

**Evaluación económica 2017-2019 y plan estratégico a mediano plazo de la Corporación
para la Recreación Popular de Cali**

**Gustavo Adolfo Ayala Otoba
Jorge Stevens García Correa
Karen Tatiana Aragón López**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2020**

**Evaluación económica 2017-2019 y plan estratégico a mediano plazo de la Corporación
para la Recreación Popular de Cali**

Gustavo Adolfo Ayala Otoba

Jorge Stevens García Correa

Karen Tatiana Aragón López

Director

Mag. VICTOR MANUEL BARACALDO PINTO

Modalidad

Monografía

Línea de investigación

Desarrollo empresarial y competitividad

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2020**

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Antecedentes	11
2. El problema	16
2.1 Planteamiento Del Problema	16
2.1 Formulación del problema	17
2.2. Sistematización del Problema	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos	18
4. Justificación	19
5. Marco de referencia	21
5.1. Marco teórico	21
5.2. Marco contextual	27
5.3. Marco jurídico	28
6. Metodología	31
6.1 Tipo de estudio	31
6.2 Método de estudio	31
6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información	31
6.3.1 Técnica de recolección de la información.	32
6.3.2. Instrumentos de recolección de la información.	32
7. Resultados de la investigación	34
7.1. Análisis externo y competitivo.	34
7.1.1. Análisis externo	34
7.1.1.1 Factores políticos	34
7.1.1.2. Factores Económicos	35
7.1.1.3. Factores sociales	36

7.1.1.4. Factores tecnológicos	37
7.1.1.5. Factores ambientales	39
7.1.2. Análisis competitivo	41
7.1.2.1 <i>Rivalidad entre los competidores.</i>	41
7.1.2.2. <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores.</i>	42
7.1.2.3. <i>Poder de negociación de proveedores.</i>	43
7.1.2.4. <i>Poder de negociación de compradores.</i>	44
7.1.2.5. <i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	44
7.2. Análisis interno	45
7.2.1. Análisis de procesos administrativos.	45
7.2.1.1. <i>Planeación.</i>	45
7.2.1.3. Dirección.	47
7.2.1.4. Control.	47
7.2.2. Análisis de la Cultura Organizacional	47
7.2.3. Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa.	49
7.2.4. Análisis de la gestión de mercados y productos.	51
7.2.5. Evaluación económica.	52
7.3. Diagnóstico DOFA y de Factores Claves de éxito de la Corporación para la Recreación Popular de Cali	58
7.3.1. Matriz DOFA	58
7.3.2. Factores claves de éxito.	62
7.4. Definición de estrategias.	63
8. Conclusiones	65
9. Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas	68

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno Político	35
Tabla 2. Oportunidades y amenazas del entorno económico	36
Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno social	37
Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	39
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental	40
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno legal	41
Tabla 7. Relación de amenazas y oportunidades de la rivalidad entre competidores	42
Tabla 8. Relación de amenazas y oportunidades de la entrada de nuevos competidores	43
Tabla 9. Relación de amenazas y oportunidades del poder de negociación de los proveedores	43
Tabla 10. Relación de amenazas y oportunidades del poder de negociación de los compradores	44
Tabla 11. Relación de amenazas y oportunidades de productos sustitutos	45
Tabla 12. Relación de fortalezas y debilidades de los procesos administrativos	47
Tabla 13. Relación de fortalezas y debilidades de la cultura organizacional	48
Tabla 14. Relación de fortalezas y debilidades de la Gestión de las Funciones de la Empresa	50
Tabla 15. Estadísticas de usos de los establecimientos recreativos que administra la CRP	51
Tabla 16. Relación de fortalezas y debilidades de la gestión de mercados y productos	52
Tabla 17. Indicadores de Viabilidad de la empresa (2017 – 2019)	54
Tabla 18. Indicadores de desempeño de la empresa (2017 – 2019)	56
Tabla 19. Relación de fortalezas y debilidades de la gestión financiera	58
Tabla 20. Matriz DOFA de la Corporación de Recreación Popular	59
Tabla 21. Definición de los objetivos y estrategias	63

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Fases del proceso de investigación	33
Figura 2. Organigrama de la empresa	46
Figura 3. Evolución de resultados de la empresa (2017 – 2019)	53
Figura 4. Evolución de concentración de la deuda	54
Figura 5. Evolución de los indicadores de viabilidad de la empresa (2017 – 2019)	55
Figura 6. Evolución de la rentabilidad de la empresa (2017 – 2019)	57

Resumen

El presente trabajo describe la evaluación económica (2017-2019) y el plan estratégico a mediano plazo de la Corporación para la Recreación Popular de Cali, el cual inicio con un análisis de su entorno externo y competitivo, donde se pudo determinar que la empresa presenta importantes amenazas económicas, políticas y sociales que impactan su sostenibilidad, debido a la coyuntura generada por la pandemia del Covid-19.

Posteriormente se analizó sus aspectos internos, donde se identificó que la compañía tiene más debilidades que fortalezas, dado por su robusta estructura organizacional. Sin embargo, preocupa su situación económica, debido a que en los últimos tres años vienen decreciendo sus ingresos y utilidades, además del impacto que va a generar la pandemia en el año 2020, del cual, no se conocen datos exactos.

Finalmente, se elaboró el diagnostico estratégico con la matriz DOFA y la evaluación de factores claves de éxito, los cuales permitieron formular las estrategias para la empresa, quienes se concentraron en fortalecer los procesos internos, la formación del personal, los aspectos financieros y los factores de servicio al cliente.

Palabras claves: evaluación económica, plan estratégico, plan financiero, estrategias.

Abstract

This work describes an economic evaluation (2017-2019) and the medium-term strategic plan of the Corporation for Popular Recreation in Cali, which began with an analysis of its external and competitive environment, where it was determined that the company presents significant threats economic, political and social impacts that impact its sustainability, due to the conjuncture generated by the Covid-19 pandemic.

Subsequently, its internal aspects were analyzed, where it was identified that the company has more weaknesses than strengths, given its robust organizational structure. However, its economic situation worries, because in the last three years their income and profits have been decreasing, in addition to the impact that the pandemic will generate in 2020, for which exact data is not known.

Finally, the strategic diagnosis was made with the DOFA matrix and the evaluation of key success factors, which allowed the formulation of strategies for the company, which focused on strengthening internal processes, staff training, financial aspects and factors. Customer service.

Key words: economic evaluation, strategic plan, financial plan, strategies.

Introducción

El sector de parques de diversiones y a atracciones había tenido una dinámica importante dentro de la economía del país, pues según la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (Acolap), la industria nacional facturó alrededor de \$300.000 millones en 2018, presentando un crecimiento del 10 % (Velez, 2019), sin embargo, se ha visto afectado en el presente año con las medidas de confinamiento decretados por las autoridades nacionales y locales para frenar la expansión del Covid19.

Sin embargo, en los últimos años hay una tendencia creciente de las personas que buscan los centros recreativos o parques de entretenimiento para su diversión o realizar alguna actividad física, dado por recreación de la familia, aspectos de salud o para mejorar su aspecto corporal, lo que se constituye en una oportunidad y un reto para las empresas que actualmente se encuentran en el mercado y desean salir adelante, a pesar de la precaria situación económica que les ha dejado la pandemia.

Es así, como se pretende formular una evaluación económica y un plan estratégico para la Corporación de Recreación Popular en el período 2017 – 2019, una empresa sin ánimo de lucro dedicada a la recreación, el deporte y el entretenimiento del Valle del Cauca. Pues a raíz de la pandemia, muchas empresas han tenido que reinventar sus estrategias y por ello su implementación permitirá identificar los factores internos y externos que inciden en la creación de una correcta planeación estratégica, el cual, proporciona herramientas para crear nuevas oportunidades que le generen sostenibilidad y crecimiento en el mediano plazo.

En el presente documento se inicia describiendo los lineamientos teóricos, conceptuales, metodológicos, y prácticos que se van a tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico realizado a la empresa mencionada que tiene una trayectoria de más de 30 años, la cual requiere orientar su rumbo estratégico para los próximos años.

Posteriormente se entra en el desarrollo del trabajo con el análisis externo y competitivo, donde se analiza su entorno en materia política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal. Se prosigue con el análisis sectorial, el cual muestra los impactos en la rentabilidad debido a las principales fuerzas competitivas.

Después de este análisis se procedió con el análisis interno para determinar las respectivas fortalezas y debilidades, quienes, con el conocimiento de las oportunidades y amenazas se procedió en el diagnóstico DOFA y los factores claves de éxito, pues a través de ellos, se demarcaron los lineamientos para elaborar el plan estratégico requerido para la empresa.

1. Antecedentes

En el ámbito financiero, el tema de evaluación económica y plan estratégico ha sido tratado en diferentes instituciones de educación superior, los cuales servirán de referencia teórica y metodológica para el presente estudio, entre los que más se asimilan a este tipo de proyecto se encuentran los siguientes:

Según Barato y Parra (2017), el diagnóstico financiero es un instrumento que se usa para evaluar el desempeño de las empresas; el cual es requerido por todos los stakeholders para la toma de decisiones. No obstante, para su ejecución se encuentran diversos obstáculos que limitan su logro, comenzando por las restricciones de la información contable y del mercado, y extendiéndose por las presiones que generan las altas exigencias del medio altamente competitivo, que busca información inmediata, pertinente y confiable.

A pesar de estas dificultades, de forma permanente se genera análisis sobre el desempeño de las organizaciones mediante el uso de una variedad de técnicas y modelos, aunque algunos de ellos entran en contradicción.

Para Alarcón y Ulloa (2016), los aspectos externos son importantes, pues todas las organizaciones en el mundo se encuentran rodeadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades son los Indicadores Financieros, ya que estos pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa y de sus procesos. Estos presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, ya que puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, utilidad y en

general todo lo que tenga que ver con su actividad, los cuales tienen un buen uso dentro del tema de planeación financiera.

El propósito de la evaluación financiera consiste en lograr los objetivos deseados en los negocios, ser una herramienta de control de la alta dirección, abordar los aspectos de la incertidumbre y combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto. El objetivo es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas (Ortega, 2015).

Murillo y Mera (2018) realizaron un estudio económico y financiero de la empresa CORASA IBICO S.A Ingenieros arquitectos asociados, con el propósito de identificar sus principales amenazas y debilidades financieras, y de esta manera formular una propuesta que le permita mejorar sus operaciones en esta área estratégica.

En este trabajo se desarrolló un análisis financiero comparativo entre el promedio sectorial y la empresa CORASA - IBICO S.A, donde se revelo un mal comportamiento de sus indicadores frente a su competencia. Enmarcado en la inadecuada estructura financiera y una baja rentabilidad causada por unos altos costos de producción. De acuerdo, a esta problemática, se enfatizaron estrategias tendientes a reducir el costo de capital del negocio, mediante la reorganización de su endeudamiento y la formulación de estrategias de reducción de costos de producción.

La importancia de esta investigación, radica en la similitud de la empresa con el negocio objeto de análisis, hecho que se convierte en buen referente a la hora de abordar el análisis económico con la evaluación financiera.

Mientras que en el trabajo de Villegas (2016) diseño una estrategia financiera que buscaba aumentar la generación de valor del negocio basado en el incremento de ventas y el posicionamiento en el mercado. Dicho plan recomienda el ajuste de sus debilidades internas, así

como la creación de estrategias Competitivas que la diferencien por su calidad en la atención en el segmento de encuentros especiales de pareja.

En el plan financiero se vio la necesidad de acudir a recursos financieros con una estructura financiera poco riesgosa para la compañía, que además de mejorar su valor corporativo, le permitiera pagar con suficiencia el reparto de utilidades esperado por su propietario. Aspecto que le reporto resultados positivos en términos financieros, alcanzando una tasa de retorno del 13,18% durante los cinco años del proyecto, hecho que genera valor a la empresa y a sus propietarios quienes obtendrán unos excedentes por encima de su costo de capital. Este trabajo, también se convierte en un buen referente para el presente estudio, dado que el autor emplea la teoría de gerencia del valor de Oscar León García para diagnosticar y formular estrategias financieras, por lo que se convierte en una buena herramienta teórica y metodológica del estudio financiero a realizar.

En cuanto a proyectos de investigación relacionados con planes estratégicos se puede destacar el de Rincón, C.A. Plan estratégico a la Funeraria Capillas de la Fe 2010 – 2012. En este proyecto de grado realizado en el programa de administración de la Universidad San Martín de Jamundí se desarrolló con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la empresa, que sirva como guía para consolidarse en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

El estudio realizado pudo establecer en el análisis estratégico que la Funeraria Capillas de la Fe se encuentra en un mercado muy competitivo; incluso, en la evaluación de factores externos se determinó en el análisis PESTAL y sectorial que la compañía deberá afrontar un entorno relativamente equilibrado entre oportunidades y amenazas. (Rincón, 2009, p. 38)

De igual manera en la evaluación de los factores internos se encuentra que la compañía tampoco está preparada, puesto que presenta mayores debilidades que fortalezas. En consecuencia, la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva en el que deberá reestructurar sus procesos internos actuales para adquirir las suficientes capacidades que le

permita sobrevivir en el mercado, por lo tanto, deberá fortalecer todas sus capacidades internas. (Rincón, 2009, p. 56).

Este trabajo es un buen referente bibliográfico, debido a que orienta en el desarrollo total de un plan estratégico, aplicando las diferentes matrices de diagnóstico y formulación de estrategias, las cuales son necesarios para el desarrollo de esta investigación.

Mejía-Lara, A. (2014). Formulación de estrategias de mercadeo que permitan incrementar las ventas de planes de previsión en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá, en personas entre los 30 y 59 años. En este proyecto de grado de especialización en gerencia de mercadeo y de ventas de la Universidad Libre de Bogotá se desarrolló un estudio para proyectar el crecimiento comercial de una empresa de seguros Bogotana, en la cual se aplicaron las herramientas de diagnóstico administrativo basado en un análisis externo e interno de la organización, al igual que las matrices estratégicas para la definición de los objetivos que deben orientar el plan estratégico. Entre sus resultados más relevantes se determinó que en el entorno externo el crecimiento del sector y la preocupación por el bienestar de las personas, aumenta la oportunidad en el mercado, teniendo en cuenta la posibilidad existente de crear alianzas estratégicas y especializadas que incrementen el consumo del servicio y el reconocimiento de la compañía. (Lara, 2014, p. 68).

Mientras que en su situación interna sus principales fortalezas son la variedad de productos, el desarrollo de una marca propia que da identidad a la empresa, las relaciones comerciales establecidas con los canales de distribución, el equipo de trabajo capacitado y organizado, comprometido con el enfoque empresarial y con responsabilidad social. (Lara, 2014, p. 70). Este diagnóstico pudo establecer que la organización debe centrar sus esfuerzos en el hecho de fidelizar clientes por medio de estrategias como club de clientes, fortalecimiento del CRM donde el cliente pueda tener descuentos especiales que ayuden a mantener en la conciencia del consumidor la importancia de adquirir y mantener los planes, adicionalmente la compañía debe brindar a la fuerza ventas herramientas que generen motivación y valor agregado al cliente interno y externo de la compañía. (Lara, 2014, p. 109).

En efecto se considera que esta investigación es un buen referente académico para el presente trabajo, dado que sirve de guía para el desarrollo de distintas matrices de diagnóstico, tales como la DOFA, la MEFI (Matriz de evaluación de factores internos), la MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) y la Matriz de Perfil Competitivos, las cuales son necesarias para diseñar la formulación estratégica de una organización.

2. El problema

2.1 Planteamiento Del Problema

El sector de Recreación y Esparcimiento ha tenido un crecimiento estable en los últimos años, a pesar de que ha perdido importancia en el Producto Interno Bruto del País, Este sector pasó de representar el 11,32% del PIB en el año 2017 a representar el 11,15 % en el año 2018 (DANE, 2019).

Aunado a lo anterior, las empresas sin ánimo de lucro (ESAL) como la Corporación de Recreación Popular de Cali, han tenido que enfrentar una fuerte competencia con los Centros Recreacionales particulares y de las Cajas de Compensación Familiar que han invadido el mercado con una diversidad de servicios a precios favorables para los usuarios de servicios de Recreación y Esparcimiento. Este hecho, ha generado un alto impacto sobre estas ESAL que tienen poco musculo financiero para sostenerse en un mercado más competitivo.

En el caso de la Corporación de Recreación Popular que trabaja en pro del bienestar de la comunidad ofreciendo productos y servicios en recreación y deporte, donde su flujo de caja deber ser representativo para su operación, requiere de una buena gestión financiera que propenda en su sostenibilidad y en la generación de una rentabilidad aceptable.

La buena administración de los recursos, la optimización en costos y gastos, son necesarios ya que este tipo de organizaciones dependen de recursos del público para financiar sus actividades, además de que son vigiladas por parte de las autoridades locales, dado que administra infraestructura del estado.

Sí bien la entidad elabora y ejecuta su presupuesto llevando una contabilidad bien organizada, carece de frecuentes evaluaciones financieras que la orienten de manera adecuada en el manejo y las necesidades de recursos en el corto, mediano, y largo plazo.

Estos hechos pueden llevar a que la organización tome decisiones de inversión o de financiación inadecuadas, vislumbrándose dificultades financieras en el mediano o largo plazo, la cual genera una pérdida de valor del negocio.

A esto se le suma el hecho de que la Corporación de Recreación Popular carece de fuentes financieras permanentes que soporte su capital de trabajo, elemento que incrementa la necesidad de mantener evaluaciones financieras que permitan prever situaciones riesgosas para la compañía, y más cuando la generación de recursos proviene de la rotación de su efectivo.

Igualmente, las variaciones económicas se convierten en otro componente amenazante para el sector y por tanto requiere estar preparado para cualquier reacción económica y política, las cuales se hacen más visibles en estos tiempos.

2.1 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico de mediano plazo que se puede formular a la Corporación para la Recreación Popular de Cali?

2.2. Sistematización del Problema

¿Cómo realizar un análisis externo y competitivo que identifique las oportunidades y amenazas que tiene la empresa?

¿Cómo efectuar un análisis que identifique las fortalezas y debilidades de la empresa?

¿Cuál es el diagnóstico DOFA y factores claves de éxito para la Corporación para la Recreación Popular de Cali en el periodo 2017-2019?

¿Cuáles estrategias se pueden definir para que la empresa sin ánimo de lucro ESAL mejore su situación económica y su posición en el mercado?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar una evaluación económica 2017-2019 y un plan estratégico a mediano plazo de la Corporación para la Recreación Popular de Cali

3.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis externo y competitivo que identifique las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

Efectuar un análisis interno que identifique las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Elaborar un diagnóstico DOFA y de Factores Claves de éxito de la Corporación para la Recreación Popular de Cali en el periodo 2017-2019.

Definir las estrategias que mejoraran la situación económica y posición en el mercado de la ESAL.

4. Justificación

La apertura económica actual gestada por la dinámica de la globalización ha incrementado la competencia para las compañías colombianas en estos últimos años. En efecto, dicha tendencia tiende a reducir su rentabilidad, siempre y cuando no hayan adoptado estrategias apropiadas para enfrentarla.

El sector de Recreación y Esparcimiento no es ajeno a esta situación y más cuando su incidencia tiene una gran importancia en la economía de un país como Colombia, pues en él tiene un gran impacto las variables económicas y sectoriales.

Entendiendo este contexto se pretende beneficiar con esta información a una ESAL de la ciudad de Cali (“Corporación de Recreación Popular.”), la cual lleva más de 40 años en el mercado y por lo tanto requiere de una planeación financiera que le garantice su sostenibilidad en el largo plazo.

En este sentido, el plan estratégico que se propone a la Corporación de Recreación Popular, va a ofrecer una herramienta valiosa para tomar decisiones en la empresa, en procura de fortalecer su situación económica, mediante fórmulas estratégicas realizadas en el estudio, a partir de un análisis previo que se desarrolla con el apoyo de los lineamientos conceptuales de la teoría financiera.

Desde el ámbito teórico, se resalta la importancia de la elaboración de un Diagnóstico y planeación, empleando el modelo de evaluación económica del reconocido autor Colombiano Oscar León García, cuyo enfoque de análisis es la gerencia financiera basada en el valor (García, 2003).

Esta referencia teórica se tiene en cuenta porque recoge objetivamente las diferentes herramientas de evaluación económica, para determinar la manera como las compañías están generando valor desde su componente operativo y financiero. Además de que se ha convertido en un referente académico importante para los administradores financieros que adelantan estudios en

la materia. Igualmente, el estudio es válido para la toma de decisiones si se tiene en cuenta que se realiza un análisis de su situación actual, la cual sustenta su problemática y permite soluciones objetivas mediante herramientas administrativas más utilizadas en las organizaciones formales.

Desde el ámbito metodológico, se justifica el uso de un análisis cuantitativo, como el principal componente explicativo del presente estudio, el cual está representado en la evaluación interna y externa de la empresa, al igual que sus estados financieros, mediante el uso de diversas herramientas tales como: el análisis POAM, las fuerzas competitivas de Porter, las razones financieras, el análisis de tendencias y crecimiento, al igual que el análisis de cifras sectoriales y macroeconómicas que influyen sobre el comportamiento del sector y la empresa.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

El presente trabajo se orienta con lineamientos teórico de planeación estratégica que permite analizar a toda la organización, en este sentido se destaca a Daft (2007), quien manifiesta que el direccionamiento estratégico, es un arte, donde se diseñan y crean actividades encaminadas al cumplimiento de un objetivo, además de formular las estrategias, es necesario delinear el camino que debe seguir la organización, la ruta correcta conduce al éxito, si cuenta con parámetros claros respecto a su implementación, para ello es indispensable durante su proceso de incubación, realizar constante análisis y evaluación.

Dada la formalidad del modelo planificador, un aporte significativo en el desarrollo del presente proyecto, es la posibilidad que permite su atributo formal en la diferenciación de los objetivos con las estrategias, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2008), plantea que la estrategia se define en el marco de los objetivos como medio de control, en un proceso sistémico que inicia con el análisis del entorno de la organización, donde el eje central es el planificador quien determinara la línea a seguir de la organización, basándose en las predicciones con antelación definidas, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2008) plantea la premisa, primero pronosticar y luego preparar, lema aplicable en toda su extensión, donde se destaca la importancia de predecir lo que pueda ocurrir, como una habilidad que se debe desarrollar.

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2008), esboza dentro del compendio de requisitos inherentes a la formalidad del método, una serie de jerarquías, estas son útiles y serán necesarias porque definen el horizonte final del proyecto; con planes estratégicos a una durabilidad de 5 años, planes a mediano plazo y planes operativos. La estructura planteada por Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2008) es definir objetivos, presupuestos, estrategias y programas que repercutan en la generación de valor para los stakeholders de la organización.

La instrucción principal de la escuela de la planeación según afirma Pérez (1999), es fraccionar cada una de las fases de la estrategia en ciclos de mediano o preferiblemente corto

plazo, lo que el autor proyecta es diseccionar la estrategia en pequeñas estrategias obteniendo las sub-estrategias, con el fin de triunfar con ellas, alcanzando los objetivos, Steiner, presenta un modelo donde la descomposición de la estrategia se define como el inicio de las jerarquías en diversos niveles, con diferentes configuraciones transitorias.

El concepto del autor, es básicamente establecer periodos de carencia o vencimiento a lo largo de todo el proceso, fundamentalmente establecer el punto exacto de ejecución, presentando un modelo planificador, donde se constituyen los planes a largo plazo como plan estratégico, se establece la misión y los objetivos, posteriormente se elabora la programación de mediano plazo, serán aquellas sub-estrategias o sub-objetivos y finalmente se enmarcan los planes a corto plazo, denominados como metas, procedimientos o planes tácticos. Esta subdivisión permite mantener el control del proceso, su verificación y la correcta aplicación del correctivo necesario de forma anticipada.

Para el análisis de toda la empresa en este trabajo se utiliza como referente el modelo de proceso estratégico de Betancourt (1995) que aplica las siguientes fases para su desarrollo:

Fase de historia y caracterización de la organización. En esta fase se describe la historia de la organización, narrando en términos generales la forma como surgió la compañía, a modo de reseña, muestra el desarrollo ocurrido a través del tiempo, incluyendo la información más relevante de la organización, desde sus componentes más básicos, hasta los más complejos, se describe brevemente su portafolio, su estructura, y todos los datos pertinentes relativos a la organización.

Fase de oportunidades y amenazas. En esta fase, se procura identificar todas aquellas circunstancias que permitan finalizar en un beneficio para la compañía, todos aquellos componentes viables que concedan la generación de valor, determinando las oportunidades, además de identificar posibles amenazas, a través del análisis externo, considerando en todo momento aquellos factores ajenos a la compañía que son difíciles de controlar.

Fase de fortalezas y debilidades. En esta fase se describen las capacidades internas que tiene la compañía para ser competitiva en el mercado, pero a su vez, se identifican aquellas que son necesarias fortalecer, dado que son necesarias para el logro de la misión corporativa. Todo esto resulta de una minuciosa evaluación de los factores internos de la organización.

Fase de formulación de estrategias La etapa de formulación de estrategias se llevará a cabo con base en las condiciones de la situación financiera de la organización y en la misma proporción de sus capacidades, se proyectarán metas específicas y retadoras, pero ante todo alcanzables, con tiempos establecidos de cumplimiento.

El anterior modelo de evaluación estratégica se complementa con el análisis de Fuerzas competitivas que son determinantes para la rentabilidad de una empresa.

La determinante más importante en la rentabilidad de los servicios es la atraktividad del sector. La estrategia competitiva depende de la comprensión de las reglas de esas atraktividades, o sea, de las oportunidades de mercado y de las respectivas amenazas al negocio. En todo complejo competitivo industrial, de consumo o de servicios, las reglas son disputadas por cinco fuerzas, las cuales se figuran a continuación y de la manera cómo actúan lo muestra el esquema. (Porter M, 2004).

Estas cinco fuerzas el autor las define así:

Los competidores potenciales. Estos actúan como una amenaza por la posibilidad de entrar como nuevos competidores en el negocio de la empresa.

Los proveedores. Actúan como una amenaza por el poder de negociación que disfrutan. Eso significa amenaza por la posibilidad de aumento de los precios de los insumos, como por el sabotaje al aprovisionamiento continuado.

Los productos sustitutos. Nuevos tipos de servicio pueden surgir en el mercado y volver obsoleta la tecnología actual de la empresa.

Los clientes. A medida que los clientes se hacen fuertes y grandes compradores aumenta su poder de negociación y eso puede ser una amenaza al negocio de la empresa.

Los competidores. El sistema competitivo es dinámico, en la medida en que la acción de un competidor corresponde a una reacción de igual o mayor intensidad por parte de otros competidores y/o de un grupo de ellos". (Porter M, 2004).

Por otro lado, se destacan aspectos relacionados con las finanzas, dado que este trabajo se desarrolla bajo la figura de una planeación estratégica financiera.

De acuerdo a lo anterior, el análisis financiero se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio (Ortega, 2015).

Implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

Ortega (2015) manifiesta que los más interesados en conocer de los estados financieros son:

- la administración de la empresa: El análisis financiero provee a quien dirige el negocio las herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones.

- los inversionistas: Estos tienen interés en la rentabilidad a largo plazo y en el incremento del valor de la empresa. Se preocupan también por el potencial de utilidad, la estructura de capital y la estabilidad operacional de la compañía.

- los bancos y acreedores en general: Estos dan importancia a determinados aspectos dependiendo de los plazos de los créditos. Si la obligación es de largo plazo se enfatiza en la capacidad de generar utilidades. Si el préstamo es de corto plazo el aspecto principal es la liquidez de la empresa.

- las Cámaras de Comercio: estas instituciones recolectan información financiera de sus afiliados, calculan indicadores y suministran información a quienes estén interesados.

- las bolsas de valores: las sociedades inscritas en las bolsas de valores tienen la obligación de enviar al final de cada período sus estados financieros a la bolsa respectiva con el fin de ser evaluada por estas y suministrada a quienes estén interesados.

- la Administración de Impuestos: Toda empresa está obligada a presentar anualmente su declaración de renta, la cual incluye estados financieros muy detallados los cuales son evaluados con el fin de establecer si la empresa está cumpliendo con sus deberes de contribuyente.

Para realizar el análisis financiero se empleará el enfoque de gerencia financiera basada en el valor. (García, 2003).

Este modelo de gestión financiera busca estandarizar los principios de una organización, de tal manera que su dirección corporativa se enfoque en la generación de valor (Morales, 2003).

El profesor García (2003) manifiesta que las principales variables que promueven el valor en las empresas es la dirección estratégica que alinea la estrategia, el Talento Humano que debe forjarse en el desarrollo de competencias para generar valor y la función Financiera, mediante la implantación de los inductores de valor, la Valoración de la empresa y el Monitoreo del valor.

En las empresas hay que realizar una evaluación de la estructura financiera del negocio en lo que respecta a su gestión operativa y financiera para determinar si estos componentes son generadores de valor. En las propias palabras de García se afirma que “*un inductor de valor es un aspecto asociado con la operación del negocio que por tener causa – efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas*”. (García, 2003).

En tal sentido estos inductores se clasifican en tres categorías: Macro inductores, inductores operativos e inductores financieros.

De acuerdo a García (2003), los Inductores de valor son los siguientes:

- Los Macro inductores, son aquellos que inciden en la generación de valor, donde están incluidos por la rentabilidad del activo donde se puede evaluar las utilidades generadas vs la inversión y el flujo de caja libre, el cual mide el remanente de efectivo con que cuenta la compañía para responder por sus deudas financieras, el pago de los dividendos y los recursos para respaldar su crecimiento.

- Los Inductores operativos son el margen EBITDA (margen de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), que es el porcentaje de las ventas que le representa efectivo operativo al negocio, la productividad del activo fijo y la productividad del capital de trabajo neto operativo, los cuales miden el grado de eficiencia de la gerencia en el manejo de estos recursos.

- Los Inductores financieros son el escudo fiscal que mide el grado en que los gastos financieros del negocio le genera contribución a la empresa, el riesgo que se mide en función del grado de endeudamiento y el nivel de compromiso que tienen los propietarios y finalmente el costo de capital que se convierte en uno de los factores más importantes en el proceso de valoración, dado que con este indicador se descuentan los flujos de caja futuro de la empresa, además de ser el referente más importante para medir la generación de valor de un negocio. (Vélez Pareja, 1999).

Para realizar el diagnóstico financiero se necesitan de técnicas que permitan evaluar las condiciones de la organización, aunque no hay estandarizados conceptos entre las técnicas posibles ni alguna reconocida a nivel mundial las más destacadas son (Rivera, 2010):

- Los estados financieros comparativos (análisis horizontal).
- Las series de tendencia mediante número índice (análisis horizontal con base a un año)

- Los estados financieros porcentuales de base cien (análisis vertical o análisis estructural)
- El análisis de índices o razones financieras.
- El análisis del flujo de fondos.

En los análisis se utilizarán indicadores contables como: liquidez (razón corriente y prueba acida), rotación o de actividad (rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación de activos fijos y rotación de activos totales), endeudamiento (nivel de endeudamiento, concentración de nivel de endeudamiento a corto plazo), rentabilidad (margen de utilidad bruta, margen de utilidad operacional, margen de utilidad neta, rendimiento del activo y rendimiento del patrimonio) y el indicador de desempeño financiero con base en el valor económico agregado de la empresa (EVA).

5.2. Marco contextual

El trabajo se realizará en la Corporación para la Recreación Popular de Cali, CRP, quien surge como una entidad de economía mixta, sin ánimo de lucro, con aportes realizados por el sector público, la empresa privada, y la comunidad, consolidándose como un modelo de concertación social entre estos sectores. Fue fundada mediante Acta de Constitución el 23 de febrero de 1979, gracias a la iniciativa en 1978 de la Administración Municipal que en ese momento lideraba el Alcalde Rodrigo Escobar Navia y por el Acuerdo 050 de 1978 del Concejo Municipal, quien facultó al mandatario para crear la Corporación para la Recreación Popular (Corporación de Recreación Popular, 2019).

Misión: Trabajamos en pro del bienestar de la comunidad ofreciendo productos y servicios en recreación y deporte, a través del manejo y gestión de espacios públicos, programas y proyectos sociales autosostenibles, desde la concertación entre lo público y lo privado (Corporación de Recreación Popular, 2019).

Visión: Ser una organización social reconocida en el ámbito nacional; líder en recreación, deporte y desarrollo de proyectos, que coopera en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad (Corporación de Recreación Popular, 2019).

Valores Corporativos

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Adaptabilidad
- Vocación de servicio

Los programas institucionales se convierten en la responsabilidad social que complace a la Corporación para la Recreación Popular, están dirigidos a todos los públicos a través de los parques y el Acuaparque de la Caña. Gracias a un trabajo planificado y un equipo comprometido con las actividades se logran desarrollar con éxito, impactando positivamente a la comunidad (Corporación de Recreación Popular, 2019).

5.3. Marco jurídico

Los aspectos legales que rigen los procesos contables de las entidades sin ánimo de lucro ESAL, el concepto 103 de 20-mar-2015 reitera la tesis de que, por el hecho de estar legalmente obligadas a llevar contabilidad, las entidades sin ánimo de lucro se encuentran obligadas a adoptar los nuevos marcos técnicos normativos.

Por ello, los aspectos contables de las ESAL en Colombia se establecen de acuerdo a los lineamientos de las NIIF que está regulada por la Ley 1314/2009, la cual alcanza a todas las personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad “de acuerdo con la normatividad vigente”. En este sentido, las ESAL se localizan en el grupo 2 de las NIIF que corresponde a las

Pymes, dado que en estas organizaciones no existen usuarios externos y, en consecuencia, sus estados financieros carecen del propósito de la información general (Pérez Hoyos, 2016).

Sin embargo, en la elaboración de los estados financieros de las ESAL se debe tener en cuenta que los usuarios externos interesados en su información priorizan especialmente en dos aspectos:

- “La capacidad que tiene la organización de gestionar un determinado volumen de recursos.
- Percepción de que su proyecto social va a tener el alcance y cobertura propuesto” (Pérez Hoyos, 2016).

Este aspecto es importante considerarlo dentro de la información financiera de estas entidades, dado que ellas dependen de las donaciones y recursos generados por proyectos sociales que logren gestionar, y por ello, su confiabilidad es importante para generar mayores ingresos.

Entre otros aspectos legales a considerar para el presente trabajo, se destacan:

Decreto 4400 de 2004: se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones. (Actualicese.com, 2004)

Ley 1314 del 2009: Por el cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptadas en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. (Congreso, Republica de Colombia, 2009).

Ley 1819 de 2016: Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. (Congreso, Republica de Colombia, 2016).

Ley 1943 de 2018: Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones. (Congreso, Republica de Colombia, 2018).

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación a desarrollar en este trabajo es un estudio de caso, debido a que se realizará un trabajo sobre una empresa, la cual se va a analizar en todos sus aspectos para llegar a un diagnóstico y evaluación económica de la empresa y del sector recreativo y de esparcimiento. De igual manera se puede señalar que es de tipo documental porque se apoya en información bibliográfica, ya que gran parte de la información requerida se obtiene por medio de la consulta de bases de datos donde se toma la mayor parte de esta.

6.2 Método de estudio

El método de investigación a desarrollar en el presente trabajo de investigación es el analítico, porque a través de diversos instrumentos de análisis externo e interno, se estudiará al sector recreativo y de esparcimiento, para identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para de esta manera establecer un análisis en el sector en que se desenvuelve.

6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

La información primaria que se empleó para el presente trabajo son las entrevistas informales que se realizaron vía correo electrónico con personas encargadas del área administrativa.

De igual manera, en esta investigación se recopilará fuentes bibliográficas, lecturas donde se hallen las diferentes teorías y métodos de evaluación económica y planeación estratégica que sirvan de apoyo para el análisis de la información que suministre la empresa y utilizando la información tomada previamente en las fuentes de entidades reconocidas del país.

6.3.1 Técnica de recolección de la información. Las técnicas de recolección de datos, según Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 427), “son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” de acuerdo a esta definición, se tiene que las técnicas que se aplicaran para realizar este trabajo de investigación y el plan estratégico, será la documental, ya que se recopilará información en textos donde se hallaran teorías, formulas y métodos que permitan la aplicación y correcto análisis de la información de la empresa y del sector de Recreación y esparcimiento. Para la aplicación de la evaluación económica, dentro del material al que se recurra para la investigación, se tomaran según los procedimientos que el autor establezca, con el fin de realizar un adecuado cálculo y evaluación. Dichos textos y documentos serán citados en cada párrafo y referenciados en la bibliografía del documento.

6.3.2. Instrumentos de recolección de la información. Un instrumento de recolección de datos es algún tipo de recurso que el investigador recurre para buscar la información; es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resumen los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados (Hernández, Fernández y Baptista. 2003). En este caso, el instrumento para la recolección de datos serán las matrices administrativas y herramientas tecnológicas como el Excel, internet, los libros, textos y documentos que se encuentren relacionados con el tema en las bibliotecas que se requieran y donde se pueda encontrar información pertinente.

6.4. Fases de la investigación

Figura 1. Fases del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

7. Resultados de la investigación

En el presente capítulo se muestra el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados del plan estratégico propuesto a la empresa objeto de estudio.

7.1. Análisis externo y competitivo.

7.1.1. Análisis externo. En el presente segmento se relaciona el respectivo análisis externo, mediante la herramienta PESTAL que permite identificar las oportunidades y amenazas del ámbito político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

7.1.1.1 Factores políticos. Los aspectos políticos que más están influenciando en estos momentos a los centros recreacionales de Colombia tienen que ver con las decisiones tomadas frente a las medidas de aislamiento generada por la pandemia del Covid-19, en el cual se ha prohibido la apertura de espacios públicos que acelere la propagación del virus. Este tipo de políticas se han convertido en una amenaza importante para los centros recreacionales, quienes dependen directamente del ingreso de los usuarios a sus instalaciones.

Sin embargo, se debe advertir que desde antes de la pandemia, el gobierno nacional ha dispuesto de ciertas políticas que benefician sus actividades comerciales, entre ellas, se destaca la ley 185 de 1995, denominada como la Ley de Deporte, donde se afirma que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre como derechos sociales y como factores básicos en la formación integral de la persona. Desde allí se desprenden presupuestos de apoyo a la recreación y el deporte, las cuales están dispuestas para las entidades territoriales como las gobernaciones y las alcaldías. Adicionalmente se destaca las políticas del Plan Decenal del Deporte como un instrumento que define los lineamientos de la política pública del Estado y que establece los objetivos, metas y estrategias generales que deben orientar la gestión de todos los integrantes del Sistema Nacional del Deporte y el desarrollo del sector en los próximos 10 años. Todo esto se constituye en una oportunidad de crecimiento que tienen los centros recreacionales.

Por otro lado, preocupa los hechos de corrupción que se conocieron recientemente en los periodos 2016-2019 donde la educación, la salud y la infraestructura fueron los más afectados,

dado que influye sobre la credibilidad de los organismos del estado, lo cual repercute en las cifras de crecimiento económico, debido a que estas noticias tienden a debilitar la confianza de inversionistas y consumidores. (Transparencia por Colombia, 2019). Además, porque se tiende a reducir los presupuestos destinados a la recreación y al deporte, lo cual influye sobre sus posibilidades de crecimiento.

De acuerdo a este análisis del entorno político realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 1.

Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno Político

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19	X						X		
Políticas de apoyo al sector.				X			X		
Corrupción política.		X						X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.1.2. Factores Económicos. Dentro de los escenarios macroeconómicos de impacto que se han realizado hasta el momento se estima que para un periodo de cuarentena de tres meses en Colombia, la pérdida económica puede representar un costo de \$138 billones o 13,0% del PIB a unos \$182 billones equivalentes a 17,1% del PIB (Mejía, 2020). Es por ello, que el gobierno nacional haciendo uso de sus facultades de legislador, le dio paso al estado de emergencia donde formuló alrededor de 300 decretos con el propósito de enfrentar esta conmoción interior.

Esta situación se ha convertido en una gran amenaza para los centros recreativos y deportivos, quienes pueden estar al borde de la quiebra al no percibir ingresos durante este periodo de confinamiento, los cuales se confirman con algunas cifras del sector, donde el gremio de parques de diversión de Colombia advierte pérdidas superiores a los \$140.000 millones y se encuentran en riesgo alrededor de 10.000 empleos, de los cuales el 40% de ellos hacen parte los jóvenes de 18 a 25 años de edad (ACOLAP, 2020).

Adicionalmente, se espera que la situación económica del sector no se recupere en el corto plazo, debido a que el gobierno nacional ha dispuesto solo un aforo del 35% para aquellas empresas que se les autorice volver a sus operaciones productivas, lo cual es evidente que con esta capacidad de planta, las empresas tratarían de trabajar a punto de equilibrio, además de enfrentar una economía frágil de alto desempleo y bajos ingresos, donde el consumo de servicios destinados para actividades de recreación y entretenimiento se verían reducidas.

De acuerdo a este análisis del entorno económico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 2.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas del entorno económico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Depresión económica	X						X		
Desempleo de los consumidores	X						X		
Bajo consumo de servicios de recreación y entretenimiento.	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.1.3. Factores sociales. Se destaca como oportunidad el hecho de que el entorno sociocultural de los centros recreativos de la ciudad es favorable para sus actividades productivas, dado que la cultura caleña está enmarcada por la alegría de su gente, además de un clima cálido que motiva el uso de estos establecimientos de entretenimiento.

De igual manera, la ciudad de Cali al ser considerada la capital deportiva de América por su calidad de deportistas y la infraestructura física para realizar estas actividades, se constituye en una variable importante para impulsar las disciplinas deportivas, en las cuales, los centros recreativos se convierten en un aliado estratégico para los deportistas que lo practican de manera profesional o recreacional. Hecho que se en una oportunidad que puede ser aprovechado para su sostenibilidad y crecimiento.

Sin embargo, a raíz de la pandemia, se ha generado una mayor preocupación por los asuntos de salud, lo que podría ocasionar un temor generalizado de contagio en un grupo de la sociedad caleña que evitaría el uso de estos establecimientos recreativos, haciendo más crítica la situación económica para los centros recreativos de la ciudad.

De acuerdo a este análisis del entorno social realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 3.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno social

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Favorable entorno cultural de la sociedad caleña				X			X		
Cultura deportiva de la ciudad.				X			X		
Temor de contagio por visitar los centros recreativos.	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.1.4. Factores tecnológicos. En el sector se destaca un aumento acelerado de herramientas tecnológicas que facilitan sus labores desde el ámbito empresarial, donde se aprecia el uso de la automatización para el mantenimiento de instalaciones y el manejo de piscinas, al igual que el uso de distintos softwares que facilitan los procesos logísticos y de administración de clientes, aunque todavía para muchas organizaciones estas inversiones son costosas, especialmente para las pequeñas, dada la baja dinámica que existe en Colombia en investigación y desarrollo. (Dinero.com, 2015).

También se destaca los avances en la conectividad, la cual ha aumentado de manera importante en Colombia, el crecimiento acelerado del internet en el país ha masificado el uso de dispositivos electrónicos, especialmente de aparatos móviles como tabletas, portátiles y celulares, los cuales cada vez se hacen más asequibles para los usuarios y de uso masivo en tiempos de pandemia. Esta dinámica tecnológica debe ser aprovechada por toda empresa para no perder competitividad en un mercado que cada vez está más conectado. (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2018, pág. 8).

De igual manera, el desarrollo de la tecnología ha estado acompañado del surgimiento del mercadeo virtual, con las redes sociales, el correo electrónico y las páginas web, las cuales han sido esenciales para mantener un contacto más personal entre las empresas y los clientes. Y a su vez obtener un mayor conocimiento del nicho de mercado. (Dinero.com, 2017).

La aplicación de la innovación en las decisiones de la organización es una solución a las preocupaciones que tienen los empresarios. Estas preocupaciones tienen conexión, y la lealtad de los clientes se ha venido perdiendo y eso está relacionado con los nuevos tipos de consumidores y la aparición de nuevas ofertas por canales como internet, esto será una gran oportunidad donde las empresas pueden apalancar sus fortalezas en el desarrollo de productos innovadores acordes a las necesidades de sus clientes. (Dinero.com, 2017).

De acuerdo a este análisis del entorno tecnológico realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 4.

Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos				X			X		
Aumento de software administrativo				X			X		
Aumento del mercadeo virtual					X		X		
Aumento de la conectividad por medios digitales					X			X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.1.5. Factores ambientales. En este entorno se destaca el crecimiento de aquellas empresas que vienen vinculando dentro de sus procesos operativos el concepto de responsabilidad social empresarial, donde el cuidado al medio ambiente se ha convertido en una variable importante para estas organizaciones y por tanto ellas prefieren trabajar con aquellas compañías cuyos productos tengan certificado ambiental.

Este aspecto, ya se constituye en una oportunidad para los centros recreativos, especialmente para aquellas que decidan lograr contratos de proveeduría con empresas grandes o proyectos de gran envergadura, puesto que dentro de sus procesos de proveeduría deben de conducir sus actividades hacia esta dinámica empresarial.

De igual manera, se aprecia que el consumidor final está teniendo una mayor conciencia ambiental, dado que prefieren realizar compras de bienes y servicios que generen un menor impacto ambiental. En este sentido, algunos centros recreativos han implementado cambios en sus procesos que vayan en dirección a este propósito comprando insumos para el mantenimiento de sus instalaciones que produzcan un menor impacto, al igual que en su desperdicio, en el consumo de agua y energía.

Por otro lado, con la dinámica de la pandemia del Covid-19, estos establecimientos deben implementar protocolos de seguridad para la salud humana, slo cual, e adapta a las estrategias de

cuidado de medio ambiente, pues estas medidas también buscan minimizar los efectos al medio ambiente.

De acuerdo a este análisis del entorno ambiental realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 5.

Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores					X			X	
Mayor conciencia ambiental del consumidor.					X			X	
Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.						X		X	
Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.						X		X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.1.6. Factores Legales. En el aspecto legal se destaca que las mayores regulaciones que se implantaron con la DIAN en la reforma tributaria que entró en vigor el año 2019 para la evasión de impuestos y por parte de la Superintendencia financiera con la implementación de las Normas internacionales de información financiera (NIIF), las empresas deberán realizar mayores inversiones en esta materia, aumentando sus costos administrativos en su operación.

En el entorno legal no se debe dejar de mencionar el impacto que viene generando en los aspectos tributarios, donde presentó grandes cambios en la estructura tributaria que venía teniendo el país durante años atrás, entre los más importantes se encuentra el incremento sobre el impuesto al valor agregado, el cual grava la mayoría de los bienes y servicios que se encuentran

dentro de la economía colombiana, por otro lado, también se encuentra el aumento de impuestos en contribuyentes que no lo hacían, lo cual, tiene gran impacto sobre el poder adquisitivos de las personas y sobre las utilidades de las empresas.

Adicionalmente, es necesario mencionar algunos beneficios otorgados al sector en el periodo de la pandemia, entre los que se destaca el otorgamiento de medidas transitorias para establecer periodos de gracia y aumentar los plazos para los créditos de personas naturales y jurídicas que pertenezcan a los sectores afectado. También se aplazó el pago de los impuestos, se otorgaron apoyos a la nómina, facilitar procesos de insolvencia, entre otros.

De acuerdo a este análisis del entorno legal realizado, se pueden destacar las siguientes oportunidades y amenazas en la tabla número 6.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno legal

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.		X						X	
Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria		X					X		
Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.				X			X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.2. Análisis competitivo. En el presente segmento se relaciona el respectivo análisis competitivo, utilizando la herramienta de las fuerzas competitivas de Porter, el cual evalúa las fuerzas de los competidores actuales, los competidores nuevos, los clientes, los proveedores y los bienes sustitutos de los centros recreacionales.

7.1.2.1 Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre competidores es alta, a pesar de que son pocos los centros recreacionales que se encuentran en la ciudad de Cali, además de que sus mercados abarcan todos los estratos sociales brindando un servicio relativamente similar en cada uno. Además, la mayoría de estas empresas cuentan con experiencia de años en la

industria, los cuales tienen buen músculo financiero, dado por el respaldo de grupos económicos y Cajas de Compensación Familiar, lo que les ha permitido hasta cierto punto brindar un servicio adecuado para satisfacer al cliente.

De acuerdo a lo anterior, se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas que hacen referencia a la rivalidad de los competidores:

Tabla 1. Relación de amenazas y oportunidades de la rivalidad entre competidores

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cantidad de competidores (Bajo)				X				X	
Agresividad de estrategias (Alta)		X					X		
Experiencia de principales competidores (Alta)	X						X		
Similitud en la oferta de servicios (Alta)	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja
Fuente: elaboración propia

7.1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores siempre está latente, dado porque está creciendo el sector turístico en Colombia, sin embargo, las barreras de entrada son altas, debido a las cuantiosas inversiones en infraestructura que se deben realizar para su operación, además de los requisitos legales que deben cumplir y los gastos incurridos para diferenciar o generar ventaja competitiva, en un sector donde se implementan estrategias agresivas para atraer la atención de los clientes.

Adicionalmente, se debe considerar que en la industria de los centros recreativos en Cali participan empresas que se encuentran respaldados por grupos económicos importantes que tienen músculo financiero para competir.

Tabla 2. Relación de amenazas y oportunidades de la entrada de nuevos competidores

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Entrada de nuevos competidores (Bajo)				X				X	
Barreras de entrada (Altas)					X		X		
Inversiones en mercadeo para competir con los líderes (Alta).	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.2.3. Poder de negociación de proveedores. Debido a que en esta industria no se transforma un producto como tal, sino que se presta un servicio, los proveedores tienen muy poco poder, puesto que estos se concentran en insumos para mantenimiento de prados, de piscinas, dado que el insumo alimenticio generalmente queda en manos de los que alquilan los locales de estos centros recreativos.

Por tanto, esta industria es altamente atractiva desde esta perspectiva. Aquí se rompe con el esquema de un proveedor fuerte, que tenga recursos para imponer condiciones y que cuente con una fuerte organización gremial con otros proveedores.

Tabla 3. Relación de amenazas y oportunidades del poder de negociación de los proveedores

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Existe un proveedor fuerte (No)				X				X	
Las empresas grandes generalmente tienen una integración hacia atrás en algunos servicios (Si)					X		X		
Número de proveedores en el mercado (Alto)				X			X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.2.4. Poder de negociación de compradores. El poder de negociación de los clientes en esta industria se basa en la poca diferenciación entre cada una de las empresas existentes. Para los clientes la adquisición de un servicio recreativo, ya sea al momento de padecer dicha experiencia o a una adquisición previa, no exige la fidelidad de estos para la empresa. Si simplemente no les parece un servicio o algunas facetas de una empresa determinada pueden sin ningún problema adquirirlos de otra empresa. La fidelidad de los clientes se basa generalmente por pertenecer a alguna Caja de Compensación Familiar específica, dado por las facilidades económicas de acceso que pueden tener para él y su familia.

Adicionalmente, existe una gran cantidad de clientes de todos los estratos sociales, de diferentes géneros que no representan un alto poder de negociación sobre estas empresas, pues hasta las empresas deportivas que existen en la ciudad no son lo suficientemente fuertes como para ejercer ese dominio.

Tabla 4. Relación de amenazas y oportunidades del poder de negociación de los compradores

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Número de clientes en el mercado (Alto)				X			X		
Fidelidad del cliente (Bajo)	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos. Por las características del negocio y la infraestructura física que ofrecen los centros recreativos, la amenaza de ingreso de servicios sustitutos es baja, pues pueden existir fincas de alquiler, parques públicos y otras instalaciones de recreación en la ciudad, pero no cuentan con todas atracciones que ofrecen estos establecimientos, lo cual, no se constituye como una amenaza fuerte para esta industria.

Tabla 5. Relación de amenazas y oportunidades de productos sustitutos

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Productos sustitutos (Son pocos)				X			X		
Desarrollo de nuevos servicios por los líderes del mercado (Alto)	X						X		
Diferenciación del servicio (Bajo)					X			X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.2. Análisis interno

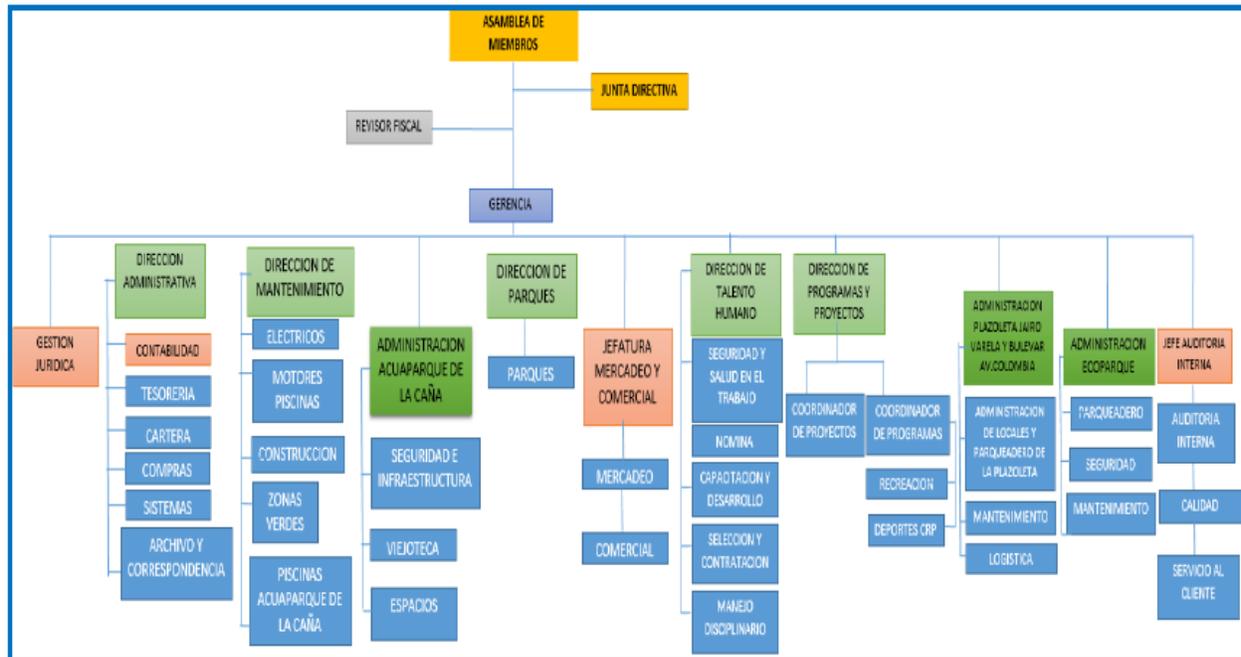
En el presente análisis se realizó la evaluación de los procesos internos de la empresa, al igual que su situación económica donde se identificó sus principales fortalezas y debilidades.

7.2.1. Análisis de procesos administrativos.

7.2.1.1. Planeación. La compañía se ha preparado para anteponerse a los acontecimientos futuros de diversas formas, sin embargo, en los tiempos de pandemia nadie esperaba esta situación y por ello su plan estratégico actual no contempla medidas para mitigar en el mediano plazo este tipo de situaciones, lo que hace inevitable la modificación de sus estrategias para sobrevivir en el entorno actual.

Reconociendo dentro de sus fortalezas a su infraestructura, con instalaciones adecuadas y novedosas en lo referente a los sitios de recreación que maneja con un personal cualificado, y una flexibilidad en la contratación de servicio, se encontraron debilidades en la planeación de nuevos mercados, lo que se convierte en una limitante para determinar nuevas necesidades de los clientes y la facilidad para identificar nuevos proveedores que permitan un mejor manejo de los costos, en busca de mejorar la rentabilidad de la empresa, dada la dinámica actual que se enfrenta.

7.2.1.2. Organización. La empresa está organizada de tal manera que brinda apoyo y crecimiento a nivel local y regional, la cual se encuentra conformada de la siguiente manera:

Figura 2. Organigrama de la empresa

Fuente: (Corporación de Recreación Popular, 2019)

La estructura organizacional de la CRP responde a una estrategia enfocada en las unidades de negocios con que cuenta la Organización, tal como se muestra en el organigrama funcional.

El grupo de colaboradores de las áreas administrativas y de apoyo está conformado por personas de diferentes clases sociales, en las jefaturas es requisito contar con un nivel de formación académica mínimo universitario, las áreas especiales como financiera, contabilidad y gerencias, requiere de mínimo una formación académica con especialización o maestría, en las áreas de apoyo como son las coordinaciones de servicio, exigen mínimo formación académica tecnológica, y para las áreas operativas, como supervisores y auxiliares de mantenimiento, se exige mínimo contar con el bachillerato, para todas las áreas se cuenta con personal de aprendices del SENA, conforme a la norma.

7.2.1.3. Dirección. La gestión integral de la CRP está delegada en su orden en la Asamblea de Miembros, en la Junta Directiva y en el Gerente donde la organización otorga autonomía sobre las decisiones que tome. En su ejercicio controla, domina y determina las operaciones. Frente a un problema, generalmente recurre a decisiones programadas, lo que no aplica en el cien por ciento de los casos, sin embargo, las áreas de la empresa tienen distintas formas de enfrentar su rol. Dentro de su jurisdicción en cada área siempre acuden a la prudencia, el análisis con la mejor actitud sin evadir o ignorar la información, que permitan la fluidez organizacional.

7.2.1.4. Control. La empresa cuenta con controles para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, no se ha formalizado mediante un manual de control interno que oriente dichas acciones y sirva de referente para todas las áreas de la organización, de tal manera que todos los empleados se sujeten a las dinámicas de control que requiere la compañía para el alcance de los objetivos corporativos.

Tabla 12. Relación de fortalezas y debilidades de los procesos administrativos

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Planeación deficiente en la proyección de mercados				X			X		
La empresa se encuentra bien organizada por unidades de negocio	X						X		
Existe poca delegación de la dirección					X			X	
En el equipo administrativo se cuenta con personal capacitado dependiendo de cada cargo.	X						X		
No se cuenta con un sistema de control formal					X			X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.2.2. Análisis de la Cultura Organizacional. Quienes componen y hacen parte de la organización asumen el trabajo con ímpetu, y transparencia en todos sus procesos, siempre propendiendo seguir valores y principios preestablecidos. Sin embargo, no siempre son notorios en

algunos aspectos del trasegar diario en lo concerniente a las diversas actividades de la empresa en general, como son las demoras en atención al cliente, en atención de las llamadas telefónicas, incluso en la prestación del servicio, situación en las que se trabaja constantemente a fin de mejorar.

No obstante, para asegurar la competitiva de la organización se incorporan los valores que posee y son difundidos a cada colaborador, los cuales son:

- Somos gestores de felicidad
- Somos sociales y buenos aliados
- Somos agentes de transformación
- Somos cercanos

Estos valores de la organización, permiten trazar las acciones y definir la conducta de la empresa de cara al cliente, un mejor manejo de las interrelaciones personales de forma interna y externa.

Tabla 13. Relación de fortalezas y debilidades de la cultura organizacional

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
La empresa tiene una cultura que orienta el comportamiento de los empleados.	X						X		
En la realidad laboral, la cultura propuesta se queda corta frente a varios comportamientos organizacionales.	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.2.3. Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa. Se han considerado los recursos necesarios, así como el personal idóneo para desempeñar todas y cada una de las actividades de la organización, para asumir con total responsabilidad las funciones de las áreas de la organización, así como las herramientas suficientes que permitan realizar las tareas de forma eficiente.

La estructura organizacional de la empresa está organizada por unidades de negocio, con directores que reportan a la gerencia y este reporta a la Junta Directiva. El gerente es el responsable del rendimiento de la organización a través de las jefaturas, quienes poseen autonomía relativamente limitada para cada función.

La Corporación para la Recreación Popular, ofrece a sus empleados fijos y de prestación de servicios y sus familias los beneficios de poder disfrutar de forma gratuita y con descuentos especiales de todos los servicios ofrecidos en la Organización, tales como ingreso a los diferentes Parques Recreativos, descuentos para la utilización de los espacios para eventos sociales; así como la inscripción con descuento de los hijos, hermanos, nietos y sobrinos en las Escuelas de Formación Deportiva.

Durante los últimos años se ha mantenido la política de apoyar el desarrollo académico de los empleados ofreciendo el beneficio del 50% de los costos de seminarios, cursos, talleres y diplomados en diferentes instituciones educativas; sí los cursos son en temas que implican obligatorio cumplimiento de la empresa ante la ley (temas tributarios, normas laborales, etc), la empresa apoya con el 100% del costo. Además de esto, la Corporación para la Recreación Popular mantiene convenios con instituciones universitarias que benefician con descuentos que van desde el 20%, 30% y hasta el 50% para la realización de carreras a nivel técnico, tecnológico y profesional. Estos convenios son con la Escuela Nacional del Deporte, Unicuces, Unicatolica.

La empresa continúa con excelentes relaciones con el SENA, entidad con la cual se han gestionado procesos de certificación en competencias laborales para varios oficios especializados fundamentales para la productividad de la organización. Es así como se certificaron en la competencia laboral de Salvamento Acuático, cerca de 37 trabajadores entre Salvavidas,

Piscineros e Instructores Deportivos de nuestro Club CRP de Natación. Se certificaron en la competencia laboral de Trabajo en Alturas por primera vez y por renovación cerca de 58 trabajadores entre Oficios Varios y Auxiliares de Mantenimiento. Se certificaron en la competencia laboral de Electricidad Industrial 3 trabajadores del área de mantenimiento y oficios varios, se realizaron capacitaciones en sistemas para la mejora de la eficiencia de los empleados, de Excel dirigido a secretarias y taquilleras y un curso de Word básico para el personal del área de mantenimiento de la empresa.

En consecuencia, el clima de los trabajadores de la empresa tienen una alta satisfacción, tanto laboral como personal, dado que cuentan con buenas condiciones laborales, la remuneración salarial no invita a la prosperidad, pero aseguran tener motivación, a pesar de que no les reconocen su labor, en la proporción a su esfuerzo, se les otorgan capacitaciones y algunos beneficios laborales de tipo colectivo, aunque los jefes inmediatos otorgan un buen apoyo, el clima laboral es considerado, un tanto autoritario y poco participativo.

Tabla 14. Relación de fortalezas y debilidades de la Gestión de las Funciones de la Empresa

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
En cada área existen los recursos suficientes para desarrollar las funciones de manera eficiente.	X						X		
Se maneja una estructura funcional que facilita las actividades de control de las unidades de negocio.	X						X		
Existen beneficios a los empleados.		X						X	
Existe satisfacción laboral	X						X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.2.4. Análisis de la gestión de mercados y productos. Durante el año 2019 se continuó con el registro de las estadísticas de los usuarios que ingresan a sus instalaciones, las cuales agrupan todas las personas que hacen uso de los servicios. El detalle de los usos de los espacios administrados por la CRP se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15. Estadísticas de usos de los establecimientos recreativos que administra la CRP

Parque Recreativo	Usos 2018	Usos 2019	Participación en el total de Usos 2019
Parques (Incluido Parque Bugalagrande)	2.480.448	2.496.128	60%
Espacios públicos abiertos (Cristo rey y Ecoparque Río Pance)	920.443	995.517	24%
Acuaparque de la Caña	628.601	690.556	17%
Total	4.029.492	4.182.201	100%

Fuente: (Corporación de Recreación Popular, 2019)

Se observa que la empresa en el año 2019 aumento la venta del número de servicios en un 3,8% frente al año anterior, sin embargo, en el periodo de pandemia se espera que esta cifra se reduzca hasta en un 60%. De acuerdo a lo anterior, se observa que la CRP administra una diversidad de espacios recreativos del departamento del Valle del Cauca, donde no solo se incluyen los parques, sino los espacios abiertos, entre los que se destacan el monumento de Cristo Rey, la Plazoleta Jairo Varela y el Bulevar del Rio.

Dentro de la participación de sus ingresos económicos se observa que proceden de espacios públicos abiertos 24%, entradas gratuitas por 18%, entradas pagando el 18%, alquileres el 17%, entradas con descuento el 10%, programas el 11% y afiliados el 2% (Corporación de Recreación Popular, 2019).

Tabla 6. Relación de fortalezas y debilidades de la gestión de mercados y productos

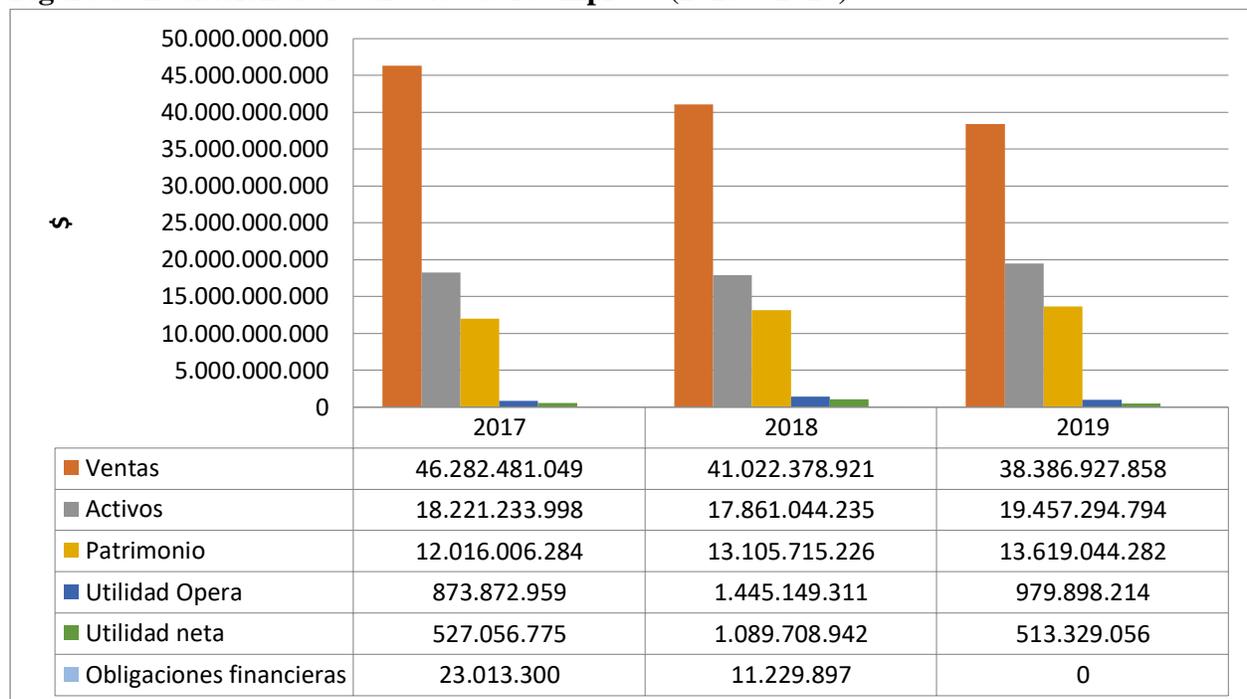
VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Crecimiento en el número de sus clientes antes de la pandemia.	X						X		
Amplia variedad en su Portafolio		X					X		
Beneficios sociales a grupos sociales vulnerables, donde se otorgan entradas gratuitas.	X							X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.2.5. Evaluación económica. El presente capítulo evalúa internamente a la empresa con el propósito de identificar sus principales debilidades y fortalezas financieras, las cuales se describen en el siguiente diagnóstico.

En la figura 3 se resume los indicadores financieros de la empresa con la que se establece el respectivo análisis.

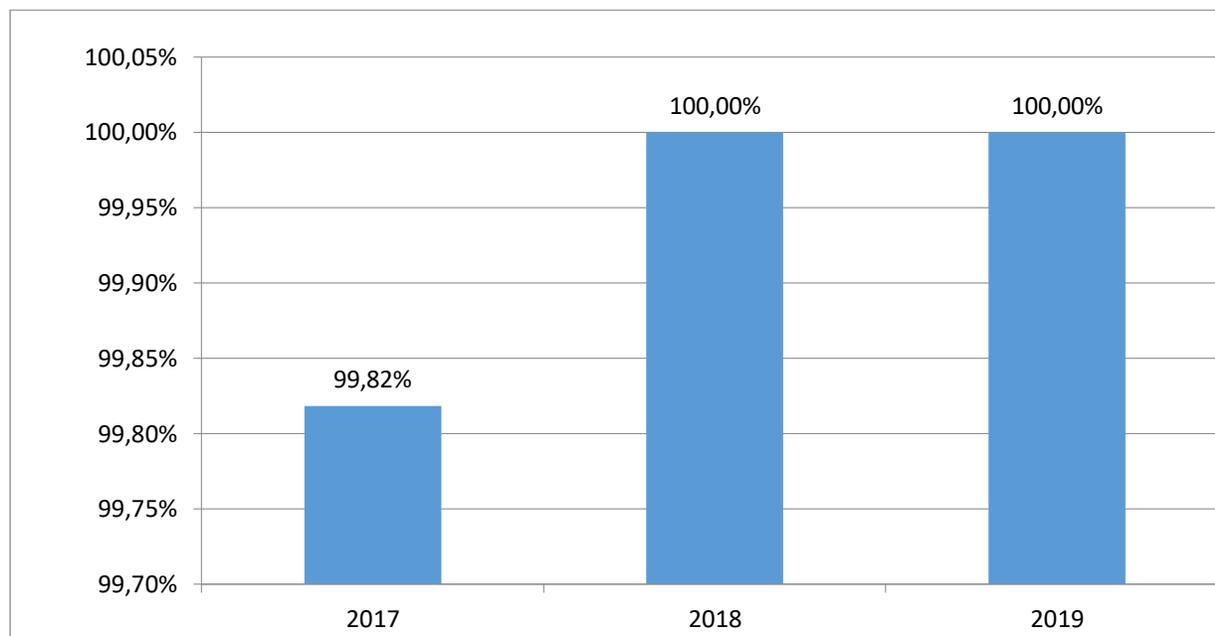
Figura 3. Evolución de resultados de la empresa (2017 – 2019)

Fuente: Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

De acuerdo a la información obtenida de los estados financieros de la empresa, se puede observar que en los últimos 3 años (2017-2019), los resultados financieros no eran favorables, donde se observa como estos vienen decreciendo desde el año 2017, específicamente con las ventas y su utilidad neta, hecho que se hace aún más crítico en el periodo de pandemia, donde por ahora no se conoce información oficial al respecto.

Por otro lado, se observa que al año 2019, la empresa aumento sus activos, lo que evidencia su improductividad en el manejo de sus recursos, pues invirtió más de lo que género en el crecimiento de sus ventas y utilidades.

De manera adicional se observa que la empresa redujo sus obligaciones financieras en el año 2019, lo cual es positivo, pues el 100% de sus pasivos se concentran en el corto plazo, lo que genera una mayor presión a la caja de la empresa.

Figura 4. Evolución de concentración de la deuda

Fuente: Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

Sin embargo, se observa que estos bajos resultados no ocasionaron un fuerte impacto sobre el patrimonio del negocio quien paso de \$12.016.006.284 en el año 2017 a \$ 13.619.044.282 para el año 2019, lo cual es favorable, pero será necesario conocer si esta situación no está afectando la generación de valor a sus propietarios.

En cuanto a los indicadores de viabilidad se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Indicadores de Viabilidad de la empresa (2017 – 2019)

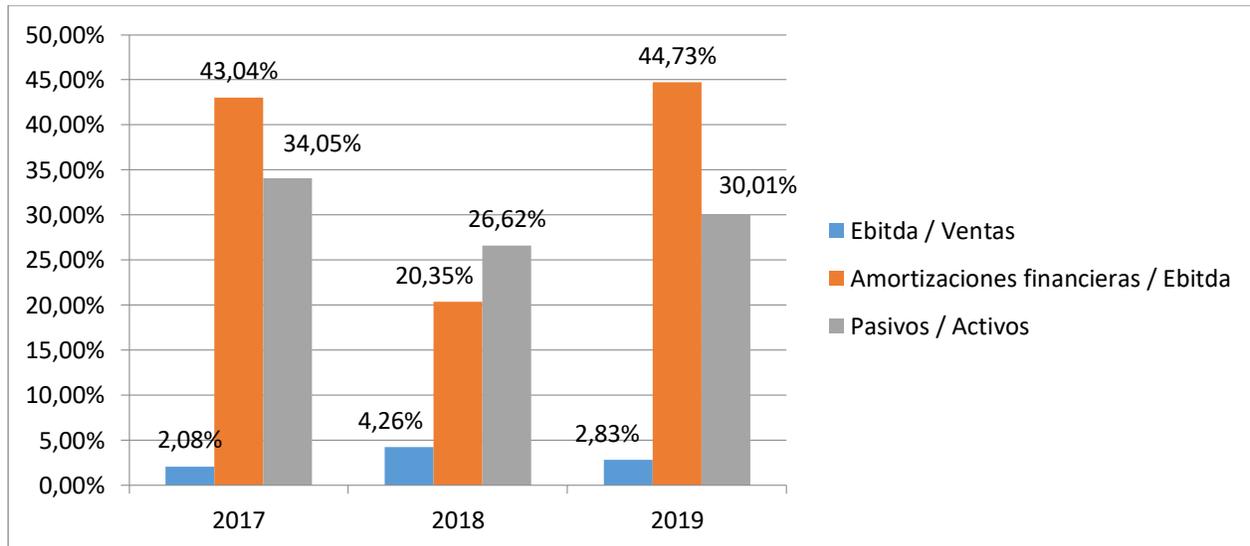
VIABILIDAD	2017	2018	2019
Ebitda (\$)	\$ 964.649.245	\$ 1.748.760.115	\$ 1.086.014.859
Ebitda / Ventas (%)	2,08%	4,26%	2,83%
Amortizaciones financieras / Ebitda (%)	43,04%	20,35%	44,73%
Pasivos / Activos (%)	34,05%	26,62%	30,01%
Utilidad / Patrimonio (%)	4,39%	8,31%	3,77%

Fuente: Elaboración propia. Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

El Ebitda que es un indicador que mide la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo de sus utilidades, se observa que ha tenido un comportamiento relativamente estable en el periodo analizado, hecho que hasta ese periodo reflejaba que la compañía no tenía problemas en la generación de efectivo operativo.

Incluso, se observa que la capacidad de pago del Ebitda de la empresa alcanza para cumplir las amortizaciones financieras en el periodo analizado, lo cual es favorable si se tiene en cuenta que su estructura financiera es liviana, dado que solo representa el 30,01% de sus activos, aspecto que es positivo porque se encuentra dentro del rango óptimo de endeudamiento (50 a 60% de pasivos) recomendado por la Supersociedades para las empresas colombianas.

Figura 5. Evolución de los indicadores de viabilidad de la empresa (2017 – 2019)



Fuente: Elaboración propia. Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

En cuanto a la rentabilidad patrimonial (Utilidad / patrimonio) se observa que la compañía le está destruyendo valor a sus propietarios, puesto que la tasa de retorno hacia a estos se ha estado reduciendo desde el año 2017 donde paso del 4,39% al 3,77% para el año 2019.

Por el lado de los indicadores de desempeño que ha tenido la empresa, se puede observar lo siguiente:

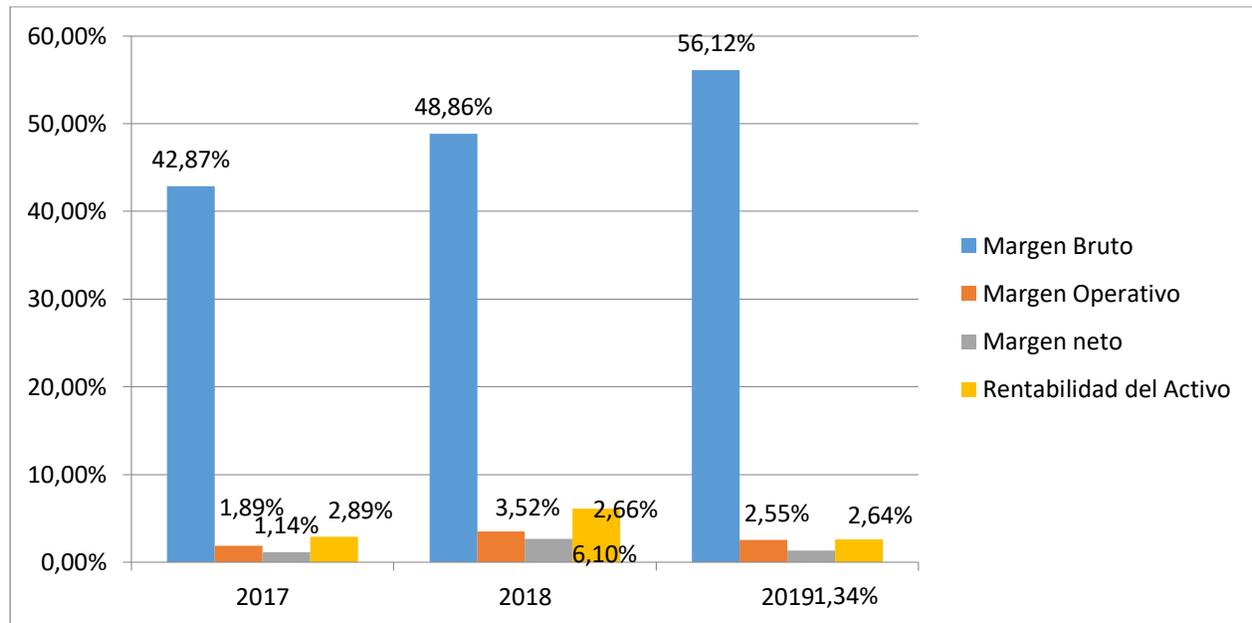
Tabla 18. Indicadores de desempeño de la empresa (2017 – 2019)

DESEMPEÑO	2017	2018	2019
Margen Bruto (%)	42,87%	48,86%	56,12%
Margen Operativo (%)	1,89%	3,52%	2,55%
Margen neto (%)	1,14%	2,66%	1,34%
Rentabilidad del Activo (%)	2,89%	6,10%	2,64%
Rotación de activos (veces)	2,54	2,30	1,97

Fuente: Elaboración propia. Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

La rentabilidad de la empresa viene reduciéndose en la rentabilidad neta, pues se observa que tanto la rentabilidad bruta se incrementó para el año 2019, donde paso de un 42,87% a un 56,12%, mientras que el margen operativo se mantuvo relativamente estable en el periodo analizado. Sin embargo, en el análisis horizontal que se puede observar en los anexos de este trabajo, muestran que el mayor impacto generado a las utilidades netas lo produjo el incremento de los gastos financieros con un 36,5%, a pesar de que en el año 2019 la empresa liquido todas sus deudas financieras.

Por otro lado, en la rentabilidad del activo también se aprecia que la empresa redujo su tasa de retorno en el periodo analizado, lo cual obedece a la baja productividad que tuvo la compañía en ese periodo, tal como se muestra en la rotación de ventas, el cual paso de rotar de 2,54 veces en el año 2017 a un 1,97 veces para el año 2019.

Figura 6. Evolución de la rentabilidad de la empresa (2017 – 2019)

Fuente: Elaboración propia. Datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa

En el contexto de crecimiento se observa que a la empresa le favoreció el hecho de que en el año 2019 los costos de venta se redujeron (19,69%) en mayor proporción que los ingresos (6,42%), lo que significó un menor impacto económico, a pesar de la caída de las ventas. Sin embargo, se observa que los gastos operativos, específicamente los de ventas son representativos (40,42%), lo que impacta de manera importante las utilidades de la operación, además porque estos tuvieron un incremento elevado del 9,38% para el año 2019, los cuales estuvieron acompañados con el crecimiento (14,9%) de los gastos administrativos.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia como la empresa ha venido perdiendo productividad, dado que mientras sus gastos operativos que son representativos en el negocio van aumentando de un periodo a otro, sus ventas o ingresos operacionales se vienen reduciendo. En efecto, esto demanda de una administración eficiente que sea más austera en el manejo de sus gastos.

Por otro lado, la estructura de activos de la empresa muestra que el negocio concentra sus activos en el corto plazo en un 60%, lo que significa una mayor demanda de recursos en ese

periodo de tiempo, por lo que requiere fortalecer su flujo de caja para no tener problemas de liquidez. De igual forma se observa que sus compromisos con terceros (pasivos) representan el 68% de sus activos, aspecto que debe tenerse en cuenta, a pesar de que no presenta un alto riesgo con entidades financieras. Pues, las altas obligaciones pueden colocar en riesgo de liquidez a la empresa y más si se tiene en cuenta que el 100% de estas obligaciones se concentran en el corto plazo (pasivos corrientes).

Después de hacer un balance de los resultados económicos de la empresa en el periodo 2017-2019, se pueden destacar las siguientes fortalezas y debilidades.

Tabla 7. Relación de fortalezas y debilidades de la gestión financiera

VARIABLE	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Bajo crecimiento en ventas				X			X		
Bajo crecimiento de las utilidades				X			X		
Bajo endeudamiento total y de obligaciones financieras	X							X	
Buena generación de efectivo operacional.	X								
Baja productividad en el uso de recursos para generar utilidades.					X			X	
Pérdida de valor a los propietarios debido a la reducción de la rentabilidad.					X		X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

Fuente: elaboración propia

7.3. Diagnóstico DOFA y de Factores Claves de éxito de la Corporación para la Recreación Popular de Cali

7.3.1. Matriz DOFA. Después de identificar y evaluar los factores externos en sus oportunidades y amenazas, al igual que sus factores internos en sus fortalezas y debilidades, se procede a determinar el marco de estrategias de la empresa.

Tabla 20. Matriz DOFA de la Corporación de Recreación Popular

	Oportunidades	Amenazas
DOFA	O.1. Políticas de apoyo al sector.	A.1. Políticas de confinamiento frente a la emergencia sanitaria del Covid-19
	O.2. Favorable entorno cultural de la sociedad caleña	A.2. Corrupción política.
	O.3. Cultura deportiva de la ciudad.	A.3. Depresión económica
	O.4. Mayor conocimiento de la automatización en procesos logísticos	A.4. Desempleo de los consumidores
	O.5. Aumento de software administrativo	A.5. Bajo consumo de servicios de recreación y entretenimiento.
	O.6. Aumento del mercadeo virtual	A.6. Temor de contagio por visitar los centros recreativos.
	O.7. Aumento de la conectividad por medios digitales	A.7. Aumento de los costos administrativos por cuenta de regulaciones gubernamentales.
	O.8. Aumento de empresas que exigen certificación ambiental a sus proveedores	A.8. Aumento de impuestos y controles de evasión tributaria
	O.9. Mayor conciencia ambiental del consumidor.	A.9. Agresividad de estrategias (Alta)
	O.10. Tendencia de materiales con alto impacto en el cuidado del medio ambiente.	A.10. Experiencia de principales competidores (Alta)
	O.11. Protocolos de bioseguridad que se deben implementar y que se complementan con las estrategias de mitigación ambiental.	A.11. Similitud en la oferta de servicios (Alta)

Continúa tabla 20

DOFA	Oportunidades	Amenazas
	O.12. Beneficios del gobierno al sector en periodo de pandemia.	A.12. Inversiones en mercadeo para competir con los líderes (Alta).
	O.13. Cantidad de competidores (Bajo)	A.13. Fidelidad del cliente (Bajo)
	O.14. Entrada de nuevos competidores (Bajo)	A.14. Desarrollo de nuevos servicios por los líderes del mercado (Alto)
	O.15. Barreras de entrada (Altas)
	O.16. Existe un proveedor fuerte (No)
	O.17. Las empresas grandes generalmente tienen una integración hacia atrás en algunos servicios (Si)
	O.18. Número de proveedores en el mercado (Alto)
	O.19. Número de clientes en el mercado (Alto)
	O.20. Productos sustitutos (Son pocos)
	O.21. Diferenciación del servicio (Bajo)
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F.1. La empresa se encuentra bien organizada por unidades de negocio.		
F.2. En el equipo administrativo se cuenta con personal capacitado dependiendo de cada cargo.	Formación y crecimiento. Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal.	
F.3. La empresa tiene una cultura que orienta el comportamiento de los empleados.		
F.4. En cada área existen los	Procesos internos: Realizar	Procesos internos Asignar un

recursos suficientes para desarrollar las funciones de manera eficiente.	convenios con Universidades para desarrollar estudios de innovación en la empresa.	presupuesto para investigación y desarrollo.		
F.5. Se maneja una estructura funcional que facilita las actividades de control de las unidades de negocio.	<p>Cientes. Ampliar el portafolio de productos que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales.</p> <p>Procesos internos. Incorporar procesos tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales.</p> <p>Financiero. Diseñar políticas y objetivos financieros encaminados a generar valor corporativo.</p>	<p>Procesos internos. Diseñar un programa postventa que fortalezca la fidelización.</p> <p>Financiero. Diseñar controles en costos y gastos que dé cumplimiento a la rentabilidad requerida para generar valor.</p>		
F.6. Existen beneficios a los empleados.				
F.7. Existe satisfacción laboral				
F.8. Crecimiento en el número de sus clientes antes de la pandemia.				
F.9. Amplia variedad en su Portafolio				
F.10. Beneficios sociales a grupos sociales vulnerables, donde se otorgan entradas gratuitas.				
F.11. Bajo endeudamiento total y de obligaciones financieras				
F.12. Buena generación de efectivo operacional				
Debilidades			Estrategias DO	Estrategias DA
D.1. Planeación deficiente en la proyección de mercados			Procesos internos: Diseñar una base de datos completa de los clientes.	Procesos internos Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes.
D.2. Existe poca delegación de la dirección	Formación y crecimiento: Diseñar estrategias participativas para que el personal sea incluido en las decisiones de la empresa.			
D.3. No se cuenta con un sistema de control formal.				

D.4. En la realidad laboral, la cultura propuesta se queda corta frente a varios comportamientos organizacionales.	Financiero. Elaborar un plan financiero que impulse la generación de valor.	
D.5. Bajo crecimiento en ventas		
D.6. Baja productividad en el uso de recursos para generar utilidades		
D.7. Pérdida de valor a los propietarios debido a la reducción de la rentabilidad.		

Fuente: Elaboración propia

Luego de precisar los problemas y falencias más representativos de la organización, identificados en el análisis situacional de la compañía, con la aplicación de la técnica matriz DOFA, se efectúan los cruces pertinentes, enfocados en los factores claves de éxito en relación a sus fortalezas que permitan a la organización, aprovechar y potenciar las oportunidades de su entorno, las cuales como bien expone en al anterior acápite son diversas y existe un gran potencial para el mercado del sector.

7.3.2. Factores claves de éxito. De acuerdo a Acolap (2020) el conocimiento profundo del mercado, el aprovechamiento de las tendencias culturales y poblacionales, un excelente servicio al cliente, una infraestructura diferenciada, así como una serie de factores financieros y organizacionales diferenciales, son las principales claves de éxito para los parques de diversiones.

De igual manera se afirma que los principales factores estratégicos que los gerentes de estas empresas consideran a nivel interno como los más importantes para su funcionamiento: el personal (38%), principalmente reclutamiento y capacitación. Otras dificultades se relacionan con las finanzas (30%), y con las ventas y el mantenimiento de los clientes (32%) (ACOLAP, 2020).

Mientras que a nivel externo, las dificultades coyunturales se relacionan con la retracción de la demanda (26%), costos de infraestructura (23%). En cuanto a las dificultades externas de

tipo estructural, se encuentran la competencia (26%), las cargas tributarias (23%), la legislación (11%) y los aspectos socioculturales (10%) (ACOLAP, 2020).

7.4. Definición de estrategias.

En el presente capítulo se muestran las diferentes acciones de mejora al igual que los indicadores de seguimiento propuestos para lograr los objetivos estratégicos planteados. Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan con base a los lineamientos del Balance Score Card. Ver tabla 21.

Tabla 21. Definición de los objetivos y estrategias

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Financiero	Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa, manteniendo los márgenes mínimos adecuados que le generen valor corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas y objetivos financieros. • Diseñar controles de costos y gastos. Presupuesto y flujo de caja • Elaborar un plan financiero.
Clientes	Incrementar la base de clientes actuales de la empresa en los próximos 2 años, penetrando en el mercado con servicios diferenciados.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de productos que permita una mejor oferta a los clientes actuales y potenciales. • Diseñar herramientas para medir la satisfacción de los clientes, evaluando nuevas alternativas de servicio. • Lograr mayores alianzas que aumente la base de clientes.
Procesos internos	Aumentar la eficiencia de los procesos de contacto con el cliente interno y externo en los próximos 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar procesos tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias
Procesos internos	Mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en la empresa en los próximos 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una base de datos completa de los clientes empresariales. • Implementar procesos de gestión de calidad que mejore la satisfacción de los clientes. • Implementar políticas de calidad en el manejo de protocolos de bioseguridad. • Realizar convenios con Universidades para desarrollar estudios de innovación en la empresa. • Asignar un presupuesto para investigación y desarrollo.
Formación y crecimiento	Aumentar la productividad del personal de la empresa en los próximos 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en el manejo de protocolos de bioseguridad. • Diseñar Programas que promueva la participación de los colaboradores • Diseñar indicadores de productividad y ambiente laboral.

Fuente: elaboración propia

8. Conclusiones

Tras analizar a profundidad la problemática que enfrenta la Corporación para la Recreación Popular, donde según los antecedentes, existen grandes oportunidades en el mercado, a pesar de la coyuntura actual del Covid-19, este proyecto se convierte en un aporte fundamental para el desarrollo y el progreso de la compañía, mejorando considerablemente su plan estratégico, con estos aportes se concluye que su implementación le permitirá a la ESAL retener sus clientes, mantener un estatus en el mercado de reconocimiento por el cumplimiento a su promesa de valor, afianzándola con una prestación de calidad, además de generar unas estrategias que les permita mejorar su situación económica.

En el primer resultado obtenido con el análisis externo y competitivo, se pudo determinar que el entorno de la empresa es muy difícil en estos momentos, dado que existen importantes amenazas de tipo económico, político y social que pueden afectar su sostenibilidad financiera, pues gran parte de ellas, obedecen al impacto generado por las medidas generadas en el confinamiento de la población para evitar el aumento de contagios por el Covid-19. Sin embargo, las compañías de este sector, debe aprovechar las buenas oportunidades que tienen desde el ámbito tecnológico, legal, ambiental y competitivo para salir adelante.

En el segundo resultado, se observa que en el análisis interno la empresa tiene mayores fortalezas y debilidades dentro de sus procesos administrativos y operativos, dado que tiene una organización robusta con la mayoría de procesos documentados. Sin embargo, preocupa su situación económica, puesto que los resultados financieros de los últimos tres años (2017-2019) reflejan un decrecimiento importante en sus ventas y sus utilidades, lo que ha impactado sobre la generación de valor. A esto se le suma los precarios resultados que se esperan en este año con la pandemia, donde este sector ya lleva tres meses sin percibir ingresos.

En el tercer resultado, se aprecia en el diagnóstico DOFA y los factores claves de éxito, donde se utilizó las respectivas oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno

externo y con la identificación de fortalezas y debilidades en el análisis interno, los cuales sirvieron para realizar el cruce estratégico que es necesario para el desarrollo de las estrategias a proponer a la empresa. Adicionalmente, se identificaron los respectivos factores claves de éxito que son necesarios para fortalecer los procesos internos de la compañía.

En el cuarto resultado se desarrolló el plan estratégico, de acuerdo al diagnóstico realizado, donde se encontró que la empresa debe fortalecer sus procesos internos, especialmente con la capacitación y el diseño de protocolo de bioseguridad, además de fortalecer sus aspectos financieros con la elaboración de planes financieros y nuevas fuentes de recursos financieros que le permitan apalancar sus operaciones en el corto plazo.

Se concluye que la elaboración del plan estratégico para la Corporación de Recreación Popular, tiene absoluta validez porque representa una oportunidad de mejora en sus procesos y levantarse de la coyuntura ocasionada por la pandemia del presente año. Se determinó el direccionamiento estratégico para la empresa creando estrategias, luego de identificar Fortalezas y debilidades con el análisis interno a la organización, además de la exhaustiva investigación de su entorno y el sector para lograr reconocer su perfil competitivo, cruzando todos estos factores en una matriz DOFA, fruto de un plan de estrategias.

9. Recomendaciones

En el análisis de entornos realizado es importante que la compañía asigne un grupo de trabajo que sea capaz de monitorear las variables externas, dado que este entorno se mueve de manera acelerada y en este sentido surgen nuevas amenazas y oportunidades que deberán monitorearse para realizar los respectivos ajustes en el plan estratégico propuesto.

Es importante que en la definición de estrategias se empleen metodologías estratégicas de fácil entendimiento y adaptación, tal como se empleó la matriz DOFA y el Balance Scorecard, dado que con ellos se pueden clasificar las acciones con su respectivo plan de implementación, los cuales son necesarios para controlar el cumplimiento del plan estratégico.

En la implementación se debe hacer seguimiento de cada objetivo para evaluar el alcance de resultados y de esta manera hacer efectivo el cumplimiento del plan estratégico, el cual debe controlarse con un equipo de trabajo conformado con los mismos empleados administrativos de la organización.

En la evaluación económica se sugiere que todos los proyectos propuestos se estimen con base al costo de capital del negocio, puesto que con este indicador se puede saber si dichas estrategias le van a generar valor corporativo. Es decir que cubre no solo sus costos operativos, sino que sea capaz de cubrir sus costos financieros de la deuda y el pago de dividendos.

Referencias bibliográficas

- ACOLAP. (Mayo de 2020). Las principales cifras de afectación en los gremios del turismo. Bogotá, Colombia: Asociación Colombiana de parques de diversiones. Obtenido de <http://acolap.org.co/noticias/las-principales-cifras-de-afectacion-en-los-diferentes-gremios-del-turismo/9383/>
- Actualicese.com.* (30 de Diciembre de 2004). Obtenido de <https://actualicese.com/normatividad/2004/12/30/decreto-4400-de-30-12-2004/>
- Alarcón, A., & Ulloa, E. (2016). “El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales”. *Universidad de ciego de Ávila*, 5-18.
- Barato, F., & Parra, W. (2017). Impacto financiero en empresas comerciales generados por la no gestión del riesgo operativo. *Colegio de estudios superiores de Administración CESA*, 15-33.
- Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estrategicos*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estrategicos*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Camará de Comercio de Cali. (2020). *Comportamiento del sector de entrenamiento y bienestar*. Santiago de Cali: Análisis de estudios economicos de la Cámara de Comercio de Cali.
- Congreso, Republica de Colombia. (13 de Julio de 2009). *Sistema Unico de Información*. Obtenido de Jriscol: <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677255>
- Congreso, Republica de Colombia. (29 de Diciembre de 2016). *Avance Juridico*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html
- Congreso, Republica de Colombia. (28 de Diciembre de 2018). *Sistema Unico de Información Normativa*. Obtenido de Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049>
- Corporación de Recreación Popular. (2019). <https://www.crpcali.com>. Obtenido de <https://www.crpcali.com/quienes-somos/>
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- DANE. (Febrero de 2019). Análisis del sector de Recreación y Esparcimiento en Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_15-13-4329670_211001041_16811462%20\(1\).pdf](https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_15-13-4329670_211001041_16811462%20(1).pdf)

- García, O. (2003). *“Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA”*. Bogotá: Tercera Edición. CECSA.
- Hernández, C., Fernández, B., & Baptista, F. (2003). *Metodología de la investigación*. México: (3ª ed.): Mc Graw-Hill.
- Mejía, L. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. *Fedesarrollo*, 1-12. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/04/07172635/FEDESARROLLO.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. México: Granica.
- Morales, A. M. (2003). Efectos contables y financieros de la gerencia basada en el valor. *Semestre económico. No 12, Vol 6*, 29-37. Obtenido de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1363/1400>
- Murillo, L., & Mera, M. (2018). “Estudio financiero de la Comercializadora CORASA LTDA”. Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali. Diplomado en Gerencia en Finanzas.
- Ortega, A. (2015). *Planeación Financiera Estratégica*. México: Primera Edición. McGraw-Hill.
- Pérez Castaño, M. (1999). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de Administración. Universidad del Valle.
- Pérez Hoyos, J. G. (Junio de 2016). Guía de NIIF para Entidades sin Ánimo de Lucro – Pymes Grupo 2. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Porter M. (2004). *Estrategia competitiva. 3ª ed. México*. México: CECSA: CECSA. p. 30, 40.
- PREVER. (22 de 02 de 2018). *Soluciones Familiares y Empresariales*. Obtenido de PREVER, Soluciones para la vida tal y como es. : <https://prever.com.co/>
- PREVER S.A. (3 de mayo de 2018). *WWW.prever*. Obtenido de <http://prever.com.co>
- Rivera, J. (2010). *Introducción a la Administración Financiera*. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Velez, F. (2019). Así se mueve el sector de parques de diversiones en Colombia. *La nota económica.com*, <https://lanotaeconomica.com.co/negocios/asi-se-mueve-el-sector-de-parques-de-diversiones-en-colombia.html>.
- Villegas, F. (2016). Plan financiero del Motel Kiss-me de la ciudad de Cali para lograr mayor competitividad en los próximos cinco años (2013-2017). Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Programa de Economía.

Anexos

Anexo A. Estados financieros de la empresa

CORPORACIÓN DE RECREACIÓN POPULAR			
<i>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</i>			
ACTIVOS	2017	2018	2019
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	11.175.542.308	11.331.365.179	11.358.486.783
Efectivo y equivalentes de efectivo	6.794.936.886	3.373.736.546	2.998.020.055
Deudores comerciales y otros deudores	3.416.846.118	6.808.278.481	6.878.849.422
Inventarios	365.003.306	353.412.470	569.789.614
Intangibles	532.370.707	724.792.800	841.044.878
Otros Activos	66.385.291	71.144.882	70.782.814
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	7.045.691.690	6.529.679.056	8.098.808.011
Inversiones	5.890.606	6.536.396	7.238.821
Propiedades, planta y equipo	345.544.843	349.757.588	395.370.602
Propiedades de inversión	4.291.049.000	4.291.049.000	4.291.049.000
Intangibles	2.403.207.241	1.882.336.072	3.405.149.588
TOTAL ACTIVOS	18.221.233.998	17.861.044.235	19.457.294.794
PASIVOS			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	6.193.961.365	4.755.329.009	5.838.250.512
Obligaciones financieras	11.746.951	11.229.897	0
Proveedores	646.755.293	945.701.122	876.336.155
Cuentas por pagar	1.593.954.481	1.764.446.336	3.202.605.121
Impuestos, gravámenes y tasas	358.266.865	1.063.488.112	970.573.473
Beneficios a empleados	787.349.422	776.061.010	623.963.034
Provisiones	97.752.012	40.000.000	40.000.000
Pasivos diferidos	22.084.066	123.378.499	30.511.018
Otros pasivos	2.676.052.275	31.024.033	94.261.711
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	11.266.349	0	0
Obligaciones financieras	11.266.349	0	
TOTAL PASIVOS	6.205.227.714	4.755.329.009	5.838.250.512
PATRIMONIO			
<u>PATRIMONIO</u>	12.016.006.284	13.105.715.226	13.619.044.282
Aportes sociales	225.953.000	225.953.000	225.953.000
Reservas ocasionales	3.817.191	3.817.191	3.817.191
Excedente del ejercicio	527.056.775	1.089.708.942	513.329.056
Excedentes de ejercicios anteriores	7.462.415.037	7.989.471.812	9.079.180.754
Ajustes por convergencia a NIIF	3.796.764.281	3.796.764.281	3.796.764.281
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	18.221.233.998	17.861.044.235	19.457.294.794

Fuente: (Corporación de Recreación Popular, 2019)

CORPORACIÓN DE RECREACIÓN POPULAR			
<i>ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE</i>			
	2017	2018	2019
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	46.282.481.049	41.022.378.921	38.386.927.858
COSTO DE VENTAS	26.440.712.900	20.976.837.944	16.845.519.101
EXCEDENTES BRUTOS	19.841.768.149	20.045.540.977	21.541.408.757
OTROS INGRESOS	721.349.211	427.412.061	275.746.557
GASTOS DE ADMINISTRACION	4.579.651.512	4.539.831.483	5.216.340.428
GASTOS DE VENTAS	15.018.816.603	14.184.361.440	15.514.800.027
OTROS GASTOS	90.776.286	303.610.804	106.116.645
EXCEDENTE OPERATIVO	873.872.959	1.445.149.311	979.898.214
GASTOS FINANCIEROS	415.200.230	355.891.190	485.805.396
INGRESOS FINANCIEROS	94.137.414	66.626.110	77.602.079
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	552.810.143	1.155.884.231	571.694.897
IMPTO DE RENTA	25.753.368	66.175.289	58.365.841
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	527.056.775	1.089.708.942	513.329.056

Fuente: (Corporación de Recreación Popular, 2019)

Anexo B. Indicadores financieros de la empresa

INDICADORES ECONOMICOS	FORMULA	AÑOS		
		dic-17	dic-18	dic-19
RAZON DE LIQUIDEZ	RAZON DE LIQUIDEZ			
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	Activo corriente-pasivo corriente	\$ 4.981.580.943,00	\$ 6.576.036.170,00	\$ 5.520.236.271,00
RAZON CORRIENTE (\$)	activo corriente/pasivo corriente	1,80	2,38	1,95
SOLIDEZ (\$)	total activo/ total pasivo	\$ 2,94	\$ 3,76	\$ 3,33
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	RAZON DE ENDEUDAMIENTO			
ENDEUDAMIENTO (%)	(total pasivo / total activo)*100	34,05%	26,62%	30,01%
ENDEUDAMIENTO CORTO PL. (%)	(total pasivo corriente/total Activo)*100	99,82%	100,00%	100,00%
LAVERAGE TOTAL (%)	Pasivo total/patrimonio	0,52	0,36	0,43
RAZONES DE RENTABILIDAD	RAZONES DE RENTABILIDAD			
RENTAB BRUTA EN VENTA (%)	RB=(utilidad bruta 09/Ventas)*100 UB = v _{tas} - costo de v _{tas}	42,87%	48,86%	56,12%
RENTAB OPERACIONAL (%)	(utilidad operacional del ejercicio/ingresos operacionales)*100	1,89%	3,52%	2,55%
RENTAB ANTES IMPUESTO (%)	RN=(utilidad antes de impuesto/ventas)*100	1,19%	2,82%	1,49%
RENTABILIDAD NETA (%)	(uilidad neta/ventas netas)*100	1,14%	2,66%	1,34%
RENDIMIENTO DE LA INVERS (%)	utilidad neta/total activos*100	2,89%	6,10%	2,64%
RENTABILIDAD PATRIMONIAL (%)	(utilidad neta /patrimonio total)*100	4,39%	8,31%	3,77%
ROTACION DE ACTIVOS (Veces)	ingresos operacionales/activo total # veces	2,54	2,30	1,97

Fuente: elaboración propia

Anexo c. Análisis vertical y horizontal de estados financieros

CORPORACIÓN DE RECREACIÓN POPULAR ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE	ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL			
	31/12/2017	31/12/2018	1/12/2019	19VS18	18VS17	19VS18	18VS17
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE	61,33	63,44	58,38	27.121.604,00	155.822.871,00	0,24	1,39
Efectivo y equivalentes de efectivo	37,29	18,89	15,41	-375.716.491,00	-3.421.200.340,00	-11,14	-50,35
Deudores comerciales y otros deudores	18,75	38,12	35,35	70.570.941,00	3.391.432.363,00	1,04	0,00
Inventarios	2,00	1,98	2,93	216.377.144,00	-11.590.836,00	61,23	-3,18
Intangibles	2,92	4,06	4,32	116.252.078,00	192.422.093,00	16,04	0,00
Otros Activos	0,36	0,40	0,36	-362.068,00	4.759.591,00	-0,51	0,00
ACTIVO NO CORRIENTE	38,67	36,56	41,62	1.569.128.955,00	-516.012.634,00	24,03	-7,32
Inversiones	0,03	0,04	0,04	702.425,00	645.790,00	0,00	0,00
Propiedades, planta y equipo	1,90	1,96	2,03	45.613.014,00	4.212.745,00	13,04	1,22
Propiedades de inversión	23,55	24,02	22,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Intangibles	13,19	10,54	17,50	1.522.813.516,00	-520.871.169,00	80,90	-21,67
TOTAL ACTIVOS	100,00	100,00	100,00	1.596.250.559,00	-360.189.763,00	8,94	-1,98
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE	99,82	100,00	100,00	1.082.921.503,00	-1.438.632.356,00	22,77	-23,23
Obligaciones financieras	0,19	0,24	15,01	865.106.258,00	-517.054,00	7.703,60	-4,40
Proveedores	10,42	19,89	54,86	2.256.903.999,00	298.945.829,00	0,00	46,22
Cuentas por pagar	25,69	37,10	16,62	-793.872.863,00	170.491.855,00	-44,99	10,70
Impuestos, gravámenes y tasas	5,77	22,36	10,69	-439.525.078,00	705.221.247,00	-41,33	0,00
Beneficios a empleados	12,69	16,32	0,69	-736.061.010,00	-11.288.412,00	-94,85	-1,43
Provisiones	1,58	0,84	0,52	-9.488.982,00	-57.752.012,00	-23,72	0,00
Pasivos diferidos	0,36	2,59	#¡REF!	#¡REF!	101.294.433,00	#¡REF!	458,68
Otros pasivos	43,13	0,65	1,61	63.237.678,00	-2.645.028.242,00	203,83	-98,84
PASIVO NO CORRIENTE	0,18	0,00	0,00	0,00	-11.266.349,00	#¡DIV/0!	-100,00
Obligaciones financieras	0,18	0,00	0,00	0,00	-11.266.349,00	#¡DIV/0!	-100,00
TOTAL PASIVOS	100,00	100,00	100,00	1.082.921.503,00	-1.449.898.705,00	22,77	-23,37
PATRIMONIO	100,00	100,00	100,00	513.329.056,00	1.089.708.942,00	3,92	9,07
Aportes sociales				0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas ocasionales				0,00	0,00	0,00	0,00
Excedente del ejercicio	4,39	8,31	3,77	-576.379.886,00	562.652.167,00	-52,89	106,75
Excedentes de ejercicios anteriores	62,10	60,96	66,67	1.089.708.942,00	527.056.775,00	13,64	7,06
Ajustes por convergencia a NIIF	31,60	28,97	27,88	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,00	100,00	100,00	1.596.250.559,00	-360.189.763,00	8,94	-1,98

Fuente: elaboración propia

CORPORACIÓN DE RECREACIÓN POPULAR							
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE	ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS HORIZONTAL	
	31/12/2017	31/12/2018	1/12/2020	19VS18	18VS17	19VS18	18VS17
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100,00	100,00	100,00	-2.635.451.063	-5.260.102.128	-6,42	-11,37
COSTO DE VENTAS	57,13	51,14	43,88	-4.131.318.843	-5.463.874.956	-19,69	-20,66
EXCEDENTES BRUTOS	42,87	48,86	56,12	1.495.867.780	203.772.828	7,46	1,03
OTROS INGRESOS							
GASTOS DE ADMINISTRACION	9,90	11,07	13,59	676.508.945	-39.820.029	14,90	-0,87
GASTOS DE VENTAS	32,45	34,58	40,42	1.330.438.587	-834.455.163	9,38	-5,56
OTROS GASTOS	0,20	0,74	0,28	-197.494.159	212.834.518	-65,05	234,46
EXCEDENTE OPERATIVO	0,53	3,22	2,11				
GASTOS FINANCIEROS	0,90	0,87	1,27	129.914.206	-59.309.040	36,50	-14,28
INGRESOS FINANCIEROS	0,20	0,16	0,20	10.975.969	-27.511.304	16,47	-29,22
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	1,19	2,82	1,49	-584.189.334	603.074.088	-50,54	109,09
IMPOTO DE RENTA	0,06	0,16	0,15	-7.809.448	40.421.921	-11,80	156,96
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,14	2,66	1,34	-576.379.886	562.652.167	-52,89	106,75

Fuente: elaboración propia

