

Diagnóstico y plan de mejora en el área de mercadeo para la empresa CARRUSELES S.A

Martínez Pachón Judy Alejandra
Ramírez Palacio Paula Andrea
Suarez Gutiérrez Jeraldin

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Diagnóstico y plan de mejora en el área de mercadeo para la empresa CARRUSELES S.A

Martínez Pachón Judy Alejandra
Ramírez Palacio Paula Andrea
Suarez Gutiérrez Jeraldin

Asesor de trabajo
Mariño Reyes Johny Rubiel

Plan de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Agradecimientos.

En primer lugar a Dios, por darnos el entendimiento, la sabiduría, paciencia, fortaleza y constancia.

A nuestros padres y amigos por su comprensión apoyo y compañerismo durante este proceso académico.

A nuestro tutor Johny Rubiel Mariño Reyes, por su colaboración y aporte para la elaboración de este proyecto de grado.

Al señor Julio Hernán Vanegas Salamanca propietario de la empresa CARRUSELES S.A por permitirnos realizar el análisis y el diagnóstico de su compañía.

A la Universitaria Agustiniiana por habernos abierto las puertas para adquirir conocimientos y ser personas que aporte para la construcción de una mejor sociedad; así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante a lo largo de nuestro proceso de formación profesional.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	7
Introducción	9
1. Descripción de la empresa.....	10
1.1 Caracterización y diagnóstico de la empresa	10
1.2 Misión.....	12
1.3 Visión.	12
1.4 Ubicación geográfica.....	12
1.5 Análisis del estado de situación financiera comparativo.	13
1.6 Análisis del estado de resultados integral comparativo.	14
2 Análisis sectorial.....	17
2.1 Análisis de diagnóstico según las fuerzas de Porter.....	20
2.2 Análisis de diagnóstico según Pestel.....	21
2.2.1 Económico:.....	22
2.2.2 Social:.....	23
2.2.3 Tecnológico:.....	23
2.2.4 Jurídico:.....	24
3. Definición del problema de intervención	26
4. Objetivo general	27
4.1 Objetivos específicos.....	27
5 Alcance	28
6 Antecedentes.....	29
6.2 Marco teórico	31
6.2.1 Cinco fuerzas de Porter	31
6.2.2 Análisis de Pestel	32
7 Marco lógico.....	33
7.1 Análisis de alternativas.....	36
8 Monitoreo y Evaluación	48
9 Conclusiones.....	49
10 Recomendaciones.	51
11 Anexos	52
12 Referencias.....	59

Lista de tablas

Tabla 1 Proceso administrativo y delegación de funciones por área	10
Tabla 2 Proceso de servicios.....	11
Tabla 3 Ingresos operacionales comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S.....	14
Tabla 4 Costos de ventas comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S	14
Tabla 5 Gastos de administración comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S.....	15
Tabla 6 Gastos de operación de ventas comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S.....	15
Tabla 7 Ingresos no operacionales comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S.....	16
Tabla 8 Gastos no operacionales comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S	16
Tabla 9 Resultado integral (utilidad) comparativo 2017 - 2016 Carruseles S.A.S 8.....	16
Tabla 10 Relación comparativa precios de la competencia.	19
Tabla 11 Análisis Pestel.....	21
Tabla 12 Problemáticas y soluciones planteadas por otros parques de diversiones del sector.	29
Tabla 13 Análisis de involucrados	33
Tabla 14 Resumen narrativo	37
Tabla 15 Diseño de los indicadores	39
Tabla 16 Medios de verificación.....	40
Tabla 17 Supuestos	43

Lista de Figuras

Figuras 1. Ubicación Geográfica. Maps (2018).....	12
Figuras 2. Fuerzas de Porter. Riquelme (2015).	20
Figuras 3. Análisis del problema a través del árbol de problemas. Ingenio Empresa (2017)..	34
Figuras 4. Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos. Ingenio Empresa (2017).	35
Figuras 5. Estructura analítica de proyecto EAP. Ingenio Empresa (2017).	37
Figuras 6. Estado de Situación Financiera Comparativo NIIF a Diciembre 2017. González (2017).....	53
Figuras 7. Estado de Resultados Integral Comparativo NIIF a 31 de Diciembre de 2017. González (2017).....	58

Resumen ejecutivo

Se realizó el diagnóstico a la compañía Carruseles S.A dedicada al entretenimiento familiar en parques de atracciones, cuenta con 110 empleados, teniendo en cuenta la parte administrativa y operativa de la compañía, sus parques están distribuidos en seis centros comerciales de la ciudad y sus alrededores, Centro Comercial Tunal, Centro Comercial Unisur, Centro Comercial Tintal, Centro Comercial Portal 80, Centro Comercial Plaza de las Américas, Centro Comercial San Juan Plaza (Neiva) y Centro Comercial Hacienda Casablanca (Madrid) dichos parques cuentan con servicio de atracciones mecánicas, máquinas de videojuegos, máquinas de redención (arrojan premios), y servicio de eventos familiares y empresariales.

Para realizar este diagnóstico se observó que el área de recursos humanos, compras, servicios y financiera se encuentran en óptimas condiciones ya que los procesos productivos se realizan acorde a los parámetros de las funciones establecidas por la empresa y esto da como resultado el inicio de nuestra propuesta de mejora en esta compañía.

A partir de ese proceso se evidenció que la empresa lleva varios meses sin una persona encargada en el área de mercadeo y por ende la compañía se ha visto afectada de manera considerable en la disminución de sus ingresos, ya que las funciones principales de esta área es gestionar la parte de eventos, promociones e ideas innovadoras para la captación de clientes.

Para lo cual se desarrolló principalmente un análisis sectorial, donde se realizó una comparación en precios respecto a la principal competencia que es Playland, donde también se pudo evidenciar la ventaja que tienen respecto a Carruseles S.A. en la innovación, tecnología y promociones las cuales cautivan mucho más la atención del consumidor. El presente proyecto se orientó en la ubicación de la Sede principal de la compañía, en el Centro Comercial (portal 80).

Nuestro plan de mejora consiste finalmente en diseñar una propuesta de mercadeo para los clientes de Carruseles S.A, generando ideas innovadoras como lo son la implementación de brochure, dándole el uso adecuado a la página web de la compañía mediante la implementación de la información necesaria, traducción completa al idioma de su mercado y la promoción del uso de redes sociales con el fin de atraer más clientes potenciales.

Palabras Clave: parques de diversiones, ideas innovadoras, mercadeo, clientes potenciales, análisis sectorial, plan de mejora.

Introducción

Carruseles S.A es la compañía pionera en el medio del entretenimiento, y el ocio familiar en centros comerciales (parques de diversiones), hace más de 30 años se creó, con el fin de que las visitas a los centros comerciales fueran integrales, y que las familias encontrarán en un mismo lugar todos los servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, brindarles más seguridad a sus hijos y poder compartir y jugar con ellos de la misma forma.

Con el tiempo, el campo de los centros comerciales fue creciendo, pues se evidenció la gran acogida de los usuarios a dichos lugares y de esta manera se fueron creando más empresas dedicadas a prestar el mismo servicio por ende se convirtieron en la competencia directa. Adicionalmente, la tecnología y la innovación fue llegando con ellas, sus establecimientos son más grandes e implementaron variedad de máquinas mecánicas y no mecánicas, y crearon servicios adicionales que complementan el servicio principal.

Por último se puede evidenciar una gran falencia por la cual se han disminuido considerablemente los ingresos, pues la falta de innovación, en cuanto a servicios complementarios y maquinaria son bastante altos en relación con la competencia Playland y esta situación se ha venido reflejando en sus ingresos; la importancia del plan de mejora realizado radica en aperturar el área de mercadeo en la empresa, proyecto el cual será presentado a continuación.

1. Descripción de la empresa

Carruseles S.A. es una de las empresas colombianas con mayor reconocimiento nacional e internacional en el sector. Está afiliada a IAAPA (Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones) y miembro fundador de ACOLAP (Asociación Colombiana de Atracciones y parques), con más de 30 años en el mercadeo de entretenimiento familiar, liderando la experiencia y el buen servicio que brinda a sus clientes, Ya que es la pionera en el campo, con parques en siete centros comerciales, cinco en Bogotá: Unisur, Tunal, Galaxy, Plaza de las Américas, Tintal Plaza, uno en Neiva y uno en Madrid.

1.1 Caracterización y diagnóstico de la empresa

La compañía carruseles S.A fundada en el año 1985, está compuesta por dos socios propietarios, Julio Hernán Vanegas Salamanca y Gustavo cárdenas Giraldo; cuentan con 15 empleados administrativos incluyendo gerencia, recursos humanos, contabilidad y recepción, en cuanto a empleados operativos y de mantenimiento son 95 colaboradores, los servicios de la compañía se dividen en líneas de productos: Máquinas de videojuegos, Máquinas de redención, Atracciones mecánicas, Fiestas de cumpleaños y Eventos empresariales.

La capacidad de operación a diario por parque en promedio es 28 veces por máquina, ya que cada máquina dura un tiempo aproximado de 12 a 15 minutos de funcionamiento por persona y teniendo en cuenta que hay alrededor de 35 máquinas y se puede deducir que su capacidad a diario es de 980 personas durante un día de funcionamiento de 7 horas.

Tabla 1.

Proceso administrativo y delegación de funciones por área.

Área administrativa	Proceso de compras	Área de mercadeo y ventas	Área de producción y servucción	Área financiera
Encargada del control general de la compañía, delega las funciones a los encargados de las demás áreas, y supervisa el desarrollo eficaz,	Encargados de dirigir, controlar y supervisar la adquisición de los insumos y		Administrador, operarios y personal de mantenimiento de las máquinas, se encargan de prestar un buen servicio a los	El área encargada de manejar los ingresos y los egresos y los gastos de la compañía de manera ordenada y la toma

eficiente y efectivo de las áreas de producción y ventas.	las máquinas necesarias para la oportuna prestación del servicio dentro del parque.	usuarios, dando la seguridad de la utilización en las máquinas y la amable prestación del servicio al cliente.	de decisiones a partir de dicha información.
---	---	--	--

Fuente: (Carruseles S.A.)

Tabla 2.

Proceso de Servicios.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	Revisión de máquinas por parte de mantenimiento.	Operación	300 minutos
2	Chequeo de máquinas antes de abrir el parque.	Operación	60 minutos
3	Venta disponible de tarjetas en taquilla (valor de tarjeta por unidad \$1.900)	Operación	5 minutos
4	Utilización autónoma del cliente en máquinas de video.	Decisión	3 minutos
5	Utilización de atracciones mecánicas, solo a mano de los operarios.	Operación	5 minutos
6	En las máquinas de redención, se genera el premio y el cliente dispone a escoger el de su preferencia teniendo en cuenta los puntos obtenidos.	Operación	10 minutos
7	Cierre diario de operación.	Operación	60 minutos
8	Los operarios y el administrador genera los documentos para enviar a contabilidad, ej. Boucher por ingresos con tarjetas débito y crédito, y cuentas de ingresos.	Documentos	30 minutos

Fuente: (Carruseles S.A.)

Los Equipos y recurso humano empleado en el proceso Se dividen en Software disponible: que comprende el Programa de ventas: sacoa play card y Programa contable: Novasoft, por otro lado los Equipos de cómputo y similares disponibles son Computadores, Impresoras, Servidores, Máquinas registradoras Lectores de barras, y por último los Equipos de comunicación móvil disponible: Boqui toqui y Celular.

Sus Principales proveedores de Redención son Martha lucia Días Pardo, Jeison Eduardo Pinzón, Marco Alirio Días, encargados de proporcionar los artículos como juguetes, premios y obsequios, que se cambian en el parque por los puntos que el usuario gana.

En cuanto a las Tarjetas recargables para las atracciones esta Sacoa Play card; proveedor a nivel mundial de sistemas de gestión de ingresos para las compañías de entretenimiento, diversión u ocio, Ofrece aplicaciones personalizadas para administrar y controlar todos los aspectos de una instalación de entretenimiento.

Sus Principales clientes son Las familias, desde niños hasta personas de la tercera edad y empresas que solicitan el servicio para sus eventos empresariales.

1.2 Misión

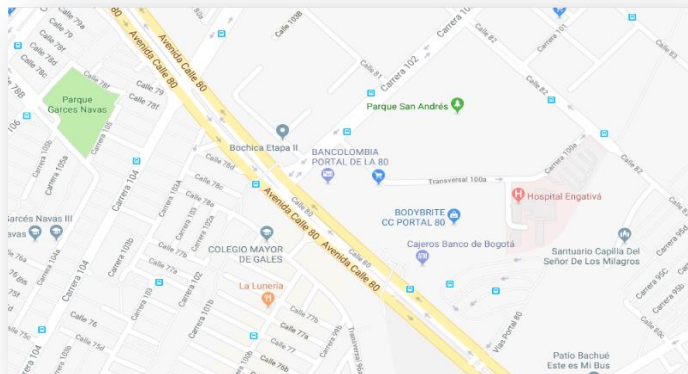
Dar a nuestros clientes la mejor satisfacción a su búsqueda de entretenimiento, haciendo todo lo que sea necesario para exceder sus expectativas y que se sienta como el objetivo de nuestra organización.

Mantener un equipo de empleados que goce haciendo su tarea, aportando entusiasmo y actitud positiva siempre con lealtad y amor por la empresa, y retornando la dedicación total con un excelente ambiente de trabajo y adecuada compensación.

1.3 Visión

Ser el mejor grupo de centros de entretenimiento de Colombia

1.4 Ubicación geográfica



Figuras 1. Ubicación Geográfica. Maps (2018)

Este parque se creó en el año 2004 posteriormente los parques como Unisur, Tunal, Plaza de las Américas, en este lugar se establecieron las oficinas que anteriormente quedaban ubicadas al Norte de Bogotá, para crear las sedes de cada parque se generó una estrategia donde se tuvieron en cuenta varios aspectos fundamentales a considerar, como el tipo de población al que iba dirigido el servicio y el sector en el cual se iba a prestar el servicio.

Hace trece años cuando se creó el parque en el Portal 80 el único centro comercial que existía en el sector era este, la zona era residencial en su gran mayoría, por tal motivo, la forma más cercana y estratégica de entretenimiento para la población era un parque de diversiones, ya que no existía ningún otro centro comercial ni parque al aire libre ni ningún similar a su alrededor, y por otro lado, el parque de diversiones está ubicado por una de las entradas y salidas de la ciudad, por tal motivo es un sitio muy concurrido por el público.

Hoy en día, ya existen tres centros comerciales a sus alrededores como, Unicentro de Occidente, Diver Plaza y Titán Plaza, cada uno maneja compañías diferentes de entretenimiento, que se convirtieron en nuestra competencia directa, por tal motivo es necesario, realizar constantes cambios, en cuanto a tecnología, estrategias de ventas y mejoramiento del servicio.

1.5 Análisis del estado de situación financiera comparativo

De acuerdo al análisis del Estado de Situación Financiera de Carruseles S.A se puede evidenciar:

1. En la cuenta de Caja y Bancos hubo una disminución significativa del 41.9% y 22,6%, lo que quiere decir que la empresa en este momento no cuenta con una liquidez suficiente para poder cubrir las cuentas por pagar a corto plazo.
2. También se puede observar un aumento en las Inversiones del 160% las cuales están representada por inversiones realizadas en la Empresa Inversiones Inmobiliarias Carruseles S.A.S
3. Por otro lado, también podemos observar como las Obligaciones Financieras aumentan significativamente en un 55,4% esto se debe a que no hay un buen flujo de efectivo por

lo tanto la empresa recurre a los préstamos a largo plazo para poder cubrir y cumplir con las demás obligaciones.

1.6 Análisis del estado de resultados integral comparativo

De acuerdo al análisis del Estado de Resultados Integral de Carruseles S.A se puede evidenciar:

1. Se presentó una disminución respecto a los años 2016 y 2017 debido a factores tales como: menor cantidad de usuarios en los parques y que otro factor fue que no se encontraba la persona encargada del área de mercadeo quien manejaba todo lo relacionado con eventos familiares y empresariales de la compañía, situación que condujo a la disminución de los ingresos.

Tabla 3.

Ingresos Operacionales Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Ingresos Operacionales	\$4.298.667	\$4.908.532	\$609.865

Fuente: (Carruseles S.A.)

2. Los costos Tuvieron una disminución Directamente Proporcional a la disminución de los ingresos de los parques en el año 2017, uno de los motivos por los cuales se presentó esta situación fue que la compañía incurrió en tener menos erogaciones para realizar sus servicios, ya que varias de las máquinas y juegos de los parques se encontraban en mantenimiento y no presentaron ninguna actividad, adicionalmente como se tuvieron menos servicios familiares y empresariales tampoco fueron empleados los costos asociados a los mismos.

Tabla 4.

Costos de Ventas Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Costos de Ventas	\$249.753	\$351.443	\$101.690

Fuente: (Carruseles S.A.)

3. Respecto a los Gastos Administrativos, estos nos muestran una disminución para el año 2017 debido a: la empresa tomo la decisión de no seguir pagando servicios por honorarios, en cuanto a seguros como muchas de las maquinas no estaban en funcionamiento no fue necesario pagar los seguros de las mismas, en cuanto al mantenimiento y reparación de los equipos de cómputo hay una disminución ya que no se han venido utilizando algunos equipos por lo que no han tenido mayor deterioro; el gasto que si se incremento fue el gasto de personal ya que se contrató personal directamente por la empresa aumentando la carga prestacional

Tabla 5.

Gastos de Administración Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Gastos de Administración	\$1.787.372	\$1.905.383	\$118.011

Fuente: (Carruseles S.A.)

4. Los Gastos de Ventas han disminuido en el año 2017 debido a que los arrendamientos pagados por concepto de oficinas, bodega y zonas comunes en los Centros Comerciales fueron pagados a tiempo y por consiguiente se nos otorgó un descuento por pronto pago, los servicios públicos del acueducto y servicio de teléfono disminuyeron debido a la optimización del gasto y por ultimo las reparaciones y mantenimientos de las maquinas se redujeron ya que no fueron usadas algunas máquinas mecánicas y no se presentaron mayores adecuaciones en las instalaciones de los parques.

Tabla 6.

Gastos de Operación de Ventas Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Gastos de Operación de Ventas	\$2.385.352	\$2.442.161	\$56.809

Fuente: (Carruseles S.A.)

5. A pesar de que se obtuvieron mayores ingresos por concepto de servicios y de recuperaciones en gastos, los Ingresos No Operacionales disminuyeron en el año 2017 debido al bajo ingreso recibido por intereses bancarios.

Tabla 7.

Ingresos No Operacionales Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Ingresos No Operacionales	\$237.386	\$269.178	\$31.792

Fuente: (Carruseles S.A.)

6. Los Gastos No Operacionales aumentaron en el año 2017, ya que la compañía Carruseles S.A adquirió cuatro préstamos y el rubro de los intereses que se han venido cancelando a las entidades bancarias Bancoldex S.A, Banco Caja Social, Banco de Occidente, Banco Popular, Fid 210634 Plaza Américas, se ha incrementado.

Tabla 8.

Gastos No Operacionales Comparativos 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Gastos No Operacionales	\$276.914	\$203.526	\$73.388

Fuente: (Carruseles S.A.)

7. Pese a que la compañía tuvo una disminución en Ingresos y por ende se vio enfrentada a disminuir costos de ventas, gastos administrativos y de ventas, para el año 2017 se obtuvo una utilidad de 186.619, incrementándose en 37.686 respecto al 2016, aunque no es un aumento relativo de las utilidades si no que obedeció a una optimización y disminución de los costos y gastos derivada de la disminución de ingresos, por el momento la compañía se mantiene estable en el mercado.

Tabla 9.

Resultado Integral (Utilidad) Comparativo 2017 - 2016 Carruseles S.A.S

	2017	2016	Variación
Resultado Integral (Utilidad)	\$186.619	\$148.933	\$335.552

Fuente: (Carruseles S.A.)

2 Análisis sectorial

Carruseles S.A es una empresa que se dedica a prestar servicios de entretenimiento familiar por medio de atracciones mecánicas, videojuegos, eventos empresariales y familiares; el sector al cual pertenece la compañía corresponde al entretenimiento y esta se encuentra ubicada en el centro comercial Portal 80; Carruseles S.A. fue pionera en desarrollar la idea de los parques de diversiones ubicados en los centros comerciales en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, de tal manera que comenzó su expansión y diversificación abriendo los parques ubicados en los siguientes centros comerciales ; Centro comercial Tunal, Centro comercial Unisur, Centro comercial Tintal, Centro comercial Portal 80, Centro comercial Plaza de las Américas, Centro comercial San Juan Plaza (Neiva) y Centro comercial Hacienda Casablanca (Madrid); independientemente el lugar en el cual se encontrara el centro comercial, la idea principal del mismo era captar la afluencia del público que visitara estos centros comerciales, para brindar una fuente de entretenimiento al alcance de todos y sin necesidad de grandes desplazamientos.

El análisis se enfoca exclusivamente en el parque ubicado en el Centro comercial el Portal 80, debido a que hace 10 años al momento de abrir el parque este centro comercial era el único que existía en el sector, siendo este en su gran mayoría una zona residencial, por tal motivo las formas más cercanas y estratégicas de entretenimiento y diversión para esta población era el parque de diversiones Carruseles S.A, por otro lado el parque de diversiones está ubicado en una de las entradas y salidas más importantes de la ciudad, por lo que hace que este tenga una gran afluencia de público.

“Bogotá es un buen ejemplo de crecimiento y desarrollo de este sector, de acuerdo a la Asociación Colombiana de atracciones y parques de Diversiones Acolap, para el 2016 el país ocupó el tercer lugar en América Latina con mayor éxito en el negocio de la diversión, después de México y Brasil.” (Dinero, 2016).

Adicionalmente Ángela Díaz directora ejecutiva de Acolap asegura en el artículo La Republica “que más de 23 millones de personas visitaron los cerca de 380 parques de atracciones que hay en Colombia.” (Republica, 2017)

Podemos deducir que en promedio para el año 2015, de los 23 millones de personas que visitaron los parques, Carruseles S.A. tuvo una participación de aproximadamente del 0.61% equivalente a la división del número total de personas que visitaron los parques de diversiones y la cantidad total de usuarios que visitaron los parques de Carruseles S.A, los cuales se calcularon de la siguiente manera: se estima que cada usuario que visita los parque gasta en promedio \$ 30,500 por visita, en el año se obtuvieron Ingresos por \$ 4.298.666.985 es decir que si dividimos los ingresos entre el promedio general gastado por cada usuario obtenemos la cantidad total de usuarios en el año que equivalen a 140.591 usuarios en todos los centros comerciales en donde tiene sedes.

De acuerdo a la encuesta de percepción ciudadana Bogotá, afirma “que dentro de las actividades de recreación y deporte preferidas por los ciudadanos el 58% opinó que es salir a parques de la ciudad”, es por esto que la ciudad tuvo más de 1,3 millones de visitantes a los parques temáticos, acuáticos y de atracciones mecánicas y no mecánicas lo que representaron unos ingresos al Estado de 200.000 millones al año lo que nos hace pensar que es un sector donde se tiene mucha acogida por el público de la ciudad tales como niños y adultos que están en busca de nuevas atracciones con el fin de satisfacer las necesidades dentro de estas proyecciones Carruseles S.A obtuvo ingresos en el año 2017 por valor de \$ 4.298.666.985 respecto a los servicios de atracciones mecánicas y no mecánicas. (Franco, 2017)

Es importante destacar que algunos de los parques más visitados en Bogotá son los siguientes; en primer lugar, Mundo Aventura, seguido de Salitre Mágico y divercity; de igual forma estos parques no son la principal competencia de la compañía Carruseles S.A, la competencia directa es Playland, debido a que son una compañía nueva, tienen una estructura organizacional similar, precios promedios acordes al mercado y se desarrollan con atracciones semejantes, también se encuentran distribuidas en Centros Comerciales y en la actualidad cuentan con seis sedes; por lo anteriormente mencionado Carruseles S.A con el fin de generar un factor diferenciador y destacarse más que la competencia, teniendo en cuenta que tiene una experiencia en el sector de más de veinticinco (25) años, se encuentra en proceso de mejora continua, capacitando al personal con respecto al manejo de las maquinas, desarrollando un mejor servicio al cliente y se planea aperturar un área de Mercadeo que diseñe e implemente estrategias para captar más público.

A continuación relacionamos tabla comparativa de precios de acuerdo al tipo de máquinas que maneja la competencia de Carruseles S.A.

Tabla 10.

Relación Comparativa Precios de la Competencia.

TIPO DE MAQUINAS	COMPETENCIA	
	CARRUSELES S.A	PLAYLAND
	PRECIO POR ATRACCIÓN	PRECIO POR ATRACCIÓN
Atracciones mecánicas	\$4.500	\$4.000
Máquinas de redención	\$3.200	\$3.000
Máquinas de video juegos	\$3.500	\$ 3.300
Fiestas de cumpleaños	Desde 200.000 en adelante	Desde 200.000 en adelante
Eventos empresariales	Desde 500.000 en adelante	Desde 400.000 en adelante

Fuente: (Elaboración Propia)

Con respecto al cuadro relacionado anteriormente se puede evidenciar claramente como la competencia que es Playland tiene los precios más bajos a comparación de Carruseles S.A lo cual pone en desventaja a la empresa en temas de precios, tecnología e innovación y entrada de usuarios.

Uno de los proyectos que la compañía quiere desarrollar hoy en día es expandirse a nivel nacional con los servicios de atracciones mecánicas, pero desean ofrecer su servicio plus que son los eventos empresariales y familiares, uno de los puntos a favor de esta propuesta es la utilidad que se genera y los servicios adicionales que se le puede ofrecer al usuario en comparación con la competencia, de esta forma se busca incrementar los ingresos generados por el parque.

Entre las amenazas que se presentan en el sector de parques de diversiones, en primer lugar, situamos la mala situación económica que enfrenta el país, dentro de esta el alza de tasas de interés fijadas por el Banco de la República quien a finales del 2016 incremento con el fin de mitigar el endeudamiento de las empresas colombianas, nuevas Reformas Tributarias (Ley 1819 del 2016) en el cual el Ministerio de Hacienda y crédito Publico realizo cambios estructurales a las leyes e incrementos en los impuestos que pagan las sociedades y

el IPC que es un indicador que realiza el DANE anualmente que nos permite medir la variación porcentual de un conjunto de bienes y servicios. En cuanto al tema de diversiones el DANE reportó que del total de los gastos que tuvieron las familias colombianas en el año 2017, estas destinaron “un 3.10% de su presupuesto en gastos de Diversión”, adicional a esto es importante destacar que en la variación porcentual de los últimos doce meses los gastos de diversión para enero del año 2018 incrementaron su participación en el presupuesto general de gastos en las familias colombianas a un 6.97% mostrando así que el sector se encuentra en crecimiento. (Dane, 2018)

Sin embargo también se presentan una serie de oportunidades, dentro de las que cabe resaltar la buena acogida por parte del público debido al incremento porcentual del gasto en las familias colombianas que ven el entretenimiento una parte fundamental para el desarrollo de las familias. Las innovaciones tecnológicas que se requieren para poder generar una mayor captación de usuarios y un crecimiento estimado en un 10% por parte de los principales gremios de los parques de diversiones tal como lo manifiesta Ángela Díaz Directora Ejecutiva de ACOLAP.



Figuras 2. Fuerzas de Porter. Riquelme (2015).

2.1 Análisis de diagnóstico según las fuerzas de Porter

En el sector de Entretenimiento los parques de diversiones ofrecen distintos servicios como lo son las máquinas de videojuegos, máquinas de redención, atracciones mecánicas y otros servicios como fiestas infantiles y eventos empresariales esto se hace más llamativo a la hora de que los clientes quieran acceder a estos servicios.

La competencia directa es Playland porque ellos se encuentran ubicados muy cerca de los centros comerciales donde se ubica Carruseles S.A donde buscan enfocarse en el mismo nicho de mercado de la compañía puesto que los clientes son las familias, desde los niños

hasta las personas de la tercera edad y empresas que solicitan el servicio para sus eventos empresariales lo que genera un mayor rivalidad a la hora de captar clientes.

El poder de negociación de los proveedores es mínima ya que los productos de los juegos de redención se pueden encontrar fácilmente en el mercado, pero el proveedor de tarjetas si tiene más poder de negociación ya que son un proveedor a nivel mundial de sistemas de gestión de ingresos para las compañías de entretenimiento, diversión u ocio, donde Ofrecen aplicaciones personalizadas para administrar y controlar todos los aspectos de una instalación de entretenimiento.

Para carruseles los substitutos son los grandes parques de diversiones, en los cuales los clientes pueden ir a disfrutar de sus atracciones y grandes variedades de juegos que manejan.

Día a Día se están abriendo otros parques de diversiones de gran, mediano y pequeño tamaño en los cuales se está innovando y trayendo nuevas atracciones y servicios a los que los posibles clientes pueden acceder fácilmente, con precios muy competitivo, un ejemplo de esto son los juegos de realidad virtual que se han venido instalando en todos los centros comerciales y a los cuales el público accede con un bajo costo y no tienen necesidad de poseer un gran espacio.

Por ultimo las Nuevas Tecnologías han proporcionado que ingresen en el sector nuevos competidores, los cuales proporcionan nuevas experiencias, más modernas, con un diferenciador tecnológico que es llamativo para el público en general.

2.2 Análisis de diagnóstico según Pestel

Tabla 11.

Análisis Pestel.

FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS PESTEL
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes aprobadas • Reglamento para parques de entretenimiento familiar • Políticas empresariales • Acuerdos comerciales • Contrataciones
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo económico del país • Modalidades de Consumo • Posibilidades de financiación • Créditos

	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres • Salud • Medios de comunicación • Valores • Principios • Cultura
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo • Conocimiento • Información • Procesos de producción • Novedades • Innovación
JURÍDICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1225 de julio 16 de 2008.regula el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas y ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios en todo el territorio nacional. • Permisos y licencias • Normas , decretos y leyes • Patentes, y propiedad intelectual
AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • proyectos en pro del medio ambiente • políticas ambientales • reciclaje • ruido • contaminación • ocupación de espacios

Fuente: (Análisis Pestel)

2.2.1 Económico.

Los parques de diversiones son un gran negocio, tanto para la persona que lo crea, como para las familias del entorno. Un parque de diversiones usualmente no cobra la entrada, sin embargo la tarjeta para acceso a las atracciones tiene un valor promedio de 2000, es una tarjeta recargable y puede usarla toda la familia; es un valor al alcance de toda la población, teniendo en cuenta que este tipo de centros de entretenimiento familiar es de ingreso libre para todo tipo de estratos sociales y su idea principal es que todos tengan fácil acceso a las atracciones a un parque de este tipo pueden entrar aproximadamente 200 personas diarias, aunque los fines de semana esta cifra tiende a aumentar. Aunque mantener las atracciones cuesta mucho dinero, ya que incluye personal calificado, maquinaria etc., si se hacen los cálculos de cuánto gana un parque comparado con sus gastos, dicho valor es inferior, pues la

vida útil de una maquina es superior a los gastos mensuales que se generan en salarios, servicios públicos etc.

Por otra parte existe el peligro en la integridad de los usuarios, frente a la economía es un riesgo que se toma, pues por un lado está el gasto en mantenimiento de las máquinas y cerciorarse de la seguridad de los asistentes al parque y por otro lado, esta los actos legales con los que incurría la compañía si llegase a ocurrir un accidente, por tanto la seguridad en una actividad como esta es indispensable.

La confianza es indispensable en la vida de los colombianos y cada día se relaciona con la inversión que se realiza en el país tanto por los ciudadanos colombianos y extranjeros. El país mantiene una evolución positiva estable y la situación macroeconómica evidencia un buen comportamiento. Hay confianza en el sector empresarial y en el consumidor.

2.2.2 Social.

La educación en Colombia en básica primaria es gratuita, es una gran ayuda por un lado para el desarrollo intelectual y la accesibilidad a una mejor calidad de vida de la población, y por otro lado, la conexión que existe entre este tipo de compañías y el Sena que es una institución pública, y ayuda a todo el personal de mantenimiento y operación a conseguir su primer empleo sirviendo de puente entre el aspirante y la empresa

Según cifras del DANE, la tasa de crecimiento en Colombia está alrededor del 1,02%, esto nos indica que el promedio de la población nos va mostrando que tanta demanda del servicio de entretenimiento familiar existe, pues entre más seres nacen, más probabilidad de demanda hay para este servicio ya que los niños y jóvenes son los principales usuarios del sistema de parques de diversiones en centros comerciales.

2.2.3 Tecnológico.

Las nuevas tecnologías de la comunicación en diferentes sectores; son importantes para el desarrollo día a día de la tecnología, es un aspecto básico y fundamental en una compañía que se maneja a través de atracciones mecánicas, desde el aspecto de la innovación hasta el aspecto de la necesidad, pues es una actividad que requiere de innovación y actualización constante, hasta la necesidad de los aparatos tecnológicos, como computadores

y celulares, estos son los medios de comunicación masivos más utilizados en el momento ya que manejan las redes sociales.

La tecnología aplicable al sector que infiere en la compañía; cuando hablamos de sector específico, en esta compañía es indispensable, pues se sostiene a base de innovación y la tecnología es la que la produce en primer grado.

Facilidad de adquisición de tecnologías, cuando la compañía fue creada, carruseles S.A fue una de las pioneras en el medio, pues aun no existía ninguna otra empresa dedicada especialmente a los parques de diversiones en centro comerciales, hoy en día la competencia es bastante, y de que tan imaginativo sea el personal que trabaje y que tan modernas sean sus atracciones y su presencia ante el público depende la captación de clientes.

La aplicación de servicios adicionales, promociones, ofertas o diferentes tipos de obsequios por las maquinas respecto de la competencia; generando más éxito en la compañía

2.2.4 Jurídico.

Ley 1225 de julio 16 de 2008

Por la cual se regulan el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas y ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios en todo el territorio nacional y se dictan otras disposiciones.

- Definiciones
- Categorías
- Registro previo para la instalación y puesta en funcionamiento
- Requisitos de operación y mantenimiento
- Estándares de Operación
- Partes y Repuestos de las Atracciones
- Deberes y responsabilidad de los visitantes
- Inspección, vigilancia y control

- Sanciones.
- Transitorio
- Vigencia

2.2.5 Ambiental.

Los parques de diversiones están diseñados para atraer a muchas personas, al ser una concentración grande de personas, existen muchas maneras en las que un parque temático contamina y daña al medio ambiente, ya que detrás de toda la diversión que ofrecen estos lugares, hay mucho que el público desconoce e ignora.

La cantidad de personas que visitan al día un parque de diversiones es masiva, esto hace que al final del día terminen sucios, ya que no existe la cultura de utilizar las canecas, o de limpiar algún alimento que se esté en el suelo, por otro lado existen las bacterias que se transmiten por el contacto de tantas manos en las atracciones.

Por ultimo tenemos la contaminación auditiva, Los parques de diversiones generan una gran cantidad de ruido, lo cual contamina al medio ambiente y daña al ser humano. El nivel de volumen de un sonido se mide en decibeles, el ser humano solo puede aguantar cierta cantidad de decibeles, por lo que si se excede esta cantidad puede causar daño irreversible al oído, además de: falta de concentración, falta de sueño, y dificultades para escuchar cuando otras personas te hablan.

3. Definición del problema de intervención

Carruseles S.A, ha venido evidenciando una notable disminución de sus ingresos debido a varios factores dentro de los que encontramos, falta de innovación, mayor competencia y falencias al momento de implementar una buena estrategia de mercadeo, teniendo en cuenta que los años pasan y el mercado evoluciona, llega la tecnología y cada día se encuentran maquinas nuevas en el mercado; para mitigar esto la gerencia de la compañía ha tratado de invertir en la mejora de sus juegos pero aun así sigue teniendo problemas producto de que no tiene la suficiente cantidad de visitantes que utilicen sus atracciones y ha perdido mucho terreno frente a la competencia.

De esta manera se analizaron los servicios alternos que se pueden ofrecer, teniendo en cuenta los que ofrece la competencia y se evidencio que los eventos infantiles, no se están tomando en cuenta ni se les está dando la importancia necesaria, ya que es un servicio el cual tiene muchas variables que ofrecer como: juegos, animación, refrigerios, sorpresas, música, teniendo en cuenta los gustos del usuario y es un servicio que puede dejar utilidad, ya que los operarios, los animadores y la redención es la misma a la que se maneja durante el mes en los parques correspondientes y el tiempo del evento se maneja alterno a su apertura al público, la inversión no sería distinta a la que se realiza diariamente por las atracciones de tal manera que se podría tener una mayor rentabilidad, incrementar los ingresos y dar una nueva percepción a los servicios que ofrece la empresa en sus distintas sedes.

4. Objetivo general

Desarrollar el plan estratégico de mercadeo para poder incrementar las ventas en un 10% anual.

4.1 Objetivos específicos

1. Definir los canales de comunicación digitales.
2. Fijar políticas comerciales en la compañía.
3. Establecer imagen corporativa.

5 Alcance

Después de haber realizado un análisis sectorial y la aplicación de un mapeo de procesos en las diferentes áreas de Carruseles S.A logramos identificar que la falencia se encuentra en el área de mercadeo, de acuerdo a la información analizada se sugiere que la compañía realice la apertura del área de mercadeo y darle el uso adecuado a la página web de la compañía mediante la implementación de la información necesaria, traducción completa al idioma de su mercado y la promoción del uso de redes sociales con el fin de atraer más clientes potenciales, lo cual ayudara a que las ventas incrementen en un diez por ciento anual. El área debe ser liderada por un profesional en mercadeo, quien será el encargado de realizar las investigaciones del segmento de mercado y la competencia y a partir de ello poder crear estrategias innovadoras, sin dejar de lado la calidad del servicio y teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores; y a su vez que tenga la capacidad de asesorar y promover los servicios ofrecidos por la empresa.

El indicador que se utilizara será el de rendimiento: Nivel de producción real/Nivel de producción esperada, con el cual se pretende medir el incremento de las ventas en el parque una vez se haya hecho la apertura del área de mercadeo con su respectivo líder.

6 Antecedentes

La gerencia a comprendido la importancia de combatir estos problemas actuales y de implementar soluciones eficaces para los mismos, entendiendo que estas problemáticas modernas las enfrentan todos los parques que representan el sector, es por esto que se ha propuesto desarrollar un plan de acción con base a superar estas limitaciones y ha escogido comenzar por aperturar un departamento de mercadeo que proponga estrategias para captar más público, una de las propuestas realizadas por el mismo es la incursión en actividades o eventos de recreación familiares y empresariales, pero para tener un referente de cómo se debe llevar este tipo de estrategias; en el presente trabajo estudiaremos las principales problemáticas que han afectado a parques pertenecientes al sector nacional y cuales han sido sus soluciones, de qué forma lograron superar las adversidades y continuaron siendo competitivos.

Tabla 12.

Problemáticas y Soluciones planteadas por otros Parques de Diversiones del Sector.

PARQUE	PROBLEMÁTICAS	SOLUCIONES
MUNDO AVENTURA	Productos sustitutos, competencia, exigencia de los clientes y cambios climáticos.	Nuevas atracciones, shows de entretenimiento, precios / promociones y tácticas de marketing entre ellas Recordación de Marca (canción propia TV y Radio) y medios gráficos.
PANACA SABANA	Falta de conciencia ambiental, dificultad en la movilización al parque, poco reconocimiento, no se tenía personal capacitado para atender turistas	Estrategias innovadoras, contratación de campesinos para acercar el campo a la ciudad, Ruta Panaca (bus), Bilingüismo del personal, Tácticas del marketing (búsqueda de espacios familiares), restructuración de página web y venta de tiquetes por internet.
PARQUE JAIME DUQUE	Nuevos competidores, inestabilidad en los ingresos, Falta de interés del público.	Disminución de precios, Diversión con Educación, convenios e incentivo de visitas de colegios, Generar recordación en los clientes e incrementar el turismo internacional.

Fuente: Elaboración Propia, basada en información (Ariza P, y otros, 2011)

Con respecto al cuadro relacionado anteriormente se puede evidenciar que a lo largo de los años los diversos parques han afrontado problemáticas similares a las que Carruseles S.A tiene hoy en día, pero las han podido superar implementando soluciones creativas a cada una de estas problemáticas, pero una característica general entre todas es la implementación de estrategias de marketing y la innovación.

De acuerdo a lo expuesto por Andrea Ariza en su informe Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global “La exigencia creciente de los visitantes a los parques es cada día un reto más para los miembros del sector, este factor requiere que se innove en cuanto a instalaciones, productos y servicios para que de esta forma la gente vea la necesidad de volver una vez más al parque. Mundo Aventura, por medio de la innovación y reinversión de algunas de sus atracciones, ha logrado que el número de visitantes no baje a lo largo de los años” (Ariza P, y otros, 2011)

Día a día los gustos de las personas cambian, buscan satisfacer sus necesidades de formas diferentes, es aquí donde los empresarios deben comenzar a entender que es lo que quieren sus usuarios, este es el reto que deben satisfacer los dueños de los establecimientos de diversión y es aquí donde radica la importancia del marketing. Según Marlene Peñaloza Licenciada en Administración Pública el marketing “constituye, en sí misma, una filosofía de servicio, pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor, la empresa oferta un mix ajustado a los gustos de los compradores, entrega beneficios e incrementa el nivel de satisfacción, todo lo cual se traduce en valor.” (Peñaloza, 2005).

Ahora bien una vez analizadas las estrategias a implementar y la importancia del marketing en una compañía; se determina que Carruseles S.A. requiere desarrollar mejor sus procesos de reconocimiento de marca dando a sus clientes una mejor experiencia, compitiendo con calidad y buen servicio, publicidad para darse a conocer a sus posibles clientes (reconocimiento a través del voz a voz generado por clientes satisfechos), el desarrollo de una página web, elaboración de un brochure para mostrar los servicios y las atracciones con las que cuenta el parque y enfatizar el desarrollo de eventos familiares y empresariales.

6.1 Marco referencial

Referentes normativos

- Artículo 52 de la Constitución política de Colombia por el cual se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. (Corte Constitucional, 1991)
- Ley 1225 del 16 de julio 2008 por la cual se regula el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas o ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios en todo el territorio nacional y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2008)
- Resolución 958 del 20 de abril 2010 por la cual se establecen unas disposiciones de la ley 1225 de 2008 sobre parques de diversiones y atracciones y dispositivos de entretenimiento, en todo el territorio nacional. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2010)
- Resolución 543 de 2017 (marzo 28) por la cual se expide el Reglamento Técnico para Parques de Diversiones, Atracciones o Dispositivos de Entretenimiento Familiar, RETEPARQUES, en Colombia.
- Ley 1554 del 9 de julio 2012 por la cual se dictan normas sobre la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos y se dictan otras disposiciones. (Congreso de Colombia, 2012)
- Ley 256 del 15 de enero 1996 por la cual se dictan normas sobre competencia desleal. (Congreso de Colombia, 1996)

6.2 Marco teórico

6.2.1 Cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter consisten en un mecanismo por el cual se puede maximizar los recursos y desarrollar estrategias para poder superar a la competencia, sin importar hacia donde sea el giro de la empresa.

Según (Riquelme Leiva, 2015), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van a consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

Estas fuerzas se desarrollan a través de una completa gestión basada en un análisis de la empresa por medio de un estudio del sector donde se encuentra la compañía con el fin de saber cuál es la posición de la empresa frente a la de la competencia en ese momento y a partir de ellos poder determinar el uso de la estrategia competitiva y la rentabilidad que se puede obtener en el mercado a largo plazo.

6.2.2 Análisis de Pestel.

Es una herramienta de estrategia empresarial la cual permite hacer un análisis del entorno de la compañía, el cual permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo lo cual permite que la compañía tenga la capacidad para adaptarse a los cambios, y también permite definir la posición estratégica y el aporte de información para poder determinar la manera de aprovechar las oportunidades que se presenten en un futuro en el mercado.

En esta herramienta se debe analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico o ambiental y legal, dentro de estos se debe identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, los cuales permiten conocer la situación del mercado y los factores externos que marcaran el crecimiento o declive de la compañía resultando ser de gran utilidad para la toma de decisiones.

7 Marco lógico

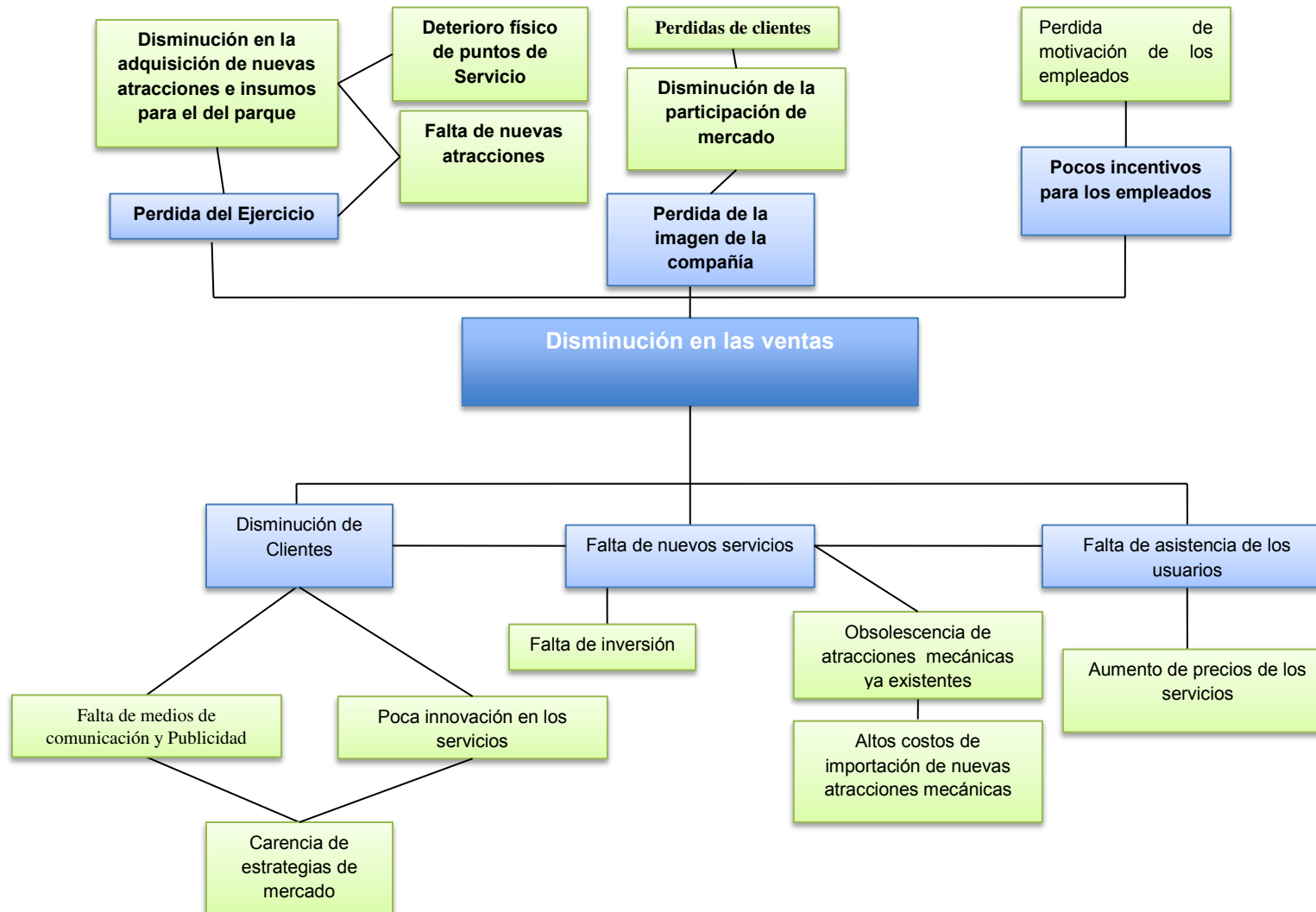
A continuación se detalla la metodología del ML de Carruseles S.A:

Tabla 13.

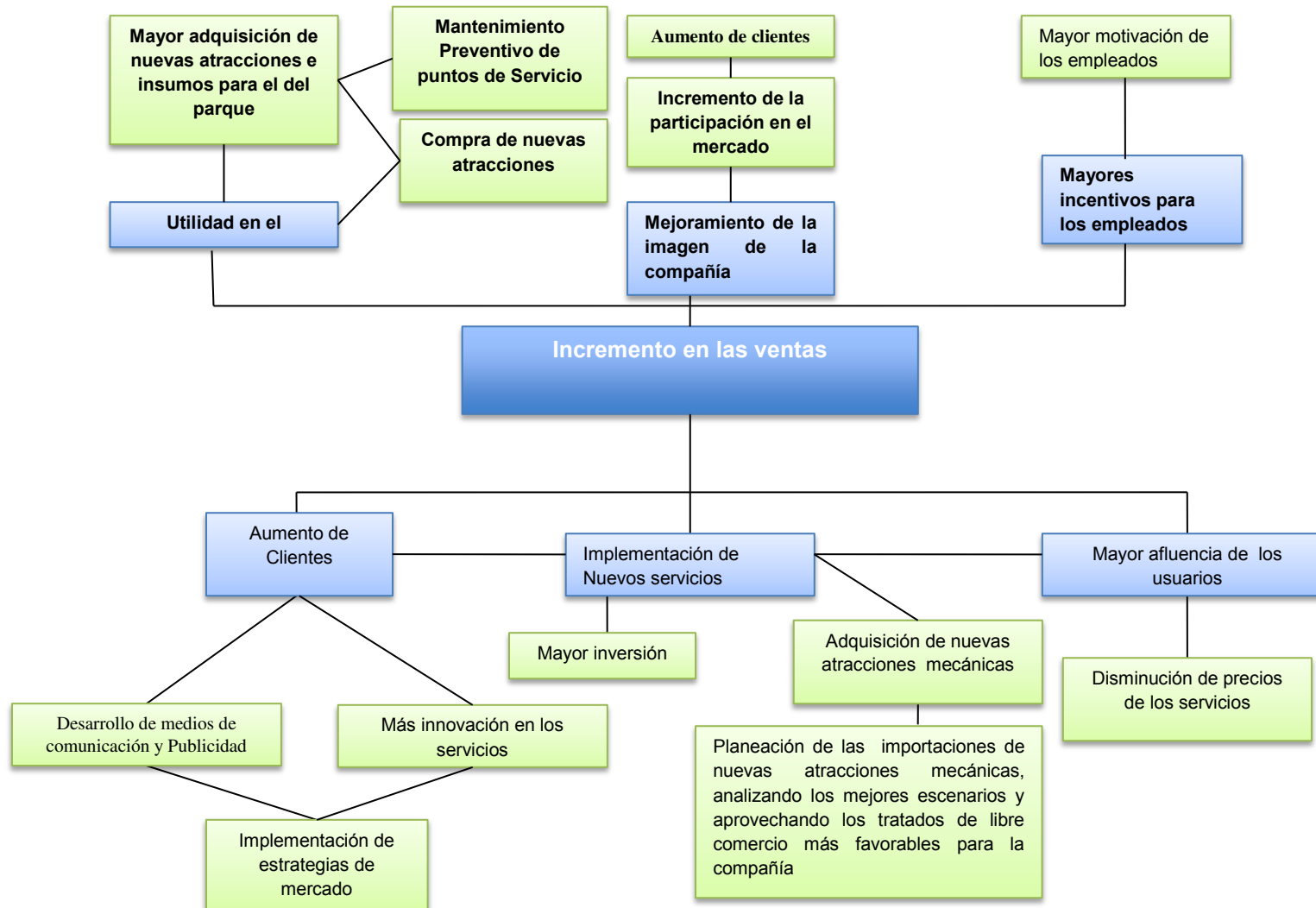
Análisis de involucrados.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
USUARIOS O CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de calidad • Servicios económicos • oportuna y amable atención 	<ul style="list-style-type: none"> • baja calidad en el servicio • mala atención de parte del personal • precios elevados • poca publicidad para los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • dinero
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • pago oportunos • incremento de pedidos • acuerdos razonables de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • demora en los pagos de redención 	<ul style="list-style-type: none"> • contratos
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • motivación en cuanto a salarios • incentivos en tiempo y dinero • estabilidad laboral • cordiales y amables relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • quejas de la poca amabilidad para prestar el servicio • poca competencia entre empleados para desarrollar sus fortalezas 	<ul style="list-style-type: none"> • contratos
SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • pago oportuno de dividendos • buen manejo de las inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • demora en los pagos de dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> • dinero
GRUPOS	ESTRATEGIA		
USUARIOS O CLIENTES	Crear publicidad, anunciando nuevos servicios, promociones y descuentos.		
PROVEEDORES	Renovar productos, en este caso refiriéndose a la redención innovando con los obsequios que se ofrecen		
PERSONAL	Generar incentivos para mejorar la actitud de los trabajadores con el usuario		
SOCIOS			

Fuente: (Ingenio empresa, 2017)



Figuras 3. Análisis del problema a través del árbol de problemas. Ingenio Empresa (2017).



Figuras 4. Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos. Ingenio Empresa (2017).

7.1 Análisis de alternativas

Implementación de estrategias de mercadeo

- ✓ Realizar un análisis del público objetivo
- ✓ Realizar un análisis de la competencia

Mayor inversión

- ✓ Mayor aporte de capital de los socios

Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía

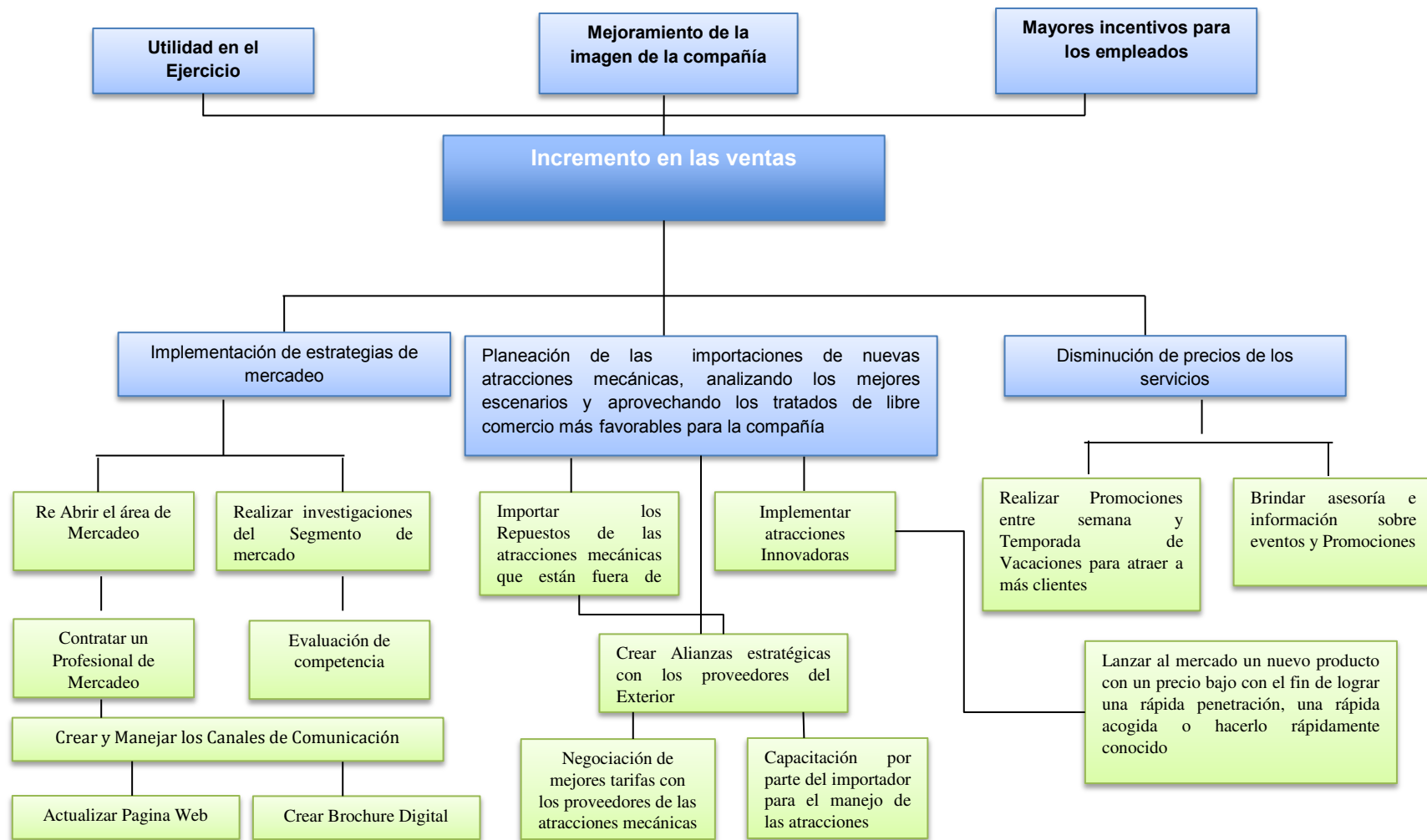
- ✓ Asesoría por parte de una agencia de aduanas con el fin de que ellos realicen los análisis y estudios solicitados para facilitar la importación de atracciones mecánicas.
- ✓ Establecer Mejores negociaciones con los Proveedores Internacionales.

Disminución de precios de los servicios

- ✓ Disminución de Costos, con el fin de disminuir los precios para los clientes.
- ✓ Establecer Promociones y ofertas para Captar más clientes.

Estrategias Óptimas.

- 1. Implementación de estrategias de mercadeo,** Se Realizaran encuestas en las zonas donde el parque se encuentra ubicado con el fin de identificar los deseos, necesidades y expectativas del público objetivo, además de promocionar y dar a conocer el parque dentro de este segmento de mercado.
- 2. Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía,** Se busca asesoría por parte de especialistas en esta área con el fin de que las importaciones las atracciones no salgan tan costosas y buscar en los TLC mitigar los excesivos pagos arancelarios y tributarios.
- 3. Disminución de precios de los servicios,** ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.



Figuras 5. Estructura analítica de proyecto EAP. Ingenio Empresa (2017).

Tabla 14.
Resumen narrativo.

Resumen Narrativo			
Fin			
Incrementar utilidad en el ejercicio			
Mejoramiento de la imagen de la compañía			
Mayores incentivos para los empleados			
Propósito			
Incremento en las Ventas			
Componentes			
Implementación de estrategias de mercadeo			
Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía			
Disminución de precios de los servicios			
Actividades			
Re Abrir el área de Mercadeo			
Contratar un Profesional de Mercadeo			
Actualizar Pagina Web			
Crear Brochure Digital			
Realizar investigaciones del Segmento de mercado			
Evaluación de competencia			
Importar los Repuestos de las atracciones mecánicas que están fuera de servicio			
Crear Alianzas estratégicas con los proveedores del Exterior			
Negociación de mejores tarifas con los proveedores de las atracciones mecánicas			
Capacitación por parte del importador para el manejo de las atracciones			
Implementar atracciones Innovadoras			
Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido			

Realizar Promociones entre semana y Temporada de Vacaciones para atraer a más clientes			
Brindar asesoría e información sobre eventos y Promociones			

Fuente: (Ingenio empresa, 2017)

Tabla 15.
Diseño de los indicadores.

	Resumen Narrativo	Indicadores		
Fin	Incrementar utilidad en el ejercicio	Cuantificar el volumen en ventas verificando el incremento porcentual con relación al año anterior brindado por el PYG de la compañía		
	Mejoramiento de la imagen de la compañía	Con la Implementación de la página web y sus enlaces a redes sociales, se medirá la imagen de la compañía de la siguiente manera; analizando los comentarios, opiniones y observaciones de los clientes que visitan tanto los parques como la página, midiendo la actividad o interacción generada por los usuarios y con la información recopilada de los mismos clientes y usuarios se buscaran nuevos nichos de mercado		
	Mayores incentivos para los empleados	Medición de Productividad y Satisfacción Laboral		
Propósito	Incremento en las Ventas	Mayores Ingresos		
Componentes	Implementación de estrategias de mercadeo	Medición de la cantidad de clientes que visitan el sitio web de CARRUSELES S.A. tomando en cuenta el marketing digital y ofreciendo las técnicas de marketing up selling.		
	Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía	Se realizaran comparaciones porcentuales y cuantitativas del valor de los productos importados en años anteriores y se desarrollaran presupuestos más exactos en los cuales se determinen las mejores opciones y épocas para realizar las importaciones con motivo de disminuir lo máximo posible los costos asociados a la misma.		
	Disminución de precios de los servicios	Aumento de Clientes por las promociones ofrecidas, se medirán las cifras con los estados financieros de las empresas		
Actividades	Re Abrir el área de Mercadeo		-	
	Contratar un Profesional de Mercadeo		\$ 4.000.000	

Actualizar Pagina Web		-	
Crear Brochure Digital		-	
Realizar investigaciones del Segmento de mercado		\$ 2.500.000	
Evaluación de competencia		\$ 600.000	
Importar los Repuestos de las atracciones mecánicas que están fuera de servicio		\$ 30.000.000	
Crear Alianzas estratégicas con los proveedores del Exterior		-	
Negociación de mejores tarifas con los proveedores de las atracciones mecánicas		-	
Capacitación por parte del importador para el manejo de las atracciones	Mediante la implementación de procesos de coaching, se medirá el conocimiento adquirido por parte del personal realizando evaluaciones periódicas al mismo		
Implementar atracciones Innovadoras		\$ 120.000.000	
Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido		\$ 3.000.000	
Realizar Promociones entre semana y Temporada de Vacaciones para atraer a más clientes		\$ 10.000.000	
Brindar asesoría e información sobre eventos y Promociones		-	

Fuente: (Ingenio empresa, 2017)

Tabla 16.

Medios de verificación.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
Fin	Incrementar utilidad en el ejercicio	Cuantificar el volumen en ventas verificando	Estado Integral anual

		el incremento porcentual con relación al año anterior brindado por el PYG de la compañía		
	Mejoramiento de la imagen de la compañía	Con la Implementación de la página web y sus enlaces a redes sociales, se medirá la imagen de la compañía de la siguiente manera; analizando los comentarios, opiniones y observaciones de los clientes que visitan tanto los parques como la página, midiendo la actividad o interacción generada por los usuarios y con la información recopilada de los mismos clientes y usuarios se buscaran nuevos nichos de mercado	Documentos Físicos (Encuestas)	
	Mayores incentivos para los empleados	Medición de Productividad y Satisfacción Laboral	Estudio de la Satisfacción laboral	
Propósito	Incremento en las Ventas	Mayores Ingresos	Análisis financiero vertical y horizontal	
Componentes	Implementación de estrategias de mercadeo	Medición de la cantidad de clientes que visitan el sitio web de CARRUSELES S.A. tomando en cuenta el marketing digital y ofreciendo las técnicas de marketing up selling.	Encuestas de Satisfacción por parte de los clientes que visitan los parques	
	Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía	Se realizaran comparaciones porcentuales y cuantitativas del valor de los productos importados en años anteriores y se desarrollaran presupuestos más exactos en los cuales se determinen las mejores opciones y épocas para realizar las importaciones con motivo de disminuir lo máximo posible los costos asociados a la misma.	Declaraciones de Importación	
	Disminución de precios de los servicios	Aumento de Clientes por las promociones ofrecidas, se medirán las cifras con los estados financieros de las empresas	Estudio de precios en el sector	

Actividades	Re Abrir el área de Mercadeo	-	Informe de actividades de estrategia de ventas
	Contratar un Profesional de Mercadeo	\$ 4.000.000	Contrato laboral y presupuesto de costos del colaborador
	Actualizar Pagina Web	-	Estudio de tendencias en páginas web en el sector de parque de diversiones y buzones en los medios de comunicación (redes sociales, correos y etc.)
	Crear Brochure Digital	-	Informe de piezas para la elaboración del brochure
	Realizar investigaciones del Segmento de mercado	\$ 2.500.000	Estudio de la segmentación de mercados en temas de parques de diversiones, encuestas
	Evaluación de competencia	\$ 600.000	visitas a las competencias y solicitud de un informe
	Importar los Repuestos de las atracciones mecánicas que están fuera de servicio	\$ 30.000.000	Declaraciones de Importación de las Piezas
	Crear Alianzas estratégicas con los proveedores del Exterior	-	Contratos con los proveedores
	Negociación de mejores tarifas con los proveedores de las atracciones mecánicas	-	Facturas de compra y papeles de importación
	Capacitación por parte del importador para el manejo de las atracciones	Mediante la implementación de procesos de coaching, se medirá el conocimiento adquirido por parte del personal realizando evaluaciones periódicas al mismo	Facturas del servicio de capacitación y evidencia impresa de manuales, cartillas y folletos de la misma
Implementar atracciones Innovadoras	\$ 120.000.000	Compra de atracción nueva en el mercado nacional	

	Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido	\$ 3.000.000	Publicidad de la nueva atracción por canales virtuales	
	Realizar Promociones entre semana y Temporada de Vacaciones para atraer a más clientes	\$ 10.000.000	Presupuestos de promociones para las temporadas	
	Brindar asesoría e información sobre eventos y Promociones	-	Informes por parte del Colaborador encargado del área Comercial	

Fuente: (Ingenio empresa, 2017)

Tabla 17.

Supuestos.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Incrementar utilidad en el ejercicio	Cuantificar el volumen en ventas verificando el incremento porcentual con relación al año anterior brindado por el PYG de la compañía	Estado Integral anual	A nivel organizacional la empresa se mantiene estable en ventas y participación en el mercado
	Mejoramiento de la imagen de la compañía	Con la Implementación de la página web y sus enlaces a redes sociales, se medirá la imagen de la compañía de la siguiente manera; analizando los comentarios, opiniones y observaciones de los clientes que visitan tanto los parques como la	Documentos Físicos (Encuestas)	

		página, midiendo la actividad o interacción generada por los usuarios y con la información recopilada de los mismos clientes y usuarios se buscaran nuevos nichos de mercado		
	Mayores incentivos para los empleados	Medición de Productividad y Satisfacción Laboral	Estudio de la Satisfacción laboral	La compañía contara con los recursos necesarios para brindar incentivos a los empleados
Propósito	Incremento en las Ventas	Mayores Ingresos	Análisis financiero vertical y horizontal	De acuerdo a la información recopilada se supone incrementar un 10% los ingresos de la compañía.
Componentes	Implementación de estrategias de mercadeo	Medición de la cantidad de clientes que visitan el sitio web de CARRUSELES S.A. tomando en cuenta el marketing digital y ofreciendo las técnicas de marketing up selling.	Encuestas de Satisfacción por parte de los clientes que visitan los parques	
	Planeación de las importaciones de nuevas atracciones mecánicas, analizando los mejores escenarios y aprovechando los tratados de libre comercio más favorables para la compañía	Se realizaran comparaciones porcentuales y cuantitativas del valor de los productos importados en años anteriores y se desarrollaran presupuestos más exactos en los cuales se determinen las mejores opciones y épocas para realizar las importaciones con motivo de disminuir lo máximo posible los costos asociados a la misma.	Declaraciones de Importación	La compañía cuenta con los recursos necesarios para importar. Se llevaran a cabo las cotizaciones con los agentes de aduanas buscando las mejores ofertas
	Disminución de precios de los servicios	Aumento de Clientes por las promociones ofrecidas, se medirán las cifras con los estados financieros de	Estudio de precios en el sector	

		las empresas		
Actividades	Re Abrir el área de Mercadeo	-	Informe de actividades de estrategia de ventas	
	Contratar un Profesional de Mercadeo	\$ 4.000.000	Contrato laboral y presupuesto de costos del colaborador	La empresa cuenta con los recursos económicos para contratar a la persona encargada del área de mercadeo
	Actualizar Pagina Web	-	Estudio de tendencias en páginas web en el sector de parque de diversiones y buzones en los medios de comunicación (redes sociales, correos y etc.)	La compañía tiene los recursos necesarios para actualizar la página web
	Crear Brochure Digital	-	Informe de piezas para la elaboración del brochure	La empresa cuenta con los recursos financieros para la creación de brochures digitales
	Realizar investigaciones del Segmento de mercado	\$ 2.500.000	Estudio de la segmentación de mercados en temas de parques de diversiones, encuestas	La gerencia de la compañía autorizo brindar los recursos económicos necesarios para efectuar las investigaciones del segmento del mercado
	Evaluación de competencia	\$ 600.000	visitas a las competencias y solicitud de un informe	La compañía asigno recursos económicos para que la persona encargada del área de mercadeo realice la evaluación de la competencia
	Importar los Repuestos de las atracciones mecánicas que están	\$ 30.000.000	Declaraciones de Importación de las Piezas	La compañía cuenta con los recursos económicos, para la

	fuera de servicio			importación de los repuestos requeridos para las atracciones
	Crear Alianzas estratégicas con los proveedores del Exterior		- Contratos con los proveedores	
	Negociación de mejores tarifas con los proveedores de las atracciones mecánicas		- Facturas de compra y papeles de importación	
	Capacitación por parte del importador para el manejo de las atracciones		- Facturas del servicio de capacitación y evidencia impresa de manuales, cartillas y folletos de la misma	Los Proveedores Acceden a brindar soporte de capacitación sobre los productos comprados En el evento de que la negociación no sea beneficiosa en este aspecto la empresa garantiza los recursos para llevar a cabo las capacitaciones a su personal
	Implementar atracciones Innovadoras	\$ 120.000.000	Compra de atracción nueva en el mercado nacional	La compañía cuenta con los recursos económicos necesarios para realizar esta gran inversión ya que es un proyecto muy importante para la misma
	Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido	\$ 3.000.000	Publicidad de la nueva atracción por canales virtuales	Dado que este proyecto es de los más e importantes, la compañía garantiza tener los recursos financieros para publicitar la nueva atracción
	Realizar Promociones entre semana y Temporada de Vacaciones para atraer a más	\$ 10.000.000	Presupuestos de promociones para las temporadas	La compañía garantiza los recursos económicos para promocionar eventos, ofertas

	clientes			y promociones dado que son muy importantes para el incremento de las ventas
	Brindar asesoría e información sobre eventos y Promociones		- Informes por parte del Colaborador encargado del área Comercial	

Fuente: (Ingenio empresa, 2017)

8 Monitoreo y Evaluación

Poner en práctica y desarrollar el plan de mejora, y en ella deberán establecerse mecanismos de monitoreo y de evaluación previamente. En este deberán quedar explícitos esos mecanismos. Las acciones a desarrollar deben formar parte del Plan de Carruseles S.A, con el propósito de verificar y controlar el grado de avance de las acciones y los objetivos propuestos. Al mismo tiempo se debe cumplir con el plazo previsto de doce meses y se deberá presentar una evaluación final del mismo. La información recogida durante el monitoreo es muy útil en esta evaluación final. Un informe orientará la forma de establecer los mecanismos de monitoreo y evaluación final del plan de mejora.

El monitoreo y evaluación del plan se realizara trimestralmente y en estas visitas se solicitara información financiera para ver el comportamiento de las ventas, también se requerirá un informe de la persona encargada del área mercadeo en la cual especifique cuales han sido las actividades desarrolladas para la captación y fidelización de los clientes, piezas de publicidad, brochure, los servicios de fiestas infantiles y eventos corporativos. Posteriormente y teniendo en cuenta el impacto de las campañas desarrolladas por el área de mercadeo se solicitara los estados financieros de dicha periodicidad, con el fin de cuantificar el incremento de los ingresos y la ejecución de los presupuestos de los costos por la reapertura de esta área.

9 Conclusiones

El presente plan de diagnóstico y mejora de la compañía CARRUSELES S.A busco identificar las deficiencias y debilidades que la compañía poseía, para lo cual se procedió a efectuar diferentes metodologías que nos permitieran llevar a cabo dicha actividad tales como, el análisis por procesos de cada departamento de la compañía el cual permitió tener una visión clara de cómo estamos y hasta dónde queremos llegar y a su vez los análisis de diagnóstico según las fuerzas de Porter y según Pestel las cuales permitieron evidenciar cuales eran los puntos clave sobre los cuales CARRUSELES S.A debe mejorar para poder cumplir el objetivo general del presente plan de mejora, incrementar las ventas en un 10% anual. Por lo anterior a continuación se mencionan los hallazgos más importantes producto de la presente investigación.

- Las debilidades encontradas en la compañía se evidenciaron fundamentalmente en el área de mercadeo, pues el mayor vacío se encuentra en dicha sección ya que la compañía no cuenta con esta área en la actualidad.
- La situación antes mencionada se presentó gracias a la falta de personal especializado en mercadeo, es importante resaltar que debido a la actividad económica a la que se dedica la empresa, la promoción de los parques de diversiones es fundamental para captar la atención de los usuarios.
- La mayor cantidad de oportunidades de mejora fueron dirigidas a la reapertura de un departamento de mercadeo que promueva la gama de servicios ofrecidos por la compañía a un menor costo y con mayor innovación.
- Dentro de las metas establecidas para mejorar el departamento de mercadeo, está el hecho de actualizar y perfeccionar la página web de la compañía, debido a que estamos en la era de la tecnología de la información y el impacto que generan las redes sociales y los diversos canales de comunicación existentes es fundamental para dar a conocer la compañía y a su vez las promociones y eventos realizados en los parques de diversiones.
- Es necesario incentivar a los usuarios y en este caso en especial el público objetivo que son los niños; por medio de eventos que se realicen como mínimo una vez al mes y en los cuales se ofrezcan refrigerios y obsequien premios, con el fin de fidelizar y captar clientes para lograr incrementar las ventas en el porcentaje establecido.

Para terminar, es claro que el plan de mejora va encaminado y centrado en la innovación, la compañía se dedica al entretenimiento familiar y esta actividad requiere que los usuarios se mantengan animados y satisfechos con el servicio prestado, desde la actitud y la prestación del servicio de los operarios hasta la innovación en las atracciones es indispensable para mantener felices a los clientes.

10 Recomendaciones

Carruseles S.A. al ser la empresa pionera en el sector de parques de diversiones en centros comerciales, con el fin de que continúe con este legado manteniéndose en constante desarrollo e innovación de las nuevas tendencias del mercado y una vez realizado el presente diagnóstico y plan de mejora en donde se evidenciaron cuáles son los puntos clave en los cuales se deben tomar medidas para optimizar y cumplir las metas propuestas, por lo tanto se le efectúan las siguientes recomendaciones:

- La apertura del área de mercadeo la cual se encargara de implementar el plan de marketing sugerido de modo que permita renovar su estrategia de mercadeo e implementar constantemente ideas innovadoras a través de la compra y uso de nuevas atracciones con el fin de satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, de esta manera garantizar el aumento en los ingresos de la compañía de manera significativa y un mayor reconocimiento en el mercado.
- Generar ideas innovadoras constantemente que atraigan a más usuarios.
- Elaborar programas de capacitación y actualización, principalmente para los operarios encargados del funcionamiento y mantenimiento de las atracciones.
- Las estrategias de mercadeo deben ir orientadas a la atracción de nuevos usuarios, con el propósito de hacerlas compatibles con las estrategias de desarrollo económico y social.
- Se debe realizar priorización de los recursos económicos y humanos para poder desarrollar el plan de mejora y se pueda cumplir a cabalidad.
- Se debe realizar investigaciones sobre las tendencias en atracciones mecánicas y su rentabilidad para poder comprar y obtener una ventaja competitiva sólida.

11 Anexos

CARRUSELES S.A. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO NIIF A DICIEMBRE 2017

		ESFA ene-15	2.017	2.016		VARIACION	% VAR
ACTIVO CORRIENTE		188.308	338.560	292.301		46.259	15,8%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 4	95.506	70.300	100.825	-	30.525	-30,3%
Caja		26.445	23.374	40.262	-	16.888	-41,9%
Bancos		68.143	46.315	59.832	-	13.517	-22,6%
Fondos		918	611	731	-	120	-16,4%
Deudores Comerciales y otros	Nota 5	68.372	245.705	189.854		55.851	29,4%
Clientes		2.435	-	1.440	-	1.440	-100,0%
Anticipos y Avances		517	16.530	3.223		13.307	412,9%
Depósitos		-	130.839	145.023	-	14.184	-9,8%
Promesas de Compraventa		-	-	-		-	0,0%
Anticipo Impuestos		48.574	81.354	36.072		45.282	125,5%
Ctas x cobrar Trabajadores		16.846	15.573	4.096		11.477	280,2%
Deudores Varios		-	1.409	-		1.409	0,0%
Diferidos		24.430	22.555	1.622		20.933	1290,6%
Gastos Pagados por Anticipado		24.430	19.625	-		19.625	0,0%
Impuestos Diferidos		-	2.930	1.622		1.308	80,6%
ACTIVO NO CORRIENTE		9.597.818	12.925.009	11.252.585		1.672.424	14,9%
Inversiones	Nota 6	233.331	3.614.195	2.405.430		1.208.765	50,3%
Acciones		-	268.600	127.000		141.600	111,5%
Derechos Fiduciarios		233.331	3.266.436	2.199.271		1.067.165	48,5%
Derechos Fiduciarios valor razonable		-	79.159	79.159		-	0,0%

Propiedad Planta y Equipo	Nota 7	9.364.487	9.310.814	8.847.155	463.659	5,2%
Terrenos		885.019	885.019	885.019	-	0,0%
Construcciones y edificaciones		7.790.944	7.790.945	7.790.945	-	0,0%
Maquinaria y equipo		5.245.481	6.127.976	5.567.509	560.467	10,1%
Equipos de oficina		347.468	401.143	350.888	50.255	14,3%
Equipos de cómputo y comunicación		517.166	648.944	590.295	58.649	9,9%
Prop. Planta y Equipo Transito		174	21.519	-	21.519	0,0%
Mejora en propiedad ajena		-	259.816	-	259.816	0,0%
Depreciación acumulada		- 5.421.765	- 6.824.548	- 6.337.501	- 487.047	7,7%
TOTAL ACTIVOS		9.786.126	13.263.569	11.544.886	1.718.683	14,9%

JULIO VANEGAS SALAMANCA
Gerente

ANDREA GONZALEZ SANCHEZ
Contadora
T.P. 139898-T

LUIS ALFONSO VILLAMIL R.
Revisor Fiscal
T.P. 1655-T

Figuras 6. Estado de Situación Financiera Comparativo NIIF a Diciembre 2017. González (2017).

CARRUSELES S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO NIIF
A DICIEMBRE 2017

		ESFA ENE-01-15	2.017	2.016	VARIACION	% VAR
PASIVO CORRIENTE		1.056.817	1.061.138	876.379	184.759	21,1%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	Nota 8	704.047	682.785	482.610	200.175	41,5%
Bancos nacionales		632.937	629.005	433.890	195.115	45,0%
Contratos Leasing		71.110	53.780	48.720	5.060	10,4%
PROVEEDORES	Nota 9	27.133	80.719	146.411	- 65.692	-44,9%
Nacionales		27.133	43.896	12.796	31.100	243,0%
Del Exterior		-	36.823	133.615	- 96.792	-72,4%
CUENTAS POR PAGAR	Nota 10	100.325	92.994	28.761	64.233	223,3%
Costos y Gastos por Pagar		98.077	89.757	24.821	64.936	261,6%
Dividendos por pagar		-	260	497	- 237	-47,7%
Acreedores varios		2.248	2.977	3.443	- 466	-13,5%
IMPTOS GRAVAMENES Y TASAS	Nota 11	89.536	28.548	67.655	- 39.107	-57,8%
De Renta y Complementarios		55.019	-	39.335	- 39.335	-100,0%
Iva por Pagar		1.440	1.213	1.464	- 251	-17,1%
Impuesto de Industria y Comercio		18.635	14.749	13.371	1.378	10,3%
Retención en la fuente		13.230	10.603	12.716	- 2.113	-16,6%
Retención Fte Industria y Comercio		482	1.983	769	1.214	157,9%
Impuesto Nacional al Consumo		730	-	-	-	0,0%
OBLIGACIONES LABORALES	Nota 12	135.776	176.092	149.668	26.424	17,7%
Salarios por pagar		-	21.263	598	20.665	3455,7%
Cesantías consolidadas		62.607	73.485	70.896	2.589	3,7%
Intereses sobre cesantías		6.860	7.946	7.745	201	2,6%
Vacaciones consolidadas		35.827	37.161	35.188	1.973	5,6%
Retención y aportes nomina		30.482	36.237	35.241	996	2,8%
DIFERIDOS		-	-	1.274	- 1.274	-100,0%
Impuestos Diferidos		-	-	1.274	- 1.274	-100,0%
PASIVO LARGO PLAZO		1.005.349	4.759.307	2.904.725	1.854.582	63,8%

OBLIGACIONES FINANCIERAS	Nota 8	1.004.849	1.590.217	773.176	817.041	105,7%
Bancos nacionales		770.381	1.170.321	652.665	517.656	79,3%
Contratos Leasing		234.468	60.977	120.511	- 59.534	-49,4%
Otros Obligaciones			358.919	-	358.919	0,0%
OTROS PASIVOS	Nota 13	500	3.169.090	2.131.549	1.037.541	48,7%
Otros Pasivos		500	204	2.131.549	- 2.131.345	-100,0%
Cuentas en participación			3.168.886	-	3.168.886	0,0%
TOTAL PASIVOS		2.062.166	5.820.445	3.781.104	2.039.341	53,9%
PATRIMONIO	Nota 14	7.723.960	7.443.124	7.763.782	- 320.658	-4,1%
CAPITAL SOCIAL		1.500.000	1.500.000	1.500.000	-	0,0%
Capital suscrito y pagado		1.500.000	1.500.000	1.500.000	-	0,0%
RESERVAS		141.976	185.649	170.756	14.893	8,7%
Reservas obligatorias		141.976	185.649	170.756	14.893	8,7%
REVALORIZAC DEL PAT		402.027	397.470	397.470	-	0,0%
Ajustes por inflación		402.027	397.470	397.470	-	0,0%
RESULTADOS DEL EJER		115.054	- 186.619	148.933	- 335.552	-225,3%
Utilidad del Ejercicio		115.054	- 186.619	148.933	- 335.552	-225,3%
Ajustes Por Cambios en Políticas Contables		5.564.903	5.546.624	5.546.623	1	0,0%
Cuenta de resultado por conversión NIIF		5.564.903	5.467.465	5.467.464	1	0,0%
Derecho fiduciario valor razonable		-	79.159	79.159	-	0,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		9.786.126	13.263.569	11.544.886	1.718.683	14,9%
		-	-	-	-	

JULIO VANEGAS SALAMANCA
Gerente

ANDREA GONZALEZ SANCHEZ
Contadora
T.P. 139898-T

LUIS ALFONSO VILLAMIL R.
Revisor Fiscal
T.P. 1655-T

CARRUSELES S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO NIIF
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2017

		2.017	2.016	VARIACION	% VAR
INGRESOS	Nota 15				
INGRESOS OPERACIÓN		4.298.667	4.908.532	- 609.865	-12,4%
Hoteles y Restaurantes		-	5.171	- 5.171	-100,0%
Actividades de Entrenamiento		4.298.667	4.903.396	- 604.729	-12,3%
Devoluciones en Venta		-	-	35	-100,0%
COSTOS DE VENTAS					
COSTO DE VTAS Y PRES		249.753	351.443	- 101.690	-28,9%
De Materias Primas		249.753	351.443	- 101.690	-28,9%
Resultado Bruto		4.048.914	4.557.089	- 508.175	-11,2%
GASTOS					
OPERACION DE ADMON		1.787.372	1.905.383	- 118.011	-6,2%
Gastos del personal	Nota 16	973.228	923.691	49.537	5,4%
Honorarios		98.311	272.978	- 174.667	-64,0%
Impuestos		74.893	73.937	956	1,3%
Arrendamientos	Nota 17	20.340	20.385	- 45	-0,2%
Contribuciones y afiliaciones		15.360	13.088	2.272	17,4%
Seguros		22.589	36.134	- 13.545	-37,5%

Servicios	Nota 18	53.487	51.131		2.356	4,6%
Gastos legales		2.758	2.949	-	191	-6,5%
Mantenimiento y reparaciones	Nota 19	5.893	7.037	-	1.144	-16,3%
Gastos de Viaje		14.034	16.800	-	2.766	-16,5%
Depreciación		487.047	464.298		22.749	4,9%
Diversos	Nota 20	19.432	22.955	-	3.523	-15,3%
OPERACION DE VENTAS		2.385.352	2.442.161	-	56.809	-2,3%
Gastos del personal	Nota 16	1.031.842	1.031.262		580	0,1%
Honorarios		6.333	-		6.333	
Impuestos		66.196	66.136		60	0,1%
Arrendamientos	Nota 17	529.801	548.014	-	18.213	-3,3%
Contribuciones y afiliaciones		3.010	2.100		910	43,3%
Seguros		4.389	-		4.389	0,0%
Servicios	Nota 18	592.969	608.858	-	15.889	-2,6%
Gastos Legales		857	159		698	439,0%
Mantenimiento y reparaciones	Nota 19	83.559	113.112	-	29.553	-26,1%
Adecuación e instalaciones	Nota 19	19.419	13.951		5.468	39,2%
Gastos de Viaje		20.997	27.613	-	6.616	-24,0%
Diversos	Nota 20	25.980	30.956	-	4.976	-16,1%
Resultado Operacional		- 123.810	209.545	-	333.355	-159,1%
INGRESOS NO OPERACIONALES	Nota 15	237.386	269.178	-	31.792	-11,8%
Financieros		116.561	183.052	-	66.491	-36,3%

Servicios		56.352	41.669	14.683	35,2%
Recuperaciones		60.204	38.398	21.806	56,8%
Indemnizaciones		2.585	2.929	- 344	-11,7%
Diversos		1.684	3.130	- 1.446	-46,2%
GASTOS NO OPERACIONALES		276.914	203.526	73.388	36,1%
Financieros	Nota 21	276.686	199.902	76.784	38,4%
Pérdida en Vta y Rt Bienes		-	2.514	- 2.514	-100,0%
Gastos extraordinarios		220	316	- 96	-30,4%
Gastos diversos		8	794	- 786	-99,0%
Resultado antes de Impuestos		- 163.338	275.197	- 438.535	-159,4%
Gasto de Impuesto a las Ganancias		25.863	125.916	- 100.053	-79,5%
Resultado del Periodo		- 189.201	149.281	- 338.482	-226,7%
Otro Resultado Integral					
Impuesto Diferido		- 2.582	348	- 2.930	-842,0%
Resultado Integral Total del Año		- 186.619	148.933	- 335.552	-225,3%

JULIO VANEGAS SALAMANCA
Gerente

ANDREA GONZALEZ SANCHEZ
Contadora
T.P. 139898-T

LUIS ALFONSO VILLAMIL R.
Revisor Fiscal
T.P. 1655-T

Figuras 7. Estado de Resultados Integral Comparativo NIIF a 31 de Diciembre de 2017. González (2017).

12 Referencias

- Ariza P, A., Melo, C., Morales L., P., Rodriguez R., L., Malaver R., N., & Rivera R., H. A. (2011). Parque temáticos en Colombia: Construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Asociación colombiana de atracciones y parque de diversiones. (2018). *Acolap*. Obtenido de <http://acolap.org.co/asociados/carruseles/239/>
- Congreso de Colombia. (15 de 01 de 1996). *Ley 256 de 1996 nivel nacional*. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38871>
- Congreso de Colombia. (09 de 07 de 2012). *Ley 1554 del 09 de julio de 2012*. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de Por la cual se dictan normas sobre la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos y se dictan otras disposiciones.: <https://vlex.com.co/vid/ley-09-2012-ca-mara-451046002>
- Corte Constitucional. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C: Consejo superior de la judicatura.
- Dane. (5 de Febrero de 2018). *Dane*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ene18.pdf
- Dinero, r. (25 de Abril de 2016). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-tiene-el-tercer-lugar-en-latinoamerica-con-mayor-exito-en-parques-de-diversion/222865>
- Franco, I. N. (2017). *Bogotá como vamos*. Obtenido de <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/encuesta-de-percepcion-ciudadana-2017/>
- Ingenio empresa. (23 de 02 de 2017). *Ingenio empresa*. Obtenido de Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado: <https://ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Maps, Google. (Marzo de 2018). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/place/Galaxy+Park+Parque+Diversiones/@4.7107367,-74.1131483,17z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x8e3f84b262bbb765:0x6bdf10b7949b2da1!2sBODYBRITE+C.C+PORTAL+80!8m2!3d4.7107367!4d-74.1109596!3m4!1s0x8e3f84b20d9a3537:0x90af5f58abf48514!8>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (16 de Julio de 2008). *Ley 1225 de 2008 nivel nacional*. Obtenido de Por la cual se regulan el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas y ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acu: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31434>

- Ministerio de comercio, industria y turismo. (20 de 04 de 2010). *Regulación de los parques de diversiones, atracciones y dispositivos de entretenimiento*. Recuperado el 18 de 05 de 2018, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/17447/regulacion_de_los_parques_de_diversiones_atracciones_y_dispositivos_de_entretenimiento
- Peñaloza, M. (2005). *El mix de marketing: Una herramienta para servir al cliente*. Merida Venezuela: Universidad de los Andes.
- Portafolio. (10 de Abril de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/entretenimiento/20-millones-de-personas-al-ano-visitan-parques-tematicos-504881>
- Republica, L. (30 de Marzo de 2017). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-parques-de-atracciones-mueve-200000-millones-al-ano-2490326>
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M. (06 de 2015). *Homeestrategiarivalidad entre los competidores*. Obtenido de Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>