



**Universidad Internacional de La Rioja**

**Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

---

**PROYECTO CENTRO DEPORTIVO Y RECREATIVO  
PARQUE BOSQUE MUNICIPAL, FLORIDA VALLE DEL  
CAUCA, COLOMBIA**

---

Trabajo fin de máster presentado por:

María Julieta Pillimue Cobo

Director:

Conrado Carrascosa López

Ciudad: Cali Colombia

Fecha: 03 Septiembre de 2015

Firmado por: María Julieta Pillimue Cobo

## **RESUMEN**

El municipio de Florida, cuenta con una infraestructura deportiva y recreativa conformada entre otros, por el parque bosque municipal el cual presenta deficiencias en la operación, mantenimiento y sostenibilidad de los servicios.

El “proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia”, busca contar con autonomía, legal y financiera que garantice su operación y mantenimiento de manera sostenible.

La generación de ingresos permanentes garantizara la contratación del personal administrativo y operativo necesario para la prestación de los servicios y por otra parte que permita realizar las inversiones para potencializar los servicios demandados.

## **PALABRAS CLAVE**

Equipamiento, deporte y recreación, desarrollo sostenible, municipio, plan de empresa

## **ABSTRACT**

The municipality of Florida has a sports and recreational facility formed among others by the city's forest park, which presents deficiencies in the operation, maintenance and sustainability of its services.

The project: “Florida's forest park and recreational center” of the municipality of Florida, Valle del Cauca, Colombia; seeks to have legal and financial autonomy to ensure its operation in a sustainable manner.

The generation of a permanent income stream will allow the hiring of a management and operations staff that is required to provide Florida's community with its demanded services in such facility. In addition, it will allow its management department to make investments to enhance such services.

## **KEYWORDS**

Equipment, sports, recreation, sustainable development, municipality, business plan

## INDICE

1. INTRODUCCION	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo general	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
1.2 JUSTIFICACION	9
1.3 METODOLOGÍA	10
1.3.1 Tipo de estudio	10
1.3.2 Método	10
1.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	11
1.4.1 Fuentes primarias:	11
1.4.2 Fuentes secundarias	11
2. ANALISIS DEL ENTORNO	12
2.1 ANÁLISIS INTERNO	12
3. ESTUDIO DE MERCADO	15
3.1 MIX DE MERCADO PARQUE BOSQUE MUNICIPAL	15
3.1.1 Producto	16
3.1.1.1 Oferta de productos y servicios:	16
3.1.2 Precio	17
3.1.2.1 Política de precios	17
3.1.3 Promoción	18
3.1.4 Plaza	18
3.1.5 Competencia	18
3.1.5.1 Producto	19
3.1.5.2 Precio	19
3.1.5.3 Plaza	20
3.1.5.4 Promoción	20

3.2 ESTRATEGIAS	20
3.2.1 Penetración del mercado	20
3.2.2 Desarrollo de productos	21
3.3 ACCIONES PROPUESTAS	21
3.4 METAS	21
3.5 TÁCTICAS	22
4. PLAN DE OPERACIONES	24
4.1 LOCALIZACIÓN	24
4.2 INFRAESTRUCTURA EXISTENTE	24
4.3 REQUERIMIENTOS	25
4.3.1 Tecnología del proceso productivo	26
4.3.2 Disponibilidad de insumos y materia prima	27
4.3.3 Equipos	27
4.3.4 Otros	28
4.4 CAPACIDAD RECOMENDADA	30
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECUROS HUMANOS	34
5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO	34
5.2 REQUERIMIENTO DE PERSONAL	35
5.3 COSTES ASOCIADOS A RECURSOS HUMANOS	35
5.4 MANUAL DE FUNCIONES	37
5.4.1 Objetivos	38
5.4.2 Modelo propuesto	38
6. PLAN FINANCIERO	45
6.1 VALORACION DEL PROYECTO	45
6.2 EVALUACION FINANCIERA	65
7. CONCLUSIONES	71
8. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS	72
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	73

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA	13
Tabla 2. Variables del proyecto (área mercadeo)	23
Tabla 3. Infraestructura existente	25
Tabla 4. Requerimientos tecnológicos	26
Tabla 5. Requerimientos equipos y muebles y enseres	27
Tabla 6. Gastos preoperativos (Millones de pesos colombianos)	29
Tabla 7. Requerimientos de inversión en instalaciones	30
Tabla 8. Variables del proyecto en el área de operaciones (Millones de pesos colombianos)	31
Tabla 9. Requerimiento de Personal	35
Tabla 10. Costes de salarios y aportes parafiscales	36
Tabla 11. Costes prestaciones sociales y otros	37
Tabla 12. Manual de funciones del parque bosque. Director	39
Tabla 13. Manual de funciones del parque bosque. Secretaria	40
Tabla 14. Manual de funciones del parque bosque. Contador	41
Tabla 15. Manual de funciones del parque bosque. Promotor de Mercadeo y Ventas	42
Tabla 16. Manual de funciones del parque bosque. Vigilantes	43
Tabla 17. Manual de funciones del parque bosque. Operario y mantenimiento piscinas	44
Tabla 18. Ingresos - (Millones de pesos colombianos)	46
Tabla 19. Depreciación de inversiones fijas – (Millones de pesos colombianos)	47
Tabla 20. Amortización de diferidos – (Millones de pesos colombianos)	48
Tabla 21. Costo de ventas - (Millones de pesos colombianos)	49
Tabla 22. Gastos operativos - (Millones de pesos colombianos)	50
Tabla 23. Costos de operación - (Millones de pesos colombianos)	51
Tabla 24. Capital de trabajo – saldo de efectivo requerido en caja - (Millones de pesos colombianos)	52
Tabla 25. Calculo de capital de trabajo - (Millones de pesos colombianos)	53

Tabla 26. Inversión en el proyecto - (Millones de pesos colombianos)	55
Tabla 27. Estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados - (Millones de pesos colombianos)	56
Tabla 28. Recursos financieros - (Millones de pesos colombianos)	57
Tabla 29. Fuentes y uso de fondos de efectivos (Millones de pesos colombianos)	58
Tabla 30. Balance proyectado (Millones de pesos colombianos)	60
Tabla 31. Indicadores para los análisis financieros	62
Tabla 32. Punto de equilibrio	64
Tabla 33. Flujo de efectivo neto- (Millones de pesos colombianos)	66

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Vista global parque (Secretaria de Planeación e Infraestructura)	24
Figura 2. Organigrama propuesto. (Elaboración propia)	34

## 1. INTRODUCCION

Promover la práctica del deporte, la recreación, el manejo del tiempo libre y esparcimiento como instrumento para lograr el desarrollo integral del individuo hace parte de los lineamientos nacionales, por ello los departamentos y municipios del país deben unir esfuerzos y recursos para brindar a sus conciudadanos escenarios deportivos, recreativos, culturales eficientes en donde converjan los diferentes actores.

El ejercicio corporal seguido con regularidad puede contribuir a una buena salud reduciendo el riesgo de desarrollo de ciertas enfermedades mediante la mejora de la capacidad funcional del cuerpo, la cual a su vez contribuye a un alto bienestar y calidad de vida (Dougherty, 1998, p. 5).

El municipio de Florida, contempla dentro del principal instrumento de planificación municipal, denominado plan básico de ordenamiento territorial, en el capítulo 7, denominado sistemas de equipamiento, estructura y localización: colectivos,

Artículo 47 Equipamiento Colectivo Institucional de Recreación: se definen como elementos constitutivos del equipamiento colectivo institucional de cultura, público o privado, la infraestructura física consolidada, por consolidar y a los servicios de recreación y deporte de barrio, parque bosque municipal, parque recreacional, balnearios naturales y artificiales y demás escenarios deportivos – estadio, polideportivos y/o canchas (Alcaldía de Florida [Valle del Cauca - Colombia], 2001, p. 57 -58).

El complejo deportivo denominado parque bosque municipal, de propiedad del municipio de Florida, cuya extensión es de 467.200 M2, lo han venido construyendo de manera deficiente, si se tiene en cuenta que no existe un proyecto como tal, generando que los mandatarios de turno realicen inversiones sin los estudios técnicos, diseños y un plan de mercado etc. A esto se le suma la deficiencia en la administración y operación de los escenarios deportivos debido a la limitación en los recursos económicos para atender las inversiones, mantenimiento y operación; Por tal motivo el trabajo de investigación, busca formular el estudio “proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia’ de manera planificada, organizada y sistematizada. Por ende se formulara un estudio que permita crear una empresa con autonomía presupuestal que se encargue de la administración y darle mantenimiento al complejo deportivo para garantizar su sostenibilidad.



## OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo general

Mejorar la eficiencia de la actual infraestructura a través “proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia”.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Formular el análisis del entorno, estudio de mercado, financiero, técnico y operativo y plan organizativo y de recursos humanos.

## 1.2 JUSTIFICACION

El municipio de Florida Valle, carece de los elementos técnicos, administrativos, legales, financieros y de mercado que permita la operación de los actuales escenarios deportivos, originando en la opinión de la gente, una mala imagen en los siguientes aspectos:

- Escenarios deportivos deficientes
- Mal estado de escenarios deportivos
- Infraestructura deportiva y recreativa sub utilizada.
- Usos indebidos de escenarios deportivos y recreativos
- Practicas irresponsables en la administración, proyección y operación de los escenarios deportivos.
- Deficiencias en los programas y proyectos desarrollados por el Instituto Municipal del Deporte y la Recreación – IMDER.

Esto ha originado el siguiente diagnóstico:

- Limitada inversión por parte del sector público y privado en la construcción y operación de escenarios deportivos.
- Deficiencia en la promoción, estructuración y práctica de disciplinas deportivas en el municipio.
- Limitada oferta de disciplinas deportivas.
- Apatía por parte de la ciudadanía en la práctica del deporte.

- Falta de sentido de pertenencia.
- Escenarios deportivos deficientes y en mal estado.
- Escenarios deportivos mal ubicados y que no solucionan la problemática de fondo.
- Inseguridad en los escenarios actuales.
- Escenarios deportivos usados para el consumo de droga o sustancias psicoactivas.
- Falta de administración, regulación y proyección de los escenarios existentes.
- Falta mantenimiento de escenarios deportivos.

El “proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia”, pretende dinamizar los mecanismos o pasos para operar de manera eficiente las actuales instalaciones del parque bosque municipal, permitiendo que la población en general se beneficie de sus servicios que en la actualidad están siendo sub utilizados. A través de la estructuración de una propuesta de viabilidad que oriente su actual portafolio, rediseñando y haciendo operativo lo que existe y garantizando los recursos para su sostenibilidad, facilitando a la administración el cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo “cambios para la transformación de Florida”.

### **1.3 METODOLOGÍA**

Se ha definido la secuencia lógica de pasos, que arrojen como resultado el diagnostico, planteamiento y solución a la actual problemática del municipio de Florida Valle y en especial la de la comunidad en general que poseen un espacio para la recreación y lúdica de la familia floridana, carentes de una administración eficiente, un plan de inversiones y estructura legal de operación

#### **1.3.1 Tipo de estudio**

Se utilizó el tipo de estudio exploratorio, tratando de identificar los tópicos más ajustados a la realidad y que brinden la solución pertinente al planteamiento del problema inicial.

#### **1.3.2 Método**

Se aplicó el método deductivo y concluyente.

## **1.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

### **1.4.1 Fuentes primarias:**

Se realizaron las siguientes actividades.

- Sondeo de opinión sobre la actual estructura “ parque bosque municipal”
- Análisis interno y externo.

### **1.4.2 Fuentes secundarias**

Se consultó con las siguientes fuentes

- Constitución y las leyes.
- Secretaria de planeación e infraestructura
- Oficina de banco de programas y proyectos.
- Internet.

## **2. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 ANÁLISIS INTERNO**

El parque bosque municipal es el principal complejo deportivo y recreativo del municipio de Florida, fue construido en el año de 1997 por el alcalde de la época doctor Heriberto Sanabria Astudillo, en un área que según estudios de INGEOMINAS hoy servicio geológico colombiano – SGC y la corporación autónoma regional – CVC debía ser zona de reserva forestal o equipamiento municipal, no apta para desarrollar proyectos de vivienda de interés social. El proyecto inicial tuvo como alcance el cerramiento perimetral, construcción de 2 canchas múltiples, vías internas a nivel de afirmado, iluminación, construcción de área administrativa y taquillas de ingreso y su finalidad era consolidar un complejo deportivo y recreativo y aprovechar dicha infraestructura como coliseo de feria. En los años siguientes los alcaldes de turno han venido consolidando la infraestructura deportiva y recreativa sin embargo no se cuenta con un proyecto marco que permita de manera planificada la consolidación de este importante complejo deportivo. A esto se le suma el hecho de que en la actualidad la administración municipal se encuentra en un programa de saneamiento fiscal lo que ha hecho que priorice y reduzca el gasto público y es por ello que en el sector deporte y recreación solo realice la inversión establecida en la Ley 715 de 2001 (3,5%), recursos insuficientes.

Lo anterior ha conllevado a un estado de abandono de los escenarios deportivos, falta de recursos humano que garantice las labores de mantenimiento y vigilancia y los recursos necesarios para realizar las inversiones de sostenibilidad de las instalaciones. A esta situación se suma la inseguridad por causa de los consumidores de sustancias psicoactivas en estos espacios, el alto índice de sedentarismo de la población, malos hábitos alimenticios entre otros.

Para efectos de análisis y validación de datos la herramienta estratégica propuesta es la matriz DOFA, se detalla a continuación.

Tabla 1. Matriz DOFA

VARIABLES INTERNAS	
DEBILIDADES	Capacidad directiva:
	1. Ausencia de una plataforma estratégica para la organización
	2. No hay administración y autonomía
	3. No existe una dependencia o secretaria directamente responsable
	Capacidad competitiva:
	1. Bajo nivel en la formulación de estrategias de mercadeo por parte de la organización.
	2. Bajo conocimiento de la situación del mercado con los competidores
	3. Ausencia en estrategias de marketing mix
	Capacidad financiera
	1. Un alto endeudamiento a nivel de servicios públicos.
	2. El parque no cuenta con ingresos por concepto de venta de servicios
	3. No existe un área administrativa responsable del parque
	Capacidad operativa
	1. Infraestructura del parque bosque municipal sin terminar y/o mal estado
	2. Inestabilidad de recurso humano
	3. Bajo nivel académico de los empleados
FORTALEZAS	Capacidad competitiva
	1. Mayor complejo deportivo del municipio.
	2. Capacidad para establecer alianzas estratégicas con empresas locales
	3. Número de visitantes periódicos al parque bosque municipal.
	4. Capacidad instalada para atender población estudiantil en sus prácticas deportivas

Tabla 1. (Continuación).

VARIABLES EXTERNAS	
AMENAZAS	Factores económicos:
	1. Incremento tasa de desempleo
	2. Incremento índices de inseguridad
	Factores políticos
	1. Ausencia de gestión de los concejales en proyectos de acuerdo que fomenten el deporte y la recreación.
	2. Inestabilidad política
OPORTUNIDADES	Factores geográficos
	1. Riesgo mitigable de avalanchas
	Factores económicos
	1. Estar en el programa de consolidación de la presidencia de la republica
	2. Ser un municipio fronterizo entre los departamentos del Cauca y del Tolima.
	Factores Geográficos
	1. Recursos naturales como río, montañas y clima.
	2. Ubicación geográfica.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien es cierto que los entes territoriales están en la obligación de prestar servicios sociales que demanden sus comunidades, es cierto que los recursos son insuficientes por lo tanto se deben establecer estrategias que permitan a través de la gestión, alianzas público y privado (app) o la creación de unidades de negocios prestar los servicios demandados para garantizar la sostenibilidad.

Por lo anterior y ante este diagnóstico, este proyecto pretende realizar el estudios de factibilidad que permita determinar si la creación de una unidad de negocio para administrar con autonomía presupuestal y financiera el parque bosque municipal con el objeto de mejorar sus actuales condiciones y garantizar la prestación de un servicios eficiente y permanente que contribuya con el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y fines del Estado.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

“El marketing es la relación es la gestión de relaciones con el cliente. El doble objetivo del marketing consiste en atraer nuevos clientes generando un valor superior y en mantener y hacer crecer el número de clientes actuales proporcionándoles satisfacción” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 8).

La experiencia en la administración pública en muchos de los municipios del país, es prestar servicios sin contraprestación económica alguna, dejando en el Estado la carga de mantenimiento y sostenibilidad de sus equipamientos municipales. Practica que lesiona gravemente las finanzas y lo que es más grave, coloca en riesgo la sostenibilidad de los proyectos; es por ello que en el plan de mercado se aborda el análisis detallado de cada una de las variables del marketing del parque bosque municipal, visto como una unidad de negocio, que aporte valor a la organización.

#### **3.1 MIX DE MERCADO PARQUE BOSQUE MUNICIPAL**

Las principales herramientas del marketing mix se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro “pes” del marketing: producto, precio, distribución o lugar (place) y promoción. Para proveer su puesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta de mercado (producto) que satisfaga una necesidad, debe decidir cuánto va a cobrar por esa oferta (precio) y como va a hacer que la oferta esté disponible para sus consumidores objetivos (lugar). Finalmente debe comunicar a sus clientes objetivos su oferta y persuadirlos de sus ventajas (promoción). (Kotler y Armstrong, 2008, p. 17)

El presente plan de mercadeo, está fundamentado en la planeación e investigación de mercado, de la unidad estratégica de negocio parque bosque municipal, compuesta por el producto; servicios de recreación, deporte y cultura, que tiene como mercado objetivo el municipio de Florida Valle en el departamento del Valle del Cauca y municipios aledaños, Pradera, Candelaria y Cali por el Valle del Cauca, por el departamento del Cauca Miranda y Corinto.

### 3.1.1 Producto

La unidad estratégica de negocios, a tratar es una mezcla de productos y servicios, del área recreativa, deportiva y cultural, el presente análisis está enfocado en la situación actual del parque.

#### 3.1.1.1 Oferta de productos y servicios:

##### Canchas

El parque bosque municipal, cuenta con el siguiente equipamiento:

- 2 Canchas múltiples sobre superficie de cemento.
- 1 Cancha principal de futbol.
- 2 Canchas alternas.

##### Pista de patinaje

Cumple con todos los requerimientos técnicos y legales para su uso.

##### Pista de trote.

En una superficie de 110.000 M2 en donde existen amplias zonas verdes para uso de la comunidad de Florida Valle.

##### Piscina.

Semi olímpica, no está en funcionamiento al público en general, solo para deportistas de las escuelas deportivas adscritas al instituto municipal de deporte y recreación.

##### Gimnasio al aire libre.

Dotado de máquinas para realizar ejercicios cardiovasculares y preparación física para los deportistas de alto rendimiento.

##### Módulos empresariales.

Equipamientos desarrollados por el sector privado para ser utilizados por las empresas en exposiciones, reuniones y ferias.



Tascas.

Módulos dotados de cocinas y espacios para la venta de comidas y esparcimiento de los visitantes.

Pesebrera.

Se cuenta con una pista de juzgamiento para los equinos de grado c, lo que permite propiciar intercambios y exposiciones entre los municipios circunvecinos. En la actualidad este sitio está siendo subutilizado debido a que los equinos que actualmente se encuentran dentro de la pesebrera son para el uso exclusivo de sus propietarios y no se desarrollan festivales que promuevan esta actividad.

Seguridad.

El sitio está cerrado con malla eslabonada, su libre acceso al público en general sin controles ni restricciones. Se presta el servicio de vigilancia sin embargo no se cuenta con radios de comunicación, equipos de protección y arma de dotación, lo que dificulta la labor de control. Los hurtos y consumo de sustancias psicoactivas dentro de este complejo deportivo y recreativo son una constante.

### **3.1.2 Precio**

No registra historial de ventas o ingresos por taquilla, toda vez que siempre se ha ofrecido la entrada de manera gratuita a la comunidad, a excepción de los eventos de conciertos y ferias los cuales si tienen costo aunque no se cuenta con información. Es por ello que se plantea la creación de una unidad económica que opere de manera autónoma y pueda generar los ingresos por cobro de taquilla y otros servicios y así garantizar la sostenibilidad del complejo deportivo. Los cuales se abordan de manera puntual y detallada en el estudio financiero.

#### ***3.1.2.1 Política de precios***

Teniendo en cuenta que la política de precios, es una de los aspectos más importantes para el desempeño de una unidad estratégica de negocios y de ello depende la rentabilidad de su operación; la actual política del parque bosque municipal no está definida, debido a que el alcalde municipal por decisiones políticas y administrativas no ha tomado la decisión de cobrar por los servicios.

El precio propuesto para unidad estratégica de negocios no debe generar grandes utilidades ya que lo fundamental son los beneficios sociales que este genere.

### **3.1.3 Promoción**

No se evidencia ningún tipo de promoción y publicidad utilizada por el parque bosque municipal para dar a conocer e incentivar sus servicios.

La fuerza de ventas se mide por el número de entradas por concepto de actividades deportivas, culturales, recreativas y sociales que de una u otra forma engrosan el portafolio que en la actualidad tiene dicho sitio, no obstante es muy precaria debido a su limitada organización y estructura operativa.

### **3.1.4 Plaza**

Parque bosque municipal, cuenta con un área de 467.200.00 m<sup>2</sup>, los cuales están divididos en varias zonas calificadas en los siguientes roles:

- Área deportiva.
- Área recreativa.
- Área de descanso.

También cuenta con sus respectivas zonas como:

- Área para parqueos.
- Área para zonas de exposiciones.
- Área para reuniones sociales.
- Área para educación ambiental y comunitaria.

Tiene como principal vía de acceso, la calle 6 con carreras 10, 9, 8, 7 y 6, se encuentra ubicado en el casco urbano del municipio de Florida Valle, vías de acceso completamente pavimentada, con buena iluminación que le da el alumbrado público, en un sector altamente residencial.

### **3.1.5 Competencia**

A nivel de percepción en las preferencias del consumidor, en cuanto a lugares aptos para compartir en familia el parque bosque municipal, cuenta con competidores como:

- Balneario los guaduales, Miranda Cauca.
- Chiquilines Miranda Cauca.

- Tres piscinas, Florida Valle.
- Parque Comfandi, Florida Valle.
- Oasis, Pradera Valle.
- Balneario Tayrona
- Eco parque río Pance, Santiago de Cali.

Analizando la competencia más representativa, la tiene el parque Comfandi y será el punto de referencia de la presente investigación.

Competencia más representativa "parque Comfandi"

Ubicado en la calle 11 entre carreras 9 y 12, barrio ciudadela don paco, en el municipio de Florida Valle.

#### *3.1.5.1 Producto*

El portafolio de servicios que ofrece el parque Comfandi, está compuesta por servicios de piscinas, canchas de fútbol, quiosco para reuniones sociales, equipamiento recreativo, mantenimiento y seguridad.

#### *3.1.5.2 Precio*

Parque Comfandi se enfoca en el segmento de mercado de estratos 3, su precio es superior al promedio de mercado local, el precio en las entradas de manera individual de \$3.200 pesos, aplica para usuarios que asisten de manera irregular.

Como estrategia complementaria se han definido las siguientes estrategias en cuanto a las variables de precios.

- El precio por afiliación es de 18.000 anuales
- A los afiliados a la caja de compensación Comfandi, el costo es de 2.500 pesos por entrada y se le aplica un subsidio de \$700.00 pesos.
- Alquiler del quiosco para reuniones sociales, culturales y familiares.
- Genera ingresos de manera periódica por alquiler para viejotecas

### 3.1.5.3 Plaza

Comfandi centro recreacional, es un sitio recreativo y cultural, con una construcción moderna, de aproximadamente 9.000 m<sup>2</sup>, distribuidos en 1 piscina, un quiosco para reuniones sociales, sede administrativa, taquillas, 1 cancha de futbol principal, 2 múltiples, 1 piscina para niños y niñas y zonas verdes.

Su ubicación está inmersa en el casco urbano del Municipio, cuenta con vías de acceso pavimentadas, todos los servicios públicos, seguridad y un socio estratégico que son los afiliados a la caja de compensación familiar Comfandi, que lo hace acreedor a los sistemas de publicidad y buen manejo que le dan a sus sistemas de parques y de diversión en el Valle del Cauca.

### 3.1.5.4 Promoción

No tiene presencia en periódicos locales, pero si en publicaciones que Comfandi como caja de compensación realiza en su revista, desde este punto tiene una fuerte infraestructura de divulgación y promoción para los afiliados a la caja, sin lugar a dudas, según lo observado su mayor fortaleza es los convenios que pudiese tener como centro recreativo de una caja, frenen a los empleados y empresas beneficiadas por el concepto de afiliación y servicios.

## 3.2 ESTRATEGIAS

Analizado el parque bosque, se concluye que el principal problema radica en su posición estratégica interna, para lo cual se requiere del posicionamiento y consolidación de los actuales servicios que se ofrecen en su interior, que incluyan fuertes estrategias para administrar con filosofía empresarial que le permita mantener, incrementar y fidelizar los clientes.

También se requiere una posición de solidez administrativa y jurídica, para proyectar en el tiempo el marco regulatorio de legalidad para contratar y ser contratado.

De acuerdo a lo anterior estas son las recomendaciones:

### 3.2.1 Penetración del mercado

Como estrategia se propone incrementar el número de usuarios del parque bosque y establecer una estrecha relación entre precio, promoción y ventas.

### **3.2.2 Desarrollo de productos**

Comprende el desarrollo de nuevos productos y servicios para el mercado existente con la finalidad de:

- Satisfacer necesidades y deseos de los clientes.
- Afrontar las ofertas de la competencia.
- Aprovechar los cambios tecnológicos.
- Buscar la satisfacción de las necesidades del segmento de mercado al cual va dirigido los servicios.

### **3.3 ACCIONES PROPUESTAS**

- Firmar convenio con los colegios para realizar las prácticas deportivas dentro del complejo deportivo
- Los entrenadores del instituto municipal para el deporte y la recreación – imder promuevan la práctica de deporte competitivo y recreativo dentro del parque bosque
- Establecer un cronograma de eventos deportivos, recreativos y culturales durante todo el año
- Desarrollar festivales intermunicipales.

### **3.4 METAS**

- Presentación al concejo municipal de Florida Valle, el proyecto de acuerdo que faculte al alcalde municipal para la creación del ente administrativo que se encargue de la administración y operación del parque bosque municipal, en el IV Trimestre del Año 2015.
- Lograr para el primer año de operación del proyecto que ingrese el 60% del mercado potencial.
- Lograr la suscripción de 3 convenios con instituciones educativas públicas de Florida Valle, para que ingresen al parque bosque municipal a desarrollar sus prácticas deportivas y recreativas, último trimestre del año 2015.
- Posicionar dentro del mercado local y regional el parque bosque municipal, como centro deportivo y recreativo de alta calidad.

- Prestar los servicios de jornadas complementarias a los estudiantes en el parque bosque municipal, a partir del año electivo 2015 – 2016.
- Establecer un programa de capacitación para los trabajadores del parque.

### **3.5 TÁCTICAS**

- Fortalecer los actuales escenarios, prestando un mejor servicio que incluya porteros, seguridad y atención en las instalaciones del parque, aseo, limpieza y mantenimiento de escenarios.
- Convenio educativo y deportivo, costo por alumno \$14.500 por el año. La idea es incrementar la práctica deportiva en jornada educativa contraria, fortaleciendo las actividades lúdicas y deportivas.
- Implementar el cobro de \$1.800 por persona entrada ordinaria y diurna
- Contratación de personal calificado
- Diseño imagen corporativa y portafolio de productos y servicios
- Lanzamiento de imagen corporativa y portafolio de servicios

Tabla 2. Variables del proyecto (área mercadeo)

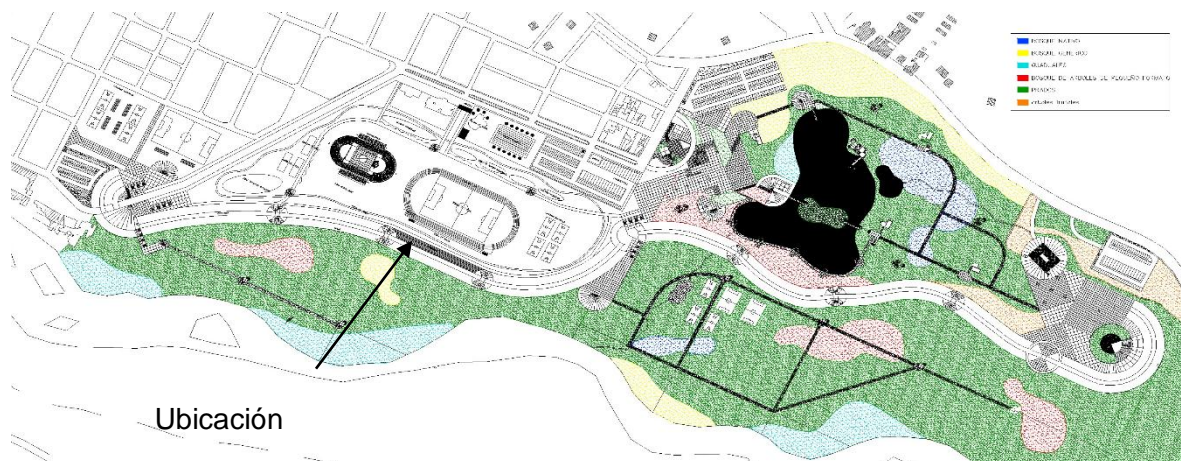
Variables del Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades totales vendidas	0	104	121	139	156	173	173	173	173	173
Ingreso promedio	0	672.100	692.263	713.031	734.422	756.454	779.148	802.523	826.598	851.396
Programa de funcionamiento (porcentaje)	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Valor unitario de entrada - pesos	0	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087	2.149	2.214	2.280
Valor unitario de convenios colegios		14.500	14.935	15.383	15.845	16.320	16.809	17.314	17.833	18.368
Valor unitario alquiler y otros		2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018	2.318.548	2.388.105	2.459.748	2.533.540

Fuente: Elaboración propia

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 LOCALIZACIÓN

Las instalaciones del parque bosque municipal están ubicadas en la comuna nro. 3, calle 6 entre carreras 6 y 10.



*Figura 1. Vista global parque (Secretaria de Planeación e Infraestructura)*

### 4.2 INFRAESTRUCTURA EXISTENTE

Se cuenta con el siguiente inventario de infraestructura deportiva y recreativa, a través de la cual se propone la conformación de la unidad de negocio que garantice su recuperación y sostenibilidad.



Tabla 3. Infraestructura existente

Área	Escenarios actuales o existentes	Visitas mensuales y anuales.
73 plazas de tierra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Patinodromo.</li> <li>• Una pista de bicigrós.</li> <li>• Una piscina semi olímpica.</li> <li>• Siete tascas – área de comidas</li> <li>• Un pabellón para exposiciones equinas y agrarias.</li> <li>• Diez módulos ambientales utilizados para exposiciones de cualquier tipo.</li> <li>• Una cancha múltiple, para microfútbol, básquetbol y voleibol.</li> <li>• Senderos peatonales.</li> <li>• Vías de acceso.</li> <li>• Iluminación.</li> <li>• Una plazoleta para eventos masivos.</li> <li>• Cerramiento perimetral en un área de 110.000 M2.</li> <li>• 1 Taquillas entrada principal.</li> <li>• Un Área administrativa.</li> <li>• Una pesebreras, destinada al comité equino.</li> <li>• Área de juego para niños.</li> <li>• Rio perezoso recreativo.</li> <li>• Gimnasio</li> </ul>	Al parque ingresan un promedio de 300 personas diarias, queda un total de 9000 personas mensuales y un total de 108.000 personas anuales, según la secretaria de planeación e infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 REQUERIMIENTOS

El parque bosque municipal, dirige su capacidad instalada en primera instancia al municipio de Florida Valle, su división está dada según se evidencia en la oficina de planeación e infraestructura por 5 Comunas y 32 barrios, los estratos evidenciados son 1, 2 y 3, la capacidad de compra por parte de los consumidores potenciales es limitada debido a que “la primera

fuentes de ingresos es precaria por el bajo número de empresas, está conformada por ingenios azucareros, empresas locales prestadoras de servicios de salud, comercio al detal, productos agrícolas etc.” (Secretaria de Hacienda Departamental, 2014, p. 35). La segunda fuente de ingresos está representada por vendedores ambulantes, tenderos, servicios de mantenimiento etc.

Según datos de la Secretaria de Planeación e Infraestructura, los servicios ofrecidos por el parque de manera natural están siendo utilizados por 50.000 usuarios aproximadamente, los cuales tienen acceso a las instalaciones sin ningún costo, servicio de acompañamiento en los procesos de formación y recreación y con un estado deficiente en el mantenimiento de las instalaciones.

La actual infraestructura requiere definir un personal administrativo que administre y controle, generando satisfacción en el usuario y que a su vez se legalice la situación jurídica que entre a contratar y a ser contratado.

A continuación se detallan los requerimientos requeridos para el buen funcionamiento del complejo deportivo:

#### 4.3.1 Tecnología del proceso productivo

Es necesaria la implementación de un software administrativo que permita tener un control de los ingresos, las tendencias de consumo, tendencias de servicio, requerimientos y formalidad en los ingresos que le permita brindar un mejor servicio y un mayor control sobre las finanzas para así proyectar de manera eficiente el parque bosque municipal.

Los requerimientos tecnológicos a utilizar son los siguientes:

Tabla 4. Requerimientos tecnológicos

Equipos informáticos y software			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadores	2	2000	4.000
Software contable y administrativo	1	3500	3.500
Impresora	2	699	1.398
Servidor central	1	3500	3.500
Lector óptico	1	400	400
Video beam	1	1469	1.469
Subtotal			14.267

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.2 Disponibilidad de insumos y materia prima

Los insumos requeridos son; insumos químicos para el mantenimiento de las piscinas, de aseo, papelería, fertilizantes, herramientas manuales. Todos de fácil adquisición en el área. Con estos se garantiza la prestación de un servicio eficiente.

### 4.3.3 Equipos

Los requerimientos en materia de equipos y muebles y enseres que se demandan para la operatividad del parque bosque municipal se detallan a continuación, con sus respectivos costos de adquisición:

Tabla 5. Requerimientos equipos y muebles y enseres

Equipo			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Maquina podadora de césped	1	2500	2.500
Guadaña manual	2	900	1.800
Herramienta menor (bugís, linternas, candados)	1	955	955
Total			5.255
Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorios	4	400	1.600
Sillas ergonómicas	4	300	1.200
Mesa reuniones	1	1200	1.200
Archivadores	3	280	840
Estantería	1	3721	3.721
Total			8.561

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.4 Otros**

Debido al estado actual de las instalaciones y al tiempo requerido para realizar el proceso de constitución y puesta en funcionamiento del centro, se hace necesario incurrir en gastos preoperativos, que ascienden a \$85.967 millones, los cuales están representados en: pago recurso humano, publicidad, costos legalización etc.

Tabla 6. Gastos pre operativos (Millones de pesos colombianos)

Gastos publicidad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
Lanzamiento portafolio de servicios.			2.000				2.000
Conformación base de datos		1.000					1.000
Instalación pasacalles				500	500	1.000	2.000
Catálogos						7.000	7.000
Instalación banners					900	900	1.800
Boletín bimensual						1.000	1.000
Capacitación		1.000					1.000
Trámites Legales.	200						200
Registro.	300						300
Asesoría Jurídica.	500						500
Total gastos publicidad y legalización	1.000	2.000	2.000	500	1.400	9.900	16.800
Gastos operativos							
Personal Operativo		5.444	5.444	5.444	5.444	5.444	27.220
Otros gastos inherente nómina		1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	5.567
Total gastos operativos		6.557	6.557	6.557	6.557	6.557	32.787
Gastos administrativos							0
Personal Administrativo		6.148	6.148	6.148	6.148	6.148	30.740
Otros gastos inherente nómina		1.128	1.128	1.128	1.128	1.128	5.640
Total gastos administrativos	-	7.276	7.276	7.276	7.276	7.276	36.380
Total gastos pre operativos	1.000	15.833	15.833	14.333	15.233	23.733	85.967

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 CAPACIDAD RECOMENDADA

Con el ánimo de mejorar la eficiencia del parque bosque municipal, las actividades u obras que debe de proyectar el parque son las siguientes.

Tabla 7. Requerimientos de inversión en instalaciones

Inversiones en instalaciones			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Adecuaciones menores	1	80.000	80.000
Adecuación baños	1	16.146	16.146
Construcción vías internas	1	390.337	390.337
Adecuación piscina	1	239.141	239.141
Adecuación pista bicigrós	1	18.017	18.017
Total			743.641

Fuente: Elaboración propia

Estas adecuaciones e inversiones, permitirán al parque bosque municipal, dinamizar su operación y proyección de manera inmediata garantizando la estabilidad y operación en el tiempo de esta gran área de reserva del municipio.

[illegible][illegible]

Tabla 8. (Continuación).

Variables del proyecto	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo de venta											
Personal operativo			65.328	67.288	69.306	71.386	73.527	75.733	78.005	80.345	82.756
Gastos generales de fabricación			13.360	13.761	14.174	14.599	15.037	15.488	15.953	16.431	16.924
Insumos			45.200	46.556	47.953	49.391	50.873	52.399	53.971	55.590	57.258
Gastos servicios públicos			39.732	40.924	42.152	43.416	44.719	46.060	47.442	48.865	50.331
Gastos de mantenimiento			2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	2.319	2.388	2.460	2.534
Total costo de venta			165.620	170.589	175.706	180.977	186.407	191.999	197.759	203.692	209.802
Gastos operativos											
Personal administrativo			73.776	75.989	78.269	80.617	83.036	85.527	88.092	90.735	93.457
Otros gastos inherentes a la nomina			13.536	13.942	14.360	14.791	15.235	15.692	16.163	16.648	17.147
Capacitación y bienestar social			3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478	3.582	3.690	3.800
Internet			720	742	764	787	810	835	860	886	912
Gasto papelería y otros			4.400	4.532	4.668	4.808	4.952	5.101	5.254	5.411	5.574
Gastos de publicidad			8.000	8.240	8.487	8.742	9.004	9.274	9.552	9.839	10.134
Total gastos operativos			103.432	106.535	109.731	113.023	116.414	119.906	123.503	127.208	131.025



Tabla 8. (Continuación).

Variables del proyecto	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impuestos											
Retención en la fuente			3.616	2.840	2.829	2.875	2.922	1.669	1.719	1.771	1.824
Necesidades mínimas de activos y pasivos corrientes											
	Días de cobertura										
Efectivo en caja para cubrir:											
Algunos costos de ventas	5										
Gastos administrativos	5										
Cuentas por cobrar	60										
Existencias:											
* materiales e insumos	30										
Cuentas por pagar											
* materiales e insumos	90										
Evaluación financiera del proyecto											
Tasa de inflación	3%										
Tasa de interés de oportunidad del inversionista	10%										

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

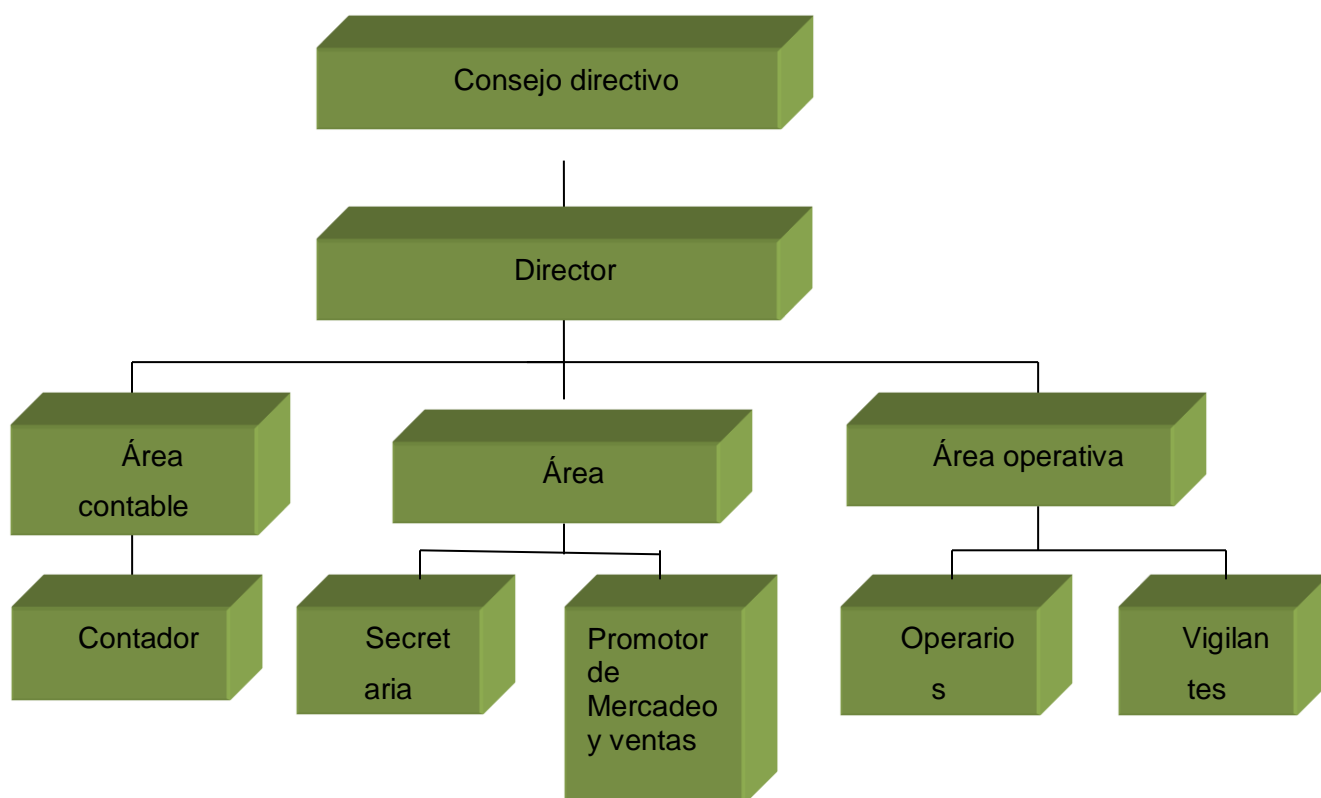
## 5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECUROS HUMANOS

“Los recursos humanos se organizan para hacer lo que la empresa quiere que se haga” (Armstrong, 1991, p. 38)

El área de recursos humanos es la responsable del reclutamiento, permanencia, formación y retiro del talento humano al servicio de una organización.

El recurso humano es en la actualidad una fuente de ventajas competitivas y por esto su importancia dentro de las políticas de las organizaciones. A continuación se presenta el organigrama, requerimientos, costes y manual de funciones del centro deportivo y recreativo parque bosque municipal.

### 5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO



*Figura 2. Organigrama propuesto. (Elaboración propia)*

## 5.2 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

A continuación se relacionan los cargos y número de personal requerido en cada uno de estos. Es importante resaltar que el proyecto genera de manera directa 10 empleos

Tabla 9. Requerimiento de Personal

Necesidades a Contratar	Número de Personas.
Director	1
Secretaria.	1
Contador.	1
Promotor de mercadeo y ventas	1
Vigilantes.	4
Operarios	2

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 COSTES ASOCIADOS A RECURSOS HUMANOS

El centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, proyecta cancelar una nómina mensual de \$11.592 millones, lo cual representa en el año una cifra de \$139.104 millones.

A continuación se presenta relación de los costes generados por concepto de pago de nómina:

Tabla 10. Costes de salarios y aportes parafiscales

Salarios y aportes parafiscales					Otros gastos	Totales	
Cargo	Salario mes	Pensión (4%)	Salud (4%)	Subtotal	Auxilio transporte	Total costo mes	Total costo año
Personal administrativo							
Director	2.000	250	250	2.500	0	2.500	30.000
Contador (medio tiempo)	1.000	125	125	1.250	0	1.250	15.000
Promotor de ventas	1.000	125	125	1.250	74	1.324	15.888
Secretaria	800	100	100	1.000	74	1.074	12.888
Subtotal personal administrativo	4.800	600	600	6.000	148	6.148	73.776
Personal operativo							
Vigilantes	2.800	350	350	3.500	296	3.796	45.552
Servicio de mantenimiento	1.200	150	150	1.500	148	1.648	19.776
Subtotal personal operativo	4.000	500	500	5.000	444	5.444	65.328
Totales	8.800	1.100	1.100	11.000	592	11.592	139.104

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte se debe asumir la carga prestacional, la cual es de \$26.896 millones, representada en el pago de primas, vacaciones, cesantías, intereses y otros gastos como son: el suministro de vestuario a aquellos empleados que ganen menos de dos salarios mínimos legales vigentes.

Tabla 11. Costes prestaciones sociales y otros

Cargo	Prima servicio	Vacaciones	Cesantías	Interés cesantías	Vestuario	Total	
<b>Personal administrativo</b>							
Director	2.000	1.000	2.000		240	0	5.240
Contador (1/2 tiempo)	1.000	500	1.000		120	0	2.620
Promotor de ventas	1.000	500	1.000		120	480	3.100
Secretaria	800	400	800		96	480	2.576
Subtotal personal administrativo	4.800	2.400	4.800		576	960	13.536
<b>Gastos generales de fabricación</b>							
Personal operativo	Prima servicio	Vacaciones	Cesantías	Interés cesantías	Vestuario	Total	Prima servicio
Vigilantes	2.800	2.800	1.400	2.800	336	1.920	9.256
Servicio de mantenimiento	1.200	1.200	600	1.200	144	960	4.104
Subtotal personal operativo	4.000	4.000	2.000	4.000	480	2.880	13.360
Totales	8.800	8.800	4.400	8.800	1.056	3.840	26.896

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 MANUAL DE FUNCIONES

“El manual específico de funciones y de competencias laborales es una herramienta de gestión del talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, p.11), la cual permite mejorar el desempeño administrativo, permita ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución de tareas evitando así la duplicidad de funciones, desarrollando métodos y procedimientos de trabajo que permitan alcanzar los objetivos trazados por la empresa y la prestación eficiente de los servicios.


### **5.4.1 Objetivos**

Ofrecer un instrumento que permita el control de cada una de las funciones y contar con una descripción de cada puesto de trabajo, con el propósito de orientar al personal y así facilitar su adaptación al cargo que conlleven al desarrollo adecuado de las labores encargadas.

### **5.4.2 Modelo propuesto**


“Las organizaciones se constituyen por personas; sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales les fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas” (Chiavenato, 2007, p. 198 – 199).

Tabla 12. Manual de funciones del parque bosque. Director

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: director	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Director parque bosque municipal	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
Administrar la organización a cargo, de acuerdo a los parámetros establecidos en los estatutos de conformación.	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente parque bosque municipal en todas las situaciones.</li> <li>• Representar al parque bosque municipal en todos los actos públicos y privados.</li> <li>• Cuidar por el cumplimiento estricto del manual de funciones de las dependencias en su totalidad.</li> <li>• Ejecutar toda clase de actividades y contratos de servicio que tiendan a incrementar los ingresos del parque bosque municipal de acuerdo a las limitaciones previstas en los estatutos.</li> <li>• Implementar, dirigir y controlar las actividades del parque bosque municipal.</li> <li>• Implementar la ejecución del presupuesto aprobado por el consejo directivo</li> <li>• presentar la ejecución trimestral de los estados financieros</li> <li>• Implementar las políticas, planes, programas y proyectos del parque bosque municipal.</li> <li>• Gestionar ante el gobierno departamental y nacional, proyectos de mejoramiento de la infraestructura</li> <li>• Elaborar y presentar ante el consejo directivo, plan operativo anual de inversiones y planes de acción de cada vigencia.</li> <li>• Dirigir y controlar el trabajo del personal a su cargo.</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Administrador de empresas.	
Conocimientos en talento humano, presupuesto, adquisiciones, mantenimiento, mercadeo.	
Experiencia	
Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.	

Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle


Tabla 13. Manual de funciones del parque bosque. Secretaria

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: secretaria.	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Secretaria	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
Administrar la organización a cargo, de acuerdo a los parámetros establecidos, La contratada se compromete a prestar los servicios como secretaria parque bosque municipal. .	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar documentos internos y externos</li> <li>• Proyectar respuesta a requerimientos</li> <li>• Archivar documentos de acuerdo ley 594 de 2000.</li> <li>• Llevar control de la agenda</li> <li>• Proyectar las actas de las reuniones</li> <li>• Entregar y controlar los insumos al personal operativo</li> <li>• Controlar el uso adecuado de los implementos e insumos de oficina</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Secretaria con orientación comercial, bachiller con orientación comercial.	
Técnico en contaduría, técnica en secretariado ejecutivo.	
Experiencia	
Dos (2) años de experiencia en cargos administrativos.	

Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle




Tabla 14. Manual de funciones del parque bosque. Contador

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: contador.	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Contador	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
El contratado se compromete a prestar servicios de contaduría y asesorar al director del parque bosque municipal. .	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y controlar la destinación de la caja menor.</li> <li>• Supervisar y controlar las actividades contables del centro</li> <li>• Solicitar la información contable y financiera a la secretaria.</li> <li>• Proyectar de acuerdo a los requerimientos de la dirección el presupuesto.</li> <li>• Analizar y evaluar los informes financieros.</li> <li>• Elaborar los estados financieros del centro</li> <li>• Analizar y conceptuar sobre el comportamiento del flujo de caja.</li> <li>• Da cumplimiento a normas tributarias</li> <li>• Participa reuniones consejo directivo</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Contador público.	
Experiencia	
Un (1) año.	


Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle

Tabla 15. Manual de funciones del parque bosque. Promotor de Mercadeo y Ventas

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: Promotor de mercadeo y ventas	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Promotor de mercadeo y ventas.	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
El contratado se compromete a prestar los servicios como Técnico en promoción y publicidad en ventas, proyección del presupuesto de ventas, paquetes turísticos, planes de mercadeo para el Parque bosque municipal. .	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar e impulsar la ejecución de planes promocionales de la empresa.</li> <li>• Informar a su superior sobre el desarrollo y los resultados de las acciones a su cargo, sobre la gestión de mercadeo y venta.</li> <li>• Coordinar la implementación, cumplimiento y cobertura de los paquetes turísticos que se ofrecen.</li> <li>• Ofertar los diferentes paquetes turísticos por medio de la fuerza de ventas a los clientes que visiten la organización.</li> <li>• Analizar las ventas y proyecciones en el servicio que presta el embarcadero turístico.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas en el ámbito del mercadeo con entidades que ofrecen servicios turísticos.</li> <li>• Realizar la promoción y publicidad para la organización.</li> <li>• Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Administrador de mercadeo y ventas, especialista en mercadeo y ventas.	
Técnico en administración de empresas, con énfasis En mercadeo y ventas.	
Experiencia	
Un (1) año.	


Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle

Tabla 16. Manual de funciones del parque bosque. Vigilantes

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: Vigilantes	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Vigilante	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
Identificar a todas las personas que ingresan al parque bosque municipal y brindar información adecuada cuando es solicitada.	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar los eventos diarios.</li> <li>• Expedir la ficha de visitantes que ingresan al centro.</li> <li>• Verificar la entrada y salida de activos, equipos u otros bienes de la organización con la persona a cargo.</li> <li>• Brindar la información requerida por el público aplicando las normas de cortesía y relaciones humanas.</li> <li>• Elaborar y entregar al jefe inmediato el reporte de las actividades ocurridas en el respectivo turno.</li> <li>• Velar por el mantenimiento y alistamiento de los equipos asignados.</li> <li>• Revisar paquetes que entren o saquen los empleados del embarcadero.</li> <li>• Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Bachillerato.	
Curso de vigilancia.	
Experiencia	
Dos (2) años.	

Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle

Tabla 17. Manual de funciones del parque bosque. Operario y mantenimiento piscinas

1. Identificación del cargo	
	
Cargo: operario y mantenimiento piscinas.	Relación de dependencia
Denominación	Sección: parque bosque municipal.
Operario y mantenimiento piscinas.	Dirección: instalaciones parque bosque municipal, calle 6 carreras 6 y 10
2. Descripción genérica:	
El contratado se compromete a prestar los servicios como técnico en mantenimiento de piscina y supervisor de la misma.	
3. Descripción específica:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento diario a la piscina.</li> <li>• Supervisar que no haya desorden en la piscina por parte del público.</li> <li>• Hacer limpieza a las instalaciones y equipos del área.</li> <li>• Hacer cumplir las normas y velar por la seguridad de los bañistas.</li> <li>• Comunicar al jefe inmediato de las novedades que presenten los recursos físicos.</li> <li>• Actuar en forma inmediata en caso de ser requerido.</li> <li>• Realizar la orden de suministro a almacén.</li> <li>• Dosificar y aplicar los químicos requeridos en las piscinas.</li> <li>• Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
4. Análisis del cargo	
Requisitos intelectuales	
Educación	
Diploma de bachillerato, técnico en mantenimiento Preferiblemente del sena.	
Experiencia	
Dos (2) años.	

Fuente: Adaptación de manual de funciones del municipio Florida Valle

## **6. PLAN FINANCIERO**

### **6.1 VALORACION DEL PROYECTO**

El plan financiero del “proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia” presenta las siguientes connotaciones:

Las ventas se proyectan por 3 conceptos: ingreso al parque con un costo de \$1.800 pesos, ingreso por convenio con colegios con un costo de \$14.500 al año por alumno y un valor de \$2 millones de pesos por alquiler para eventos masivos. Se contempla que el proyecto empiece la generación de ingresos en el segundo año, y la población objetivo se estima en el 60% de la población total, la cual se va incrementando en un 10% por año hasta llegar en el año número seis (6) al 100%.

A continuación se presentan algunas de las principales proyecciones financieras:

Tabla 18. Ingresos - (Millones de pesos colombianos)

Fase		Inversión					Operacional				
Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de funcionamiento		0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos por entradas			172.800	207.648	244.431	283.235	324.147	333.871	343.887	354.204	364.830
Ingresos convenio colegios			113.970	136.954	161.214	186.807	213.790	220.204	226.810	233.615	240.623
Ingresos alquiler y otros			36.000	43.260	50.923	59.007	67.531	69.556	71.643	73.792	76.006
Total ingresos		0	322.770	387.862	456.569	529.049	605.467	623.631	642.340	661.611	681.459

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

Las ventas están representadas por tres conceptos básicamente: el costo de ingreso al centro el cual es de \$1.800 pesos por persona y se estima que ingresen el 60% de la población objetivo, la cual está estimada en 160.000 personas. Ingreso por concepto de firma de convenios con instituciones educativas del sector oficial, en la actualidad existen según cifras de la oficina de educación 13.100 alumnos de los cuales se proyecta iniciar con una cobertura de 7.860 alumnos, lo que equivale al 60%, cifra que se va incrementando en un 10% anualmente hasta llegar

en el año 6 del proyecto al 100% de cobertura. Por otra parte se estima ingresos por alquiler de las instalaciones a clubes deportivos, eventos culturales, feria local etc.

Tabla 19. Depreciación de inversiones fijas – (Millones de pesos colombianos)

Fase		Inversión					Operacional					Valor en libros en el año 10
Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nivel de Funcionamiento		0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	
Instalaciones		0	35.879	42.665	49.171	55.676	62.182	62.182	62.182	62.182	62.182	749.339
Maquinaria y Equipo		0	526	526	526	526	526	526	526	526	526	526
Muebles y Enseres		0	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856
Equipos informáticos y Software		0	2.853	2.853	2.853	2.853	2.853	0	0	0	0	0

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

Para el cálculo de las depreciaciones se tomó la vida útil establecida por las normas contables.

Para el establecimiento de las inversiones en activos fijos, se tuvo en cuenta que el parque bosque ya está construido y tiene una infraestructura deportiva y recreativa avaluada en \$733.600 millones, de los cuales \$500.000 corresponden a instalaciones y \$233.600 millones al costo del terreno.

Que el proyecto como tal, plantea realizar adecuaciones locativas e inversiones en infraestructura por un valor de \$743.641., las cuales se proyectan entre el año 2 al año 5 y están representadas en adecuación de baños, piscina, pista de bicigrós, construcción de vías, área de comidas, módulos de exposiciones y adecuación áreas de recreación. Inversiones en maquinaria y equipo por \$ 5.255 millones, representada en máquina para podar, guadañas manuales, bugís. Inversión en muebles y enseres por \$8.561, representados en escritorios, sillas, estantería y mesa para juntas y en equipos informáticos y software estima es de \$14.267 millones, representada en equipos de cómputo, impresoras, lector óptico, video beam y software contable y financiero entre otros.

Tabla 20. Amortización de diferidos – (Millones de pesos colombianos)

Fase		Invers		Operacional							
		ión									
Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción		0%	60	70	80	90	10	10	10	10	10
			%	%	%	%	0%	0%	0%	0%	0%
Amortización	de		9.	9.	9.	9.	9.	9.	9.	9.	9.
diferidos			552	552	552	552	552	552	552	552	552

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda



Dentro de los gastos de diferidos están todos los gastos pre-operativos requeridos para colocar en funcionamiento el centro, se destaca: gastos de publicidad y marketing, legalización de la unidad de negocio, capacitación y pago de personal en la etapa previa a apertura al público.

Tabla 21. Costo de ventas - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión					Operacional				
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
	%									
Mano de obra		65.328	67.288	69.306	71.386	73.527	75.733	78.005	80.345	82.756
Gastos generales de fabricación		13.360	13.761	14.174	14.599	15.037	15.488	15.953	16.431	16.924
Insumos		45.200	46.556	47.953	49.391	50.873	52.399	53.971	55.590	57.221
Servicios Públicos		39.732	40.924	42.152	43.416	44.719	46.060	47.442	48.865	50.331
Mantenimiento		2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	2.319	2.388	2.460	2.534
Depreciación		40.114	46.900	53.406	59.911	66.417	63.564	63.564	63.564	63.564
1. COSTOS DE VENTAS		205.73	217.48	229.11	240.88	252.82	255.56	261.32	267.25	273.36
		4	9	2	9	4	3	3	5	6

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

El costo de venta está representado por pago a vigilantes, personal responsable del mantenimiento, pago de seguridad, prestaciones, vestuario, insumos requeridos para mantenimiento de las instalaciones como los químicos de la piscina, gasto de servicios públicos y mantenimiento de zonas verdes, escenarios deportivos, zonas de descanso.

Por otra parte es importante resaltar que el proyecto contempla un nivel de producción de 60% en el año 2 hasta llegar en el año 6 a un 100%, esto se debe básicamente que se proyecta un abstencionismo en los servicios por parte de la población de un 40%, producto del cobro, toda vez que hasta la fecha el parque está al servicio del público en general sin ningún tipo de costo.

Tabla 22. Gastos operativos - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión				Operacional					
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Personal administrativo		73.776	75.989	78.269	80.617	83.036	85.527	88.092	90.735	93.457
Otros gastos inherentes a la nomina		13.536	13.942	14.360	14.791	15.235	15.692	16.163	16.648	17.147
Capacitación y bienestar social		3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478	3.582	3.690	3.800
Internet		720	742	764	787	810	835	860	886	912
Papelería y otros		4.400	4.532	4.668	4.808	4.952	5.101	5.254	5.411	5.574
Amortización de diferidos		9.552	9.552	9.552	9.552	9.552	9.552	9.552	9.552	9.552
<b>2.GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>112.984</b>	<b>116.087</b>	<b>119.283</b>	<b>122.575</b>	<b>125.965</b>	<b>129.458</b>	<b>133.055</b>	<b>136.760</b>	<b>140.576</b>

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

En los gastos operativos se encuentra el pago del personal administrativo como: director, contador, promotor de ventas, secretaria, capacitación y bienestar social del recurso humano, pago de internet y la papelería entre otros.

Tabla 23. Costos de operación - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión		Operacional							
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
1.Costo de venta		205.734	217.489	229.112	240.889	252.824	255.563	261.323	267.255	273.366
2.Gastos operativos		112.984	116.087	119.283	122.575	125.965	129.458	133.055	136.760	140.576
Total costo de operación		318.718	333.576	348.395	363.464	378.789	385.021	394.378	404.016	413.943

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

El costo de venta para el año 2 es de 63,74% y se observa un decrecimiento hasta llegar al 40,11% en el año 10, aumentando el margen de contribución del centro deportivo y recreativo parque bosque municipal. Los gastos de operación representan el 35% para el año 2 y presentan un comportamiento similar al costo de venta.

Tabla 24. Capital de trabajo – saldo de efectivo requerido en caja - (Millones de pesos colombianos)

	Días de Cobertura	Coeficiente de Renovación	Año									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mano de obra	5	72		907	935	963	991	1.021	1.052	1.083	1.116	1.149
Gastos generales de fabricación	5	72		186	191	197	203	209	215	222	228	235
Servicios públicos	5	72		552	568	585	603	621	640	659	679	699
Mantenimiento	5	72		28	29	29	30	31	32	33	34	35
Saldo de efectivo requerido en caja				1.673	1.723	1.774	1.828	1.882	1.939	1.997	2.057	2.119

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

El saldo requerido en caja teniendo en cuenta algunos costos de ventas en que debe incurrir el centro como pago de servicios públicos, compra e insumos para el mantenimiento, entre otros. Se plantea 5 días de cobertura para cada ítem.



Tabla 25. (Continuación).

Pasivo corriente												
1. Cuentas por pagar												
Materiales e insumos y otros	90	4	12.900	13.287	13.686	14.096	14.519	14.955	15.403	15.865	16.341	
Total pasivo corriente			12.900	13.287	13.686	14.096	14.519	14.955	15.403	15.865	16.341	
Incremento del pasivo corriente			12.900	387	399	411	423	436	449	462	476	
Capital de trabajo												
(Activo corriente menos pasivo corriente)			11.534	15.141	18.954	22.982	27.234	28.052	28.893	29.760	30.653	
Incremento del capital de trabajo			11.534	3.607	3.813	4.028	4.253	817	842	867	893	

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

El capital de trabajo requerido por el centro para el año número 2 es de \$ 11.534 millones y se observa un decrecimiento significativo del mismo a lo largo de la vida útil.

Se proyecta 60 días de plazo para las cuentas por cobrar, las cuales están representadas en los convenios con los colegios y el en el alquiler para eventos masivos a instituciones y/o empresas del sector. Se estima una cobertura de inventario de insumos de 30 días requeridos básicamente para el mantenimiento de la piscina, implementos de aseo e insumos para el control de maleza. El pago a proveedores según el mercado local oscila en 90 días para el sector público.

Tabla 26. Inversión en el proyecto - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión	Operacional								
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	1000%
1. Inversiones fijas										
(Iniciales y reposiciones)										
Terrenos	233.600									
Instalaciones	500.000	217.587	135.717	130.112	130.112	130.112	0	0	0	0
Maquinaria y equipos	5.255									
Muebles y enseres	8.561									
Equipos informáticos y software	14.267									
Total inversiones	761.683	217.587	135.717	130.112	130.112	130.112	0	0	0	0
2. Gastos pre operativos	85.967									
3. Incremento del Capital de Trabajo	0	11.534	3.607	3.813	4.028	4.253	817	842	867	893
Total inversiones	847.650	229.122	139.323	133.925	134.140	134.365	817	842	867	893

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

Inversión inicial de \$847.650 millones, representados en terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres y gastos pre operativos. De los cuales \$733.600 millones corresponde a las inversiones existentes en infraestructura y costo del terreno. Entre los años dos

(2) y seis (6) las inversiones en instalaciones ascienden a \$743.641 millones, representadas en adecuaciones locativas en el área de, baños, piscina, senderos peatonales, pista de bicicrós y área de comidas.

Tabla 27. Estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión					Operacional				
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos por concepto de ventas	0	322.770	387.862	456.569	529.049	605.467	623.631	642.340	661.611	681.459
Mas otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Menos costos de operación	0	318.718	333.576	348.395	363.464	378.789	385.021	394.378	404.016	413.943
Menos otros egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	0	4.052	54.286	108.174	165.586	226.678	238.611	247.963	257.595	267.516
Menos impuestos	0	3.616	2.840	2.829	2.875	2.922	1.669	1.719	1.771	1.824
Utilidad neta	0	436	51.446	105.345	162.711	223.756	236.942	246.243	255.824	265.692
Utilidades no repartidas acumuladas (reservas)	0,00	436	51.882	157.227	319.938	543.694	780.636	1.026.879	1.282.703	1.548.396

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda



Para el año 2 cuando entra en funcionamiento el centro se observa que el resultado del ejercicio de ganancias y pérdidas arroja un resultado mínimo, el cual representan una rentabilidad neta de 0,14%, la cual va en forma ascendente hasta llegar a un 38,99% para el año 10.

El proyecto es altamente beneficioso desde el punto de vista económico y social si se tiene en cuenta que a través de los espacios que genera el deporte y la recreación se logra mantener cautivo a los jóvenes y jovencitas para encauzar sus proyectos de vida y alejarlos de los malos hábitos y propiciar espacio de sana convivencia que mitiguen de un forma efectiva las barreras invisibles que hoy operan entre algunas comunas de Florida.

Tabla 28. Recursos financieros - (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión			Operacional						
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Aportes de capital o capital social	847.650	229.122	139.323	133.925	134.140	134.365	817	842	867	893
Incremento en el pasivo corriente		12.900	387	399	411	423	436	449	462	476
Total recursos financieros	847.650	242.022	139.710	134.324	134.551	134.788	1.253	1.290	1.329	1.369

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

Los recursos financieros están representados en los aportes de capital social y el incremento del pasivo corriente básicamente. Las inversiones que se estiman serán realizadas con las utilidades generadas por la operación.

Tabla 29. Fuentes y uso de fondos de efectivos (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión					Operacional					Valor Remanente Ultimo Año
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	
Entradas de efectivo											
1. Recursos financieros	847.650	242.022	139.710	134.324	134.551	134.788	1.253	1.290	1.329	1.369	
2. Ingresos por concepto de ventas	0	322.770	387.862	456.569	529.049	605.467	623.631	642.340	661.611	681.459	
3. Valor remanente en el último año											1.029.240
Total entradas efectivo	847.650	564.792	527.572	590.893	663.600	740.255	624.884	643.631	662.940	682.828	1.029.240
Salidas de efectivo											
1. Incremento de activos totales	847.650	242.022	139.710	134.324	134.551	134.788	1.253	1.290	1.329	1.369	

Tabla 29. (Continuación).

2.	Costos de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos	0	269.052	277.124	285.437	294.000	302.820	311.905	321.262	330.900	340.827	
3.	Costos de financiación (intereses)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.	Pago de prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.	Impuestos	0	3.616	2.840	2.829	2.875	2.922	1.669	1.719	1.771	1.824	
Total salidas efectivo		847.650	514.689	419.674	422.590	431.426	440.530	314.827	324.272	334.000	344.020	0
Entradas menos salidas		0	50.102	107.898	168.303	232.174	299.725	310.057	319.359	328.940	338.808	1.029.240
Saldo acumulado de efectivo		0	50.102	158.000	326.303	558.477	858.202	1.168.260	1.487.618	1.816.558	2.155.366	3.184.606

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

Las entradas en efectivo están representadas en los recursos financieros y los ingresos generados por concepto de operación del centro. Por su parte las salidas corresponden a la inversión inicial, inversiones programadas y pago del impuesto de retención en la fuente. El centro estaría exento del pago de impuesto de renta. Se observa en el año 2 un saldo de \$50.352 millones el cual va incrementando significativamente hasta llegar a \$3.184.606 millones en la vida útil.

Tabla 30. Balance proyectado (Millones de pesos colombianos)

Fase	Inversión					Operacional				
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>ACTIVOS</b>										
Activos corrientes										
1. Efectivo	0	51.775	159.723	328.077	560.305	860.085	1.170.198	1.489.615	1.818.615	2.157.484
2. Cuentas por cobrar	0	18.995	22.826	26.869	31.135	35.632	36.701	37.802	38.936	40.104
3. Inventario de materiales e insumos	0	3.767	3.880	3.996	4.116	4.239	4.367	4.498	4.633	4.772
Total activos corrientes	0	74.536	186.428	358.942	595.555	899.956	1.211.266	1.531.915	1.862.183	2.202.360
Activos fijos										
No depreciables										
7. Terrenos	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600	233.600
Depreciables										
8. Instalaciones	500.000	681.708	774.759	855.701	930.137	998.067	935.885	873.703	811.521	749.339
9. Maquinaria y equipos	5.255	4.730	4.204	3.679	3.153	2.628	2.102	1.577	1.051	526
10. Muebles y enseres	8.561	7.705	6.849	5.993	5.137	4.281	3.424	2.568	1.712	856
11 Equipos informáticos y software	14.267	11.414	8.560	5.707	2.853	0	0	0	0	0
Total activos fijos	761.683	939.156	1.027.972	1.104.679	1.174.880	1.238.575	1.175.012	1.111.448	1.047.884	984.321

Tabla 30. (Continuación).

Activos diferidos												
13.	Gastos pre operativos	85.967	76.415	66.863	57.311	47.759	38.207	28.656	19.104	9.552	0	
Total activos diferidos		85.967	76.415	66.863	57.311	47.759	38.207	28.656	19.104	9.552	0	
TOTAL ACTIVOS		847.650	1.090.107	1.281.264	1.520.933	1.818.195	2.176.739	2.414.933	2.662.467	2.919.619	3.186.681	
Fase		Inversión					Operacional					
PASIVO Y PATRIMONIO												
Pasivo												
14. Pasivo corriente		0	12.900	13.287	13.686	14.096	14.519	14.955	15.403	15.865	16.341	
15. Préstamos a corto-mediano y Largo Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total pasivo		0	12.900	13.287	13.686	14.096	14.519	14.955	15.403	15.865	16.341	
Patrimonio												
16. Capital social		847.650	1.076.771	1.216.095	1.350.020	1.484.160	1.618.525	1.619.343	1.620.184	1.621.051	1.621.944	
17. Reservas		0	436	51.882	157.227	319.938	543.694	780.636	1.026.879	1.282.703	1.548.396	
Total patrimonio		847.650	1.077.207	1.267.977	1.507.247	1.804.098	2.162.220	2.399.978	2.647.063	2.903.754	3.170.339	
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO		847.650	1.090.107	1.281.264	1.520.933	1.818.195	2.176.739	2.414.933	2.662.467	2.919.619	3.186.681	

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

En el balance general proyectado se observa un crecimiento de 376% entre el año 1 y el año 10, crecimiento representado básicamente en las utilidades retenidas y el incremento del capital social producto de las inversiones que se estiman realizar. El pasivo está representado en pasivo corriente y es producto de crédito de proveedores encargados del suministro de insumos, papelería y reparaciones menores.

## 6.2 ANALISIS FINANCIERO

Tabla 31. Indicadores para los análisis financieros

Fase	Inversión					Operacional				
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. Indicadores de liquidez										
1.Razón corriente o circulante	0	6	14	26	42	62	81	99	117	135
2.Prueba ácida o razón ácida	0	5	14	26	42	62	81	99	117	134
3.fondo de maniobra	0	61.636	173.141	345.257	581.459	885.437	1.196.311	1.516.511	1.846.318	2.186.018
B. Solvencia										
1.endeudamiento total	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
2.cobertura de intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.solvencia	0	0	84,50	96,43	111,13	128,98	149,92	161,48	172,85	184,02
C. Rentabilidad										
1 Rentabilidad económica (ROI)	0,00%	0,00%	0,32%	3,57%	5,95%	7,61%	9,39%	8,96%	8,49%	8,08%
2 rentabilidad financiera (ROE)	0,00%	0,00%	0,03%	3,41%	5,84%	7,53%	9,32%	8,95%	8,48%	8,07%
3 crecimiento interno (ICI)	0,00%	0,00%	0,03%	3,41%	5,84%	7,53%	9,32%	8,95%	8,48%	8,07%

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

- a) Al realizar el análisis financiero se observa que el comportamiento de la liquidez es de 6 para el año 2 y va en aumento, causando un exceso de liquidez el cual se debe aprovechar a través de la generación de nuevos proyectos como la ampliación física del centro deportivo y recreativo en el área que para tal fin ha adquirido la administración y con el cual se pueden ofrecer los servicios de caminatas ecológicas, construcción de equipamiento deportivo, piscina de agua natural y áreas de ocio.
- b) El nivel de endeudamiento es bajo durante toda la vida del proyecto, para el año dos (2) es de 0,012 y para el año diez (10) se estima un endeudamiento de 0,005. .
- c) El proyecto no establece créditos bancarios y su financiación es básicamente con proveedores, por tanto la cobertura de intereses es cero.
- d) El proyecto presenta una rentabilidad económica (ROI) a partir del año 3, equivalente al 0,32% y va incrementando hasta llegar al año 10 a 8,08%.
- e) La rentabilidad financiera (ROE) es de 0,03% para el año 3 y al final del año 10 es de 8,07%.
- f) El índice de crecimiento interno tiene el mismo comportamiento que la rentabilidad financiera y se debe básicamente a que el proyecto no contempla la distribución de dividendos.

.

:

Tabla 32. Punto de equilibrio

Fase	Inversión		Operacional							
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de Producción	0%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
CV= COSTOS VARIABLES (miles \$)	0	165.620	170.589	175.706	180.977	186.407	191.999	197.759	203.692	209.802
Margen de Contribución(\$)	0	157.150	217.273	280.863	348.072	419.061	431.633	444.581	457.919	471.657
Margen de contribución (%)	0%	49%	56%	62%	66%	69%	69%	69%	69%	69%
F = COSTOS FIJOS - (miles \$)	0	153.098	162.987	172.689	182.486	192.383	193.022	196.619	200.324	204.140
Punto de equilibrio de la empresa= costo fijo total/ margen de contribución (%)	0	314.448	290.954	280.722	277.369	277.958	278.881	284.079	289.432	294.946

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda

El punto de equilibrio se logra en el año dos (2) con un nivel de ventas de \$314.448 millones, se observa que presenta año a año una disminución y se debe al incremento de las ventas básicamente.



## 6.2 EVALUACION FINANCIERA

Con el método de evaluación de valor presente neto, a una tasa de 10% de rentabilidad mínima exigida, da un valor positivo de \$1.594 millones; sin embargo no es suficiente para tomar una decisión, toda vez que es sabido que la mayor limitante de este método es la valoración en valores absolutos.

Al realizar la evaluación por medio de la tasa interna de retorno – TIR da como resultado un 10,03%, la cual es superior a la tasa exigida, el proyecto aporta valor a la entidad y por lo tanto es viable.

A continuación se presenta el cálculo del VPN Y TIR:



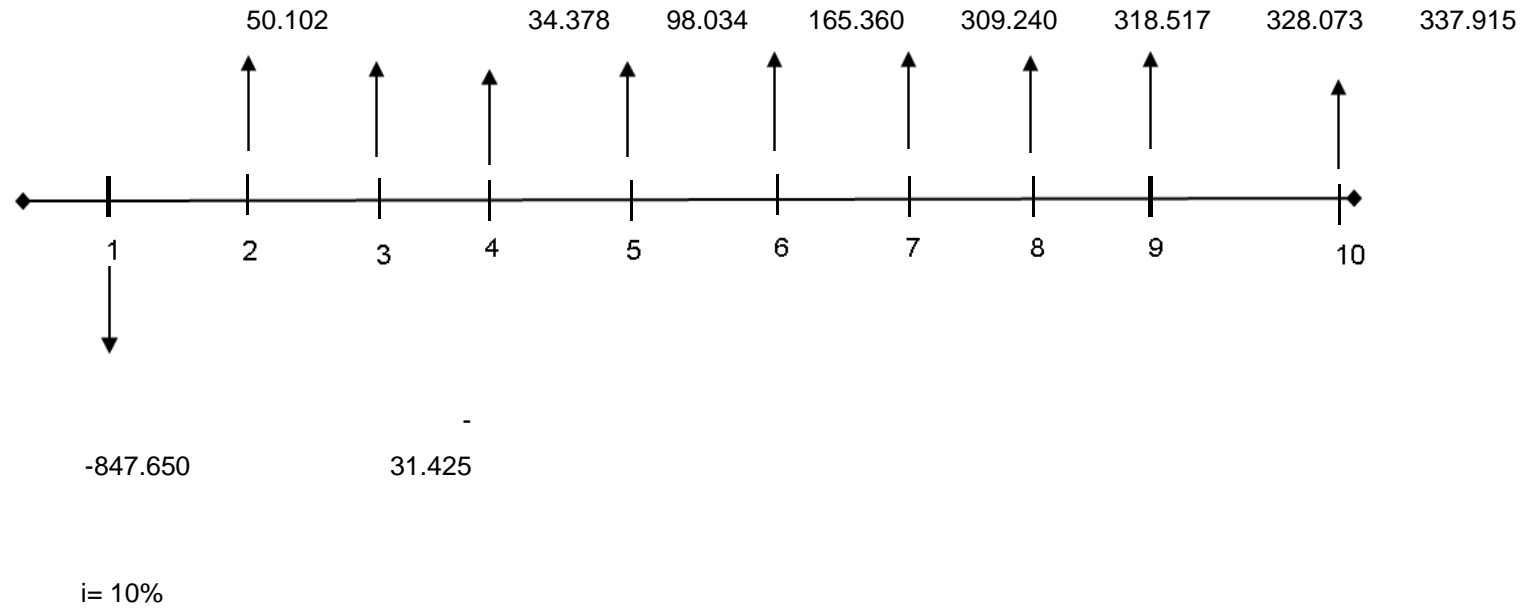
Tabla 33. (Continuación).

Total	0	322.770	387.862	456.569	529.049	605.467	623.631	642.340	661.611	681.459	1.029.240
entradas efectivo											
Salidas de efectivo											
Inversiones básicas	847.650	0	139.323	133.925	134.140	134.365	817	842	867	893	
Costos de operación netos de											
Depreciación y Amortización diferidos	0	269.052	277.124	285.437	294.000	302.820	311.905	321.262	330.900	340.827	
Costos de Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pago prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Impuestos	0	3.616	2.840	2.829	2.875	2.922	1.669	1.719	1.771	1.824	

Tabla 33. (Continuación).

Total	847.650	272.668	419.287	422.191	431.01	440.107	314.391	323.823	333.538	343.544	0
salidas					5						
efectivo											
Entradas	-847.650	50.102	-31.425	34.378	98.034	165.360	309.240	318.517	328.073	337.915	1.029.240
menos											
salidas											
Flujo de	-847.650	50.102	-31.425	34.378	98.034	165.360	309.240	318.517	328.073	337.915	
efectivo											
neto (fen)											
	847.650	0	31.425	0	0	0	0	0	0	0	
	0	50.102	0	34.378	98.034	165.360	309.240	318.517	328.073	337.915	

Fuente: Adaptación de gerencia de proyectos: Ing. German Arboleda



### METODO DEL VPN (10%)

$i = 10\%$

VPN (i) 1.594

Análisis:

El valor presente neto a una tasa de interés  $i$ , puede ser negativo (menor que 0) o igual Que 0, o puede ser positivo (mayor que 0)

Si es  $< 0$  = el proyecto no es viable financieramente

Si es  $=0$  = entonces el proyecto es indiferente

Si es  $> 0$  = el proyecto se justifica desde el punto de vista financiero

Significado financiero del VPN:

El valor presente neto de un proyecto a una tasa de interés  $i$ , es la ganancia extraordinaria

Que genera el proyecto, medida en pesos de hoy

### **METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

$i =$  10%

TIR 10,03%

Significado financiero de la tasa interna de retorno:

La TIR de un proyecto es la tasa de interés que devengan o ganan los dineros, que permanecen invertidos en el proyecto.

## 7. CONCLUSIONES

- En los 20 años de existencia del parque bosque municipal, son muchas las inversiones que se han realizado en su infraestructura; sin embargo su estado es deplorable, producto del vandalismo, deficiencias en el mantenimiento, irregularidad en la prestación del servicio de vigilancia.
- El municipio de Florida, no ha contemplado hasta la fecha, otras alternativas de mantenimiento y operación de sus escenarios deportivos y recreativos, dejando de lado oportunidades de mejorar los servicios demandados y de contribuir de manera eficiente y oportuna con servicios de calidad, que contribuyan al logro de las políticas y estrategias institucionales, plasmadas en el plan de desarrollo.
- El fomento de actividades deportivas y recreativas es una de las estrategias para brindar nuevas oportunidades a la comunidad, de ocupar su tiempo libre de una manera adecuada, reducir los niveles de sedentarismo, reducir los niveles de tabaquismo, propiciar el deporte de alto rendimiento y alejar a la juventud del consumo de sustancias psicoactivas etc. Labor que no solo debe corresponder al instituto municipal para el deporte y la recreación – IMDER, sino a la totalidad de la administración municipal; toda vez que a través de este se pueden lograr metas de diversos sectores como: salud, educación, seguridad, convivencia y de esta manera optimizar los recursos.
- El proyecto centro deportivo y recreativo parque bosque municipal, municipio Florida, Valle del Cauca, Colombia, se consolida con una alternativa técnica, económica y socialmente viable para sacar de la crisis este importante escenario deportivo y recreativo, convirtiéndose en un modelo a seguir en futuros proyectos.
- El resultado del estado de ganancias y pérdidas es positivo y se observa un crecimiento significativo en la vida útil del proyecto.
- El balance general presenta un incremento de 3,76 veces entre el año uno (1) y diez (10), lo permitiría contemplar nuevos servicios o inversiones que potencialicen los ya existentes

## **8. LIMITACIONES, AMENAZAS Y ALTERNATIVAS**

- Falta de voluntad política para aprobar el proyecto de acuerdo que apruebe la creación de la unidad de negocio. Se propone la socialización y acompañamiento de los organismos de base para la defensa del mismo ante el concejo municipal y en la operación dar participación dentro del consejo directivo para mejorar los niveles de participación y reducir la corrupción.
- Limitación presupuestal para financiar los gastos pre operativos fundamentales para la puesta en operación del parque bosque como unidad de negocios. Como alternativa se propone la cofinanciación a través de los sectores interrelacionados, dejando aprobado en el plan operativo anual de inversiones de 2016, los recursos requeridos.
- Resistencia de la población objetivo para pagar. Realizar promoción de los servicios a través de la puesta en marcha del plan de marketing.
- Que se burocratice y politice el manejo del parque. Se podría reducir su impacto en la definición y conformación del consejo directivo, dando mayor participación a otros sectores representativos de la sociedad civil.
- Que los servicios ofrecidos no colmen las expectativas de los usuarios. Como alternativa se plantea que las inversiones se realicen de acuerdo a los requerimientos de la comunidad, obedeciendo a unos estudios previos responsables. Por otra parte se pueden potencializar los servicios esenciales con otros complementarios: servicio de monitores en las principales áreas deportivas, apoyo de clubes deportivos y promoción de torneos.



## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldía de Florida [Valle del Cauca - Colombia]. (17 de Diciembre de 2001). *Acuerdo 198*.  
Florida - Valle del Cauca - Colombia, Colombia, p. 57-58
- Armstrong. (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Bogotá: Legis, p. 38.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill, p. 198-199.
- Departamento Administrativo de la Funcion Pública. (2014). *Guía para establecer o modificar el manual específico de funciones y competencias laborales*. Bogotá, p. 11.
- Dougherty, N. (1998). *Educacion fisica y deporte*. Barcelona: Reverte S.A., p. 5.
- Kotler, P. y Armstrong. (2008). *Principios de marketing*. McGraw-Hill: México, p. 17.
- Secretaria de Hacienda Departamental . (2014). *Censo empresarial*. Palmira, p. 35.