de quedarnos con los que revisten de mayor importancia para el Club de Recreaciones, a través de la Matriz de Impacto Ver **Anexo “A”**.

3.6. Interrelación del FODA.

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA)”. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado”²¹.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas del Club de Recreaciones para aprovechar las oportunidades externas. Cuando la organización posee debilidades importantes, se lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas. (Anexo B: Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica “FO”).

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero el Club posee debilidades internas que le impiden

²¹ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Novena Edición, 2003, p. 200.

aprovechar esas oportunidades. (Anexo C: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”).

Las estrategias FA usan las fortalezas del Club para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que el Club debe enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. (Anexo D: Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica “FA”).

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. El Club que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. Por ende el Club tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, y reducir sus gastos. (Anexo E: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DA”).

Factores Críticos de Éxito.-

Son aquellos aspectos que deben ir bien para que la Institución tenga éxito, y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional. “Los factores críticos del éxito existen para la entidad, para una unidad empresarial, una función, un departamento, un individuo. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito”²². En el taller se determinaron los siguientes factores críticos de éxito tanto internos como externos.

²² Coopers & Lybrard, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso*, Ediciones Díaz de Santos, 1997, p. 44.

FACTORES INTERNOS

- ❖ Nivel óptimo de ingresos del Club de Recreaciones
- ❖ Manejo equilibrado de la estructura de ingresos y gastos
- ❖ Gestión de recursos humanos enfocada a desarrollar sus potencialidades
- ❖ Plan de marketing adecuado al mercado
- ❖ Atractiva infraestructura del Club de Recreaciones
- ❖ Adecuación de la dotación de servicios

FACTORES EXTERNOS

- ❖ Estabilidad del marco legal
- ❖ Ventaja competitiva en las diferentes zonas de operaciones (filiales)
- ❖ Infraestructura vial vinculada a nuestros mercados objetivos (vías de acceso)

CAPITULO IV

4 ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la Visión, Misión, los Objetivos Estratégicos y el plan de oportunidad, el desarrollo de estos procesos da como resultado el plan estratégico institucional del Club.

4.1. Visión

“Los líderes emprendedores arrancan a partir de una visión, de una imagen mental de cómo quieren que sea su negocio. El líder rara vez articula esta visión y, con frecuencia ni siquiera la tiene plenamente elaborada en su mente. El líder “sabe” que algo funcionará. Los emprendedores triunfadores, por regla general, son considerados los héroes de la iniciativa privada; por ejemplo, H. Ross Perot, Steve Jobs, Ray Kroc y Henry Ford. Dada esta veneración por los héroes, hemos llegado a ligar la palabra “**visión**” con algo elevado o profundo, pero estos adjetivos no siempre describen la visión emprendedora típica. Una persona puede tener una idea para un restaurante, una tintorería o un taller de autos, del todo comunes y corrientes. Lo importante radica en que la idea del negocio está en la mente del emprendedor”²³.

Partiendo de las consideraciones antes señaladas, tanto del análisis externo como del interno, y relativo a las oportunidades que proveen los centros turísticos competidores, tendencias y demanda, las fortalezas económicas, sociales y físicas que el Club de Recreaciones “Granilandia” posee actualmente,

²³ Mintzberg Henry, James Brian Quinn, John Voyer, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Edición Breve, 1997, pp. 242-243.

sin antes tener en cuenta las amenazas y debilidades, se propone la siguiente visión estratégica en función del acondicionamiento turístico y recreacional.

En el taller se pudo definir los parámetros para determinar la visión estratégica del Club, en el cual se han considerado las siguientes interrogantes:

¿Qué y como queremos llegar?

Consolidar al Club de Recreaciones como un prestador integral de servicios

¿Qué deseamos lograr?

Recreación, alimentación, hospedaje y turismo

¿Cómo queremos que nos descubran?

Infraestructura adecuada y comfortable

¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

Compromiso de excelencia con nuestros socios y usuarios a nivel nacional

¿Qué valor queremos que nos distinga?

Entregar en forma segura y responsable prestaciones de calidad

¿Hacia donde queremos cambiar?

Fomentar el compañerismo y consolidar la unión familiar

VISION ESTRATEGICA

“Consolidar al Club de Recreaciones como un prestador integral de servicios de recreación, alimentación, hospedaje y turismo, con una infraestructura adecuada y comfortable, con un compromiso de excelencia en la entrega de forma segura y responsable prestaciones de calidad a nuestros socios y usuarios a nivel nacional; fomentar el compañerismo y consolidar la unión familiar”

4.2. Misión

“El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización entera. El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos. Hacia el exterior, el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, consejo de administración y accionistas”²⁴.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (servicio). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Además en el taller se analizó los parámetros para definir la misión institucional, en el cual se han considerado las siguientes interrogantes:

²⁴ Mintzberg Henry, James Brian Quinn, John Voyer, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Edición Breve, 1997, p. 60.

¿Quiénes somos?

Club de Recreaciones Granilandia

¿Para quién y qué hacemos?

Ofrecer a sus socios y usuarios una alternativa integral de bienestar familiar

¿A través de qué lo hacemos?

A través de servicios de calidad en recreación, alimentación, hospedaje y turismo

MISION INSTITUCIONAL

“El Club de Recreaciones Granilandia ofrece a sus socios y usuarios una alternativa integral de bienestar familiar, a través de servicios de calidad en recreación, alimentación, hospedaje y turismo”.

4.3. Objetivos Estratégicos

“Los objetivos a largo plazo describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto del futuro, generalmente un plazo de entre tres y cinco años. Si bien estos objetivos deben ser medibles en cierta medida, no serán tanta exacciones como los objetivos encontrados en los planes anuales de las operaciones (en ocasiones llamados “tácticos”). Como los objetivos a largo plazo son estratégicos, se enfocan más hacia el enfoque que se alcanzará, que hacia logros específicos. Los autores de The Executive Guide to Strategic Planning sugieren cuatro criterios que serán parámetros de todos los objetivos.

1. ¿Es medible o verificable el objetivo? ¿Podrán usted y terceros afectados reconocerlo cuando se presente?; 2. ¿Es posible alcanzarlo o es visible?; 3. ¿Es éste flexible o adaptable?; 4. ¿Es éste congruente con el resto del plan?”²⁵.

Definidos el direccionamiento y el diagnóstico, se debe explorar las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación interna como externa de la organización y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Normalmente, son específicos en cuanto al resultado a alcanzar pero no entran en el detalle. Se les puede denominar objetivos estratégicos, pero algunos los llaman simplemente objetivos a largo plazo y otros objetivos generales, globales, institucionales, corporativos, etc.

Todas las empresas tienen objetivos. Pero hay una gran diferencia entre solamente tener objetivos y estar comprometido con un enorme e intimidante desafío. Un verdadero gran Objetivo es claro y convincente, sirve como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador para el espíritu de cuerpo. Tiene una línea de llegada clara para que la organización sepa cuando se lo ha alcanzado.

²⁵ Mintzberg Henry, James Brian Quinn, John Voyer, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Edición Breve, 1997, pp. 62-63.

Un gran Objetivo compromete a la gente, los alcanza y captura, es tangible, energizante y altamente focalizado. La gente lo entiende rápidamente sin necesidad de mucha explicación.

Aunque las organizaciones pueden tener muchos objetivos a diferentes niveles operativos al mismo tiempo, la visión requiere de un tipo especial de gran objetivo. Fijar el gran Objetivo requiere pensar en más allá de las capacidades y el entorno actual de la organización. Verdaderamente, inventar un objetivo así fuerza al equipo ejecutivo a ser visionario, más que meramente estratégico o táctico.

Para definir los objetivos estratégicos del Club de Recreaciones se ha considerado enunciar los siguientes ejes que perfilan la estrategia que pretende alcanzar el Club a largo plazo:

Imagen Institucional.- Brindar al socio y usuarios, nuevos y mejores servicios, plantear metas y objetivos comunes, priorizar acciones concretas de corto, mediano y largo plazo en beneficio del club.

Infraestructura.- Realizar un estudio de inversión para mejorar, readecuar y aumentar la infraestructura de recreación, hospedaje y eventos del club, para satisfacer las necesidades del socio y usuario.

Capacitación.- Planificar procesos de capacitación calificada cada año tanto al personal operativo, administrativo y directivo; esto debidamente presupuestado y aprobado.

Difusión de productos y servicios.- Generar una estrategia informativa mediante folleto, boletines y trípticos distribuidos estratégicamente para

mantener informado y atraer nuevos usuarios. Crear un sistema de inteligencia de mercado, segmentándolo y atacando el target del Club.

Competencia.- Realizar un eficiente proceso de Benchmarking de la competencia para retroalimentarse de las experiencias.

Comunicación.- Llevar un control del desarrollo del club bien documentado y respaldado para elaborar informes gerenciales. Manejar siempre canales de comunicación eficientes y directos entre todos los miembros y entre los niveles jerárquicos.

Gestión Estratégica.- Desarrollar y aplicar correctamente el Plan Estratégico en los siguientes 3 años (2007-2010).

Satisfacción del Cliente.- Mejorar la calidad de los servicios que presta el Club elevando los estándares y aplicar un sistema de evaluación de la satisfacción del socio y usuario para eliminar las falencias.

Finanzas.- Investigar, analizar y decidir correctamente una inversión para rotar el recurso financiero eficientemente (planificado y presupuestado). Realizar un análisis de costo-beneficio por productos y servicios.

Recursos Humanos.- Promover un Plan de Carrera a los empleados mediante garantías legales. Motivar al personal promoviendo incentivos y beneficios laborales.

A continuación en el **Cuadro No 11**, se definen los objetivos estratégicos del Club de Recreaciones Granilandia:

CUADRO No. 11

No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	Imagen Institucional	Crecimiento de la clientela	% de incremento de la clientela	Directivos y Gerencia	Financieros Humanos	2 años	Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años, para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios.
2	Infraestructura	Remodelación	Aumento de Activo	Directivos Gerencia General y Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Consolidar la fortaleza financiera del club mediante estudios de inversión en la infraestructura, y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.
3	Capacitación	Alianzas	Número de horas de capacitación	Gerencia General	Financieros Humanos	1 años	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas de capacitación para ampliar el conocimiento y mejorar el servicio entregado por el personal para mantener satisfecho al socio y usuario.
4	Difusión de Productos y Servicios	Aumento de ingresos	Aumento de socios, clientes y contratos	Gerencia General	Financieros Humanos	2 años	Incrementar y fortalecer un plan de Marketing de los servicios del club a todas las filiales y a los usuarios, utilizando una estrategia de medios, para aumentar la participación en el mercado.
5	Competencia	Mejora Continua	Participación en el mercado	Gerencia General	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Incrementar mejoras del mercado interno, a través de la oferta y la demanda de servicios de turismo y recreación que dispone la competencia.
6	Comunicación	Canales eficientes y directos	Reducción de conflictos	Directivos y Gerencia	Humanos	1 año	Incrementar y fortalecer mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empleados y directivos informados.

No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
7	Gestión Estratégica	Plan Estratégico	Tiempo en aplicar el plan	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Fortalecer el Plan Estratégico planteado con el objeto de mejorar el club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado.
8	Satisfacción del Cliente	Aumento de clientes	Índice de satisfacción	Todas las áreas de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Incrementar mecanismos formales para medir la satisfacción del socio y usuario luego de utilizar los servicios de calidad del club y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar.
9	Finanzas	Estructura financiera	Administración de los fondos	Gerencia Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Incrementar planes viables de inversión con una TIR superior a la promedio del mercado, aplicando políticas financieras eficientes, para aprovechar la fortaleza de tesorería del Club, y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.
10	Recursos Humanos	Número de Empleados	Ingreso de Personal	Directivos y Gerencia	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Implementar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y capacitación, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado.

4.4. Mapa Estratégico

“El Mapa Estratégico define el contexto estratégico de gestión en cada nivel de la arquitectura estratégica de forma integrada, está compuesto por los objetivos estratégicos ordenados en relaciones causa-efecto, las iniciativas estratégicas permiten alcanzar los objetivos y metas propuestos”²⁶.

“Las perspectivas son las grandes áreas o dimensiones de análisis a través de las cuales se mide el desempeño estratégico de la organización. Van a ser la base para identificar, comunicar y medir el éxito de una estrategia en una organización, observándolas en conjunto permiten una vista completa de la estrategia. Todas las perspectivas están definidas bajo una base de criterios de entre los cuales se debe cumplir con las siguientes características: Colaborar con la consecución de la misión; Ser conceptos autoexplicativos; Focalizadas en los grupos de interés; Responder a una línea estratégica; No ser conflictivas con otras perspectivas; Ser medibles; tener identificado un responsable; Estar limitadas en número.”²⁷.

El BSC de Kaplan y Norton analiza a una organización desde 4 perspectivas de las cuales hemos considerados las siguientes:

Perspectiva Financiera.- ¿Qué objetivos financieros hemos de alcanzar para cumplir con el presupuesto planificado para el Club de Recreaciones Granilandia? Incrementar planes viables de inversión, con una TIR superior a la promedio del mercado, aplicando políticas financieras eficientes, para aprovechar la fortaleza de tesorería del Club y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.

²⁶ Kaplan Robert S y Norton David P, *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, Santa fe, 2004.

²⁷ Reyes Víctor, *Gestión del Rendimiento*, 5to. Congreso Internacional de Excelencia en Gestión, Quito, AETSA, 2004, p. 34.

Perspectiva Clientes.- ¿Qué hemos de entregar al cliente en cuanto a productos y servicios para lograr alcanzar una utilización eficiente de los recursos?

Incrementar y fortalecer un plan de marketing de los servicios del Club a todas las filiales y a los usuarios, utilizando una estrategia de medios, para aumentar la participación en el mercado.

Perspectiva Procesos Internos.- ¿En que procesos hemos de ser excelentes para poder satisfacer al cliente?

Incrementar y fortalecer mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empleados y directivos informados.

Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años, para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- ¿Con qué infraestructura y recurso humano debemos contar para lograr la excelencia?

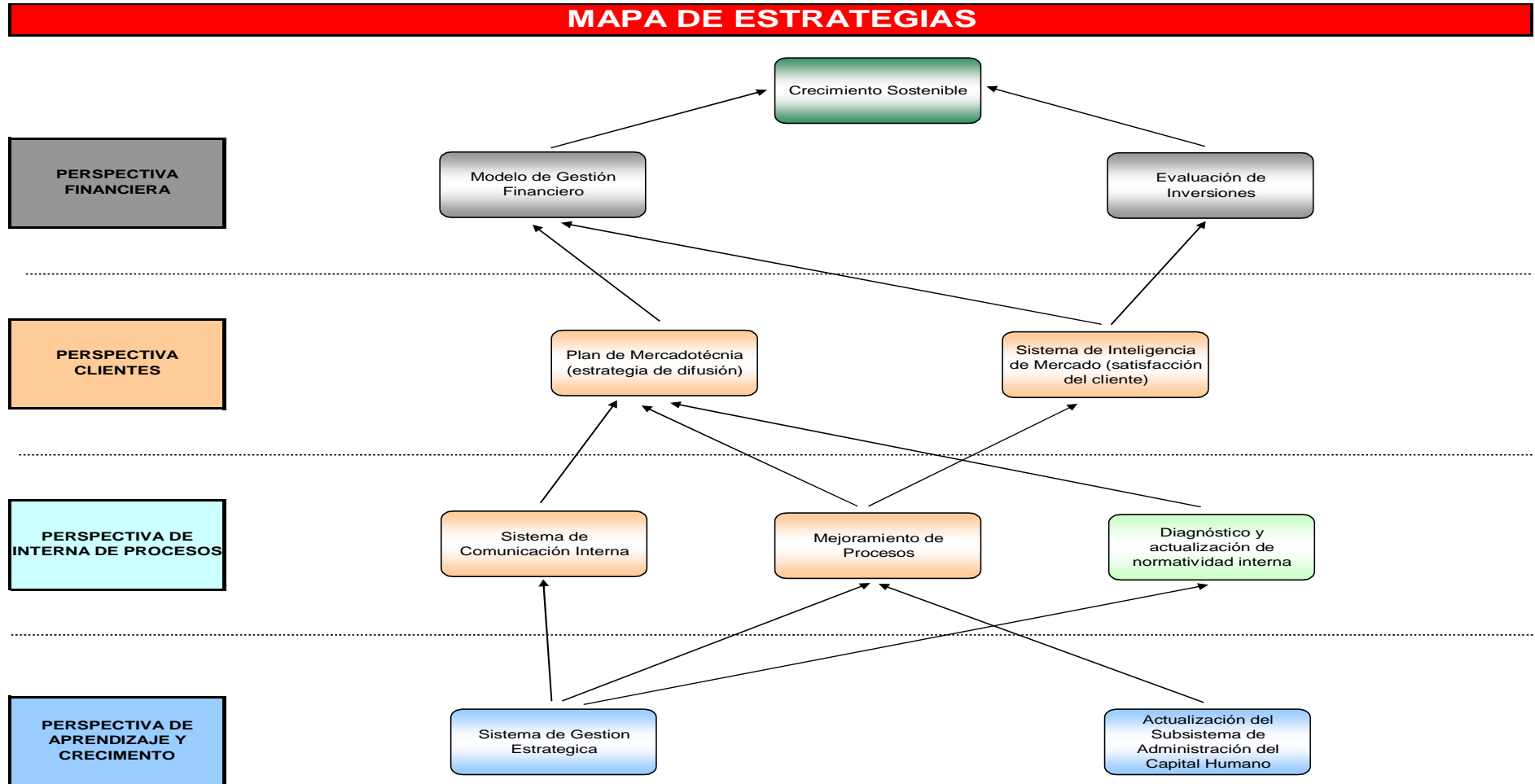
Fortalecer el Plan Estratégico planteado con el objetivo de mejorar el Club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado.

Implantar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado.

Ver **Cuadro No. 12** (Mapa Estratégico del Club de Recreaciones “Granilandia”).

CUADRO No. 12

MAPA ESTRATÉGICO DEL CLUB DE RECREACIONES “GRANILANDIA”



4.5. Proyectos Generales

“**Proyecto.-** Es un conjunto ordenado de actividades que proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de resolver problemas. Se identifica los principales proyectos, como respuesta a los problemas y soluciones planteadas y a las expectativas sociales manifestadas en los grupos de reflexión y debate”²⁸.

Este es un proceso que involucra a todos los proyectos, sean en ejecución o nuevos que dispone el Club de Recreaciones. Los criterios que se utilizan para determinar la prioridad de los mismos tienen relación con el Plan Estratégico Institucional, su correspondencia con los Objetivos Estratégicos, políticas y lineamientos, viabilidad legal y técnica, financiamiento, el impacto social, económico, ambiental y otras que pueden tener significativa importancia para la razón de ser del Club, como es el turismo y la recreación.

El Club de Recreaciones “Granilandia” a través de sus objetivos estratégicos desarrollados para cumplir con la misión y visión propuesta en la Planificación Estratégica Institucional, ha diseñado los siguientes proyectos, los mismos que se formulan para generar una mejor gestión tanto operativa como estratégica.

²⁸ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, *SENPLADES*, Quito, Instructivo POA, p. 6.

CODIGO DEL PROYECTO: No. 001-CRG-DF

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Modelo de Gestión financiera con énfasis en procedimientos de costos y tesorería”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Departamento Financiero del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Diciembre 2007

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Incrementar planes viables de inversión, aplicando políticas financieras eficientes para aprovechar la fortaleza financiera del Club y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.

ESTADO ACTUAL: **Nuevo:** **Arrastre:** **Suspendido:**

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Levantar información de las políticas y procesos de costos y tesorería.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 1.000

METAS:

Aplicar las inversiones que aseguren una TIR superior a la promedio del mercado

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 70%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 70%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 1.000		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 1.000	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Dpto. Financiero del CRG.

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

17 de abril del 2007

CODIGO DEL PROYECTO: No. 002-CRG-SPM

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Plan de Mercadotecnia con énfasis en mecanismos de difusión y estrategias de promoción”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Sección de Planificación y Marketing del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Abril 2008

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Incrementar y fortalecer un plan de marketing de los servicios del Club a todas las filiales y a los usuarios, utilizando una estrategia de medios, para aumentar la participación en el mercado.

ESTADO ACTUAL: Nuevo: Arrastre: Suspendido:

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Descripción, definición y evaluación de los segmentos del mercado.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 2.000

METAS:

Atraer nuevos socios y nuevos usuarios

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 45%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 80%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 2.000		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 2.000	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Sección de Planificación y Marketing

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

19 de abril del 2007

CODIGO DEL PROYECTO: No. 003-CRG-SS

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Desarrollo de un sistema y manual de comunicación”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Sección de Sistemas del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Diciembre 2008

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Incrementar y fortalecer mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empleados y directivos informados.

ESTADO ACTUAL: **Nuevo:** **Arrastre:** **Suspendido:**

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Identificar y establecer una relación entre los distintos niveles de comunicación.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 630

METAS:

Optimizar los canales comunicativos en todas las áreas.

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 100%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 100%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 630		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 630	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Sección de Sistemas del CRG.

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

20 de abril del 2007

CODIGO DEL PROYECTO: No. 004-CRG-SPM

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Sistema de Inteligencia de Mercadeo”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Sección de Planificación y Marketing del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Diciembre 2007

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Incrementar mejoras del mercado interno, a través de la oferta y la demanda de servicios de turismo y recreación que dispone la competencia.

ESTADO ACTUAL: Nuevo: Arrastre: Suspendido:

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Definir y diseñar estudios e investigaciones del mercado interno.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 4.200

METAS:

Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado.

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 100%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 100%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 4.200		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 4.200	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Sección de Planificación y Marketing.

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

24 de abril del 2007

CODIGO DEL PROYECTO: No. 005-CRG-SA

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Mejoramiento de procesos administrativos, logísticos y operativos”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Sección Administrativa del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Octubre 2008

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años, para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios.

ESTADO ACTUAL: **Nuevo:** **Arrastre:** **Suspendido:**

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Identificar, definir e implementar procesos y procedimientos administrativos, logísticos y operativos.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 3.300

METAS:

Mejorar y mantener la participación en el mercado competitivo.

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 50%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 65%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 3.300		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 3.300	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Sección Administrativa.

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

25 de abril del 2007

CODIGO DEL PROYECTO: No. 006-CRG-RRHH

NOMBRE DEL PROYECTO:

“Actualización del Sistema de Administración de Recursos Humanos”

ENTIDAD RESPONSABLE:

Sección de Recursos Humanos del Club de Recreaciones “Granilandia”

FECHA DE INICIO: Mayo 2007 **FECHA DE FINALIZACIÓN:** Julio 2008

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: **Provincia:** **Cantón:** **Parroquia:**
Pichincha Quito Pomasqui

No. DE BENEFICIARIOS: **Total:**
29.517 socios

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

Implementar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y capacitación constante, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado.

ESTADO ACTUAL: **Nuevo:** **Arrastre:** **Suspendido:**

X

DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA ACTUAL:

Identificar, definir e implementar un sistema de administración de recursos humanos.

COSTO TOTAL DEL PROYECTO (cifras en miles de dólares): US \$ 6.050

METAS:

Mejorar el sistema de administración de Recursos Humanos

AVANCE FINANCIERO PROGRAMADO PARA EL 2007: 30%

AVANCE FÍSICO PROGRAMADO PARA EL 2007: 50%

**FINANCIAMIENTO PREVISTO ACTUALIZADO POR FUENTES AÑO
2007 (cifras en miles de dólares)**

Fuentes Internas		Fuentes Externas	
Valor: US \$ 6.050		Valor	
Recursos Fiscales		Crédito Externo*	
Predestinados		Asistencia no Reembol.*	
Recursos Propios	X		
Crédito Interno*			
TOTAL	US \$ 6.050	TOTAL	

OBSERVACIONES:

Que exista la aprobación del proyecto por parte del Directorio, y que el Dpto. Financiero asigne los recursos económicos.

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN: Sección de Recursos Humanos.

FECHA DE LA INFORMACIÓN:

26 de abril del 2007

4.6. Plan Operativo Anual

“Los planes operativos anuales surgieron con el propósito fundamental de aportar una pauta para la ejecución de las políticas, programas y proyectos, a través de los cuales, año a año se dan cumplimiento a los objetivos de los planes de desarrollo. La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico en actividades, programas y proyectos que se ejecutarán total o parcialmente en el periodo anual”²⁹.

El Plan Operativo Anual corresponde a los objetivos estratégicos, políticas y líneas de acción que se propone en el Plan Estratégico del Club de Recreaciones “Granilandia”.

De esta manera, se articulan las soluciones y acciones inmediatas con los problemas y potencialidades identificados. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa del Club es el reajuste de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo.

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual (POA) diseñado a mejorar la gestión operativa y estrategia del Club de Recreaciones “Granilandia”: (Ver **Anexo “F”**).

²⁹ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, *SENPLADES*, Quito, Instructivo POA, p. 8.

4.7. Balanced Scorecard (BSC).-

“El Balanced Scorecard o tal y como señalan Kloot y Martín (2000) y Kaplan y Norton (2001a, 2001b), en la actualidad son varias las entidades, que demuestra un cierto interés por aplicar un Cuadro de Mando Integral (CMI). En esta tendencia, la nueva gestión empresarial, esta adoptando las prácticas de gestión utilizadas por el sector público o privado, con el objeto de mejorar la gestión en las entidades, para de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo (Brignall y Modell, 2000)”³⁰.

En la presente investigación, de carácter documental y analítico, se pondrá de manifiesto cómo el modelo del CMI basado en las cuatro perspectivas, requiere de ajustes para ser implantado en el Club de Recreaciones “Granilandia”.

La Metodología BSC (Balanced Scorecard).-

De acuerdo a varios autores, la metodología BSC, alcanza resultados extraordinarios, debido a la relación directa con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la organización. En primer lugar lo que se soluciona, es la obtención de una herramienta que permite amortiguar los cambios bruscos del entorno de las organizaciones y no se varíe en la búsqueda de la Visión ya definida. Pues bien, estos elementos deben estar alineados con lo que establece los diferentes niveles de control (Estratégico, Táctico y Operativo).

³⁰ Tomado del Seminario – Taller “*Como construir un tablero de comando*”, Prof. Mario Vogel, Quito, mayo, 2004.

“El Balanced Scorecard, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Clientes, Interna de Procesos, Crecimiento y Aprendizaje; y Perspectiva Financiera...”³¹, estas a su vez se sustentan cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos, que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas.

Como la utilización de la metodología BSC es algo compleja, se propone un modelo general que integre las perspectivas y su alineación con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico del Club. Es bueno aclarar que no se pretende realizar los pasos de la implantación, sino, como adaptar esta metodología a las necesidades del Club y las Filiales.

Además en esta metodología de BSC utilizaremos Indicadores, los mismos que ayudarán a saber como vamos, permitir la toma de decisiones, garantizar el monitoreo de las funciones de Gestión.

Características de los Indicadores.-

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función, organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

³¹ Kaplan Robert S y Norton David P, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 2.

¿Es fácil de medir? - ¿Se mide rápidamente? - ¿Proporciona información relevante en pocas palabras? - ¿Se grafica fácilmente?

A continuación se ubica las perspectivas, las mismas que se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos, para la estructuración del tablero de comando o BSC., se ha realizado la siguiente alternativa, la misma que ha sido tomada de la metodología aplicada por el Prof. Mario Héctor Vogel.

En una hoja de Excel, se ha definido cada una de las perspectivas, objetivos estratégicos, con su respectivo indicador, su meta, el peligro de desviación y alertas de precaución, en el siguiente casillero se ubica el porcentaje real de avance de la meta:

- Menos del 30% existe una calificación de **Peligro** en el no cumplimiento de la meta, en esta celda se refleja el color **Rojo**;
- Entre el rango de 30% al 60% se refleja en la celda el color **Amarillo**, cuya calificación de **Alerta** advierte que se deben tomar correctivos en el cumplimiento de la meta;
- Entre el rango del 61% al 100% la celda se refleja de color **Verde**, lo cual indica **Ok Adelante**, es decir que la meta se está cumpliendo de manera satisfactoria de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos.
- Pasado el rango del 100% la celda se refleja de color **Azul**, lo cual indica que la meta ha sobrepasado el límite de satisfacción, y tiene una calificación de **Excelente**. (Ver Anexo “G”).

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones.-

El establecimiento de las conclusiones sobre la situación actual del Club de Recreaciones se basó en la aplicación de la metodología F.O.D.A. El análisis exhaustivo de los diferentes temas que afectan al marketing turístico de Ecuador, así como el análisis de su entorno, nos permitió formular los puntos fuertes, puntos débiles, amenazas y oportunidades.

La visión estratégica del Club de Recreaciones “Granilandia”, quedó definida en: Consolidar el modelo de Centro Turístico ya sea de Recreación, Hospedaje, Alimentación y Turismo del ámbito nacional, enmarcado en una imagen llena de un paisaje natural de costa, sierra y oriente, un producto turístico diferenciado de tipo recreacional, y otro complementario de tipo Sol y Playa; a través del aumento de la competitividad de los servicios, la consolidación de la imagen y la calidad de vida de sus clientes.

Para cumplir con los principios de la visión y misión estratégica, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Implementar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado.
2. Fortalecer el Plan Estratégico planteado con el objeto de mejorar el Club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado.

3. Incrementar y fortalecer un Plan de Marketing de los servicios del Club a todas las filiales y a los usuarios, utilizando una estrategia de medios, para aumentar la participación en el mercado.
4. Implementar y fortalecer mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empleados y directivos informados.
5. Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años, para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios.
6. Incrementar planes viables de inversión con una TIR superior a la promedio del mercado, aplicando políticas financieras eficientes, para aprovechar la fortaleza de tesorería del Club y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.

Como herramientas operativas se elaboraron proyectos generales y se desarrolló el Plan Operativo Anual, los cuales contribuyen a fortalecer la gestión institucional del Club de Recreaciones.

Además se consolidó el Mapa Estratégico, estructurado bajo el esquema de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, (Crecimiento y Aprendizaje, Clientes, Procesos Internos y Financiera del Club de Recreaciones), las mismas que se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos medidos a través de los indicadores de gestión del tablero de comando propuesto para el Club.

5.2. Recomendaciones.-

Se recomienda tomar en consideración esta propuesta de Plan Estratégico en el Club de Recreaciones “Granilandia”, con el único propósito de mejorar la gestión estratégica, operativa y administrativa; a través de un manejo apropiado de políticas, propendiendo al mejoramiento continuo de los servicios del Club.

Se debe integrar e involucrar a todo el personal que forma parte del Club de Recreaciones “Granilandia”, a través de una cultura organizacional, que los comprometa a participar directa y eficientemente en la mejora continúa de los servicios que ofrece el Club.

Es necesario considerar un permanente monitoreo del Plan estratégico, a través de los mecanismos de control (POA-BSC) de los programas, proyectos y actividades planificadas y que se encuentran en estrecha relación con la visión, misión y los objetivos estratégicos propuestos; además se debe realizar una retroalimentación y actualización constante del Plan Estratégico Institucional.

Cabe señalar, que se debe dar continuidad al fortalecimiento turístico del Club de Recreaciones “Granilandia”, mejorando sus actividades, ya que son la base sostenible del mismo; y por ende se asegura su permanencia en este mercado tan competitivo como lo es el turismo.

BIBLIOGRAFÍA.-

1. Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*, Buenos Aires, Editorial Kier, 1990, Capitulo VIII, Versículo 9.
2. Bailaba, Calila y Dimna, *Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair*, Santafé de Bogotá. DC, Editorial Panamericana, 1995, p. 64.
3. David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, 1997, p. 163.
4. Kotler Philip y Gary Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Editorial Prentice Hall, Inc., Cuarta Edición, 1998, p. 38.
5. Koontz Harold y Weihrich Heinz., *Administración: Una perspectiva global*, México D.F, Mc Graw Hill, Onceava Edición, 1998, p. 35.
6. James Brian Quinn y Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Editorial Prentice Hall Inc., Segunda Edición, 1993, pp. 4-5.
7. Mintzberg Henry, James Brian Quinn, John Voyer, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, México, Edición Breve, 1997, pp. 60-62-63-242-243.
8. Sallanave Jean-Paúl, *La Gerencia Integral*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, Portada Libro, 1993.
9. Organización de las Naciones Unidas ONU, *Resolución No. A/58/488 de la Asamblea General*, 2005.
10. Informe Económico Banco Central de Ecuador, Primer Semestre 2006.
11. Kotler Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Hispanoamérica S.A, Editorial Prentice Hall, p. 140.
12. Ministerio de Turismo del Ecuador, *Plan Integral de Marketing Turístico*, Quito, Septiembre 2003, p. 18.
13. Dirección de Planificación del Ilustre Municipio de Quito, “*Quito: Comunas y Parroquias*”, Serie Quito, Editorial Praga, Quito, 1998.
14. Jaume Mussons Sellés, *La Empresa y la Competitividad*, Edición UPC, 1997, p. 89.
15. Barrios Amorín J, *Estrategia & Cambio Organizacional*, Manual FODA, Lucem, p. 1.
16. Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Novena Edición, 2003, p. 200.

17. Coopers & Lybrard, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso*, Ediciones Díaz de Santos, 1997, p. 44.
18. Kaplan Robert S y Norton David P, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 2.
19. Kaplan Robert S y Norton David P, *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, Santa fe, 2004.
20. Reyes Víctor, *Gestión del Rendimiento*, 5to. Congreso Internacional de Excelencia en Gestión, Quito, AETSA, 2004, p. 34.
21. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, *SENPLADES*, Quito, Instructivo POA, pp. 6-8.
22. Seminario – Taller “*Como construir un tablero de comando*”, Prof. Mario Vogel, Quito, mayo, 2004.
23. <http://www.tablero-decomando.com>.
24. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>.
25. <http://www.gestiopolis.com>.
26. <http://www.vivavilcabamba.com>. (Los secretos del valle).

ANEXOS:

Anexo “A” Matriz de Impacto (FODA)

Anexo “B” Interrelación (FO)

Anexo “C” Interrelación (DO)

Anexo “D” Interrelación (FA)

Anexo “E” Interrelación (DA)

Anexo “F” Plan Operativo Anual (POA)

Anexo “G” Balanced Scorecard (BSC)

ANEXO “A”

FODA

MATRIZ DE IMPACTO

CLUB DE RECREACIONES "GRANILANDIA"

ANALISIS FODA

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.	
Fortalezas	
1	Disponibilidad de recursos económico-financieros.
2	Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos.
3	Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión.
4	Cercanía a los aeropuertos y carreteras.
5	Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional.
6	Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción.
Oportunidades	
1	Estabilidad macroeconómica del país.
2	Posición geográfica estratégica de las zonas.
3	Mano de obra calificada disponible.
4	Conformación de nuevos actores sociales y económicos como consecuencia de la migración interna y presencia de inversionistas extranjeros.
5	Voluntad política del Gobierno para hacer prevalecer el desarrollo turístico a través del marco legal
6	Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico.
7	Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico.
Debilidades	
1	Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente.
2	Procesos administrativos burocráticos.
3	Falta de automatización de procesos.
4	Existencia de capacidad física inactiva.
5	Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción.
6	Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos.
7	Carencia de un sistema de información de marketing.
8	Carencia de autonomía en el manejo promocional.
9	Inexistencia de un Plan de marketing integral.
Amenazas	
1	Recesión económica actual.
2	Riesgo País.
3	Disminución de Inversión Extranjera.
4	Limitada señalización de las zonas (vial-turística)
5	Insuficientes conexiones internas (accesos aéreo-terrestre-fluvial)
6	Aumento y agudización de la delincuencia.
7	Inestabilidad política.
8	Inseguridad jurídica
9	Seguridad de la información
10	Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de las municipales de las zonas.

ANEXO "A"

MATRICES IMPACTO FODA DEL CLUB DE RECREACIONES

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Disponibilidad de recursos económico-financieros	X		
2	Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos		X	
3	Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión	X		
4	Cercanía a los aeropuertos y carreteras	X		
5	Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional	X		
6	Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción	X		

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad macroeconómica del país	X		
2	Posición geográfica estratégica de las zonas donde funcionan las filiales	X		
3	Crecimiento del volumen turístico del país	X		
4	Conformación de nuevos actores sociales y económicos como consecuencia de la migración y presencia de inversionistas extranjeros	X		
5	Voluntad del Gobierno para hacer prevalecer el desarrollo turístico, a través de una política de estado y del marco legal	X		
6	Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico	X		
7	Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico	X		

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente	X		
2	Procesos administrativos burocráticos		X	
3	Falta de automatización de procesos	X		
4	Existencia de capacidad física inactiva	X		
5	Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción		X	
6	Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos	X		
7	Carencia de un sistema de información de marketing		X	
8	Carencia de autonomía en el manejo promocional	X		
9	Inexistencia de un Plan de marketing integral	X		

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Riesgo País Alto	X		
2	Disminución de Inversión Extranjera en el país	X		
3	Limitada señalización de las zonas (vial-turística)		X	
4	Insuficientes conexiones internas (accesos aéreo-terrestre-fluvial)	X		
5	Aumento y agudización de la delincuencia	X		
6	Inestabilidad política	X		
7	Inseguridad jurídica	X		
8	Seguridad de la información		X	
9	Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de la competencia en las zonas	X		

ANEXO “B,C,D,E”

FODA

INTERRELACIONES FODA

ANEXO No. "B"
INTERRELACION DEL FODA

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

FORTALEZAS		O P O R T U N I D A D E S	1	2	3	4	5	6	7
			Estabilidad macroeconómica del país	Posición geográfica estratégica de las zonas donde funcionan las filiales	Crecimiento del volumen turístico del país	Conformación de nuevos actores sociales y económicos como consecuencia de la migración y presencia de inversionistas extranjeros	Voluntad del Gobierno para hacer prevalecer el desarrollo turístico, a través de una política de estado y del marco legal	Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico	Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico
1	Disponibilidad de recursos económico-financieros		1. Incrementar nuestra cartera de clientes (F2, F3,O3,04,O6,O7)						
2	Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos		2. Fortalecer la cultura de servicio al cliente, basado en el desarrollo de su potencial humano (F5,O3,O4,O7)						
3	Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión		3. Implementar proyectos de desarrollo institucional orientados a la consolidación del Club (F1,F6,O3,O4,O7)						
4	Cercanía a los aeropuertos y carreteras								
5	Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional								
6	Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción								

ACCIONES ESTRATEGICAS DIRECCIONADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL CLUB

- 1 **Mejorar la administración y servicios del club para fortalecer la imagen institucional**
- 2 **Perfeccionar el servicio de recreación para mantener y atraer socios**
- 3 **Aprovechar la fortaleza financiera para invertir en capacitación y marketing**

ANEXO No. "E"
INTERRELACION DEL FODA

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DA"

DEBILIDADES	A M E N A Z A S
1 Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente	1 Riesgo País Alto
2 Procesos administrativos burocráticos	2 Disminución de Inversión
3 Falta de automatización de procesos	3 Extranjera en el país
4 Existencia de capacidad física inactiva	4 Limitada señalización de las zonas (vial-turística)
5 Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción	5 Insuficientes conexiones internas (accesos aéreo-terrestre-fluvial)
6 Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos	6 Aumento y agudización de la delincuencia
7 Carencia de un sistema de información de marketing	7 Inestabilidad política
8 Carencia de autonomía en el manejo promocional	8 Inseguridad Jurídica
9 Inexistencia de un Plan de marketing integral	9 Seguridad de la información
	8 Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de la competencia en las zonas
1 Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente	2. Fortalecer la cultura de servicio al cliente, basado en el desarrollo de su potencial humano (D3,D4,D6,A8,A9)
2 Procesos administrativos burocráticos	
3 Falta de automatización de procesos	
4 Existencia de capacidad física inactiva	3. Implementar proyectos de desarrollo institucional orientados a la consolidación del Club (D7,D9,A2,A3,A4,A9)
5 Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción	
6 Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos	
7 Carencia de un sistema de información de marketing	
8 Carencia de autonomía en el manejo promocional	
9 Inexistencia de un Plan de marketing integral	

ACCIONES ESTRATEGICAS DIRECCIONADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL CLUB

- 1 Mejorar la imagen institucional prestando nuevos y mejores servicios que satisfagan al socio
- 2 Desarrollar un plan de marketing de todas las filiales del club
- 3 Realizar un plan de inversión de los recursos financieros existentes
- 4 Desarrollar y aplicar un Plan Estratégico para los siguientes 3 años
- 5 Analizar el costo - beneficio de la aportación de cada socio y mejorarla
- 6 Planificar procesos de capacitación para todo el personal
- 7 Retroalimentarse de las experiencias de la competencia

ANEXO No. "D"
INTERRELACION DEL FODA

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"

FORTALEZAS		A M E N A Z A S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Disponibilidad de recursos económico-financieros	Equipos, software e infraestructura acorde a los avances informáticos	Riesgo País Alto	Disminución de Inversión Extranjera en el país	Limitada señalización de las zonas (vial-turística)	Insuficientes conexiones internas	(exceso aéreo-terrestre-fluvial) Aumento y agudización de la delincuencia	Inestabilidad política	Inseguridad jurídica	Seguridad de la información	Incremento de Centros turísticos, ecológicos y recreativos por parte de la competencia en las zonas	
2 Plataforma de servicios habilitados y con posibilidad de expansión	Cercanía a los aeropuertos y carreteras										
3 Personal con conocimiento de la operatividad del sistema turístico recreacional	Existencia de recursos logísticos disponibles para promoción										
			4. Mantener una gestión institucional sólida y autosostenida (F1,F6,A1,A2,A9)								
			3. Implementar proyectos de desarrollo institucional orientados a la consolidación del Club (F2,F3,F4,A3,A4,A8)								

ACCIONES ESTRATEGICAS DIRECCIONADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL CLUB

- 1 **Mejorar la administración y servicios del club para fortalecer la imagen institucional**
- 2 **Perfeccionar el servicio de recreación para mantener y atraer socios**
- 3 **Aprovechar la ubicación turística del club para obtener participación en el**
- 4 **Retroalimentarse de las experiencias de la competencia**
- 5 **Establecer políticas de uso de las instalaciones para educar al socio**

ANEXO No. "C"
INTERRELACION DEL FODA

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S	1	2	3	4	5	6	7
1 Cultura Organizacional no orientada al servicio del Cliente	Estabilidad macroeconómica del país	Posición geográfica estratégica de las	zonas donde funcionan las filiales	Crecimiento del volumen turístico del país	Conformación de nuevos actores sociales y económicos como consecuencia de la migración y presencia de inversionistas extranjeros	Voluntad del Gobierno para hacer prevalecer el desarrollo turístico, a través de una política de estado y del marco legal	Cambios tecnológicos, plataformas de sistemas homogéneos, uso de Internet y Comercio Electrónico	Incremento del turismo especializado y ausencia de servicios bien definidos en el campo turístico
2 Procesos administrativos burocráticos								
3 Falta de automatización de procesos								
4 Existencia de capacidad física inactiva								
5 Clima organizacional caracterizado por un bajo nivel de satisfacción								
6 Necesidad de fortalecer un sistema integral de gestión de recursos humanos								
7 Carencia de un sistema de información de marketing								
8 Carencia de autonomía en el manejo promocional								
9 Inexistencia de un Plan de marketing integral								

ACCIONES ESTRATEGICAS DIRECCIONADAS A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL CLUB

- 1 **Mejorar la imagen institucional prestando nuevos y mejores servicios que satisfagan al socio**
- 2 **Mejorar la comunicación interna como externa para promocionar las filiales**
- 3 **Desarrollar y aplicar un Plan Estratégico para los siguientes 3 años**
- 4 **Realizar evaluación de la satisfacción del cliente en el club**
- 5 **Aprovechar la fortaleza financiera para invertir en capacitación y marketing**

ANEXO “F”

POA

PLAN OPERATIVO ANUAL

INICIATIVAS		META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO
1	Modelo de Gestión Financiera con énfasis en procedimientos de costos y tesorería	Reducir capital improductivo	Reducción de capital ocioso y aumento de inversiones rentables	1.000,00
2	Plan de mercadotecnia con énfasis en mecanismos de difusión y estrategias de promoción	Difusión de los servicios y beneficios de club	Aumento ingresos por aportaciones y taquillas	2.000,00
3	Sistema de comunicación Interna	Reducción de procesos de comunicación extensos	Canales de comunicación directos: correo electrónico y por escrito	630,00
4	Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluación de la satisfacción del socio y usuario)	Promedio de visitas al club 1 vez al mes por cada socio y visitas del usuarios crecientes	Índice de satisfacción del socio y usuario	4.200,00
5	Mejoramiento de procesos administrativos, logísticos y operativos	Participación en el mercado	Índice de crecimiento de usuarios	3.300,00
6	Actualización del Subsistema de Administración del Capital Humano	Departamentos Autosuficientes de personal	Aumento de Personal calificado	6.050,00

PROYECTO Nro.1

I. INFORMACION GENERAL .																																																										
UNIDAD DE NEGOCIO:	FINANCIERA																																																									
PROGRAMA :	PERSPECTIVA FINANCIERA																																																									
PROYECTO :	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA																																																									
RESPONSABLE :	DEPARTAMENTO FINANCIERO																																																									
II. OBJETIVOS.																																																										
Objetivo Estratégico:	Incrementar planes viables de inversión con una TIR superior a la promedio del mercado, aplicando políticas financieras eficientes para aprovechar la fortaleza de tesorería del Club y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación.																																																									
Objetivo Operativo :	Aplicar las inversiones que aseguren una TIR superior a la promedio del mercado																																																									
III. CURSOS DE ACCION.																																																										
a) Planificación del estudio.		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Reducción de capital ocioso y aumento de inversiones rentables						
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO				
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA																																																										1,000,00
1 Levantar información de las políticas y procesos de costos y tesorería																																																						Conocer la políticas actuales	Jefe Financiero	Estatutos del club	Demora en obtener los estatutos	650,00
> Definición de políticas de costo																																																						Mejorar el sistema de costeo	Jefe Financiero Directorio	Definir el sistema de costos	Tiempo	50,00
> Identificación de Costos Fijos																																																						Diferenciar los tipos de costos	Jefe Financiero	Definir el sistema de costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Identificación de Costos Variables																																																						Diferenciar los tipos de costos	Jefe Financiero	Definir el sistema de costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Definición de Estructura Óptima de Costeo																																																						Implementar nuevo sistema de costos	Jefe Financiero Directorio	Definir el sistema de costos	Tiempo	50,00
> Implementación de políticas de costeo ABC en bienes de Bodega																																																						Control de ingresos y egreso de bodega	Jefe Financiero Bodeguero	Políticas de Costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Implementación de políticas de Centro de Costos en Unidades Estratégicas de Negocio																																																						Mejorar el sistema de costeo	Jefe Financiero Directorio	Políticas de Costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Definición de políticas de tesorería																																																						Mejorar la administración de efectivo	Jefe Financiero Directorio	Políticas de Costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Definición de políticas presupuestarias																																																						Mejorar la administración presupuestaria	Jefe Financiero Directorio	Políticas de Costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Definición de procedimientos de ejecución presupuestaria																																																						Mejorar la administración presupuestaria	Jefe Financiero Directorio	Políticas de Costos	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Implementación de Flujos de efectivo																																																						Manejo eficiente del efectivo	Jefe Financiero	Políticas de tesorería	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Definición de políticas de liquidez																																																						Administración eficiente Financiera	Jefe Financiero Directorio	Políticas de tesorería	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Estructuración de políticas de portafolio de inversión																																																						Administración eficiente Financiera	Jefe Financiero Directorio	Políticas de liquidez	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
> Gestion de liquidez y riesgo																																																						Administración eficiente Financiera	Jefe Financiero	Políticas de liquidez	Validez de la información y rapidez de análisis	50,00
2 Desarrollar nuevas políticas y procesos de costos y tesorería																																																						Establecer políticas de tesorería eficientes	Jefe Financiero Directorio	Propuesta de políticas	Tiempo	50,00
3 Aprobar las nuevas políticas y procesos																																																						Cambiar las políticas existentes	Directorio	Políticas planteadas	Tiempo	50,00
4 Dar a conocer al personal las nuevas políticas y procesos																																																						Capacitar al personal	Jefe Financiero	Políticas aprobadas	Tiempo	50,00
5 Estudiar los planes de inversión de cada filial comprobando la TIR superior al promedio																																																						Obtener una TIR superior a la promedio	Jefe Financiero	Informes de la filiales	Validez de la información y rapidez de análisis	100,00
6 Rechazo de los planes no rentables y aprobación de los planes rentables y enviarlos al directorio																																																						Aplicar solamente los planes rentables para el club	Jefe Financiero	Informes de la filiales y personal que los revise	Rapidez de análisis	50,00
7 Aplicar las nuevas políticas en todas la actividades financieras del club																																																						Mejorar la administración financiera	Jefe Financiero	Conocimiento de las políticas	Desconocimiento de las políticas	50,00
- Fecha de Inicio:		May-07																																																								
- Fecha de Terminación:		Dic-08																																																								
- Unidad de medida :		Tasa Interna de Retorno																																																								
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																																										
	- Capacitación del uso de las políticas - Análisis de los planes de inversión - Toma de decisiones																																																									
- Verificación Parcial Inicial:		Jun-07																																																								
- Verificación Parcial Final:		Dic-07																																																								
IV. OBSERVACIONES.																																																										

PROYECTO Nro. 3

I. INFORMACION GENERAL		ADMINISTRATIVA PERSPECTIVA INTERNA DE PROCESOS DESARROLLO DE UN SISTEMA Y MANUAL DE COMUNICACIÓN SECCION DE SISTEMAS																																																					
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Implementar mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empleados y directivos informados Objetivo Operativo: Optimizar los canales comunicativos en todas las áreas del Club.																																																					
III. CURSOS DE ACCION.																																																							
a) Planificación del estudio.		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Canales de comunicación directos: correo electrónico y por escrito			
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
		MANUAL DE COMUNICACIÓN																																																					
1 Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional																																																		100% de identificación de responsables	Gerente General	Información de los departamentos de comunicación	de los sobre Tiempo	50,00	
2 Realizar un diagnostico de las condiciones de comunicación del club																																																		Diagnostico realizado	Directorio Y Gerente General	Información de los departamentos de comunicación	de los sobre Información actualizada	50,00	
3 Definir fortalezas y debilidades de la comunicación interna.																																																		Matriz FODA	Directorio Y Gerente General	Diagnostico situacional	Validez de la información	50,00	
4 Determinar objetivos generales y específicos para la realización del manual.																																																		5 Objetivos propuestos	Directorio Y Gerente General	Matriz FODA	Validez de la información	50,00	
5 Establecer una relación entre los distintos niveles de comunicación																																																		Al menos una relación por nivel	Directorio Y Gerente General	Flujos de comunicación	Validez de la información	50,00	
6 Explicar normas, reglas y objetivos al personal																																																		100% de entendimiento de normas y objetivos	Directorio Y Gerente General	Información de la normatividad	Validez de la información	50,00	
7 Fomentar la participación																																																		100% de participación	Gerente General	Motivador	Validez de la información	100,00	
8 Destacar los éxitos del personal																																																		Al menos tres reconocimientos al mes	Gerente General	Motivador	Validez de la información	100,00	
10 Determinar los mejores canales de comunicación (manuales, electrónicos)																																																		Al menos 6 canales de comunicación	Directorio Y Gerente General	Información canales y flujos de comunicación	Validez de la información	50,00	
11 Analizar el contenido y la forma de los mensajes																																																		Mensajes diarios analizados	Gerente General	Información sobre los mensajes	Validez de la información	20,00	
11 Evaluar los flujos y recursos comunicacionales																																																		100% evaluación de flujos y recursos	Gerente General	Información sobre recursos flujos de comunicación	Validez de la información	20,00	
12 Publicar el manual y exponerlo al personal.																																																		Un manual publicado	Directorio Y Gerente General	Manual de comunicación	Validez de la información	20,00	
13 Aplicar el nuevo proceso de comunicación																																																		Un manual publicado	Directorio Y Gerente General	Manual de comunicación	Validez de la información	20,00	
- Fecha de Inicio:		May-07																																																					
- Fecha de Terminación:		Dic-07																																																					
- Unidad de medida:		Periodicidad de eventos																																																					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		- Evaluación del Manual Implementado. - Medición anual de la efectividad del Manual																																																					
- Verificación Parcial Inicial:		Jun-07																																																					
- Verificación Parcial Final:		Dic-07																																																					
IV. OBSERVACIONES.																																																							

PROYECTO Nro. 4

INFORMACION GENERAL																																																		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																								
UNIDAD DE NEGOCIO:	ADMINISTRATIVA																																															Mesa de implementación del negocio																										
PROGRAMA:	PERSPECTIVA CLIENTES																																																																									
PROYECTO:	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO																																																																									
RESPONSABLE:	SECCIÓN DE PLANIFICACION Y MARKETING																																																																									
OBJETIVOS:																																																																										
Objetivo Estratégico:	Incrementar mejoras del mercado interno, a través de la oferta y la demanda de servicios de turismo y recreación que dispone la competencia.																																																																									
Objetivo Operativo:	Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado																																																																									
CURSOS DE ACCIÓN:																																																																										
a) Planificación del estudio:																																																																										
ACTIVIDAD		TEMPO																																																																								
		2007												2008												2009												2010																																				
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																									
SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO																																																		METAS					RESPONSABLE					RECURSOS NECESARIOS					LIMITACIONES					PRESUPUESTO				
1 Definir el enfoque el sistema																																																		Un enfoque para el sistema					Directorio Y Gerente General					información interna y externa					Validez de la información					4.200,00				
- Definir objetivos del sistema																																																							Directorio Y Gerente General															100,00				
- Realizar reuniones periódicas para analizar el mercado actual y potencial																																																							Directorio Y Gerente General															100,00				
2 Diseño y Planificación																																																		100% de los requerimientos de información de mercado					Gerente General					información interna y externa					Validez de la información					1.500,00				
- Determinar parámetros de aceptación																																																							Gerente General															100,00				
- Diseño del Módulo de Investigación continua de Mercado																																																							Gerente General															100,00				
-Encuestas																																																							Gerente General															200,00				
-Estudios de imagen																																																							Gerente General															200,00				
- Grupos focales																																																							Gerente General															200,00				
- Diseño del Módulo de Estructuración de la Mezcla de Mercadotecnia																																																							Gerente General															200,00				
- Segmentación																																																							Gerente General															100,00				
- Estrategias 4P																																																							Gerente General															200,00				
- Posicionamiento competitivo																																																							Gerente General															100,00				
- Satisfacción/fidelidad del cliente																																																							Gerente General															100,00				
3 Ejecución																																																		Investigaciones realizadas					Gerente General					Informes anteriores					Validez de la información					700,00				
- Realizar investigaciones																																																							Gerente General															100,00				
- Capturar datos del mercado o del mercado potencial.																																																							Gerente General															200,00				
- Almacenar en una base de datos.																																																							Gerente General															100,00				
- Depurar los datos almacenados																																																							Gerente General															100,00				
- Clasificar los datos de acuerdo a las necesidades del Club de Recreaciones.																																																							Gerente General															100,00				
- Ejecutar modulo de mezcla de Mercadotecnia																																																							Gerente General															100,00				
4 Análisis e Integración																																																		Informe realizado					Gerente General					Informes anteriores					Validez de la información					1.000,00				
- Analizar los datos obtenidos																																																							Gerente General															200,00				
- Capacitar al personal encargado de Marketing, sobre el nuevo sistema.																																																							Gerente General															300,00				
- Realizar informes periódicos de los resultados obtenidos.																																																							Gerente General															200,00				
- Alimentar la base de datos, con información actualizada.																																																							Gerente General															300,00				
5 Diseñar un plan de monitoreo																																																		Un Plan propuesto					Gerente General					información interna y externa					Validez de la información					800,00				
- Estrategia																																																							Gerente General															200,00				
- Piloto																																																							Gerente General															300,00				
- Monitoreo																																																							Gerente General															300,00				
Fecha de Inicio:																																																May-07																										
Fecha de Terminación:																																																					Dic-07																					
Unidad de medida:																																																					Nro. de clientes activos y nuevos al año																					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																																																										
		Evaluación anual del Sistema Implementado. Medición anual de efectividad del Sistema implantado																																																																								
- Verificación Parcial Inicial:																																																					Sep-07																					
- Verificación Parcial Final:																																																										Dic-07																
c) OBSERVACIONES:																																																																										

PROYECTO Nro. 5

I. INFORMACION GENERAL:		ADMINISTRATIVA																																																													
UNIDAD DE NEGOCIO:		PERSPECTIVA INTERNA DE PROCESOS																																																													
PROGRAMA:		MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS																																																													
PROYECTO:		SECCION ADMINISTRATIVA																																																													
RESPONSABLE:																																																															
II. OBJETIVOS:		Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años, para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios																																																													
Objetivo Estratégico:																																																															
Objetivo Operativo:		Mejorar y mantener la participación en el mercado competitivo																																																													
III. CURSOS DE ACCION:		a) Planificación del estudio.																																																													
ACTIVIDAD		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Índice de crecimiento de usuarios											
TIEMPO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO									
MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS																																																															
1 Definir acciones preliminares para reingeniería de procesos																																																				100% de acciones a seguir	Gerente General	Información interna	Validez de la información	450,00							
* Definir los objetivos de la reingeniería																																																				Objetivos propuestos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	50,00							
* Determinar un equipo de trabajo																																																				Equipo contratado	Gerente General	informes anteriores	Validez de la información	100,00							
* Capacitar al equipo de trabajo																																							100% del personal capacitado	Gerente General	Plan de capacitación	Presupuestario	300,00																				
2 Realizar un diagnóstico de los procesos actuales																																							100% de la empresa	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	900,00																				
* Identificar la visión de macro procesos y subprocesos																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Información actualizada	400,00																				
* Identificación de los límites entre procesos																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	50,00																				
* Identificar la misión de los procesos																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	50,00																				
* Identificar indicadores de gestión																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	50,00																				
* Definir procesos problemas																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	250,00																				
* Definir procesos factibles de cambio																																							100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	100,00																				
3 Determinar el visionamiento de los procesos a mejorar																																							Visionamiento realizado	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	300,00																				
* Definir objetivos cuantitativos de mejora																																							Objetivos propuestos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																				
* Definir atributos cualitativos																																							Atributos definidos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																				
* Identificar diagramas de información																																							100 % de identificación de diagramas	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																				
4 Realizar el diseño de los nuevos procesos																																							Procesos diseñados	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	850,00																				
* Definir políticas y procedimientos de los procesos mejorados																																							100% de políticas y procedimientos realizados	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	50,00																				
* Realizar los diagramas de flujo (IDEFO)																																							100% de los procesos con diagramas	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	200,00																				
* Formalizar los indicadores de gestión																																							Cobertura del 100% de los procesos con indicadores	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																				
* Validar los procesos mejorados																																							100% de los procesos validados	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	200,00																			
* Documentar los procesos																																							100% de los procesos documentados	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	300,00																			
5 Diseñar un esquema de implantación de los procesos mejorados																																							Todos los departamentos implementan procesos mejorados	Gerente General	Procesos mejorados	Validez de la información	200,00																				
6 Capacitar sobre la nueva estructura de los procesos																																							100% del personal capacitado	Gerente General	Plan de capacitación	Presupuestario	300,00																				
7 Realizar auditorías de los procesos																																							1 cada tres meses	Gerente General	Plan de auditoría	Validez de la información	200,00																				
8 Proponer nuevos procesos																																							Al menos 1	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																			
Fecha de Inicio:																																																May-07															
Fecha de Terminación:																																																Oct-08															
Unidad de medida:																																																Tiempo reducido por proceso conflictivo															
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																																															
Verificación Parcial Inicial:																																																Ago-07															
Verificación Parcial Final:																																																Dic-07															
IV. OBSERVACIONES:																																																															

PROYECTO Nro. 6

I. INFORMACIÓN GENERAL																																																										
UNIDAD DE NEGOCIO:	RECURSOS HUMANOS																																																									
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																																																									
PROYECTO:	ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS																																																									
RESPONSABLE:	SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS																																																									
II. OBJETIVOS.																																																										
Objetivo Estratégico:	Implementar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado																																																									
Objetivo Operativo:	Mejorar todo el sistema de administración de Recursos Humanos																																																									
III. CURSOS DE ACCIÓN.																																																										
a) Planificación del estudio.		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento de Personal calificado						
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO				
ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS																																																										6.050,00
SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN																																																										550,00
1 Revisión de los sueldos y salarios actuales																																									Verificar los sueldos de todo el personal	Todas Las Áreas	Rol de Pagos	Validez de la información	50,00													
2 Obtener información del mercado de compensación																																									Comparar los sueldos y salarios con los de la industria	Jefe Financiero	Información de la Industria	Validez de la información	100,00													
3 Revisión del comportamiento financiero de la empresa																																									Conocer la capacidad económica de la empresa	Jefe Financiero	Estados Financieros	Validez de la información	50,00													
4 Determinar políticas de compensación y motivación del personal.																																									Compensar, incentivar y motivar al personal	Jefe Financiero y Directorio	Informe de la Revisión salarial realizada	Validez de la información	50,00													
5 Determinar criterios para evaluar el desempeño de los empleados.																																									Controlar y verificar el desempeño del personal	Todas Las Áreas	Informe de la Revisión salarial realizada	Validez de la información	50,00													
6 Implantar sistemas de evaluación de cargos múltiples																																									Evaluar al personal	Directorio y Gerente General	Informe de la Revisión salarial y de desempeño	Validez de la información	100,00													
> Sistemas de evaluación cualitativos (ranking, comparación por pares entre otros)																																									Evaluar al personal cualitativamente	Todas Las Áreas	Sistema de Evaluación	Tiempo														
> Sistemas de evaluación cuantitativos (comparación por factores, sistema de puntos entre otros)																																									Evaluar al personal cuantitativamente	Todas Las Áreas	Sistema de Evaluación	Tiempo														
7 Individualizar el desempeño de los trabajadores																																									Especificar actividades	Directorio y Gerente General	Informe de la Revisión salarial y de desempeño	Validez de la información	50,00													
8 Proponer alternativas de incentivo salarial y social																																									Motivar al personal	Directorio y Gerente General	Informe de la Revisión salarial y de desempeño	Validez de la información	50,00													
9 Presupuestar la opción de incentivo																																									Determinar el total financiero necesario	Jefe Financiero y Directorio	Informe de la Revisión salarial y de desempeño	Validez de la información	50,00													
10 Aplicar incentivo																																									Desarrollar la motivación económica	Jefe Financiero y Directorio	Presupuesto de incentivo	Validez de la información	Indeterminado													
SISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL																																													500,00													
11 Estudio de los puestos de trabajo dentro del club																																									Determinar los puestos necesarios del club	Todas Las Áreas	Organigrama detallado	Validez de la información	50,00													
12 Determinación de vacantes en todos los departamentos y/o áreas																																									Determinar vacantes	Todas Las Áreas	Informe de los estudios de puestos de todas las áreas	Validez de la información	50,00													
13 Definición del perfil para cada vacante																																									Poder elegir al profesional ideal	Directorio y Gerente General	Informe de vacantes	Validez de la información	50,00													
14 Desarrollo de sistema de selección de nuevo personal																																									Seleccionar eficientemente personal	Gerente General	Informe de vacantes	Validez de la información	350,00													
> Convocar concurso de merecimientos.																																									Tener varias alternativas de elección	Gerente General	Informe de vacantes	Validez de la información														
> Clasificar las carpetas en orden de experiencia laboral, y con las expectativas esperadas por el departamento.																																									Depurar y agilizar el proceso	Gerente General	Carpetas receptadas	Validez de la información														
> Entrevista de trabajo con sus documentos personales y actualizados.																																									Seleccionar el profesional que cubra el perfil	Directorio y Gerente General	Carpetas receptadas	Validez de la información														
> Elegir el profesional adecuado.																																									Cubrir la vacante disponible	Directorio y Gerente General	Calificación de la entrevista y la carpeta	Información subjetiva														
> Elaborar Contrato de Trabajo y fijar acuerdos laborales.																																									Contratar al personal	Gerente General	Calificación de la entrevista y la carpeta	Validez de la información														

ANEXO “G”

BSC

BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTATEGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	PLAN DE ACCIÓN	MEDICION (frecuencia)
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Recursos Humanos	Implementar un proceso de mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante, a través de procedimientos de selección bien definidos; con el fin de obtener personal capacitado y calificado	% de Crecimiento de Personal Calificado	% de cursos realizados	100	30	60	100	Realizar un curso de alineación estratégica mediante BSC	Implantar un programa de capacitación en el Club	anual
				% del Curso realizado	100	30	60	10	Curso de aplicación y evaluación por competencias		anual
				% del manual de seguridad	100	30	60	100	Taller de capacitación en Seguridad de la información		anual
				% de capacitación	100	30	60	50	Capacitación en gestión por procesos		semestral
				% de cursos realizados	100	30	60	70	Cursos de gestión de proyectos		anual
	Gestión Estratégica	Fortalecer el Plan Estratégico planteado con el objetivo de mejorar el Club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	% de Crecimiento y fortalecimiento Financiero y Administrativo	% de cursos recibidos	100	30	60	30	Cursos o Seminario Taller en estratégica empresarial	Plan de desarrollo del Plan Estratégico	anual
				% de cursos realizados	100	30	60	10	Cursos o Seminario Taller en prospectiva estratégica		anual





PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTATÉGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	PLAN DE ACCIÓN	MEDICION (frecuencia)
CLIENTES	Marketing	Incrementar y fortalecer un plan de marketing de los servicios del club a todas las filiales y a los usuarios, utilizando una estrategia de medios, para aumentar la participación en el mercado	Crecimiento de socios y usuarios	% Políticas implementadas	100	30	60	50	Desarrollar políticas de integración y beneficios	Mejorar el bienestar social de los socios y usuarios	trimestral
				% Planes o Proyectos de Mercadotecnia con énfasis en mecanismos de difusión y estrategias de promoción	100	30	60	20	Apoyar al mejoramiento de los servicios de atención del Club		semestral
	Sistema de Inteligencia de Mercadeo	Incrementar mejoras del mercado interno, a través de la oferta y la demanda de servicios de turismo y recreación que dispone la competencia	Índice de satisfacción del socio y usuario	% de eventos en el año	100	30	60	100	Desarrollar eventos de inteligencia de mercadeo	Implantar un sistema de inteligencia de Mercadeo	semestral
				% de usuarios que utilizan el sistema	100	30	60	40	Implementar un sistema de monitoreo de acciones de los competidores		mensual

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTATEGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	PLAN DE ACCIÓN	MEDICION (frecuencia)
PROCESO INTERNOS	Comunicación Interna y Externa	Incrementar y fortalecer mecanismos de comunicación interpersonal e interdepartamental directos y eficientes, eliminando procesos extensos, para mantener al socio, usuario, empelados y directivos informados	Canales de comunicación	% de políticas implementadas	100	30	60	10	Desarrollar políticas internas de comunicación integral	Desarrollar un sistema integral de comunicación Interna	semestral
				% de recursos humanos y tecnológicos intercambiados	100	30	60	30	Intercambiar recursos humanos y tecnológicos en el área comunicacional		trimestral
				% de personas capacitadas y realizando actividades tecnológicas	100	30	60	80	Capacitar y aprovechar al Recurso Humano para enfrentar los cambios tecnológicos		semestral
	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente la evolución de satisfacción de socios y usuarios, durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	Indice de crecimiento de socios y usuarios	% de personas capacitadas y realizando actividades relacionadas	100	30	60	80	Difundir los planes desarrollados en beneficio de los socios	Desarrollar un plan de mejoramiento de la estructura organización y gestión administrativa basada en procesos	mensual
				% cumplimiento del programa de actualización	100	30	60	25	Desarrollar políticas de mejoramiento de la imagen institucional		mensual

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTATEGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	PLAN DE ACCIÓN	MEDICION (frecuencia)
FINANCIERA	Administración Financiera	Incrementar planes viables de inversión con una TIR superior a la promedio del mercado aplicando políticas financieras eficientes, para aprovechar la fortaleza de tesorería del Club y lograr satisfacer la demanda de los servicios de hospedaje y recreación	Inversiones Rentables	% de Recursos financieros ejecutados en proyectos de gestión	100	30	60	30	Ejecutar el presupuesto anual	Plan Operativo Anual (POA)	Trimestral
			Procesos Financieros eficientes	% de actividades ejecutadas	100	30	60	65		Eliminación de actividades sin valor institucional	Trimestral
			Proyectos estructurados	% de proyectos de inversión ejecutados	100	30	60	80	Ejecutar las fases de los proyectos ajustados al presupuesto anual	Plan Anual de Actividades (PAA)	Trimestral

Desde	Hasta	Pts
0	0	0
0	20	1
21	40	3
41	60	5
61	80	7
81	100	10
101	120	13
121	140	16
141	200	17

Nota: Soporta hasta 100 rangos

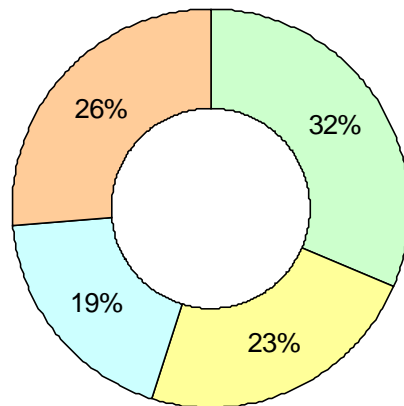
	Excelente
	Adelante
	Alerta
	Peligro

TABLERO DE COMANDO DEL CLUB DE RECREACIONES "GRANILANDIA"

APRENDIZAJE	6,00
CLIENTES	4,50
PROCESO INTERNOS	3,60
FINANCIERA	5,05
PROMEDIO PERSPECTIVAS	4,79

COLORIMETRIA 1 AL 10

MAYOR 10	Excelente
ENTRE 8 - 10	Ok Adelante
ENTRE 5 - 8	Alerta
MENOR 5	Peligro



APRENDIZAJE
CLIENTES
PROCESO INTERNOS
FINANCIERA

Desde	Hasta	Pts
0	0	0
0	20	1
21	40	3
41	60	5
61	80	7
81	100	10
101	120	13
121	140	16
141	200	17

Excelente
Adelante
Alerta
Peligro