

PLAN INTEGRADO DE GESTIÓN MOTOR DE DESENVOLVIMIENTO FINANCIERO: CASO CORPARQUES MUNDO AVENTURA



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Elaborado por:

Juan Andres Gonzalez Mendoza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

Bogotá, 12 de Abril de 2018

ÍNDICE

RESUMEN	4
1. MARCO TEÓRICO	6
1.1 Michael Porter una mirada desde la estrategia competitiva	6
1.1.1 Liderazgo en costos:	6
1.1.2 Modelo de las fuerzas competitivas:.....	7
1.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:	7
1.1.2.2 Amenazas de los sustitutos:	8
1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores	9
1.1.2.4 Poder de negociación de los clientes:.....	9
1.1.2.5 Rivalidad entre competidores.....	10
1.2 Administración estratégica Wheelen – Hunger	10
1.2.1 Análisis ambiental:.....	10
1.2.1.1 Análisis externo:.....	10
1.2.1.1.1 Análisis social:.....	11
1.2.1.2 Análisis interno:	12
1.2.2 Formulación de la estrategia:	12
1.2.2.1 Misión:	12
1.2.2.2 Objetivos:	12
1.2.2.3 Estrategias:	13
1.2.2.4 Políticas:	13
1.2.3 Implementación estratégica:	13
1.2.4 Evaluación y control	14
1.3 Teoría de la innovación Joseph Schumpeter:	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo general.	15
2.2 Objetivos específicos.	15
3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SECTOR.	15
3.1 Análisis global de la industria.	16
3.2 Modelo de fuerzas competitivas en la industria de parques de diversiones.	16
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores:	16
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores:.....	17
3.2.3 Amenaza de productos sustitutos:.....	17

3.2.4	Poder de negociación de los clientes:	17
3.2.5	Variables positivas que afectan la industria:.....	18
3.2.6	Variables negativas que afectan la industria:	18
3.3	Comportamiento de los principales competidores.	18
3.3.1	Salitre Mágico:.....	18
3.3.2	Diversity	20
4.	PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA OPERACIÓN DE CORPARQUES.	22
4.1	Planeación estratégica para la jefatura de taquillas.	23
4.1.1	Indicadores:.....	23
4.1.1.1	Servicio al cliente:.....	23
4.1.1.2	Per Cápita:	23
4.1.1.3	Control de nómina:.....	24
4.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JEFATURA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.	24
4.2.1	Indicadores:.....	24
4.2.1.1	Disminuir la accidentalidad de los trabajadores:.....	25
4.2.1.2	Cumplimiento presupuesto de ventas:.....	25
4.2.1.3	Cumplimiento del margen de contribución:.....	25
4.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JEFATURA DE ATRACCIONES. ...	25
4.3.1	Indicadores:.....	26
4.3.1.1	Capacitación de los empleados:	26
4.3.1.2	Nuevas atracciones:	26
5.	RESULTADO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.	26
5.1	Resultado indicador de servicio al cliente.	26
5.1.1	Taquillas:.....	27
5.1.2	Alimentos y bebidas:.....	27
5.1.3	Atracciones:	27
5.2	Resultado indicador presupuesto de ventas.	27
5.2.1	Alimentos y bebidas:.....	27
5.2.2	Atracciones:	27
5.3	Resultado indicador control de gasto de nómina.	28
5.3.1	Taquillas:.....	28
5.3.2	Alimentos y bebidas:.....	28

5.4	Mejorar Per Cápita.....	29
5.5	Control de los costos de materia prima en alimentos y bebidas.	29
5.6	Capacitación e incidentes en el área de atracciones.....	30
5.7	Implementación de una nueva atracción	31
5.7.1	Supuestos de valoración de rentabilidad:.....	31
5.7.2	Resultado:	31
6.	IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FINANZAS DE	
	CORPARQUES.....	32
6.1	Febrero.....	32
6.2	Marzo.....	33
6.3	Abril.....	33
7.	CONCLUSIONES.....	34
	Bibliografía	35
	ANEXOS.....	36
	Anexo 1: Ingresos operacionales febrero 2018.....	36
	Anexo 2: Estados financieros febrero 2017-2018.	36
	Anexo 3: Ingresos operacionales marzo 2018.....	37
	Anexo 4: Estados financieros marzo 2017-2018.....	37
	Anexo 5: Estados financieros abril 2017-2018.....	39

RESUMEN

El correcto sistema organizacional de una empresa es factor de gran relevancia a la hora de obtención positiva de los objetivos trazados, la errónea y deficiente medidas organizacionales conllevan a problemas financiero y socioeconómico dentro de la organización, la falta de una cultura organizacional, donde la integración de todos los procesos involucrados es deficiente, donde cada proceso tiene definición de objetivos y metas diferentes, donde los objetivos, visión y metas son desconocidos para la gran mayoría de empleados, conlleva a que cada área sea totalmente independiente de las demás, generando descontrol organizacional, incumplimiento de metas y objetivos, que a su vez conllevan a un panorama incierto tanto financiero como corporativo.

Se plantea como caso estudio a la empresa Corporación Para El Desarrollo De Los Parques Y Recreación En Bogotá CORPARQUES, en vista de los insatisfactorios resultados obtenidos en los últimos dos periodos fiscales, ha iniciado una reestructuración financiera y operacional, por ello se ve necesario la implementación de un sistema integrado de gestión estratégica, lo que implica un compromiso del área operativa, que deberá trabajar de la mano en todas las líneas de negocio, acompañados de la subdirección de talento humano y la dirección financiera de la corporación.

Palabras clave: Planeación, sector, industria, indicadores, gestión

ABSTRACT

The correct organizational system of a company is a factor of great relevance at the time of obtaining positive objectives, the erroneous and deficient organizational measures lead to financial and socioeconomic problems within the organization. In addition to that, the lack of an organizational culture, where integration of all processes involved is deficient, where each process has a definition of different objectives and goals, where the objectives, and goals are unknown to the vast majority of employees conducts each area to an isolated and completely independent field, generating lack of organizational control, and as a consequence the failure to fulfill goals and objectives, which in turn leads to an uncertain financial and corporate landscape.

This case study was set at the company called "Corporation for The Development of Parks and Recreation in Bogotá –CORPARQUES". Due to the unsatisfactory results obtained in the last two fiscal periods, the corporation has begun a financial and

operational restructuring, for this reason it is necessary to implement an integrated and strategic management system, this requires the commitment of the operational area, which should work hand in hand in all lines of business, accompanied by the sub-directorate of human resources and the financial management of the corporation.

Keywords: Planning, sector, industry, indicators, management

1. MARCO TEÓRICO.

La planeación estratégica es el eje central del presente trabajo de aplicación, en la búsqueda de establecer buenas prácticas en Corparques, partido como teoría central a Michael Porter con el modelo de estrategia competitiva, por otra parte, se observará el punto de vista teórico de Wheelen y Hunger con respecto a la administración estratégica y política de negocios. Se dará un breve repaso a la teoría de la innovación de Joseph Schumpeter.

1.1 Michael Porter una mirada desde la estrategia competitiva.

Una industria globalizada, las ventajas que pueda obtener una corporación con respecto a sus pares es un factor de gran relevación a la hora de ser un líder o un seguir, en el caso de la industria del entretenimiento, los capitalinos cuentan con gran variedad de opciones a la hora de decidir en qué lugar obtener los servicios de entretenimiento y esparcimiento. Por ello se debe contar un factor diferenciador.

Según Porter la estrategia competitiva está centrada en dos factores, la rentabilidad y el posicionamiento competitivo. Como lo menciona el autor no necesariamente la rentabilidad va acompañada de posicionamiento competitivo y viceversa. Como se explica esto, pondremos el caso de Corparques, actualmente está posicionado como uno de los parques de atracciones más importantes de Sur América, sin embargo, en los últimos dos años no está acompañado un desempeño eficiente que garantice rentabilidad.

1.1.1 Liderazgo en costos:

El desarrollo tecnológico e innovación son un factor multiplicador a la hora de buscar eficiencia en costos, lo cual debe estar ligado directamente con la planeación estratégica, organización empresarial, benchmarking con el fin de conocer el entorno Macro y meso, estableciendo un mercado objetivo, ofreciendo productos y servicios de acuerdo a cada población.

La definición de una cadena de valor está ligada directamente con el análisis de costos, los cuales comprenden los costos operativos, activos, capital fijo y capital de trabajo, usualmente las empresas cuentan definidos los costos de producción y sobre ellos llevan un buen control, pero los costos secundarios, no se llevan en una correcta contabilización, y al sumar eso pequeños costos se convierte en una bola de nieve que trae con ella costos que no se tienen definidos a la hora de la búsqueda de generar valor. En el caso de estudio se cuenta con diferentes unidades de negocio, y es importante realizar la correcta distribución de costos, para que al momento de realizar el

análisis financiero no inflen el costo de una unidad, y en repercusión desinflar el costo de otra, en diferentes palabras, traslado de costos.

La correcta distribución y uso de los activos genera un gran impacto en la competitividad de costos, al darle correcto uso a los activos de una organización se está asegurando mayor eficiencia en la producción y por ende en los costos, activos inoficiosos o mal utilizados generan, errores en la producción, desperdicio de materias primas, riesgos operativos, en el caso de estudio el mayor activo de la organización son las atracciones, es por ello que el correcto uso del costo en este caso mantenimiento, este correctamente planeado según las necesidades de cada atracción. Por otra parte, está la transformación de materia prima, como se puede ver en el área de alimentos y bebidas, donde es importante el uso adecuado de los recursos disponibles, sin dejar a un lado la calidad y salubridad.

Al obtener ventajas competitivas Porter establece manera de lograr diferenciación de costos, en primer lugar, en el caso que la competencia sea ineficiente en su manejo de costos, en segundo lugar, cuando la empresa pueda contar con una tecnología que mejore los tiempos de producción reduciendo costos y aumentando la competencia,

1.1.2 Modelo de las fuerzas competitivas:

Este modelo define las fuerzas que regulan la competencia y la rentabilidad de un determinado sector, Porter define establece estas seis fuerzas: Amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de los proveedores, poder de los clientes, rivalidad entre competidores y poder público. A continuación, se resaltarán los puntos centrales de cada una de estas fuerzas.

1.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Porter establece puntos básicos a la hora de hablar de la amenaza de entrada al mercado de nuevos competidores:

- **Inversión inicial:** Esta depende el tipo de sector al cual se pretende ingresar, y el tipo de enfoque de negocio se desea implementar, en caso de estudio esta barrera de entrada es significativa, sin embargo, lo veremos más adelante con mayor detalle en el capítulo de contexto.

- **Economías de escala:** Las empresas ya constituidos encuentran ventajas en costos, debido que ya tienen sistematizados sus procesos, ya sea por conglomerados industriales, a nivel de la firma, sectorial o macroeconómico. (Ocampo, 1991)
- **Ventajas absolutas en costos:** Refiere al valor agregado que cuentan las empresas a la hora de hablar de costos, ya sea por mayor eficiencia en el uso de los mismos o por alianzas estratégicas con proveedores.
- **Diferenciación de productos:** El mercado está abarrotado de diferentes oferentes y gran variedad de demandas, es por ello que la búsqueda de la innovación ya sea en productos o en producción, puede marcar la diferencia en entre las empresas, como lo veremos más adelante con la teoría del desenvolvimiento económico de Schumpeter
- **Acceso a los canales de distribución:** La colaboración empresarial, las alianzas estratégicas son un motor de desarrollo empresarial, el acceso a diferentes sectores de mercado y nichos poblacionales garantizan a las empresas asociadas efectividad en el acceso a los canales de distribución.
- **Barreras gubernamentales:** Los impuestos son un factor a considerar a la hora de ingresar a un mercado, por ello es importante conocer la carga impositiva a la cual estará regido, otro punto es la gran cantidad de trámites exigidos por ley a la hora de constituir una empresa.

1.1.2.2 Amenazas de los sustitutos:

La gran de productos y servicios ofrecidos en el mercado generaran que casi la totalidad tengan un bien sustituto, a la hora de hablar de recreación y entretenimiento no es la excepción. A continuación, se resaltarán los puntos centrales de cada una de estas fuerzas.

- **Disponibilidad de sustitutos:** Al existir oferta y demanda, cada vez encontramos más productos que pueden remplazar a otro, ya sea por costo, calidad, servicio o satisfacción prestado.
- **Rendimiento y calidad comparativa:** El uso de material o insumos son un factor diferenciador a la hora de la elección del consumidor, sin embargo, se debe conocer el nicho de mercado, ya que cada uno puede variar entre preferencia de precios y calidad.
- **Costo de cambio para el cliente:** Se refiere al costo marginal que asume el cliente ante la elección de un producto por encima de otro, ya se el costo monetario, el costo generado por la satisfacción prestada.

1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Dicha fuerza habla principalmente en el poder que tienen los proveedores a la hora de realizar negociaciones, basándose principalmente en el poder de mercado que cuenta, ya sea por un monopolio u oligopolio¹.

El poder de los proveedores puede verse en la concentración que un grupo ejercen sobre determinado mercado, prestándose para competencia desleal, instauración de monopolios u oligopolios, que de acuerdo a la constitución política colombiana es castigado con algunas excepciones. En el mercado colombiano se han presentado diferentes tipos de monopolios en detrimento de la sociedad, como lo fue el caso de las cementeras. El poder de negociación de los proveedores va más allá de un monopolio, también está ligado a la importación y exportación en volumen, la diferenciación de insumos, los costos de cambio, disponibilidad de sustitutos e impacto de los mismos.

1.1.2.4 Poder de negociación de los clientes:

En un mercado globalizado los clientes o usuarios tienen acceso a diferentes mercados, productos, marcas. Lo que permite que los clientes compren en el lugar o tiempo que deseen. La concentración de los clientes y nichos o focos de mercado es un factor que las empresas deben tomar en cuenta a la hora de centrar su estrategia de negocio.

Un caso especial del poder que ejercen los clientes sobre los proveedores, es el ejercido por las grandes cadenas de supermercado, los cuales dictaminan tiempos, formas de pago, descuento, ubicación de sus proveedores más pequeños, afectando en gran medida a las pequeñas empresas que surten a las grandes cadenas.

Los productos sustitutos juegan un papel de gran importancia a la hora de hablar del poder de los clientes, ya que puede ejercer fuerzas bajistas en los precios de los productos, esto se ve principalmente al auge de las compras por medio de plataformas virtuales que ofrecen productos

¹ En el mercado oligopolístico hay un número limitado de empresas. El mercado se caracteriza porque la demanda de una empresa depende no sólo de la propia empresa sino de todas las demás que están en el mercado. Esto limita su poder de mercado con respecto al monopolio, aunque su poder es superior con respecto a la competencia perfecta. Por lo tanto, el oligopolio es una situación intermedia entre monopolio y competencia perfecta. (García, Carretero, Fortes, & Muños, 2013)

de gran calidad a precios inferiores a los del mercado, esto afectando a los productores que no logran competir con dichos precios.

1.1.2.5 Rivalidad entre competidores

La concentración de mercado, la diversidad, condiciones de costos, la diferenciación de productos, los grupos empresariales son factores ya anteriormente nombrados pero que se tienen en cuenta a la hora de hablar de la rivalidad de los proveedores.

Por otra parte, un factor al tomar en cuenta en este ítem es las barreras a la salida, en ella se habla de los obstáculos que afronta una empresa para salir de un mercado, ya sea por costo que se generan al cerrar un negocio, las responsabilidades ya adquiridas con los socios o inversionistas, o por las barreras que presenta el gobierno. Más adelante se observará el contexto de las fuerzas competitivas en caso de estudio.

1.2 Administración estratégica Wheelen – Hunger

La administración estratégica parte de cuatro pilares: Análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control. “la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2017, pág. 41), en este apartado se abordarán los conceptos claves teóricos para la construcción del plan integrado de gestión estratégica, punto central de este trabajo de aplicación.

1.2.1 Análisis ambiental:

Entenderemos como análisis ambiental la vigilancia, evaluación y control del ambiente externo e interno, este es el punto de partida para el inicio de la construcción de un plan estratégico de gestión. En el análisis externo se deben tener en cuenta dos factores como lo son ambiente social e industrial | por parte el análisis interno se tiene en cuenta la estructura, cultura y recursos organizacionales. Los dos con objetivo establecer las fortalezas y amenazas.

1.2.1.1 Análisis externo:

La determinación de las fortalezas y amenazas que ejerce el mercado es de vital importancia para establecer medidas que mitiguen los posibles impactos generados en el mediano y corto plazo, por ello se debe analizar el entorno social e industrial este último ya fue mencionado en el apartado de Porter.

1.2.1.1.1 Análisis social:

Este concepto enmarca cuatro fuerzas, la económica, tecnológica, políticas y legales, y socioculturales. Las tendencias sociales deben ser vista desde un punto de vista demográfico, particularizando como caso y dando un tratamiento o análisis especial.

El contexto económico es de vital importancia para determinar las acciones a tomar, por ello las empresas deben conocer el comportamiento de las variables macro que pueden afectar al mercado o mesoeconómico, se deben tener en cuenta el comportamiento del PIB, tasa de interés, inflación, nivel de desempleo, salario mínimo, mercado de divisas, oferta monetaria, entre otros. Estos factores constituyen la base para la toma de decisiones. En el caso de estudio el comportamiento del PIB, salario mínimo y mercado de divisas juega un papel transcendental.

En el contexto tecnológico se debe contemplar a la hora de realizar un análisis, el conocimiento de las tendencias, de la llegada de nuevos productos, del acceso que tiene la población a la red, permite la rápida difusión de la información, es por ello que llegaran a nuevos mercados cada vez es más sencillo. La innovación tecnológica es un factor de gran importancia al cual las empresas deben prestar mayor atención, sin embargo, en el caso colombiana es un rubro al cual no se le da la importancia que merece, los pobres índices de inversión en innovación, impiden la competitividad nacional frente a mercados extranjeros.

El comportamiento político debe ser analizado para la toma de decisiones, el ambiente político en un país tan volátil como Colombia afecta directamente a la industria, variables como regulaciones, leyes de protección ambiental, leyes fiscales, comercio exterior, la estabilidad gubernamental, la corrupción. Se debe conocer el contexto legal en el cual está enmarcado la industria, ya sea para constituir un nuevo negocio o para dar alcance a las diferentes normas y leyes.

El comportamiento sociocultural, conocer las tendencias sociales, ya sea de consumo, de preferencias, cultura, medio ambiente, problemas sociales, cambios en el estilo de vida, variables demográficas como tasa de formación familiar, nivel de escolaridad, tasa de crecimiento de la población, distribución de las edades, esperanza de vida, deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar el análisis. Una vez recolectada la información se debe trazar una matriz de fortalezas y amenazas, para generar planes de acción ante y pos, de las variables que puedan afectar directamente a la industria.

1.2.1.2 Análisis interno:

El análisis interno se conoce como auditorio organizacional (Wheelen & Hunger, 2017), la estructura organizacional es de gran relevancia, conocer el organigrama de la empresa, permite en primer lugar un esquema organizado de jerarquías, en segundo lugar las tareas que se deben realizar al interior de la organización y sus responsables. Contar con una cultura organizacional permite tener un objetivo claro a alcanzar, donde todas partes trabajen e equipo para cumplirlo. Donde prime el respeto de las diferentes formas de actuar y pensar, anteponiendo los valores personales, pero alineados a los valores corporativos.

Los recursos con lo que cuenta una organización deben ir enfocados al bien financiero de la organización, se deben tener manejo de los activos, propiedad planta y equipo; las competencias de los colaboradores o empleados deben ir enfocadas el cumplimiento de los objetivos. Por ello es relevante que las organizaciones fomenten el desarrollo profesional y académico de sus empleados, ampliando sus destrezas, conocimiento y competencias, Se basa principalmente en la unión del sector público, sector privado y la academia con el fin de generar conocimiento e innovación, en este modelo se centra en la transdisciplinaridad y la responsabilidad social, donde las ciencias humanas y creativas son esenciales para los procesos innovadores.

1.2.2 Formulación de la estrategia:

En esta fase de la planeación estratégica se deben desarrollar los planes a largo plazo, por ello se debe plantear o replantear, la misión, objetivos, estrategias y políticas.

1.2.2.1 Misión:

Es la razón de ser de una empresa, “ define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve” (Wheelen & Hunger, 2017, pág. 12), incorporando valores y filosofía que caracteriza a la organización.

1.2.2.2 Objetivos:

Deben tener carácter cuantificativo, deben ir enfocados al cumplimiento de la misión de la corporación, los objetivos son el resultado de la planificación, deben tener definido el lapso de tiempo en que se desea cumplir.

1.2.2.3 Estrategias:

Es el plan maestro integral con el que se espera cumplir con la misión y los objetivos, maximizando la ventaja competitiva y minimizando la desventaja competitiva, podemos observar tres tipos de estrategias, corporativa la cual se refiere a la “dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diferentes líneas de negocio” (Wheelen & Hunger, 2017, pág. 15), apuntándole a la estabilidad, crecimiento y reducción del riesgo. En segundo lugar, la estrategia de negocios, es la agrupación competitivas y cooperativas, centrándose en el desarrollo de las unidades de negocio, apostando por posicionamiento de productos y servicios en el mercado. En tercer lugar, la estrategia funcional, es el enfoque que se le da para lograr los objetivos y estrategias de la corporación con las unidades de negocio, en pocas palabras son las unidades de apoyo, el enlace entre el Core del negocio y la dirección general.

1.2.2.4 Políticas:

Las empresas establecen políticas para la toma de decisiones, para asegurar el debido proceso de cada una de las funciones, deben ir en línea con la misión, objetivos y estrategias. El cumplimiento de las políticas organizacionales asegura el comportamiento ideal de todas las subdivisiones de una corporación, se puede reformular políticas de acuerdo al análisis de entorno externo e interno.

1.2.3 Implementación estratégica:

En esta fase se ejecutan las estrategias y políticas desarrolladas en la fase anterior, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

- **Programas:** Son las actividades a desarrollar, es importante que estén acompañados de un cronograma o de la curva S, con el fin de asegurar el cumplimiento de cada una de las fases para el logro de los objetivos
- **Presupuestos:** En esta fase se estudió los recursos necesarios para la obtención de los objetivos.
- **Procedimientos:** Procedimiento operativo estándar POE, son el paso a paso que se deben realizar para el cumplimiento de las tareas planteadas en el programa o cronograma.

1.2.4 Evaluación y control

En este punto se realiza una actividad de supervisión, al comportamiento de las estrategias planteadas, donde se contraste los resultados esperados con los resultados obtenidos, para sobre ellos tomar medidas correctivas. El rendimiento es el resultado real del proceso de administración estratégica, “la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y retorno de la inversión, para lograr eficiencia se deben obtener información clara, oportuna e imparcial (...) con esta información comparar lo que sucede en realidad con lo que se planifico originalmente en la etapa de formulación.”

1.3 Teoría de la innovación Joseph Schumpeter:

La obra central de Schumpeter la teoría del desenvolvimiento económico, este establece los siguientes supuestos; el Estado está organizado comercialmente en el cual prevalece la propiedad privada, la división del trabajo y la libre competencia, cada uno vive en un periodo económico de los bienes producidos en el periodo anterior, el consumo privado se determina por los precios de mercado determinados por la cantidad de bienes que pueden obtenerse disminuyendo el consumo particular de los productos propios, todos son libres de decidir que producir, como producir, que vender y donde comprar, generando un ciclo económico donde todos hacen parte de la economía nacional.

Definió la innovación de forma general teniendo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como innovación.

“La introducción de un nuevo producto, es decir, uno que los consumidores no aun no conocen (...). La introducción de un nuevo método de producción, es decir, uno que no ha sido probado aún por la experiencia en la rama de producción correspondiente (...). La apertura de un nuevo mercado, es decir, un mercado en el que no se introdujo previamente la rama particular de fabricación del país considerando, haya o no existido este mercado antes. La conquista de una nueva fuente de suministros de materia prima o productos semifabricados, (...). La realización de una nueva organización de cualquier industria, como la creación de una posición de monopolio o la interrupción de una posición de monopolio” (Schumpeter, 1957, pág. 66)

De ello, se desprende que el cambio que puede traer la innovación tiene efectos en la estructura social, política y cultural de una zona específica; así, la innovación representa un camino en el que el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para los mercados y las sociedades. Aunque la innovación está presente en cualquier ámbito, es característica del sector empresarial. Aunque se debe tener en cuenta el carácter “racionalista y no heroico” (Schumpeter, 1957) de la burguesía y la clase industrial, este factor es de gran en economías en vías de desarrollo y subdesarrollada, donde los dueños de la industria basan su beneficio en una abstracción de la sociedad, donde lo más importante es el beneficio privado y no el beneficio social.² (Gonzalez, 2016, págs. 10, 11)

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general.

Establecer el impacto financiero y administrativo de las medias establecidas en el plan integrado de gestión para el área de operaciones de Corparques Mundo Aventura.

2.2 Objetivos específicos.

- Análisis del sector de actividades de diversión, recreación y servicios de alimentación con el fin de establecer una línea base de comparación para la toma de decisiones.
- Construcción de indicadores y métricas para la evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- Comparar los resultados obtenidos con la implementación del plan integrado de gestión, con respecto a los periodos anteriores.

3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SECTOR.

El sector de actividades de diversión, recreación y servicios de alimentación, el cual está integrado por industrias como parques de diversiones, parques temáticos, parques acuáticos, centros de entretenimiento familiar, zoológicos, centros interactivos y restaurantes temáticos. El análisis se centrará en la industria de parques de diversiones y centros de entretenimiento familiar, donde se observará el comportamiento global de la industria, y en un segundo momento el comportamiento de los principales competidores Salitre Mágico y Divercity.

² Tomado textualmente de tesis de grado La innovación de la industria manufacturera en Bogotá 2008-2015.

3.1 Análisis global de la industria.

el comportamiento del sector en relación a las ventas esta presentado un comportamiento equivalente en tendencia al PIB nacional, presentado una tendencia decreciente desde año 2012, donde para ese año las ventas obtuvieron un crecimiento del 17.05% y cerrando el año 2016 con un crecimiento del -8.40%. Mientras que el PIB para el año 2012 creció en 4% para el año 2016 creció en 2%. (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Comportamiento Macroeconómico nacional y del sector.

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
PIB	4,00%	4,30%	4,60%	3,10%	2,00%
PIB Per Cápita	US\$ 7.885	US\$ 8.030	US\$ 7.1913	US\$ 6.044	US\$ 5.805
Inflación	2,44%	1,94%	2,81%	6,77%	5,75%
Inflación sector	0,53%	1,46%	2,81%	4,50%	4,05%
Crecimiento ventas sector	17,05%	20,78%	0,62%	25,08%	-8,40%

Fuente: DANE, BPR Benchmarking. Elaboración propia.

Por otra parte, la inflación del sector presenta el mismo comportamiento creciente de la economía nacional, pasando de una inflación del 0.53% para el año 2012 a un 4.05% en el año 2016. Mientras que la inflación nacional paso de un 244% en el año 2012 a 5.75% para el año 2016. Para el estudio no se cuenta información del sector del año 2017.

3.2 Modelo de fuerzas competitivas en la industria de parques de diversiones.

Observaremos las principales características de la industria en relación a la competencia, el poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes. Y las principales variables negativas como positivas que impactan a la industria.

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores:

Existen muy pocas compañías dedicadas a la producción de atracciones para parque de diversiones, como lo son Sally, Gardnen, Sanperla entre otros, todas ellas internacionales, a nivel

nacional no se cuenta con una industria especializada en este sector. Generando que los costos de importación y logísticos sean altos. Por otra parte, los repuestos de gran dimensión o de complejidad tienen un gran costo y el proceso de fabricación es prolongado, afectando la operatividad continua de las atracciones.

En cuanto a los demás servicios ofrecidos en la industria de parque de diversiones, como lo son souvenir, alimentación no se presentando mayor complejidad en las negociaciones, ya que se cuentan con alianzas empresariales, contratos de exclusividad que afectan de manera positiva a las dos partes.

3.2.2 Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores directos o de la misma industria es baja, ya que se necesita una gran inversión inicial, que se estima según cálculos de la Cámara de Comercio de Bogotá que es recuperada luego de más de 10 años. Por otra parte, la falta de disponibilidad de grandes lotes o superficies en Bogotá de más de 100.000 M², impiden la incursión de nuevos competidores. Por último si se logra ingresar en la industria, las barreras de salida son muy altas, por los altos costos de ubicación y desmantelamiento de los parques.

3.2.3 Amenaza de productos sustitutos:

La innovación en las plataformas digitales, en los juegos de video y realidad virtual, los cines, son la mayor amenaza a la hora de hablar de sustitutos, en primer lugar, el alto desarrollo tecnológico está llevando a un alto grado de interacción entre la realidad y el mundo virtual, es así que las consolas de videojuegos, los computadores, las plataformas de video como Netflix están ofreciendo entretenimiento a bajo costo y de fácil accesibilidad.

Por otra parte, los cines y auge de las salas interactivas 4D y de gran formato están ofreciendo un entretenimiento innovador, que reemplaza a un parque de diversiones en experiencia y satisfacción.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes:

Los clientes tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades de entretenimiento, evaluando la experiencia en relación al precio. Buscando maximizar su satisfacción con la menor inversión posible. Los costos fijos de mantenimiento y administración obligan a mantener precios bajos e inversión permanente en nuevas atracciones

3.2.5 Variables positivas que afectan la industria:

- El ocio es una necesidad presente y permanente en el desarrollo de las personas.
- La mayor concentración de la población de la Región en los próximos 10 años se encuentra en personas jóvenes menor de 30 años.
- En el 2020 la población de Bogotá será de 10 millones de habitantes.
- Desarrollo de políticas públicas distritales para la mejora de parques, escenarios y el Entorno.
- Mejora del PIB per-cápita de la Región.
- Uso del 50%* del ingreso en consumo para ocio y entretenimiento.

3.2.6 Variables negativas que afectan la industria:

- Búsqueda de otras fuentes de entretenimiento y ocio por fuera de la Región (La costa – Eje Cafetero – Santander).
- La mayor dedicación del tiempo de ocio de los jóvenes al Internet y los videos juegos.
- Los cambios de Gobierno Distrital cada cuatro años.
- Inseguridad y la violencia en Bogotá y en Colombia.
- Depreciación del peso
- Problemas de transporte
- Clima variable

3.3 Comportamiento de los principales competidores.

Se presenta el comportamiento de los costos y gastos en relación con las ventas, de las principales empresas del sector de recreación, parques y servicios de alimentación en Bogotá, Salitre Mágico y Divercity, pretende establecer un parámetro histórico 2012-2016 en el sector.

3.3.1 Salitre Mágico:

La corporación Reforestación y parques S.A más conocido como Salitre Mágico ha presentado un comportamiento creciente de las ventas promedio del 10% y acumulado del 39% durante los años 2012-2016, presentado mejor comportamiento durante los años 2013 y 2015 con crecimiento del 21% y 25% respectivamente. Durante el año 2016 se presentó decrecimiento de las ventas del - 8%.

Grafico 1: Comportamiento ventas Salitre Mágico 2012-2016:



Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

Por otra parte, el comportamiento de los costos y gastos, está presentado un comportamiento similar a la tendencia de las ventas, En promedio el costo de ventas crece en la misma proporción que las ventas, sin embargo, durante los años de mayor crecimiento de ventas, el costo creció en 14 % más que las ventas. En contraparte los años que se presentó crecimiento nulo o negativo, el costo disminuyo en 16%. El costo de ventas representa en promedio el 13% del total de las ventas. (Ver tabla 2).

Tabla 2: Relación costo de ventas con ingresos operativos.

ITEM	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	26.181	31.622	31.817	39.795	36.453
Δ Ventas	0%	21%	1%	25%	-8%
Costos de ventas	3.677	4.635	3.911	5.879	4.467
Δ Costo de ventas	0%	26%	-16%	50%	-24%
Participación	14%	15%	12%	15%	12%

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

Durante el periodo de análisis los gastos generales y de administración crecieron en 144%, generado principalmente por el aumento en el año 2015 del 164%, durante los años restantes se presentó decrecimiento promedio del -3%. Los gastos generales y de administración represento el 22% de las ventas durante los años 2012 – 2014, durante los años 2015 y 2016 la participación creció al 46%. Durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015 el gasto de ventas represento el 46% de las ventas totales. Mientras que en el año 2015 fue 19%. (Ver tabla 3 y tabla 4).

Tabla 3: Relación de costos y gastos con los ingresos operacionales.

CONCEPTO	2012		2013		2014		2015		2016	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS	\$ 26.181		\$ 31.622		\$ 31.817		\$ 39.795		\$ 36.453	
COSTO DE VENTAS	\$ 3.677	14%	\$ 4.635	15%	\$ 3.911	12%	\$ 5.879	15%	\$ 4.467	12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 22.504	86%	\$ 26.987	85%	\$ 27.906	88%	\$ 33.916	85%	\$ 31.986	88%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACIÓN	\$ 7.006	27%	\$ 7.194	23%	\$ 6.841	22%	\$ 18.085	45%	\$ 17.115	47%
GASTOS DE VENTAS	\$ 12.179	47%	\$ 13.967	44%	\$ 14.480	46%	\$ 7.652	19%	\$ 17.354	48%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.319	13%	\$ 5.826	18%	\$ 6.585	21%	\$ 7.236	18%	\$ 753	2%

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

Tabla 4: Indicadores

INDICADORES SALITRE MAGICO					
INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	7.506	10.184	10.595	9.037	5.082
Crecimiento en Ventas	17,05%	20,78%	0,62%	25,08%	-8,40%
Utilidad Neta / Ventas	11,10%	20,76%	10,31%	14,92%	-6,06%
Utilidad Operacional / Ventas	12,68%	18,42%	20,70%	18,18%	2,07%
Ciclo Operativo	112	110	171	122	140

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

3.3.2 Divercity

La corporación Eduparques S.A más conocido como Divercity ha presentado un comportamiento de las ventas deficiente decreciendo en promedio del -5% y acumulado en -23 % durante los años 2012-2016, presentado mejor comportamiento durante el año 2015 con crecimiento del 3%. (Ver gráfico 2).

Durante el año 2013 el costo de ventas presento el mismo comportamiento decreciente que las ventas, sin embargo, en el año 2014 las ventas presentaron un crecimiento negativo pero el costo de ventas creció en 12%, en el año 2015 el costo de ventas y las ventas obtuvieron el mismo comportamiento de crecimiento durante el año 2016. El costo de ventas representa en promedio representa el 10% de total de las ventas. Durante el periodo de análisis los gastos generales y de administración decrecieron en -24%, en el año 2014 y 2015 se presentó crecimiento, en contravía del comportamiento de las ventas la cuales tuvieron comportamiento negativo, durante el año 2016 este rubro disminuyo en -38%. (Ver tabla 5 y 6).

Grafico 2: Comportamiento de las ventas



Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

Tabla 5: Relación costos y gastos con los ingresos operacionales

CONCEPTO	2012		2013		2014		2015		2016	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
VENTAS	\$ 25.027		\$ 23.420		\$ 19.511		\$ 20.072		\$ 19.056	
COSTO DE VENTAS	\$ 2.206	9%	\$ 1.904	8%	\$ 2.127	11%	\$ 2.205	11%	\$ 2.207	12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 22.821	91%	\$ 21.516	92%	\$ 17.384	89%	\$ 17.867	89%	\$ 16.848	88%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACIÓN	\$ 4.159	17%	\$ 3.985	17%	\$ 4.652	24%	\$ 5.066	25%	\$ 3.145	17%
GASTOS DE VENTAS	\$ 20.263	81%	\$ 15.969	68%	\$ 13.344	68%	\$ 11.597	58%	\$ 12.330	65%
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 1.600	-6%	-\$ 1.562	7%	-\$ 612	-3%	-\$ 1.205	6%	\$ 402	2%

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

Tabla 6: Indicadores

INDICADORES DIVERCITY					
INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
EBITDA	2.529	3.500	910	3.174	1.236
Crecimiento en Ventas	-9,23%	-6,42%	-16,69%	2,87	-5,06%
Utilidad Neta / Ventas	-21,43%	-1,46%	-11,86%	-5,41%	-17,78%
Utilidad Operacional / Ventas	-6,39%	6,67%	-3,14%	6,00%	2,11%
Ciclo Operativo	58	53	58	46	34

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

El comportamiento del sector ha presentado un comportamiento deficiente, durante los tres últimos años, generado principalmente por el comportamiento macroeconómico que afronta el país, las variables climatológicas, y la búsqueda de la sociedad en nuevas alternativas que satisfagan sus necesidades recreativas. La posibilidad de buscar recreación fuera de la ciudad a bajo costo y las dificultades de transporte al interior de la ciudad. (Ver tabla 7).

En el caso particular Bogotá las políticas públicas afectan directamente las finanzas del sector, por ello es necesario establecer alianzas publicas privadas APP, con el fin de contar con un plan de choque a las políticas públicas de la administración de turno.

Tabla 7: Indicadores sector para el año 2016.

INDICADORES DEL SECTOR 2016				
Indicador	Sector	Mundo Aventura	Salitre Mágico	Diversity
Beneficio operacional/Ventas	6,71%	5,03%	2.07%	2.11%
ROA	3,52%	6,15%	-5.10%	-4.87%
ROE	7,61%	7,94%	-7.11%	-15.46%
Endeudamiento	46,29%	22,63%	28.35%	68.49%
Pasivo total / Ventas	46,81%	21,15%	33.69%	249.96%
Pasivo corriente / Pasivo Total	50,33%	84,57%	67.10%	11.02%
Días de cartera	32 Días	29 Días	29 Días	21 Días
Días de inventario	22 Días	15 Días	110 Días	13 Días
Ciclo operacional	54 Días	45 Días	140 Días	34 Días
Razón corriente	1,03	3,89	3.03	0.52
Capital de trabajo	36016	10321	16721	-2518

Fuente: Superintendencia de sociedades, elaboración propia. Cifras expresadas en millones de pesos

4. PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA OPERACIÓN DE CORPARQUES.

El comportamiento financiero actual de Corparques durante los dos últimos dos años, ha generado establecer medidas de choque con el fin de afrontar de mejor manera las dificultades presentadas, por ello fue necesario la construcción de indicadores de gestión para las áreas que comprenden la operación del parque, las cuales son, taquillas, alimentos y bebidas y atracciones.

Por ello se viene trabajado de la mano con cada una de las áreas desde diciembre de 2017, con el fin de establecer las necesidades de seguimiento de cada una de ellas, como por ejemplo ventas, costos, nomina, seguridad y servicio al cliente. Por otra parte, se establecieron los objetivos y estrategias que se emplearan para el cumplimiento de las metas.

En primer lugar, se establecerán los objetivos, el cual debe estar en sincronización con la visión y objetivo Corporativo, estrategias los cuales están ligadas con los ejes estratégicos de la corporación, los cuales son desarrollo del entorno, desarrollo corporativo y crecimiento sostenible. e indicadores. Es importante distinguir los tipos de indicadores empleados, indicadores de cumplimiento los cuales están relacionados con el cumplimiento consecutivo de tareas, indicadores de evaluación en cual evalúa el rendimiento de las tareas, indicadores de eficiencia el cual se relaciona al aprovechamiento óptimo de los recursos, indicadores de eficacia se relaciona el acierto en el cumplimiento de actividades, indicadores de gestión en él se tiene en cuenta la administración, acciones y planes.

4.1 Planeación estratégica para la jefatura de taquillas.

Al ser el primer contacto que se tiene con el cliente, el servicio al cliente la base fundamental para la construcción del plan estratégico del área. Teniendo como objetivo principal garantizar el correcto funcionamiento, incrementando la satisfacción del cliente. Del cual se desprenden tres objetivos específicos:

- Mejorar la calidad del servicio, para ello se establecieron una serie de estrategias para lograrlo, como lo son talleres de fortalecimiento en el conocimiento de los productos y servicios ofrecidos, talleres de reconocimiento de la tipología de los clientes, talleres de lenguaje corporal y verbal.
- Mejorar el per cápita por visitante, en la búsqueda de incrementar los ingresos es necesario incentivar a los clientes a adquirir la mayor cantidad de productos ofrecidos, para ellos se establecieron algunas estrategias como lo son talleres de venta sugestiva y sugerida, evaluación de competencias, y jerarquizar a los empleados según sus competencias.
- En la búsqueda de lograr eficiencias en costos es necesario llevar acabo control a la nómina, la cual por el tipo de negocio está conformada por temporales.

4.1.1 Indicadores:

Se establecieron los siguientes indicadores para el control del área.

4.1.1.1 Servicio al cliente:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de eficacia, en él se medirá trimestralmente al nivel de satisfacción al cliente, el cual tiene como meta el 90% sobre una escala de 100%, la fuente de información será la encuesta de servicio al cliente. Este indicador aplicara para todas las áreas de operaciones evaluadas.

4.1.1.2 Per Cápita:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de evaluación, en el cual se medirá mensualmente el crecimiento de las ventas por cliente en relación al mismo periodo del año inmediatamente anterior. Para ello se tiene como meta un crecimiento del 9%, el cual 5% corresponde al aumento de precios y el 4% restante a la gestión de los empleados en venta sugestiva y sugerida.

$$\text{Per Cápita: } \frac{\text{Ventas totales del periodo}}{\text{Numero de visitantes del periodo}}$$

$$\text{Crecimiento Per Cápita: } \frac{\text{Per capita}_1 - \text{Per capita}_0}{\text{Per capita}_0}$$

4.1.1.3 Control de nómina:

El tipo de indicador establecido es estratégico, en la subdivisión de eficiencia, en el cual se medirá mensualmente el comportamiento de la nómina temporal. Para ello se realizará una relación directa entre las ventas y la nómina como porcentaje de participación, donde se buscará que dicha relación se igual o menor a la presupuestada. Este indicador aplica para todas las áreas de operaciones evaluadas.

$$\frac{\text{Gastos de nomina reales}}{\text{Ventas reales}} \leq \frac{\text{Gastos de nomina presupuestados}}{\text{Ventas presupuestas}}$$

4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JEFATURA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

La segunda área que mayor porcentaje de ingresos genera, después de las atracciones, es el área la jefatura de alimentos y bebidas, el objetivo general es garantizar la satisfacción de los visitantes mediante la calidad de los productos ofrecidos y el excelente servicio al cliente, cumpliendo el presupuesto de ventas establecido. Del cual se desprenden cinco objetivos específicos:

- Garantizar la satisfacción de los visitantes, mediante calidad de productos ofrecidos y servicio al cliente, para ello se establecieron una serie de estrategias para lograrlo, capacitaciones en servicio al cliente, manejo de alimentos en colaboración con los diferentes proveedores.
- Disminuir el número de accidentes que sufren los trabajadores, esto mediante capacitaciones de seguridad en el trabajo y la creación y divulgación de manuales.
- Control de la nómina temporal en la búsqueda de eficiencia en costos.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas, como estrategias se estableció el diseño de diferentes productos, la instalación de nuevos productos de ventas y mercadeo para dar a conocer los productos y el restaurante temático.
- Cumplimiento del presupuesto de costos en relación con las ventas, mediante mejores negociaciones con proveedores y alianzas empresariales.

4.2.1 Indicadores:

Se establecieron los siguientes indicadores para observar la gestión del proceso de alimentos y bebidas, (los indicadores de servicio al cliente y control de nómina ya fueron planteados anteriormente).

4.2.1.1 Disminuir la accidentalidad de los trabajadores:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de evaluación, en el cual se medirá mensualmente, el cual tiene como objetivo disminuir en 20% los días de incapacidad de los empleados en relación con el año inmediatamente, como fuente de información se usaron los reportes de la ARL.

$$\frac{\text{Días de incapacidad}_1 - \text{Días de incapacidad}_0}{\text{Días de incapacidad}_0}$$

4.2.1.2 Cumplimiento presupuesto de ventas:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de eficacia, en el cual se medirá mensualmente, en cual tiene como meta cumplir el presupuesto de ventas como mínimo en 95%, teniendo como fuente de información el estado de resultado de la unidad de negocio. Este indicador aplica para la jefatura de atracciones

$$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

4.2.1.3 Cumplimiento del margen de contribución:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de eficacia, en el cual se medirá mensualmente, el cual está relacionado costos con las ventas, como objetivo del 63%.

$$1 - \frac{\text{Costos}}{\text{Ventas}}$$

4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JEFATURA DE ATRACCIONES.

Es la principal fuente de ingresos de la corporación, y el Core de negocio, tiene como objetivo general garantizar el funcionamiento seguro de la operación de las atracciones, generando alto índice de satisfacción de servicio a los visitantes. Del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Aumentar el número personal certificado en relación al número de atracciones, esto mediante del proyecto denominado universidad de la diversión encabezado por el área de talento humano.
- Mejorar los índices de satisfacción del cliente, mediante capacitaciones continuas.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas, objetivo principal de la organización en el cual están involucrados diferentes áreas, como los son la jefatura de mercadeo, la jefatura de ventas y la dirección de relaciones.

- Puesta en marcha de una nueva atracción

4.3.1 Indicadores:

Se establecieron los siguientes indicadores para observar la gestión del proceso de atracciones (los indicadores de servicio al cliente, control de nómina y cumplimiento de presupuesto de ventas ya fueron planteados anteriormente).

4.3.1.1 Capacitación de los empleados:

El tipo de indicador establecido es operativo, en la subdivisión de evaluación, en el cual se medirá mensualmente, se pretende aumentar el personal certificado en la operación de las diferentes atracciones, teniendo en cuenta la alta rotación del personal, y la necesidad de operatividad teniendo un stock de personal certificado según la ocurrencia. La cual tiene como meta que cada persona este certificada en mínimo tres atracciones.

$$\frac{\text{Numero de certificaciones}}{\text{Numero de empleados de atracciones}}$$

$$\frac{\text{Incidentes no graves en el mes}}{\text{Numero de pasajeros en el mes}}$$

4.3.1.2 Nuevas atracciones:

El tipo de indicador establecido es estratégico, en la subdivisión de gestión, en el cual se medirá mensualmente, para ello será necesario la evaluación financiera de la adquisición de una nueva atracción, esto mediante VPN y TIR.

5. RESULTADO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue establecer un plan estratégico de gestión para el área operaciones y determinar su impacto en la situación financiera de la corporación. Por ello realizara un breve resumen del resultado de los indicadores durante los meses de febrero, marzo y abril del presente año. Posteriormente se revisará el impacto en la situación financiera en comparación con los tres últimos años.

5.1 Resultado indicador de servicio al cliente.

Este es uno de los indicadores más importantes para la corporación, al ser un negocio enfocado al servicio al cliente, a generar clientes recurrentes y clientes nuevos, manteniendo una imagen agradable en búsqueda de mantener el buen nombre y reputación en el sector.

5.1.1 Taquillas:

Durante los meses de evaluación la encuesta de servicio al cliente determino que la satisfacción que recibieron los clientes de esta área de negocio fue del 94%, superando la meta establecida y presentando un mejor resultado en comparación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior el cual fue de 81%.

5.1.2 Alimentos y bebidas:

Durante los meses de evaluación la encuesta de servicio al cliente determino que la satisfacción que recibieron los clientes de esta área de negocio fue del 94%, superando la meta establecida y presentando un mejor resultado en comparación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior el cual fue de 84%.

5.1.3 Atracciones:

Durante los meses de evaluación la encuesta de servicio al cliente determino que la satisfacción que recibieron los clientes de esta área de negocio fue del 90%, cumpliendo con la meta establecida y presentando un mejor resultado en comparación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior el cual fue de 88%.

5.2 Resultado indicador presupuesto de ventas.

El comportamiento de las ventas ha presentado una tendencia decreciente desde noviembre del año 2016, por ello las estrategias en pro de aumentar los ingresos deben ser cada vez más efectivas y agresivas, entendiendo la situación actual del sector.

5.2.1 Alimentos y bebidas:

Durante los meses de evaluación esta área cumplió con la meta establecida, presentado un cumplimiento promedio del presupuesto del 94%, principalmente por el cumplimiento del 117% durante el mes de abril. Sin embargo, durante los meses de febrero y marzo no se cumplió el presupuesto de ventas (Ver tabla 8).

5.2.2 Atracciones:

Durante los meses de evaluación esta área cumplió con la meta establecida, presentado un cumplimiento promedio del presupuesto del 100%., presentado un comportamiento aceptable en

el mes de febrero, en rendimiento superlativo en marzo y un sobresaliente comportamiento en abril (Ver tabla 9).

Tabla 8 y 9: Cumplimiento presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO VENTAS ALIMENTOS Y BEBIDAS				PRESUPUESTO VENTAS ATRACCIONES			
MES	VENTAS REALES	VENTAS PROYECTADAS	CUMPLIMIENTO	MES	VENTAS REALES	VENTAS PROYECTADAS	CUMPLIMIENTO
FEBRERO	188.747.952	248.822.583	75,86%	FEBRERO	477.225.464	551.500.000	86,53%
MARZO	368.452.978	416.071.730	88,56%	MARZO	1.203.016.310	1.086.465.044	110,73%
ABRIL	320.224.582	273.515.828	117,08%	ABRIL	820.825.609	859.904.912	95,46%
TOTAL	877.425.512	938.410.141	93,50%	TOTAL	2.501.067.383	2.497.869.957	100,13%

Fuente: Estado de resultados Corparques febrero – abril 2018, elaboración propia.

5.3 Resultado indicador control de gasto de nómina.

El comportamiento del resultado financiero de los últimos años genera la necesidad de llevar un control más estricto en uno de los gastos más significativos, la nómina, en este caso se analizará solo la nómina temporal que es la que se puede controlar día a día.

5.3.1 Taquillas:

Durante los meses de control de este indicador se observa que en el mes de febrero no se cumplió el objetivo, sin embargo, en los meses de marzo y abril la nómina en relación a las ventas reales, presento un mejor comportamiento que lo presupuestado (Ver tabla 10).

Tabla 10: Control de la nómina temporal.

MES	NOMINA						DIFERENCIA
	EJECUTADO			PRESUPUESTADO			
	VENTAS	NOMINA	PARTICIPACION	VENTAS	NOMINA	PARTICIPACION	
FEBRERO	\$ 861.094.399	\$ 43.367.653	5,04%	\$ 949.500.000,0	\$ 46.464.794,0	4,89%	0,14%
MARZO	\$ 1.842.892.430	\$ 65.656.938	3,56%	\$ 1.724.182.297,5	\$ 69.009.787,5	4,00%	-0,44%
ABRIL	\$ 1.351.879.951	\$ 52.574.066	3,89%	\$ 1.305.589.596,0	\$ 57.722.390,0	4,42%	-0,53%

Fuente: Estado de resultados Corparques febrero – abril 2018, elaboración propia.

Se observa que en los meses de marzo y abril la participación de la nominal real sobre las ventas reales es menor a la participación de la nómina presupuestada en las ventas reales, cumpliendo con el objetivo de optimizar los costos de nómina en relación a las ventas totales.

5.3.2 Alimentos y bebidas:

Durante el periodo de control se observa que las medidas para control las nóminas en esta área no han sido eficientes, ya que como se evidencia la nómina presenta un comportamiento que no va

en concordancia con las ventas, es necesario establecer puntos de control, ya sea en la pertinencia de personal en horas valle, la apertura de puntos de ventas según la demanda. (Ver tabla 11).

Tabla 11: Control de nómina temporal:

MES	EJECUTADO			PRESUPUESTADO			DIFERENCIA
	VENTAS	NOMINA	PARTICIPACION	VENTAS	NOMINA	PARTICIPACION	
FEBRERO	\$ 188.747.952	\$ 55.499.446	29,40%	\$ 248.822.583	\$ 64.716.337	26,01%	-3,39%
MARZO	\$ 368.452.978	\$ 83.833.672	22,75%	\$ 416.071.730	\$ 86.666.306	20,83%	-1,92%
ABRIL	\$ 320.224.582	\$ 65.170.557	20,35%	\$ 273.515.828	\$ 74.533.352	27,25%	6,90%

Fuente: Estado de resultados Corparques febrero – abril 2018, elaboración propia.

5.4 Mejorar Per Cápita.

Uno de los puntos más importantes es aumentar los ingresos que generan cada uno de los visitantes, el aumento del número de visitantes no ha reflejado un aumento proporcional en los ingresos, generando la necesidad de replantear las estrategias de mercadeo, enfocarse en un nicho de mercado diferente, ofrecer diferentes productos y servicios que sean atractivos para los clientes, generando una experiencia que solo se pueda vivir al interior de las instalaciones del parque. (Ver tabla 12).

Tabla 12: Comportamiento del Per Cápita.

MES	PERCAPITA		CRECIMIENTO PERCAPITA
	2017	2018	
FEBRERO	\$ 17.479	\$ 18.143	3,80%
MARZO	\$ 14.705	\$ 10.773	-26,74%
ABRIL	\$ 13.312	\$ 17.233	29,45%

Fuente: Estado de resultados Corparques febrero – abril 2018, elaboración propia.

Durante el mes de febrero se evidencia un crecimiento del 3.8% sin embargo no es equivalente con el aumento de precios, durante el mes de marzo se observa una caída drástica en los ingresos por visitantes, el cual concuerda con semana santa, donde se presentó un alto flujo de visitantes, pero no se vio reflejado en ingresos. Durante el mes de abril si se observa un comportamiento optimo en este indicador, principalmente por eventos enfocados a colegios de estratos 4 y 5.

5.5 Control de los costos de materia prima en alimentos y bebidas.

El fluctuante comportamiento de los ingresos de la unidad de alimentos y bebidas, genera mayor control de los costos, es por ello la importancia de controles, de acuerdo al margen establecidos por la corporación, el cual para esta área es del 63% o superior. (Ver tabla 13).

Tabla 13: Margen de contribución.

MES	COSTOS REALES	VENTAS REALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
FABRERO	\$ 75.083.529	\$ 188.747.952	60,22%
MARZO	\$ 143.769.795	\$ 368.452.978	60,98%
ABRIL	\$ 134.820.420	\$ 320.224.582	57,90%

Fuente: Estado de resultados Corparques febrero – abril 2018, elaboración propia.

Se observa un deficiente comportamiento en la optimización de los recursos para generar ventas, principalmente generado por la imposibilidad de negociar con proveedores que ofrezcan la calidad requerida, pero a precios favorables, esto principalmente por los convenios empresariales actuales, que generan exclusividad de marcas patrocinadoras y proveedoras.

5.6 Capacitación e incidentes en el área de atracciones.

Los hechos desafortunados ocurridos en noviembre de 2016, que afectaron la integridad de los visitantes que hacían uso de una atracción, llevaba a controlar de manera más drástica la capacitación que reciben los empleados en el manejo de las atracciones y de los incidentes. Ya que este fue el punto de quiebre donde la estabilidad financiera de la corporación empezó a decaer.

Es por ello que la capacitación en el manejo de las atracciones es importante, contar con el stock necesario de empleados capacitados para que en cualquier eventualidad no se vea afectado la operatividad del parque (Ver tabla 14) el cual en el transcurso del año se cumplió satisfactoriamente adicionalmente acompañado de simulacros en las diferentes atracciones. Por otra parte, disminuir a cero (0) el número de incidentes graves es primordial, y controlar los incidentes leves. (Ver tabla 15).

Tabla 14: Capacitación en atracciones.

MES	CERTIFICACIONES	NUMERO DE EMPLEADOS DE ATRACCIONES	CERTIFICACIONES POR PERSONA
FEBRERO	326	73	4,47
MARZO	344	71	4,85
ABRIL	333	71	4,69

Fuente: Jefatura de talento humano Corparques. Elaboración propia.

5.7 Implementación de una nueva atracción

En la búsqueda de atraer nuevos clientes y ofrecer nuevas experiencias complementaria a la atracción troncos, se llevó a cabo un estudio de viabilidad financiera de la adquisición de una nueva atracción.

5.7.1 Supuestos de valoración de rentabilidad:

- Depreciación línea recta en 10 años.
- Precio de uso \$ 5.000, el cual aumenta 5% cada año.
- Cantidad inicial anual de usos 7.200, la cual aumenta 600 cada año.
- Costo nomina se calcula 2 horas diarias en días de operación.
- Días de operación 262.
- Inversión 174.537.936 incluye costo de atracción, gastos de nacionalización, transporte y tematización.
- Costos de mantenimiento de 2,000,000 durante los primeros 3 años, incrementa 4% anual.
- No cuenta con valor de salvamento
- Evaluado a una tasa de descuento de 20% establecida por la Cámara de Comercio de Bogotá para este tipo de inversión.

5.7.2 Resultado:

De acuerdo al modelo empleado y los supuestos anteriormente mencionados observamos que la recuperación de la inversión se dará entre el año 8 y 9 de operación, lo cual está de acuerdo con los tiempos de recuperación de la inversión del sector que en promedio es de diez años. (Ver tabla 15).

Tabla 15: Viabilidad financiera del proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
PRECIO	0	5.000	5.250	5.500	5.750	6.000	6.250	6.500	6.750	7.000	7.250
CANTIDAD	0	7.200	7.800	8.400	9.000	9.600	10.200	10.800	11.400	12.000	12.600
INGRESOS	0	36.000.000	40.950.000	46.200.000	51.750.000	57.600.000	63.750.000	70.200.000	76.950.000	84.000.000	91.350.000
COSTO MANTENIMIENTO	0	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728	2.339.717	2.433.306	2.530.638	2.631.864
COSTO NOMINA	0	2.884.958	3.120.082	3.374.369	3.649.380	3.946.805	4.268.469	4.616.350	4.992.582	5.399.478	5.839.535
EGRESOS	0	4.884.958	5.120.082	5.374.369	5.729.380	6.110.005	6.518.197	6.956.067	7.425.888	7.930.116	8.471.399
UTILIDAD ANTES DE DEPRECIACION	0	31.115.042	35.829.918	40.825.631	46.020.620	51.489.995	57.231.803	63.243.933	69.524.112	76.069.884	82.878.601
DEPRECIACION	0	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144
UTILIDAD NETA	0	13.942.898	18.657.774	23.653.487	28.848.476	34.317.851	40.059.659	46.071.789	52.351.968	58.897.740	65.706.457
DEPRECIACION	0	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144	17.172.144
INVERSIONES	-174.537.936	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-174.537.936	31.115.042	35.829.918	40.825.631	46.020.620	51.489.995	57.231.803	63.243.933	69.524.112	76.069.884	82.878.601

TIO	20%
VPN	23.899.689
TIR	23%

Fuente: Elaboración propia.

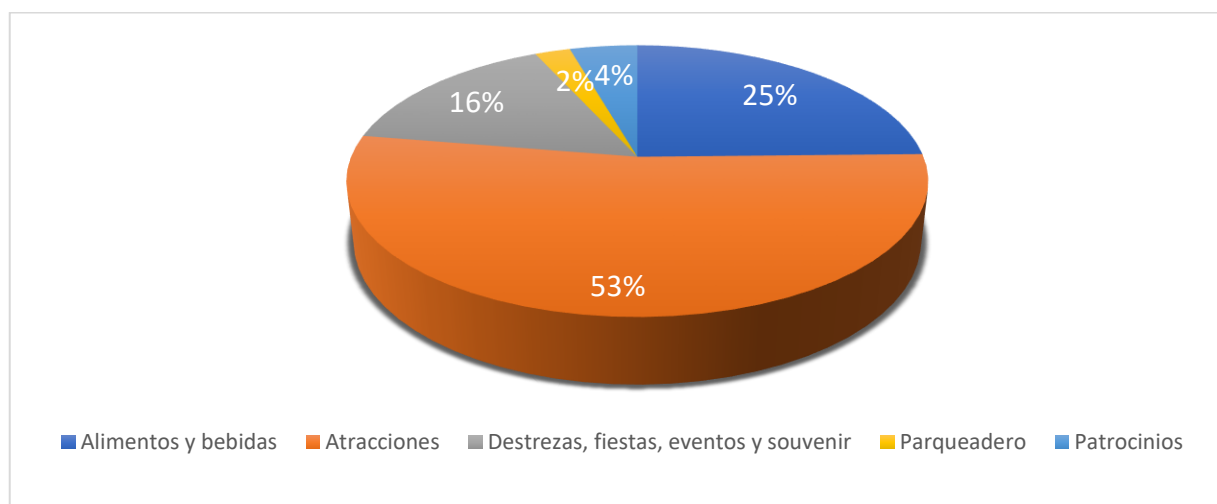
6. IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FINANZAS DE CORPARQUES.

En este apartado se observará el impacto de la planeación estratégica en las finanzas de la corporación, teniendo como punto de comparación los estados financieros de febrero a abril de los años 2017 y 2018.

6.1 Febrero.

Durante este mes observamos un aumento del 15.4% en el número de visitantes, sin embargo, el ingreso Per Cápita disminuyó en -15.7%, los ingresos operacionales decrecieron en 10.8% (Ver gráfico 3 y anexo 1) principalmente por el bajo rendimiento de ventas de fecha abierta³, que para alimentos y bebidas disminuyeron en 64.2% y para atracciones en 72.2%, esto contrarrestando el buen rendimiento en ventas uno a uno⁴. Por otra parte el gasto en nómina temporal creció en 6.8% el cual fue mayor al aumento del salario mínimo para el año 2018 el cual fue de 5.9% (Banco de la Republica, 2018), también se observa un gran crecimiento de 25.9% de la nómina directa, generado por la transición de personal temporal a directa y por la creación de nuevos cargos administrativos, los gastos operacionales crecieron en 18.9%. Observando una disparidad entre los ingresos operacionales y los gastos operacionales lo cual genera la destrucción de valor que se ve reflejado en un beneficio neto negativo. (Ver anexo 2).

Gráfico 3: Participación de ingresos de las unidades de negocio febrero.



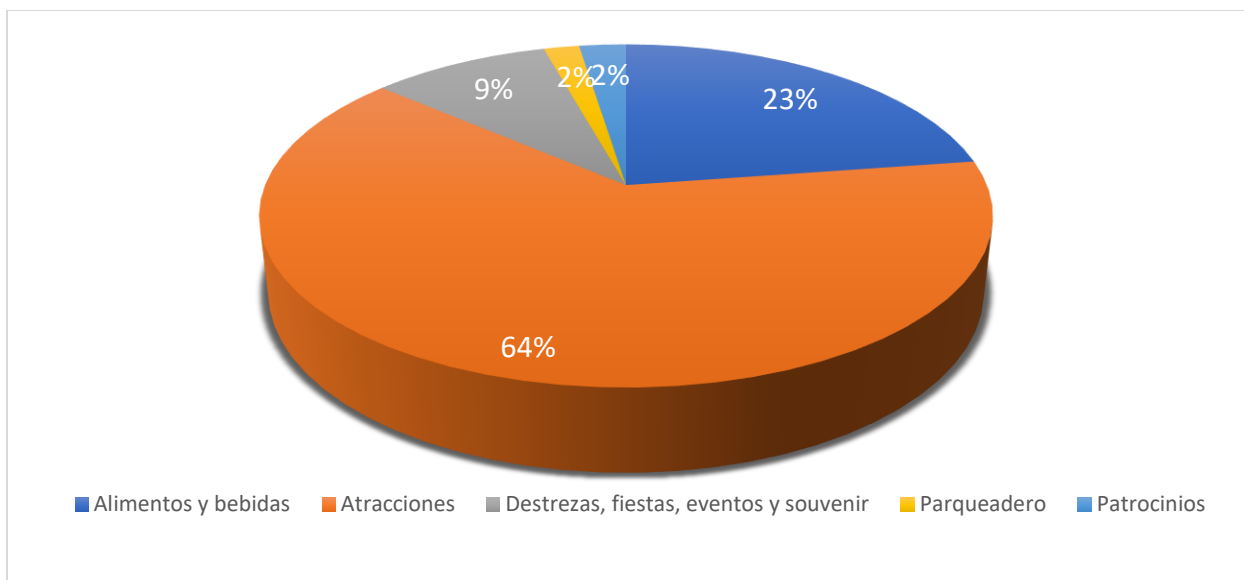
³ Fecha abierta: Modalidad de venta donde el cliente compra cierto número de productos para ser redimidos en un periodo determinado de tiempo.

⁴ Ventas uno a uno: Son las ventas que se registran día a día por compra en taquillas o mediante el portal web.

6.2 Marzo.

El número de visitantes aumento en 79.3% debido que para el este año semana santa fue en marzo y el año anterior en abril, el ingreso Per Cápita aumento en 1%, en este caso se tiene en cuenta los ingresos institucionales y fecha abierta, para el cálculo del indicador solo se tiene en cuenta los ingresos uno a uno. Los ingresos operacionales crecieron en 76.5% (Ver gráfico 4 y anexo 3) por la razón anteriormente mencionada, pero con un cumplimiento del presupuesto del 106% presentado una excelente performance, lo cual está vinculado a las buenas practicas relacionadas a la planeación estratégica. Los gastos operacionales crecieron en 15.5% favoreciendo a que el beneficio neto creciera en 44.3%, aunque aún se encuentra negativo. (Ver anexo 4).

Gráfico 4: Participación de ingresos de las unidades de negocio marzo.



6.3 Abril.

El número de visitantes decreció en 23.8%, teniendo como ya se explicó anteriormente el tema de semana santa sin embargo como observamos en marzo los visitantes crecieron en mayor proporción. El ingreso Per Cápita decreció en 2.8%, los ingresos operacionales decrecieron en 24.5%, pero si se comparan en relación a semana santa los ingresos crecieron en 50%. El gasto de personal decreció en 14.8%, aun falta gestión en este rubro teniendo en cuenta que los ingresos disminuyeron en mayor proporción, los gastos operacionales crecieron en 9.9%, generando nuevamente el decrecimiento del beneficio neto el cual disminuyo en 270.5% con respecto a abril del año anterior. (Ver anexo 5)

7. CONCLUSIONES

- El comportamiento del sector está en concordancia con Corparques, donde la volatilidad del clima, las nuevas tendencias tecnológicas y la temporalidad afectan directamente la viabilidad financiera del sector.
- Los productos sustitutos son un factor determinante para examinar la complejidad del sector, ya que la población busca satisfacer las necesidades de entretenimiento en fuentes más económicas pero que garantizan la misma satisfacción.
- La planeación estratégica es de vital importancia en la búsqueda de optimizar los recursos físicos, humanos y tecnológicos, por ello es necesario contar con objetivos y metas claras que estén en armonía con el ser de la corporación.
- El planteamiento de metodologías de medición es una tarea transversal en todas las áreas, ya que se impactan en cada una de ellas, por ende, la medición debe ser consensada y compartida con cada jefe de unidad de negocio.
- El comportamiento financiero de Corparques se vio afectado por un tema reputación, afectando directamente la viabilidad financiera, por ello es necesario buscar medio para recuperar la confianza de los clientes antiguos y de los clientes nuevos, para ello es de gran importancia el programa de reinversión de excedentes, mediante medidas que impactante positivamente a la población,
- La búsqueda de un nicho de mercado de más ingresos debe ser el objetivo, revisar a profundidad los convenios y alianzas empresariales, calcular el costo beneficio de las mismas.

Bibliografía

- Banco de la Republica. (20 de Mayo de 2018). *Banco de la Republica de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/mercado-laboral/salarios>
- EMIS. (10 de Abril de 2018). *BPR Benchmarking*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/B_P_R_Benchmark_Ltda_es_3113595.html
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. El Cid Editor.
- Garcia, M., Carretero, A., Fortes, I., & Muños, L. (2013). *Microeconomía básica*. Septem Ediciones.
- Gonzalez, J. A. (2016). *La innovación de la industria manufacturera en Bogotá 2008-2015*. Bogotá D.C: Universidad de la Salle.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Ocampo, J. A. (1991). Las nuevas teorías del comercio internacional y los países en vías de desarrollo. *Pensamiento Iberoamericano*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria.
- Riquelme, M. (10 de Febrero de 2018). *Web y empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/#Relacion_entre_la_cadena_de_valor_y_la_ventaja_competitiva
- Robson, W. (1997). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Financial Times*, 5.
- Rojas, D., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Sáez Vera, J. (2009). *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos*. El Cid Editor.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Schumpeter, J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico*.
- Vargas, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid Editor.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos*. Ciudad de Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Ingresos operacionales febrero 2018

Ingresos operacionales Febrero 2018		
Unidad	Ingresos*	%
Alimentos y bebidas	222,39	25%
Atracciones	477,23	53%
Destrezas, fiestas, eventos y souvenir	140,43	16%
Parqueadero	21,05	2%
Patrocinios	40,29	4%
Total	901,39	100%

Cifra expresada en millones de pesos

Anexo 2: Estados financieros febrero 2017-2018.

	feb-17	feb-18	Variación
	Real	Real	%
No. Visitantes	31.441	36.297	15,4%
Ingreso Per Cápita	28.126	23.724	-15,7%
INGRESOS OPERACIONALES			
Alimentos y Bebidas	155,7	163,2	4,8%
Fecha abierta alimentos y bebidas	71,4	25,5	-64,2%
Aprovechamiento AYB			
Total Alimentos y bebidas	227,1	188,7	-16,9%
Destrezas	30,7	40,7	32,4%
Atracciones	342,5	426,9	24,6%
Fecha abierta atracciones	181,1	50,4	-72,2%
Total Atracciones	523,5	477,2	-8,8%
Souvenir	21,2	12,4	-41,6%
Granja	32,6	33,6	3,2%
Parqueadero	12,8	21,0	64,9%
Fiestas infantiles	24,3	55,7	129,4%
Unidad de eventos-Alquiler	12,1	31,7	161,2%
Total ingresos sin patrocinios	884,3	861,1	-2,6%
Patrocinios y servicios publicitarios	28,5	40,3	41,4%
Tematización	97,8	-	-
Total Ingresos con Patrocinios, Asesorías	1.010,6	901,4	-10,8%
GASTOS OPERACIONALES			
Personal Corparques (nomina)	544,0	685,2	25,9%
Comisiones Corparques	28,6	28,0	-2,3%
Personal Temporal (nómina)	155,4	165,9	6,8%
Total Nómina	728,0	879,1	20,7%
Otros g. Personal (capacitación, recreativos, médicos, otros)	3,4	5,5	62,6%
Depreciaciones	243,0	243,5	0,2%
Amortizaciones	15,2	33,3	119,5%
Costo Alimentos y Bebidas	67,5	75,1	11,3%

Costos Suvenir	1,6	2,0	27,1%
Costo Destrezas	4,7	4,6	-2,9%
Costo Atracciones-Boletería	4,4	1,6	-64,5%
Costo Mtto Granja	13,0	14,6	12,9%
Costos Fiestas infantiles	11,3	19,0	69,2%
Servicios Públicos	68,1	74,0	8,6%
Publicidad	79,0	73,6	-6,7%
Vigilancia	38,7	40,0	3,4%
Servicio Aseo y Fumigación	32,5	37,8	16,1%
Costo unidad de eventos	6,4	0,0	-99,4%
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	157,5	218,0	38,4%
Adecuaciones y Mtto Civil	81,9	74,8	-8,7%
Honorarios	64,4	94,0	46,0%
Impuestos	22,3	23,8	7,0%
Arrendamientos	80,7	71,9	-10,9%
Seguros	26,9	36,5	35,6%
Diversos - Elem de Operación, Útiles- Papelería y Otros	44,2	44,7	1,2%
Elementos Aseo y Cafetería	4,6	10,6	127,6%
Otros Servicios	23,7	98,0	314,0%
Gastos de viaje, legales y contribuciones	5,4	21,2	0,0%
Total Gastos Operacionales	1.848,2	2.197,4	18,9%
Resultado Operacional Sin Patrocinios y Asesorías	- 963,9	- 1.336,3	38,6%
Costo Tematización	37,4	-	-
Resultado Operacional Con Patrocinios y Asesorías	- 875,0	- 1.296,0	48,1%
Ingresos no operacionales	61,3	43,9	-28,4%
Gastos Extraordinarios - Impuestos asumidos	17,7	76,7	333,9%
Gastos Financieros - bancarios	9,5	5,4	-43,5%
Resultado No Operacional	34,1	- 38,2	-211,8%
BENEFICIO NETO	- 840,9	- 1.334,2	58,7%

Cifra expresada en millones de pesos

Anexo 3: Ingresos operacionales marzo 2018.

Ingresos operacionales marzo 2018		
Unidad	Ingresos*	%
Alimentos y bebidas	428,29	23%
Atracciones	1.203,02	64%
Destrezas, fiestas, eventos y souvenir	176,40	9%
Parqueadero	35,19	2%
Patrocinios	46,38	2%
Total	1.889,28	100%

Cifra expresada en millones de pesos

Anexo 4: Estados financieros marzo 2017-2018

	mar-17	mar-18	Variación
--	--------	--------	-----------

	Real	Real	%
No. Visitantes	48.868	87.601	79,3%
Ingreso Per Cápita	20.831	21.037	1,0%
INGRESOS OPERACIONALES			
Alimentos y Bebidas	219,9	347,9	58,2%
Fecha abierta alimentos y bebidas	22,4	20,5	-8,4%
Aprovechamiento AYB			
Total Alimentos y bebidas	242,3	368,5	52,0%
Destrezas	39,3	60,4	53,6%
Atracciones	502,5	1.107,6	120,4%
Fecha abierta atracciones	105,8	95,4	-9,8%
Aprovechamiento atracciones			
Total Atracciones	608,3	1.203,0	97,8%
Suvenir	20,5	23,0	12,2%
Granja	42,9	59,8	39,5%
Acuario			#¡DIV/0!
Parqueadero	14,6	35,2	141,1%
Servicio de Transporte	4,7	-	-100,0%
Fiestas infantiles	36,4	54,4	49,3%
Unidad de eventos-Alquiler	13,7	38,7	182,4%
Total ingresos sin patrocinios	1.022,7	1.842,9	80,2%
Patrocinios y servicios publicitarios	28,5	46,4	62,8%
Tematización	19,1	-	-
Total Ingresos con Patrocinios, Asesorías	1.070,2	1.889,3	76,5%
GASTOS OPERACIONALES			
Personal Corparques (nomina)	549,5	632,9	15,2%
Comisiones Corparques	23,4	28,8	23,2%
Personal Temporal (nómina)	175,7	258,7	47,2%
Total Nómina	748,6	920,4	23,0%
Dotación	3,9	6,8	74,9%
Otros g. Personal (capacitación, recreativos, médicos, otros)	9,9	5,2	-47,0%
Depreciaciones	244,1	248,3	1,7%
Amortizaciones	14,7	37,4	154,3%
Costo Alimentos y Bebidas	87,5	143,8	64,3%
Costos Suvenir	2,2	5,6	154,2%
Costo Destrezas	2,2	13,6	517,3%
Costo Atracciones-Boletería	4,6	3,5	-22,7%
Costo Mtto Granja	15,0	20,8	38,5%
Costos Fiestas infantiles	15,4	12,9	-16,2%
Servicios Públicos	70,2	96,5	37,5%
Publicidad	65,1	73,0	12,1%
Vigilancia	39,0	45,1	15,6%
Servicio Aseo y Fumigación	33,7	43,2	28,0%
Costo unidad de eventos	1,5	11,3	649,0%
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	104,7	73,4	-29,9%
Adecuaciones y Mtto Civil	54,5	108,6	99,2%
Honorarios	40,5	116,9	188,4%
Impuestos	22,7	37,8	66,3%

Arrendamientos	84,0	143,8	71,2%
Seguros	24,4	36,5	49,8%
Diversos - Elem de Operación, Útiles- Papelería y Otros	26,2	47,2	80,2%
Elementos Aseo y Cafetería	7,6	- 2,7	-135,6%
Otros Servicios	25,7	104,2	305,2%
Gastos de viaje, legales y contribuciones	3,3	8,0	0,0%
Total Gastos Operacionales	2.044,0	2.361,2	15,5%
Resultado Operacional Sin Patrocinios y Asesorías	- 1.021,4	- 518,4	-49,2%
Resultado Operacional Con Patrocinios y Asesorías	- 980,1	- 472,0	-51,8%
Ingresos no operacionales	46,7	24,7	-47,1%
Gastos Extraordinarios - Impuestos asumidos	7,3	63,1	763,0%
Gastos Financieros - bancarios	3,1	15,9	411,1%
Resultado No Operacional	36,0	- 54,3	-250,7%
BENEFICIO NETO	- 944,1	- 526,3	-44,3%

Cifra expresada en millones de pesos

Anexo 5: Estados financieros abril 2017-2018

	abr-17	abr-18	Variación
	Real	Real	%
No. Visitantes	96.326	73.383	-23,8%
Ingreso Per Cápita	18.957	18.419	-2,8%
INGRESOS OPERACIONALES			
Alimentos y Bebidas	331,7	311,2	-6,2%
Fecha abierta alimentos y bebidas	18,7	9,1	-51,4%
Aprovechamiento AYB	6,9		
Total Alimentos y bebidas	357,2	320,2	-10,4%
Destrezas	60,4	53,7	-11,1%
Atracciones	1.076,9	709,1	-34,2%
Fecha abierta atracciones	143,9	111,7	-22,4%
Aprovechamiento atracciones	41,0		
Total Atracciones	1.261,9	820,8	-35,0%
Suvenir	25,4	18,2	-28,2%
Granja	57,9	49,1	-15,2%
Parqueadero	30,1	23,3	-22,6%
Servicio de Transporte	0,5	0,3	-44,8%
Fiestas infantiles	28,5	50,6	77,5%
Unidad de eventos-Alquiler	4,7	15,7	233,7%
Total ingresos sin patrocinios	1.826,6	1.351,9	-26,0%
Patrocinios y servicios publicitarios	76,6	84,1	9,8%
Total Ingresos con Patrocinios, Asesorías	1.903,2	1.436,0	-24,5%
GASTOS OPERACIONALES			
Personal Corparques (nomina)	569,5	649,9	14,1%
Comisiones Corparques	53,0	60,8	14,6%
Personal Temporal (nómina)	217,0	184,9	-14,8%
Total Nómina	839,6	895,7	6,7%
Comisiones Temporales	-		

Dotación	9,1	39,2	332,5%
Otros g. Personal (capacitación, recreativos, médicos, otros)	4,3	3,5	-16,8%
Depreciaciones	244,0	252,1	3,3%
Amortizaciones	14,1	42,0	198,4%
Costo Alimentos y Bebidas	130,3	134,8	3,5%
Costos Suvenir	3,1	3,4	12,8%
Costo Destrezas	17,1	6,3	-63,1%
Costo Atracciones-Boletería	7,7	2,5	-68,0%
Costo Mto Granja	16,9	17,2	1,8%
Costo servicio de transporte	0,4	0,2	0,0%
Costos Fiestas infantiles	14,1	14,4	1,9%
Servicios Públicos	82,5	80,8	-2,1%
Publicidad	90,2	96,2	6,6%
Reinversión de excedentes	66,0	29,4	0,0%
Vigilancia	41,9	42,2	0,8%
Servicio Aseo y Fumigación	37,9	40,8	7,6%
Costo unidad de eventos	0,6	2,7	346,7%
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	59,9	137,6	129,9%
Adecuaciones y Mto Civil	109,7	72,6	-33,8%
Honorarios	68,7	117,6	71,2%
Impuestos	38,3	31,3	-18,1%
Arrendamientos	147,7	111,6	-24,4%
Seguros	26,3	37,5	42,3%
Diversos - Elem de Operación, Útiles- Papelería y Otros	27,9	42,3	51,6%
Elementos Aseo y Cafetería	7,7	8,1	5,0%
Gasto eventos, Comparsas y Espectáculos	1,3	0,5	100,0%
Otros Servicios	39,8	105,5	164,7%
Gastos de viaje, legales y contribuciones	2,9	2,4	0,0%
Total Gastos Operacionales	2.157,7	2.370,7	9,9%
Resultado Operacional Sin Patrocinios y Asesorías	- 331,1	- 1.018,8	207,7%
Resultado Operacional Con Patrocinios y Asesorías	- 260,8	- 934,7	258,5%
Ingresos no operacionales	62,6	49,8	-20,5%
Gastos Extraordinarios	2,5	19,9	687,5%
Gastos Financieros - bancarios	4,2	6,0	43,8%
Resultado No Operacional	14,9	23,9	59,9%
BENEFICIO NETO	- 245,8	- 910,8	270,5%

Cifra expresada en millones de pesos