

**Plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social
“VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia.**

Leidy Viviana Márquez Rodríguez

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás

Dr. Helga Ofelia Dworaczek Conde

3 de agosto de 2020

PLAN DE NEGOCIOS CENTRO DE RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO SOCIAL “VIDA”

**Plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social
“VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia**

Leidy Viviana Márquez Rodríguez

**Trabajo de Grado
para optar al título de Magíster en Administración - MBA**

**Dirigido por:
Helga Ofelia Dworaczek Conde**

**Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración - MBA
Bogotá D.C.**

2020

Índice de contenido

Agradecimientos	12
Resumen ejecutivo	13
Abstract	14
Introducción	15
1. Planteamiento del problema	17
2. Justificación	19
3. Objetivos	22
3.1 Objetivo general	22
3.2 Objetivos específicos	22
4. Marco Teórico	23
4.1 Antecedentes del Turismo.....	23
4.1.1 Antecedentes a nivel internacional.....	23
4.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	24
4.2 Caracterización del turismo.....	27
4.2.1 Turismo a nivel mundial.	27
4.2.2 Turismo en Colombia.....	30
4.2.3 Turismo en Boyacá	34
4.2.4 Turismo en Sogamoso.....	35
4.3 Estado del Arte.....	35
4.4 Conceptos clave	38
5. Planteamiento Metodológico	43
5.1 Enfoque de la investigación	43
5.2 Alcance de la investigación.....	43

5.3 Instrumentos de recolección de información	44
5.4 Tipo de análisis	44
5.5. Diseño del marco metodológico.....	48
6. Descripción del negocio	49
6.1 Planeación estratégica.....	49
6.2 Filosofía	49
6.3 Misión	50
6.4 Visión.....	50
6.5 Valores	50
6.6 Políticas.....	51
7. Estudio de mercado.....	52
7.1 Análisis del entorno PESTEL	52
7.1.1 Análisis Político.	52
7.1.2 Análisis Económico	55
7.1.3 Análisis Social.....	58
7.1.4 Análisis Tecnológico.....	62
7.1.5 Análisis Ecológico	63
7.1.6 Análisis Legal.....	64
7.2 Plan de marketing	66
7.2.1 Producto	66
7.2.2 Precio	68
7.2.3 Plaza / Distribución	69
7.2.4 Promoción	70
7.2.5 Procesos	72
7.2.6 Personas	73
7.2.7 Presencia de evidencia física.....	75
7.2.8 Presencia de aliados	76

8. Estudio de Operaciones	77
8.1 Localización geográfica	77
8.2 Soporte físico	77
8.3 Mapa de Procesos.....	79
8.4 Flujograma del servicio.....	81
9. Estudio Organizacional	83
9.1 Creación de empresa	83
9.2 Cultura Organizacional en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	83
9.3 Estructura organizacional.....	85
9.4 Perfiles de puesto	85
9.5 Requerimiento de personal y término de contratación.....	87
9.6 Metodologías de Motivación.....	90
9.7 Obligaciones tributarias	90
10. Viabilidad Ambiental.....	92
11. Estudio Financiero	97
11.1 Precio y unidades de venta.....	97
11.2 Relación de costos.....	99
11.3 Gastos operacionales.....	105
11.4 Acreedores varios.....	111
11.5 Inversiones	115
11.6 Capital de inversión.....	124
11.7 Punto de equilibrio	124
11.8 Proyecciones	125
11.9 Balance General	129

11.10 Estado de Resultados	130
11.11 Flujo de Caja	131
11.12 Costo promedio ponderado de capital (CPPC-WACC).....	132
11.13 Valor económico agregado (EVA).....	133
11.14 Indicadores de Evaluación Financiera	134
12. Conclusiones	135
13. Referencias Bibliográficas	139
14. Apéndices	159

Índice de tablas

Tabla 1. Antecedentes a nivel internacional.	23
Tabla 2. Antecedentes del turismo a nivel nacional.....	25
Tabla 3. Proporción de la población por curso de vida, Sogamoso, 2005 – 2019	61
Tabla 4. Precio por uso normal de las instalaciones	69
Tabla 5. Precio por uso particular de las instalaciones	69
Tabla 6. Distribución de áreas según plano	78
Tabla 7. Requerimiento de personal y término de contratación.....	87
Tabla 8. Tarifas para contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada 2020..	89
Tabla 9. Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) - Lista de chequeo simple.....	94
Tabla 10. Precio y unidades vendidas por producto.	99
Tabla 11. Costos Unitarios Materia Prima.....	100
Tabla 12. Mano de obra directa por producto	102
Tabla 13. Mano de obra indirecta	103
Tabla 14. Servicios públicos operativos.....	104
Tabla 15. Total otros costos de fabricación	105
Tabla 16. Gastos de Ventas.....	106
Tabla 17. Nómina Administrativa.....	107
Tabla 18. Uniforme del personal.....	108
Tabla 19. Personal de vigilancia	109
Tabla 20. Servicios públicos administrativos.....	109
Tabla 21. Otros gastos administrativos	110
Tabla 22. Total gastos de administración.....	110
Tabla 23. Útiles de oficina	112
Tabla 24. Elementos de aseo.....	113
Tabla 25. Elementos de cafetería	114
Tabla 26. Total acreedores varios	114
Tabla 27. Investigación tecnológica de valores, predio Sogamoso x M2.....	115
Tabla 28. Costo comercial del terreno	116
Tabla 29. Proyecto de construcción y edificación	117

Tabla 30. Trámites de construcción y edificación	118
Tabla 31. Total construcciones y edificaciones	118
Tabla 32. Maquinaria y equipo	119
Tabla 33. Muebles y enseres	120
Tabla 34. Equipo de oficina	121
Tabla 35. Total inversión	123
Tabla 36. Recurso reserva primer semestre año 1	123
Tabla 37. Punto de equilibrio	124
Tabla 38. Proyecciones	126
Tabla 39. Balance General	129
Tabla 40. Estado de Resultados	130
Tabla 41. Flujo de Caja	131
Tabla 42. Costo promedio ponderado de capital	132
Tabla 43. Valor económico agregado (EVA)	133
Tabla 44. Indicadores de Evaluación Financiera	134

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide poblacional, municipio de Sogamoso, Boyacá 2005 – 2019– 2020...	60
Figura 2. Imagen y logo	68
Figura 3. Localización Geográfica.....	77
Figura 4. Plano del centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA	78
Figura 5. Vista posterior del centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA.....	79
Figura 6. Mapa de Procesos	80
Figura 7. Flujograma del servicio	81
Figura 8. Cultura Organizacional en función de los ODS	84
Figura 9. Organigrama	85

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ingresos de exportación por categoría de productos 2017.....	28
Gráfico 2. Ingresos por exportaciones del turismo internacional 2015-2018	28
Gráfico 3. Principales destinos turísticos	30
Gráfico 4. Llegadas e ingresos turismo Colombia.....	33

Índice de Apéndices

Apéndice A. Análisis del entorno PESTEL	159
Apéndice B. Apéndice B. Fichas técnicas por zona.....	165
Apéndice C. Vistas del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA	176
Apéndice D. Perfiles de Puesto.....	180
Apéndice E. Justificación mano de obra directa	186
Apéndice F. Justificación mano de obra indirecta	189
Apéndice G. Justificación gastos de administración – Nómina administrativa.....	191
Apéndice H. Justificación variables macroeconómicas	193
Apéndice I. Carta de autorización.....	196

Agradecimientos

A: Mis padres, hermanos y demás seres queridos, como agradecimiento a su esfuerzo, apoyo y acompañamiento continuo; durante la consecución de este gran logro y a lo largo de mi proceso de formación profesional y personal.

A: Helga Ofelia Dworaczek Conde, Directora MBA de la Universidad Santo Tomás en Bogotá D.C., directora de la presente investigación; por la guía, compromiso y dedicación durante la ejecución de este proyecto. Sus conocimientos y orientaciones fueron elementales para que la tesis llegara a buen término.

A: La Universidad Santo Tomás en Bogotá D.C., y docentes de la institución; por los conocimientos impartidos a lo largo de mi formación académica como Magister en Administración – MBA.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo contempla el diseño del plan de negocios para el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia; dirigido a toda la familia y con el que se busca beneficiar principalmente a la población sogamoseña, además de las personas que migran a la ciudad y comunidades aledañas por motivos educativos, laborales, de turismo u otros; a través de un espacio público digno que permita suplir las necesidades de sus usuarios a nivel de ocio y recreación, con un enfoque socio-económico y sostenible, con actividades que promuevan el bienestar y la calidad de vida de sus usuarios, así como la generación de empleo y nuevos ingresos para la ciudad, que, a su vez, promueven el turismo local y regional en marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el sector.

El plan de negocios comprende el estudio de distintas variables que permiten determinar la viabilidad operativa y económica del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”; el cual está conformado por: El estudio de mercado, el estudio de operaciones, el estudio organizacional, la viabilidad ambiental y el estudio financiero.

Palabras clave: Plan de negocios, centro de recreación y esparcimiento social, turismo, socio-económico, objetivos de desarrollo sostenible, estudio de mercado, estudio de operacionales, estudio organizacional, viabilidad ambiental, estudio financiero.

Abstract

The present work consists about the business plan design for the "Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” in Sogamoso city, Boyacá, Colombia; aimed to whole family, which mainly seeks to benefit Sogamoso population, as well as people who migrate to the city and surrounding communities for educational, work, tourism or other reasons; through a worthy public space which allows users to satisfy their needs related to leisure and entertainment, with a socio-economic and sustainable approach, with activities that promote the well-being and life quality of users, as well as the employment generation and new incomes for the city; in addition to promote the local and regional tourism within the framework of the Sustainable Development Objectives for the sector.

The business plan includes the study of several variables that allow to determine the operational and economic viability of the Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, which consists of: Market study, operations study, organizational study, environmental viability and financial study.

Keywords: Business plan, Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, tourism, socio-economic, sustainable development objectives, market study, operations study, organizational study, environmental viability, financial study.

Introducción

El turismo se ha convertido en un sector dinamizador del progreso socioeconómico de los países a nivel mundial, a través de la generación de empleo, el aumento de los desplazamientos nacionales e internacionales, el desarrollo de productos turísticos y el incremento de inversión en infraestructuras sólidas; representando aproximadamente el 10% del PIB y el empleo mundial. Dentro de las directrices emitidas por la organización Mundial del Turismo (OMT), se encuentra el desarrollo y la promoción de un turismo sostenible, en marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030; con el fin de generar un impacto a largo plazo en términos ambientales, económicos y sociales; por lo que se ha vuelto indispensable que los países adopten medidas para el sector, alineadas a este estándar internacional.

Según Procolombia (2020), Colombia es uno de los países latinoamericanos con mayor dinamismo en este sector y es uno de los principales destinos de Inversión Extranjera Directa (IED); el gobierno se ha enfocado en planes de promoción y desarrollo del turismo que han influido en la competitividad del país como destino turístico bajo principios de sostenibilidad, responsabilidad y calidad. Al mismo tiempo, de acuerdo con la Gobernación de Boyacá (2016) y Fundecomercio (2012), el departamento de Boyacá ha procurado el desarrollo y el fortalecimiento del sector en materia de transformación digital, emprendimiento, infraestructura, y demás aspectos; en función de un turismo sostenible regional y nacional; los cuales están fundamentados en las políticas y Planes de Desarrollo del país y el departamento.

Ahora bien, dentro de los distintos escenarios que contempla el sector, se encuentra el Turismo Urbano como producto turístico en desarrollo, el cual ha ido creciendo debido a la existencia de una mayor urbanización, la conectividad a nivel mundial a través de medios de

transporte óptimos, el interés de los turistas por la cultura y la historia; entre otros; lo que ha propiciado el desarrollo de urbes más sostenibles.

Adicionalmente, el turismo está alineado con las actividades de recreación, ocio y entretenimiento en sus diferentes manifestaciones, ya que la demanda del sector le ofrece oportunidades de articulación a partir de la recreación cotidiana que promueve el desarrollo humano y genera desplazamientos al interior del país. La recreación cotidiana a veces no se enmarca como política de turismo en la medida que no promueve ingresos, pero entra en la agenda pública cuando impulsa los desplazamientos turísticos. Es por ello que se busca la articulación a través de un turismo sostenible mediante la recreación, el ocio y la actividad física en sus diversas modalidades, en función de un bienestar económico, social y ambiental.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación se enfoca en el diseño del plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA, en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia; con un enfoque socioeconómico y de sostenibilidad (según los ODS), dirigido a toda la familia y con actividades que promuevan la inclusión y transformación del tejido social en pro del bienestar y la calidad de vida de sus usuarios; así como la generación de empleo y nuevos ingresos para la ciudad en función de la promoción y el desarrollo de un turismo local, regional y nacional; siendo de vital importancia la articulación entre los entes gubernamentales, el sector empresarial, las fundaciones, el sector académico y la población en general; con el fin de trabajar en conjunto por un turismo integral, sostenible y que genere bienestar económico y social a la comunidad.

1. Planteamiento del problema

De acuerdo con Santoro (2019) y la (OMT, s.f.), el sector turístico se ha convertido en uno de los mayores generadores de divisas y en un gran dinamizador del progreso socioeconómico a nivel mundial y nacional. Si bien en Colombia y Boyacá específicamente, se han implementado diferentes políticas, planes y programas en función del desarrollo del turismo sostenible a nivel nacional y la promoción de actividades de ocio, esparcimiento y recreación en distintas modalidades; en el departamento aún no se ha logrado articular de manera eficiente todos los eslabones de la cadena de valor que hacen parte de este sector y presenta varios desafíos que afrontar, dentro de los cuales se encuentran la informalidad empresarial, la falta de capacitación, el poco uso de las tecnologías de información y comunicación, la falta de innovación e investigaciones de mercado que potencien los productos y destinos turísticos de la región, la infraestructura actual, entre otros aspectos (Colciencias, s.f.)

Adicionalmente, a pesar de contar con un alto potencial turístico en el país y ser un importante sector para el desarrollo económico, la mayoría de proyectos están enfocados en el flujo de turistas internacionales solamente, descuidando el abordaje del mercado turístico interno o doméstico, el cual también genera una importante movilidad y captación de ingresos al interior.

Por otro lado, Sogamoso no dispone de suficientes espacios de ocio y entretenimiento, públicos y dignos, que permita suplir esta necesidad bajo un concepto integral a nivel económico, social y sostenible ambientalmente, si bien cuenta con parques centrales o infantiles, espacios de ocio reducidos y un centro de recreación a través de la Caja de Compensación Comfaboy¹; son

¹ Comfaboy es una Caja de Compensación Familiar Boyacense, creada en 1961, encargada de administrar la prestación de servicios sociales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus afiliados (Comfaboy, s.f.)

lugares que cuentan con ciertas actividades estándar y para determinados nichos, no promueven el turismo, no se refleja la articulación del sector académico, el empresarial (más allá de una Caja de Compensación) ni el estatal para el crecimiento y progreso de la ciudad, no resalta la labor de un turismo sostenible en función de los ODS en el sector, así como tampoco permiten la integración de los diferentes grupos poblacionales.

A razón de lo anterior, se pretende diseñar un plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, como una oportunidad de generar un nuevo espacio de esparcimiento con enfoque socio-económico, con actividades que promuevan el bienestar y la calidad de vida de sus usuarios, así como la generación de empleo y nuevos ingresos para la ciudad, que, a su vez, promueven el turismo local y regional de manera sostenible; fortaleciendo la cadena de valor del sector y articulando los distintos organismos y entidades de la ciudad y la región.

2. Justificación

Con el presente estudio se pretende diseñar el plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en Sogamoso, Boyacá, Colombia; dirigido a toda la familia y con el que se busca beneficiar principalmente a la población sogamoseña, de todas las edades, además de las personas que migran a Sogamoso y comunidades aledañas por motivos educativos, laborales, de turismo u otros.

En este sentido, la idea del centro de esparcimiento en la ciudad se desarrolla teniendo en cuenta que en la actualidad se ha convertido en un tema relevante el bienestar de la sociedad a través de espacios públicos dignos para el ocio, el descanso y la recreación; que permitan un impacto positivo en la calidad de vida de sus usuarios a nivel físico, mental, social y emocional; así como el desarrollo individual de la persona, el fortalecimiento de una cultura ciudadana, la transformación del tejido social, los beneficios ambientales, entre otros aspectos. Además, que estos espacios influyen significativamente en la recepción y promoción de un turismo sostenible en función de los desplazamientos que ocasiona.

Asimismo, la generación de este centro de esparcimiento genera beneficios económicos para la ciudad, dentro de los cuales se encuentran la generación de una fuerza de trabajo sólida al generar empleo estable y temporal, la inversión en infraestructura, la promoción del turismo sostenible a nivel local y regional, entre otros factores.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad Nacional de Colombia (2013) realizó un diagnóstico técnico para el plan de ordenamiento territorial del Municipio de Sogamoso, el cual refleja que éste no dispone de suficientes espacios de ocio y entretenimiento, públicos y dignos,

que permita suplir esta necesidad bajo un concepto integral a nivel económico, social y sostenible ambientalmente; no están en óptimas condiciones de uso y seguridad, no promueven el turismo, no se refleja la articulación del sector académico, el empresarial ni el estatal para el crecimiento y progreso de la ciudad, no resalta la labor de un turismo sostenible en función de los ODS en el sector, así como tampoco permiten la integración de los diferentes grupos poblacionales.

Es importante tener en cuenta que para la realización del estudio se llevará a cabo el estudio de diferentes variables a nivel de mercado, operacional, organizacional, ambiental y financiero; con el fin de determinar el horizonte y la viabilidad del mismo.

Adicionalmente, es de resaltar que este proyecto tuvo un primer acercamiento ante la Cámara de Comercio de Sogamoso, en la primera Feria de Innovación y Emprendimiento Juvenil que se llevó a cabo en el año 2017; en donde se presentó el fundamento de la idea general. En este proceso participaron el autor del presente proyecto, como dueño y expositor, junto con el señor David Camilo Márquez Sanabria, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.055.314.470 de Tibasosa, Boyacá; como apoyo del mismo. De manera que este proyecto, de autoría propia, se toma como base del presente estudio, en donde se da la estructura formal real, administrativa y financiera, para que, a futuro, se pueda presentar con mayor fortaleza ante el ente respectivo. La carta de autorización por parte del señor David Márquez, se encuentra adjunto en el presente proyecto como **Apéndice I. Carta de autorización.**

Por último, es de resaltar que el presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación del MBA de Gestión y Fortalecimiento, en la sublínea de Emprendimiento; con el cual se pretende abordar una idea de negocio frente a una oportunidad de mercado, a partir de distintas variables que contribuyen en la construcción del modelo, con el fin de validar el mejor

horizonte del negocio y articular sus elementos esenciales hacia el fortalecimiento, el desarrollo y la integración empresarial, como parte de la dirección estratégica en función de la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado definiendo las variables significativas para la creación del plan de negocios del “Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia”
- Elaborar un estudio de operaciones estableciendo los elementos representativos para la prestación del servicio del “Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia”
- Establecer la viabilidad organizacional del “Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia”
- Determinar la viabilidad financiera del “Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia”

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes del Turismo

4.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Para ilustrar la historia del turismo a nivel internacional, Altimira & Muñoz (2007), Rodríguez (2011) y (Dalles, 2012), retoman tres etapas representativas a saber: La edad antigua, la edad media y la edad moderna, como se relaciona en la Tabla 1.

Vale la pena señalar que la importancia del turismo y el ocio ha trascendido a través de la historia estructurando un criterio social, político y económico que beneficia a la sociedad y aporta al presente estudio para la identificación del análisis de contexto.

Tabla 1.

Antecedentes del turismo a nivel internacional

ETAPA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Edad Antigua	Grecia Clásica	Importancia al ocio a través de la cultura, la religión y el deporte. Los principales desplazamientos se dieron por los Juegos Olímpicos de la edad antigua y las peregrinaciones religiosas.
Edad Media	-	El cristianismo y el islam extendieron las peregrinaciones religiosas, lo que aumentó el número de creyentes y de desplazamientos, esto dio paso a la creación de mapas, mesones y servicios para los caminantes.
Edad Moderna	1841	Thomas Cook realizó el primer viaje organizado de la historia y en 1851 crea la primera agencia de viajes del mundo “Thomas Cook & Son”
	1867	Se creó el Boucher para uso de servicios pre pagados en hoteles a través de una agencia de viajes.
	1919	Las playas y los ríos se convierten en el centro del turismo en Europa

1950-1973 El turismo internacional crece gracias al nuevo orden internacional, la estabilidad social y la cultura del ocio en el mundo occidental.

Se desarrolló la producción de automóviles en cadena, así como la construcción de carreteras y autopistas, esto aumentó el flujo de viajeros.

80's Internacionalización de empresas hosteleras y de los tours operadores.

90's Se diversificó la oferta (nuevos productos y destinos), así como la demanda (nuevos tipos de turistas) y se mejoró la calidad del servicio.

El turismo entró dentro de las políticas públicas de los países en función de un desarrollo turístico sostenible.

El turismo interno e internacional se vieron impulsados gracias a los avances tecnológicos, los cuales influyeron en la producción de automóviles, en el transporte aéreo y en las navieras.

Los turistas empiezan a estar más vinculados social y culturalmente con los destinos, exigiendo mayores experiencias en sus viajes y la inclusión de nuevos valores como la conciencia colectiva. Asimismo, está muy bien informado sobre lo que quiere y busca una relación continúa entre calidad, el precio y el valor que percibe del servicio recibido.

Fuente: Elaboración del autor a partir de información recuperada de Altimira & Muñoz (2007), Rodríguez (2011) y (Dalles, 2012)

4.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Para tener una perspectiva más amplia del sector en el que se que se enmarca el presente estudio y lograr una mejor identificación del análisis de contexto, es indispensable no solo retomar sus antecedentes a nivel mundial, sino la importancia y la evolución del turismo en el país, estructurando un criterio social, político y económico; de esta manera se logra comprender las distintas etapas que han contribuido a la construcción y el crecimiento del sector.

De acuerdo con Pairumani (s.f.), Menchero (2018) y Betancur & Cruz (2008), el turismo en Colombia se remonta al siglo XVI y ha pasado por varias etapas, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Antecedentes del turismo a nivel nacional

ETAPA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
XVI	-	Instalación de mesones (lugares de reposo y refugio para los viajeros)
XVII	1825	Asociación de la hotelería al turismo. Se exime de prestar el servicio militar a sueños de mesones para incentivar el desarrollo del turismo
XX	1943	Emisión de la Ley 48 expedida en 1943, sobre fomento del turismo en la República; a través de la cual nace la Dirección Nacional del turismo
	1949	Constitución del primer gremio turístico, la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo –ANATO
	1959	Inauguración del aeropuerto Internacional El Dorado, como punto de conectividad en América Latina
	1967	Conformación de la infraestructura hotelera
	1968	Creación de la Corporación Nacional de Turismo (CNT), la cual tuvo un papel central en el impulso del turismo en el país
	1970-1979	Importancia del turismo social a través del sector privado como Colsubsidio, Cafam y las cooperativas de algunas empresas El turismo se contrae por el narcotráfico, la corrupción y el conflicto armado
	1980-1989	Se crea el Fondo de Promoción Turística - FONTUR como acción para el fomento de la inversión en el sector
	1990-1999	Boom en la construcción de hoteles, pero no con buenos resultados en el sector por una crisis política de la época y el aumento de la violencia
	2000	Periodo de recuperación del turismo a través de políticas públicas en torno a un Plan Sectorial de Turismo

- XXI - La firma del Acuerdo de Paz entre el gobierno colombiano y las FARC, a finales de 2016, ha tenido una influencia positiva en el crecimiento del turismo
- Reactivación del turismo y la industria hotelera gracias a la seguridad democrática del país y campañas promocionales como "Vive Colombia", que han contribuido en el reconocimiento de Colombia como un destino nacional e internacional en función del desarrollo sostenible
-

Fuente: Elaboración del autor a partir de información recuperada de Pairumani (s.f.), Menchero (2018) y Betancur & Cruz (2008)

De acuerdo con Mackey & Peña (2016) y Villamizar (2017), el sector turístico en Colombia no percibía grandes ingresos teniendo en cuenta la imagen negativa externa que tenía el país a razón de sus problemas de violencia y conflicto armado desde los años sesenta, caracterizado por la lucha contra grupos guerrilleros, grupos paramilitares y el narcotráfico, lo que influía significativamente en la percepción de seguridad de los turistas; esto le impidió al país alcanzar un mayor desarrollo económico y social mediante el turismo. Sin embargo, a lo largo de los años, ha presentado un cambio positivo y el turismo ha empezado a ocupar un espacio muy importante dentro de su desarrollo económico y cultural. Esto se debe, entre otras razones, a la disminución de la violencia al interior del país, la mejora en las condiciones de seguridad, la inversión en conectividad digital, la infraestructura y la capacitación de los distintos operadores del sector, la promoción de sitios turísticos, las políticas y planes de desarrollo nacional y departamental en marco del turismo sostenible y las medidas de fácil ingreso para los viajeros internacionales.

4.2 Caracterización del turismo

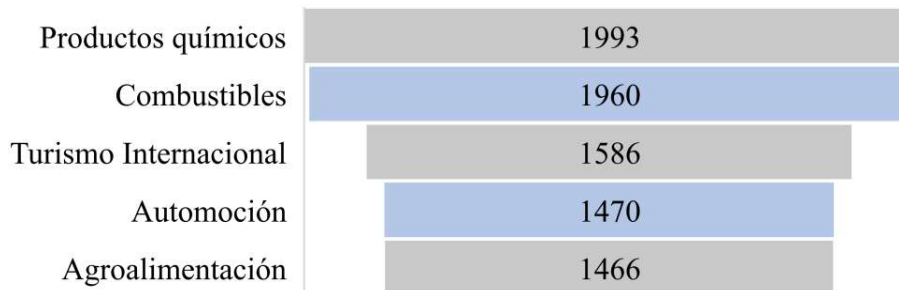
4.2.1 Turismo a nivel mundial.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo de las Naciones Unidas y es la principal institución del turismo a nivel mundial, la cual se enfoca en promover el desarrollo de un turismo sostenible y responsable para todos los países miembros; impulsando el cumplimiento del Código Ético Mundial para este sector, con el fin de garantizar que los destinos turísticos, las empresas prestadoras de servicios y los países miembros logren potencializar los efectos económicos, sociales y culturales, minimizando los impactos negativos en términos ambientales y sociales (OMT, s.f.). Este Código Ético Mundial contempla los principios que deberían seguir voluntariamente los gobiernos, las empresas turísticas y la sociedad en general, con el fin de promover y encaminar su accionar hacia un turismo sostenible y responsable en marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OMT, 2016)

De acuerdo con la OMT (s.f.) y la Cámara de Comercio del Cauca (2018) el turismo ha ido creciendo durante los últimos años, llegando a convertirse en uno de los actores principales del comercio internacional y en un sector importante para el progreso social y económico de los países, en relación con los ingresos percibidos por las exportaciones del turismo, la generación de empleo, la innovación y el emprendimiento. Este sector ha llegado a superar incluso la exportación de automóviles y los productos alimentarios a nivel mundial, siendo la tercera mayor categoría de exportaciones del mundo, como se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.

Ingresos de exportación por categoría de productos 2017 (USD miles de millones)

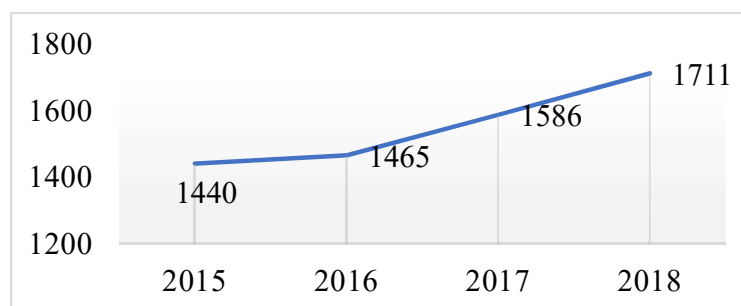


Fuente: Elaboración del autor a partir de información recuperada de la OMT (2019)

Adicionalmente, los ingresos generados por las exportaciones del turismo internacional han presentado un incremento a lo largo de los años gracias a una fuerte demanda de viajes a nivel mundial, alcanzando los 1.711 billones de dólares en el 2018, es decir, un 7,8% por encima del año anterior; permitiendo a los países beneficiarse del incremento de los niveles de ingresos del turismo, reflejados en la generación de puestos de trabajo, el apoyo a iniciativas empresariales del sector, el desarrollo de nuevos productos turísticos, entre otros aspectos; y posicionando al sector como una fuente importante de exportación de divisas a nivel mundial. En el siguiente gráfico se relaciona este aumento a partir del año 2015 hasta el 2018.

Gráfico 2.

Ingresos por exportaciones del turismo internacional 2015-2018 (USD billones)



Fuente: Elaboración del autor a partir de información recuperada de la OMT (s.f.)

Además de lo anterior, el turismo ha tenido un importante movimiento a nivel mundial, como lo ilustra Díaz (2019):

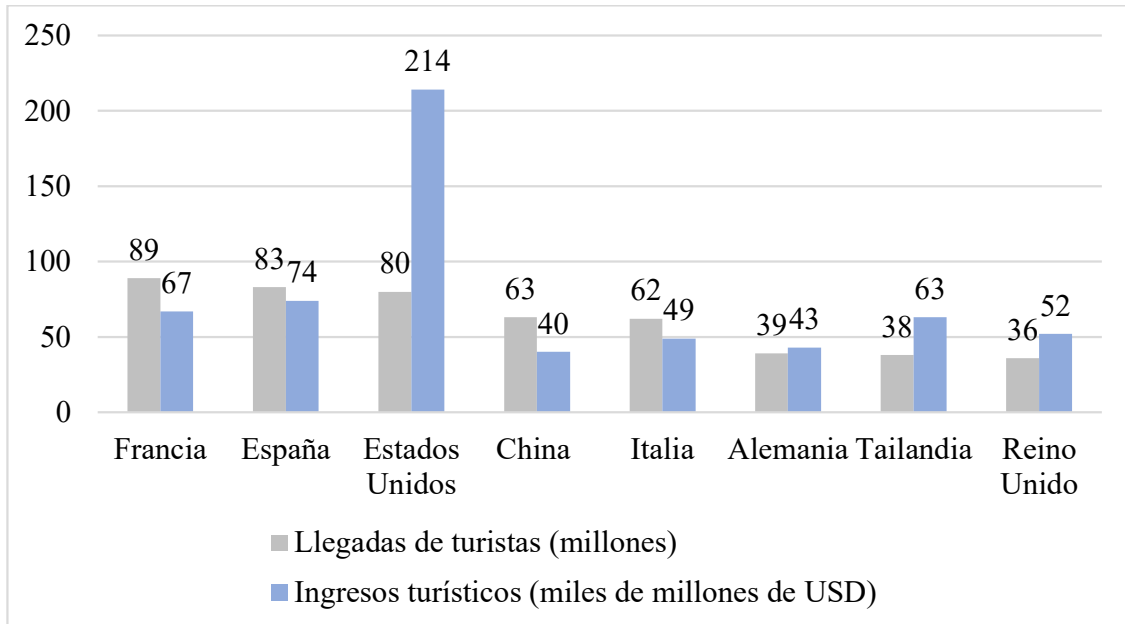
En el año 2018 se registraron en todo el mundo cerca de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que equivale prácticamente a la sexta parte de la población mundial; esto evidencia la importancia global de la industria turística, que es responsable de la creación de más de 120 millones de empleos y cuya aportación directa al PIB mundial asciende desde el año 2013 a más de dos billones de dólares estadounidenses... La actividad generada por los sectores de la hostelería, las agencias de viaje, el transporte de pasajeros y del ocio en general consigue atraer, además, una importante inversión pública y de capital privado.

Adicionalmente, de acuerdo con la OMT (s.f.), durante el año 2019 los desplazamientos de turistas internacionales, ascendieron a 1.461 millones de personas, distribuidos de la siguiente manera: Europa ocupa el primer lugar con el 51% en la recepción de turistas, lo que equivale a 742 millones de personas; en segundo lugar se encuentra Asia y el Pacífico con el 25%, es decir, 364 millones de turistas; le sigue Las Américas con el 15%, equivalente a 220 millones de turistas; y finalmente África con el 5% y el Medio Oriente con el 4%, es decir, 71 y 64 millones de llegadas de turistas respectivamente.

Por otro lado, respecto a los principales destinos turísticos a nivel mundial, en el siguiente gráfico se relacionan los ocho países con mayor movimiento turístico en el 2018, en función del total de llegadas de turistas al país y sus ingresos turísticos percibidos. Estados Unidos lidera la posición por los mayores ingresos obtenidos con 214 mil millones de USD, seguido de España con 74 mil millones de USD y Francia con 67 mil millones de USD. Sin embargo, en términos de llegadas de turistas internacionales, Francia ocupa el primer lugar con 89 millones de turistas, seguido de España y Estados Unidos con 83 millones y 80 millones respectivamente.

Gráfico 3.

Principales destinos turísticos



Fuente. Elaboración del autor a partir de información recuperada de la OMT (2019)

Por último, la OMT (2019) señala que los países se han venido beneficiando del aumento de los ingresos del turismo, el cual se ha visto impulsado en los últimos años por una economía mundial relativamente fuerte, los avances tecnológicos, la variedad de los servicios turísticos ofertados, los nuevos modelos de negocio y los costos de viaje más asequibles, entre otros aspectos. El ocio se ha convertido en el principal motivo de los desplazamientos turísticos en todas las regiones del mundo, excepto en el Medio Oriente, donde predominan los viajes para visitar a los familiares y amigos o bien sea por motivos de salud o religiosos.

4.2.2 Turismo en Colombia

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 52, reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre,

siendo el Estado el promotor de estas actividades en el territorio (Constitución Política de Colombia, [C.P.C.], 1991, art. 52). De allí, que con la ley 181 del 18 de Enero de 1995 se cree el Sistema Nacional del Deporte, con el fin de fomentar estas prácticas en el país a través del desarrollo de programas para todos los sectores sociales, la creación de espacios recreativos con los equipamientos necesarios, la reserva de zonas e infraestructuras mínimas que cubra las necesidades sociales, entre otros aspectos; para así asegurar el bienestar de la población a través de actividades de ocio y espacios disponibles para ello. Es así como el Sistema Nacional del Deporte tiene como principal objetivo brindar y fomentar distintas oportunidades de participación para la sociedad en este tipo de prácticas, como contribución al desarrollo integral de cada persona; así como al desarrollo económico, ambiental y social del país (IMRDS, s.f.) y (Coldeportes, 2018)

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) y Santoro (2019), el turismo en Colombia ha tenido un buen dinamismo en los últimos años, evidenciándose, por ejemplo, en el aumento de llegadas de viajeros internacionales al país y la creación de nuevos operadores turísticos. El sector se ha convertido en uno de los mayores generadores de divisas en el país y con gran potencial para ser foco de inversionistas a nivel mundial en proyectos de infraestructura, emprendimientos de innovación turística y capacitación en servicios y el aprendizaje de nuevos idiomas, entre otros. Adicionalmente, con el ánimo de aprovechar este dinamismo en el sector, el Gobierno constantemente está desarrollando programas para mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico a partir de la generación de valor y el posicionamiento del país tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, a pesar de contar con un alto potencial turístico en el país y ser un importante sector para el desarrollo económico, la mayoría de proyectos y planes se enfocan en el flujo de turistas internacionales (extranjeros) solamente, algunas veces se descuida el abordaje del mercado

turístico interno o doméstico, el cual también genera una importante captación de ingresos ya que representa aproximadamente el 80% de los desplazamientos turísticos, y el cual se caracteriza principalmente por los viajes que realizan los turistas dentro de su región (Intrarregional), más que hacia otras (Interregional) por factores relacionados con las largas distancias, la mala infraestructura y algunas veces los costos elevados. Además de lo anterior, no se evidencian las suficientes políticas integrales que maximicen el potencial turístico del país en términos de su riqueza natural y cultural, además del costero (siendo el de mayor demanda), de tal forma que se logren dinamizar el turismo al interior del país, con destinos diferentes a la costa. (Espinel & Alzate, 2018)

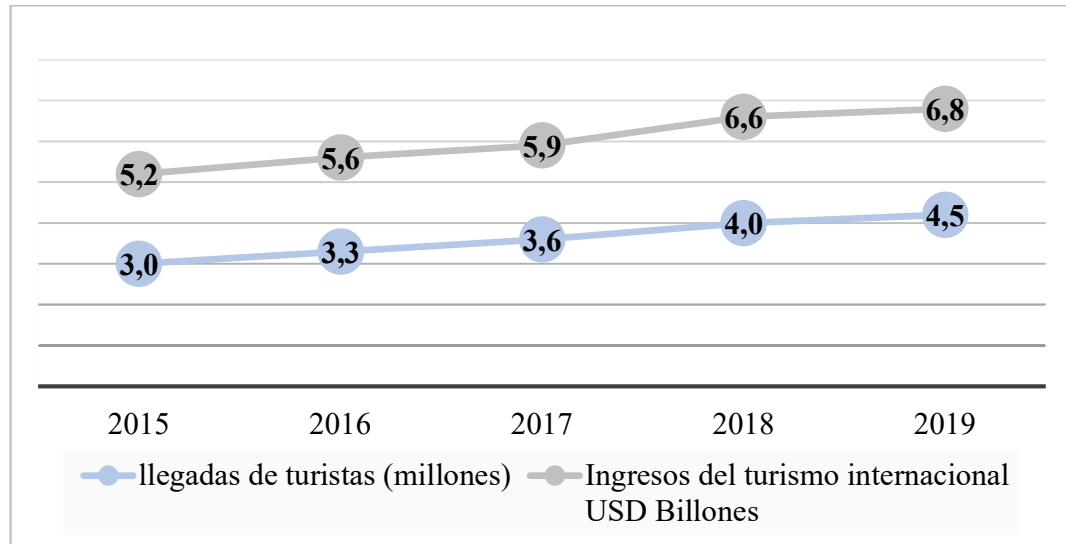
En relación con los ingresos percibidos del turismo y las llegadas de turistas internacionales al país, el gráfico 4 relaciona el incremento proporcional que han tenido estas dos variables durante los últimos años, a partir del 2015 hasta el 2019; lo que soporta el dinamismo y desarrollo creciente que ha tenido el sector turístico en Colombia.

Para el año 2019, las llegadas de turistas internacionales fueron de 4,5 millones aproximadamente, es decir, aproximadamente un 12 % por encima del año anterior. Este indicador se refleja dado el crecimiento de los visitantes extranjeros no residentes y de los colombianos residentes en el exterior, así como la llegada de pasajeros en cruceros internacionales. Asimismo, los ingresos percibidos por el país, dadas las exportaciones del turismo, alcanzaron los 6,8 billones de dólares en el año 2019, lo que representa un 3% de incremento respecto al 2018.

Estos indicadores han mantenido una tendencia positiva gracias a la promoción del país, por parte del Gobierno Nacional, como destino turístico de talla internacional, con criterios de sostenibilidad y alta calidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Gráfico 4.

Llegadas e ingresos turismo Colombia



Fuente. Elaboración del autor a partir de información recuperada de la OMT (s.f.) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020)

De acuerdo con Díaz (2020), al igual que lo señalaba el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) y Santoro (2019), el sector turístico ha pasado a ser uno de los principales jalonadores de la economía:

“Desde 2015 el valor agregado turístico nacional ha crecido 31%, el sector subió siete puestos en el índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial entre 2017 (puesto 62 / 136) y 2019 (55 / 140), y generó más de 1,9 millones de empleos en 2018 (3,7% más que en 2017) y 8,8% del total de empleos del país”.

Del mismo modo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020), destaca que durante el 2019 se recibieron más turistas internacionales de los que se había estimado para ese año, con una cifra de 4.515.932 turistas, lo que evidencia la tendencia positiva y creciente del sector y que Colombia cada día está más posicionada como un destino turístico que destaca a nivel

mundial por la calidad en el servicio, la sostenibilidad y los productos turísticos del país. Los principales mercados que más emiten viajeros hacia el país son Estados Unidos (22%), Perú (19%) y Francia (12%).

Adicionalmente, Procolombia (2020) señala que “El crecimiento y comportamiento positivo de las cifras de turismo en el país, hace que Colombia sea de los principales destinos de Inversión Extranjera Directa (IED) en turismo de América Latina”; siendo el sector de infraestructura de hotelería y turismo de un gran potencial como oportunidad de inversión a nivel de entretenimiento (construcción de parques temáticos, centros de espectáculos y eventos), infraestructura turística (centros recreativos, complejos turísticos y parques) y ecoturismo (glampings, y ecoluxury), entre otros productos turísticos.

4.2.3 Turismo en Boyacá

El departamento de Boyacá dispone de riquezas naturales y culturales, como ventajas comparativas, a través de las cuales tiene la oportunidad de impulsar el sector turístico de la región. De allí, que con el Plan de Desarrollo 2012-2015, se le haya considerado al turismo como un importante factor e impulsor de desarrollo regional y que se haya buscado posicionar a Boyacá como un destino turístico nacional e internacional. Posteriormente, con el Plan de Desarrollo 2016 - 2019, se planteó al sector turístico como una importante estrategia en función del desarrollo sostenible y el fortalecimiento del tejido social del departamento, así como, se buscó definir y promover los productos turísticos de los municipios, con la intención de incrementar el número de turistas que visitan Boyacá. Para ello, se han realizado campañas de promoción turística principalmente en temporadas de semana santa y navidad, así como la participación de ferias y eventos en esta materia (Gobernación de Boyacá, s.f.) y (Rodríguez & Grandos, 2017)

De acuerdo con el PEDCTI (Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación) – Boyacá 2022, el departamento cuenta con numerosos recursos naturales, históricos y culturales para desarrollar una actividad turística de manera competitiva y posicionar a Boyacá como un destino turístico nacional e internacional, no solo en temporadas específicas sino a lo largo de año. Sin embargo, aún no ha logrado articular de manera eficiente todos los eslabones de la cadena de valor que hacen parte del este sector y presenta varios desafíos que afrontar, dentro de los cuales se encuentran la informalidad empresarial, la falta de capacitación, el poco uso de las tecnologías de información y comunicación, la falta de innovación e investigaciones de mercado que potencien los productos y destinos turísticos de la región, la infraestructura actual, entre otros aspectos (Colciencias, s.f.)

4.2.4 Turismo en Sogamoso

“La Cámara de Comercio de Sogamoso, por medio de proyectos innovadores que representen un alto impacto en el desarrollo regional, creó la Iniciativa Clúster Turismo Sugamuxi, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas del sector del turismo, mediante la ejecución de acciones que respondan a las necesidades del sector y posicionen a la Provincia Sugamuxi como un destino turístico nacional” (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2019). En esta iniciativa estarían vinculadas 36 empresas provenientes de 11 municipios de la provincia, tanto prestadores de servicios turísticos (hoteles, operadores y guías) como servicios complementarios (restaurantes, transporte, artesanías y centros culturales)

4.3 Estado del Arte

Luego de realizar una revisión documental frente a los trabajos que se han desarrollado en relación al objeto de estudio del presente proyecto, durante los últimos cinco años, a continuación,

se relacionan algunos de ellos, enfocados en centros de recreación de diferentes características, tanto a nivel nacional como internacional.

- “Proyecto centro deportivo y recreativo parque Bosque municipal, Florida Valle del Cauca, Colombia”, el cual se desarrolla dado que este lugar carece de elementos técnicos, administrativos, legales, financieros y de mercado que permita la operación de los actuales escenarios deportivos; por ende, con el proyecto se pretende dinamizar los mecanismos para operar de manera eficiente las instalaciones del parque bosque municipal, rediseñando y optimizando los recursos y elementos actuales existentes (Pillimue & Carrascosa, 2015)

- “Plan de negocio para la implementación del centro recreacional en Puerto Maldonado, en Lima”, enfocado en todo tipo de clientes (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores), cuyo principal objetivo es el de satisfacer las necesidades de recreación para toda la familia, a través de una buena infraestructura, organización y entretenimiento; con el que se pretende adicionalmente captar turistas tanto nacionales como extranjeros, aprovechando la zona turística de la ciudad. (Castillo, Rocha, & Vásquez, 2016)

- “Estudio de mercado para el desarrollo de un centro recreativo en el municipio de Pacho Cundinamarca para el año 2017”, con el fin de detectar las oportunidades turísticas del municipio y generar este espacio, incentivando el turismo y el sentido de pertenencia por el municipio, siendo una de sus estrategias el lograr alianzas con instituciones académicas y empresas para incrementar la participación del mercado (Ahumada & Garzon, 2016)

- “Evaluación diagnóstica para la creación de un centro recreacional campestre para mejorar el desarrollo social y turístico del distrito de Motupe, 2016”, el cual toman como estudio dado que en el Distrito de Motupe no existe un servicio recreativo como: Áreas deportivas, platos

típicos de las regiones del Perú, juegos infantiles, bungalós, etc.; que cumpla con las expectativas que el público local y nacional requiera para su entretenimiento (Rivadeneira & Saverino, 2016)

- “Plan de negocios para la creación de un centro de recreación temático, rescatando la identidad del Chagra en la ciudad de Machachi, dirigido a turistas de Quito”; cuyas actividades del lugar serán autóctonas y tradicionales de la zona, como lo es la novillada de borregos y los toros populares. (Mejía, 2018)

- “Modelo de negocio para un centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque”, teniendo en cuenta que existen pocos establecimientos destinados al esparcimiento y/o recreación que cumplen con las expectativas del cliente en dicho lugar, perciben la existencia de un vacío en el área de esparcimiento lo cual origina una demanda insatisfecha en el mercado. Para este estudio se enfocaron en el Business Model Canvas con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. (Alvarez & Urteaga, 2018)

- “Estudio de viabilidad para la creación de un centro recreativo e interactivo para la niñez CRIN”, el cual pretende generar un espacio en pro del uso adecuado del tiempo libre por parte de niños y jóvenes en la ciudad de Bogotá, a partir de la generación de un lugar que brinde escenarios integrales de esparcimiento recreativo y aprendizaje interdisciplinar (Bocanegra, Díaz, Arias, & Navarro, 2018)

- “Plan de negocios para la creación de un parque temático de turismo de aventura en Cubarral, Meta”, cuyo enfoque central es el desarrollo sostenible del municipio y el fortalecimiento del capital social, lo que permitirá que todos los actores de este sistema turístico se articulen por medio de una cadena de valor (Ortega & Parra, 2018)

- “Plan de negocios para la creación de un parque temático equino en la dorada caldas”, cuya idea nace al identificar la necesidad de crear nuevas alternativas de diversión en la región y teniendo en cuenta que La Dorada carece de espacios integrados de ocio en los que la familia pueda disfrutar de la recreación, el medio ambiente, el esparcimiento y la relajación (Alzate, 2019)

4.4 Conceptos clave

Centro de recreación y esparcimiento

Según (Rodríguez J. , 2014) y (Urrutia, s.f.) , los centros de recreación son considerados espacios públicos o privados especialmente acondicionados para la realización de actividades recreativas libres en pro del bienestar físico, mental y social de los usuarios; su principal objetivo es el de brindar espacios para un sano esparcimiento, entretenimiento, educación y cultura.

Estos espacios se diseñan en la sociedad para distintos usos o servicios de manera colectiva, dependiendo de su funcionalidad y la necesidad que se busque satisfacer; pueden ser abiertos o cerrados y requieren de una regulación por parte de la administración. Adicionalmente, este espacio promueve la interacción social y el desarrollo cultural, económico y ambiental de la comunidad.

Desarrollo Sostenible

Según la OMT (s.f.) el desarrollo sostenible se define como:

“Turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas... Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose

de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo”

Del mismo modo, la ONU (s.f.) define el desarrollo sostenible como las medidas tomadas para satisfacer las necesidades actuales de la sociedad sin afectar de manera negativa las necesidades que deberán satisfacer las futuras generaciones, convirtiéndolo en un principio marco de todos los países a largo plazo para el desarrollo a nivel mundial, en términos económicos, sociales y ambientales; reduciendo en lo posible, los efectos negativos que puedan generar las actividades del mundo actual.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Hace referencia a los 17 objetivos, planteados a 2030 y adoptados por los Estados Miembros en el año 2015, como un llamado universal para proteger el planeta y garantizar el bienestar social a largo plazo, los cuales contemplan una serie de metas y actividades a desarrollar en función de la sostenibilidad medio ambiental, económica y social. Para alcanzar estas metas, todos los actores deben intervenir, es decir, los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil en general.

Plan de Negocios

Según el SENA (s.f.) y Camero & Cerquera (2003), el plan de negocios es un instrumento que consiste en un estudio detallado con la información necesaria para evaluar un negocio, determinar su viabilidad y ponerlo en marcha; permite hacer un análisis exhaustivo de todos los aspectos, tanto internos como externos, que pueden incidir en el éxito o fracaso de un negocio o proyecto. Esta información es consolidada a través de un documento formal que contiene todas las variables de factibilidad estudiadas, fundamental para los inversionistas y demás actores que hacen parte de la idea de negocio.

De acuerdo con Céspedes (2017) y el SENA (s.f.), hay distintas metodologías comúnmente usadas para la elaboración de los planes de negocio, cuya aplicabilidad está en función del alcance del trabajo, el tipo de negocio y/o los objetivos del plan que se deseen desarrollar, sin que una sea necesariamente más asertiva que la otra. Dentro de estas se encuentra el modelo de Fondo Emprender, entidad creada por el Gobierno Nacional y adscrita al SENA bajo la ley 789 del 2002 con el fin de suministrar capital semilla a proyectos de emprendimiento; cuyo plan de negocios tiene una rigurosidad y argumentación del emprendimiento, su estructura está conformada por los siguientes módulos: 1) Resumen ejecutivo; 2) Estudio de mercado; 3) Estudio técnico; 4) Organización del negocio; y 5) Estudio financiero.

En primer lugar, el resumen ejecutivo es una síntesis del plan de negocios que presenta las otras secciones en forma breve y concisa. Segundo, el estudio de mercado determina las oportunidades de mercadeo en función del análisis del entorno, la demanda, los competidores. Tercero, el estudio técnico identifica los requerimientos físicos y recursos para el funcionamiento del negocio, su proceso productivo, la infraestructura, la maquinaria y demás características operativas. Cuarto, la organización del negocio contempla su estructura orgánica en términos administrativos. Por último, el estudio financiero recoge toda la información económica del negocio para determinar su viabilidad y visualizar los recursos que deben contemplarse como inversión para la puesta en marcha del proyecto.

Producto Turístico

Consiste en la combinación de elementos tangibles e intangibles, ofrecidos a los clientes y/o usuarios con el propósito de crear una experiencia de compra para el turista y satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas. Estos elementos están relacionados con la disponibilidad e

integración de los recursos naturales y culturales, la infraestructura, las instalaciones, la atención al cliente, la generación de valor, los programas de desarrollo sostenible, entre otros; que influyen en la calidad percibida del servicio. El posicionamiento del producto turístico contempla distintas prácticas y políticas que van generando una marca e imagen propia (OMT, s.f.) y (De la Colina, s.f.)

Turismo

De acuerdo con la OMT (s.f.), el turismo es un “fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”, comprendiendo todas las actividades que llevan a cabo durante un tiempo determinado y en un lugar diferente al de su residencia y trabajo diario.

De acuerdo con Cambridge (s.f.) y el Indec (s.f.), el turismo ha llegado a convertirse en un importante sector para los países, de rápido crecimiento, el cual ha influido en la generación de empleos y el ingreso de divisas; así como en la promoción de inversión en infraestructura y en la contribución de efectos positivos en el bienestar y la calidad de vida de la sociedad en función de las actividades de ocio y entretenimiento; lo que evidencia su importancia en el ámbito económico, social y cultural de un país.

Turismo Urbano

La OMT (s.f.), define el turismo urbano como un "tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano... Los destinos de la ciudad ofrecen una amplia y heterogénea gama de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el ocio y los negocios". Según Procolombia (2016), este tipo de turismo ha ido creciendo debido a la existencia de una mayor urbanización, la conectividad a nivel mundial a través de medios de

transporte más óptimos, los avances tecnológicos, el interés de los turistas por la cultura y la historia; entre otros. Lo que ha propiciado el desarrollo de urbes más sostenibles.

5. Planteamiento Metodológico

5.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernández , & Baptista (2014), en su libro Metodología de la Investigación, el presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, inductivo, ya que el estudio contempla el uso de herramientas concretas de recolección de datos como PESTEL, así como la revisión documental a través de diferentes bases de datos; partiendo desde lo particular u objeto de la investigación hasta su impacto a nivel general, es decir, desde la idea de la creación del centro de esparcimiento en Sogamoso como parte del desarrollo turístico local, hasta su impacto en la población a nivel regional, nacional e incluso internacional.

Adicionalmente, cada una de las fases del plan de negocios permite su flexibilidad secuencial, permitiendo moldear, ajustar y retomar una fase de estudio de ser necesario, acorde con la información recolectada en el transcurso de la investigación, es decir, el plan de negocios se va construyendo y perfeccionando hasta su culminación.

5.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva ya que se ha enfocado en la especificación de características y la recolección de información respecto a las variables de estudio necesarias para la estructuración del plan de negocios del centro de recreación y esparcimiento social, a nivel económico, operacional, organizativo y de mercado; con las cuales se busca describir el contexto del modelo del negocio, su puesta en marcha y su viabilidad financiera.

5.3 Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realiza por medio de la recopilación y análisis documental y bibliográfica de entidades públicas, instituciones académicas, entre otras, a nivel nacional e internacional; a través de las cuales se obtuvieron datos que apoyaron la realización de la investigación desde un contexto particular hasta lo general, dando paso a la aplicación de los instrumentos diseñados bajo el método PESTEL, el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) por medio del método de listas de chequeo, la herramienta de FONADE para la construcción del modelo financiero y el Análisis de Contenido para la construcción de las 8 P's. Ésta última a partir de los siguientes elementos: 1) Para el producto, se construyeron las fichas técnicas a partir de información recopilada frente a las zonas y actividades a ofrecer; 2) El precio se estima tomando como referencia el precio de mercado; 3) Para la plaza, se valida el canal de distribución más adecuado para el servicio; 4) Para la promoción, se relacionan aspectos de marketing digital; 5) Para los procesos, se revisan aspectos de atención al cliente; 6) Para las personas, se incluyen temas de identidad e imagen de los colaboradores; 7) La evidencia física se realiza en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y, 8) Para la presencia de aliados, se considera la integración y articulación organizacional.

5.4 Tipo de análisis

Se realiza un análisis cualitativo en función del contexto de la investigación y el estudio de cada variable del plan de negocios, la información que se recolecta es organizada y analizada a partir de instrumentos como PESTEL, (ONU Mujeres, 2012) y (Acción Educa, s.f.); el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA), (Viloria, Cadavid, & Awad, 2018), (Gerencia Ambiental de Proyectos Ltda, s.f.) y León (s.f.); las 8 P's, (Peñaloza, 2005), (Celano, s.f.) y Conexión Esan (2020); y la

herramienta de FONADE para la construcción del modelo financiero, (Fondo Emprender, s.f.); así como gráficos, tablas de datos financieros y demás elementos; con el fin de presentar los resultados obtenidos de la investigación de manera visual y detallada.

Análisis PESTEL.

Consiste en una herramienta de planificación estratégica que se encarga de realizar un análisis del macro entorno con el propósito de definir el contexto actual de un negocio o proyecto e identificar los factores externos que pueden influir en éste, los cuales corresponden a seis factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (medioambientales) y legales. A través del estudio de estos factores, se logra conocer la situación y el potencial de un mercado determinado (ONU Mujeres, 2012) y (Acción Educa, s.f.)

Marketing Mix, de 4 P's a 8 P's.

De acuerdo con Peñaloza (2005) y Celano (s.f.), el Marketing Mix consiste en una combinación varias variables que hacen parte de la ejecución de una estrategia de marketing, con el fin de generar productos y servicios que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y consumidores, que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa y que generen una rentabilidad para la entidad. El análisis de estas variables varía de acuerdo con el tipo de organización, su objeto y naturaleza, así como del producto o servicio ofertado y la tipología de los clientes.

Según Conexión Esan (2020), el marketing mix se basa en una estrategia de cuatro variables necesarias en todo producto o servicio, el cual estaba compuesto inicialmente por 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Sin embargo, en los 80's fueron incorporados otros 3 aspectos elementales correspondiente a: Procesos, Personas y Presencia de evidencia física.

Finalmente, la existencia de una última P, que puede cambiarse o sustituirse acorde a la estrategia de la empresa, ha conformado las llamadas 8 P que bien puede hacer referencia a los Presencia de aliados o a la Productividad. Estas 8 P actúan como un marco referencial para cualquier tipo de negocio y es una estrategia que permite que productos intangibles, como servicios turísticos, puedan enfocar sus actividades de marketing para crear un ambiente propicio con el fin de satisfacer a los clientes y generar en ellos una buena experiencia y percepción del servicio recibido.

Estudio de Impacto Ambiental (EsIA)

De acuerdo con Vilorio, Cadavid & Awad (2018) y la Gerencia Ambiental de Proyectos Ltda (s.f.), el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) es una herramienta de gestión y planificación ambiental a través de la cual se realiza un proceso de validación y estimación de los posibles efectos ambientales positivos y/o negativos de un proyecto, obra o actividad, considerando todas sus fases a corto, mediano y largo plazo. Este estudio indica cómo el proyecto afectará el ambiente a través de distintos componentes: Medio Abiótico (suelo, aire, agua), medio biótico (flora, fauna) medio socioeconómico y cultural (empleo, calidad de vida...) y medio perceptual (paisaje).

Dentro de los métodos más usados para esta valoración y que fue aplicado para la presente investigación, están las listas de chequeo, que se caracterizan por su facilidad de manejo y claridad en el resultado.

Listas de chequeo

León (s.f.) define las listas de chequeo como “Relaciones categorizadas o jerárquicas de factores ambientales a partir de las cuales se identifican los impactos producidos por un proyecto o actividad específica. Existen listas de chequeo elaboradas según el tipo de proyecto...” Según

(Ricardez & López, 2013) y León (s.f.), este método se basa en una lista ordenada de factores ambientales y existen diversos tipos de listados, dentro de los cuales se encuentran:

- *Listados Simples*: Contienen una lista de las variables ambientales con impacto o de características de la acción con impacto (o ambos elementos) y este análisis de factores no requieren ser valorados o interpretados.
- *Listados Descriptivos*: Analizan y avalúan los factores ambientales impactados (posibles medidas de mitigación, datos sobre los grupos afectados, etc.)
- *Cuestionarios*: Conformado por un listado de preguntas sobre categorías de factores ambientales. Las respuestas permiten hacer un análisis cualitativo de la importancia de cierto impacto de manera positiva o negativa.
- *Listados de verificación, escala y ponderación*: Incluyen en el análisis relaciones de ponderación en la escala de valoración.

Herramienta para la construcción del modelo financiero FONADE

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), desarrolló una herramienta a través de Microsoft Excel, para facilitar a los emprendedores la presentación de modelos financieros de planes de negocio ante entidades como Fondo Emprender, a través del cual se logra proyectar y visualizar los resultados económicos y financieros de un proyecto (Fondo Emprender, s.f.). A través de esta herramienta se logra construir el flujo de caja de un proyecto, el estado de resultados, el balance general y los indicadores financieros para la toma de decisiones.

5.5. Diseño del marco metodológico

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, en primer lugar, se realiza una recopilación documental para definir la perspectiva teórica del turismo tanto a nivel local como mundial. Posteriormente, se analizan cada una de las variables que harán parte del estudio del plan de negocios, a saber: El estudio de mercado, el cual incluye el plan de marketing, el estudio de operaciones, el estudio organizativo, la viabilidad ambiental y el estudio financiero; a través de los cuales se determina la viabilidad operativa y económica del proyecto.

6. Descripción del negocio

6.1 Planeación estratégica

Se ha basado en herramientas básicas de planeación estratégica, como lo es el análisis de contenido a través de variables del marketing 8P's (Peñaloza, 2005), (Celano, s.f.) y Conexión Esan (2020), PESTEL, (ONU Mujeres, 2012) y (Acción Educa, s.f.), la herramienta para la construcción del modelo financiero de FONADE, (Fondo Emprender, s.f.); y el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) , (Viloria, Cadavid, & Awad, 2018), (Gerencia Ambiental de Proyectos Ltda, s.f.) y León (s.f.).

6.2 Filosofía

El Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA será una organización que buscará satisfacer las necesidades y expectativas de ocio y esparcimiento de la comunidad a través de un espacio público que logre contribuir en el bienestar social y desarrollo económico, no solo de la población sogamoseña, sino a nivel departamental y nacional; partiendo de este espacio como un producto turístico, estratégicamente aliado con el sector empresarial (público y privado) y académico.

La cultura organizacional se enmarcará dentro del sentido de identidad y pertenencia de sus colaboradores y clientes, siendo éstos el recurso más valioso de la organización; por lo que los valores como la vocación de servicio, la calidad, el respeto y la integridad; son indispensables para lograr la plena satisfacción del servicio recibido y generar una excelente experiencia de compra para el cliente. Adicionalmente, esta cultura empresarial estará alineada con los objetivos de desarrollo sostenible en el sector turístico, siendo el factor humano muy indispensable para el

cumplimiento de las metas respectivas, por lo que se destaca el compromiso de toda la comunidad en pro de la conservación de este espacio que mejorará la calidad de vida de la población en términos sociales, económicos y ambientales.

6.3 Misión

Satisfacer las necesidades de ocio y esparcimiento de la comunidad a través de un espacio público en función del bienestar social, sostenible y económico tanto a nivel local como regional; prestando un excelente servicio al cliente y a precios asequibles.

6.4 Visión

Para el año 2030, lograr el crecimiento sostenible y el posicionamiento del centro de recreación y esparcimiento social a nivel departamental, dinamizando la economía y generando un mayor impacto en la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

6.5 Valores

- *Servicio:* Brindar colaboración, acompañamiento y asesoría continua a los clientes, atendiendo sus requerimientos con completa disposición y diligencia; con el fin de generar una experiencia de servicio agradable para ellos.
- *Respeto:* Mantener un comportamiento adecuado hacia los clientes y con el equipo de trabajo, donde prime la comprensión, la solidaridad y la amabilidad hacia el otro.
- *Integridad:* El accionar y comportamiento del equipo de trabajo se regirá bajo principios sólidos de transparencia y honestidad.
- *Calidad:* Generar la satisfacción y buena experiencia por parte de los clientes mediante la calidad del servicio prestado, así como el mejoramiento continuo en los procesos.

- *Pertenencia:* Enriquecer la cultura organizacional al interior y al exterior del centro de esparcimiento, haciendo de éste un espacio para todos en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible.

6.6 Políticas

- *Política de calidad:* Ofrecer un producto turístico de calidad frente a los servicios y productos suministrados, dando cumplimiento a las demandas, necesidades y expectativas de los clientes; mediante el desarrollo de un óptimo Sistema de Gestión de la Calidad, unas instalaciones adecuadas y un talento humano idóneo y comprometido, orientado hacia una cultura del mejoramiento continuo en los procesos de la Organización.
- *Política de Servicio:* Trabajar en pro de la satisfacción de las expectativas y necesidades de ocio y entretenimiento de los clientes, proporcionándoles un producto turístico de calidad y brindándoles un excelente servicio a lo largo de la cadena logística, así como articulando los valores y la cultura en marco de los objetivos de desarrollo sostenible, tanto al interior como al exterior de la Organización; con el fin de generar una experiencia de compra agradable e ir construyendo en conjunto el sentido de identidad y pertenencia de sus colaboradores y clientes.
- *Política de recreación, bienestar y deporte:* Brindar un espacio óptimo de entretenimiento y fomentar la participación activa de la comunidad a través de actividades que fomenten la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral y mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios a nivel físico, social, mental y emocional; propiciando la transformación del tejido social, la convivencia, la inclusión y el fortalecimiento de una cultura ciudadana sana.

7. Estudio de mercado

7.1 Análisis del entorno PESTEL

Con el fin de llevar a cabo el análisis del entorno del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA, se realizará a través de la herramienta PESTEL (análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) en marco de los sectores de recreación y el turismo, entendiendo que el servicio que se desea prestar en este espacio busca, además de generar un beneficio socio-económico para la ciudad y sus usuarios a través de un espacio de ocio y esparcimiento, el contribuir a la promoción del turismo a nivel local y regional. La información de estos factores se presenta de manera resumida en la herramienta PESTEL (ONU Mujeres, 2012) y (Acción Educa, s.f.), en el **Apéndice A. Análisis del entorno PESTEL.**

7.1.1 Análisis Político.

A nivel mundial, desde el año 2015 se implementaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en la denominada Agenda 2030, en función de un desarrollo económico, ambiental y sociocultural de largo plazo. La OMT ha establecido un marco global de implementación a partir del sector turístico ya que éste tiene un gran potencial para contribuir en el cumplimiento de las metas propuestas en dichos objetivos (OMT, s.f.)

Los 17 objetivos son: 1) Fin de la pobreza, 2) Hambre cero, 3) Salud y Bienestar, 4) Educación de calidad, 5) Igualdad de Género, 6) Agua limpia y saneamiento, 7) Energía asequible y no contaminante, 8) Trabajo decente y crecimiento económico, 9) Industria, innovación e infraestructura, 10) Reducción de las desigualdades, 11) Ciudades y comunidades sostenibles, 12) Producción y consumo responsables, 13) Acción por el clima, 14) Vida submarina, 14) Vida de

ecosistemas terrestres, 15) Paz, justicia e instalaciones sólidas, 17) Alianzas para lograr objetivos (PNUD, s.f.), (Cepal, s.f.) y (Educo, 2019)

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación – DNP (2018), el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, contempla la importancia de mejorar la competitividad del país a nivel mundial como un destino innovador, sostenible, responsable y de calidad. Para ello, sus esfuerzos se enfocarán en articular el sector con el desarrollo de infraestructura nacional, promover el desarrollo empresarial y la innovación, fortalecer el capital humano y generar mayor inversión, entre otras estrategias.

Adicionalmente, el gobierno colombiano diseñó el Plan Sectorial del Turismo 2018-2022, con el cual se busca incrementar la productividad y la competitividad del país como destino turístico sostenible, desde las regiones, a partir de iniciativas de generación de valor y la corresponsabilidad entre los actores del sector turístico, así como su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Para ello, deben actuar frente a las brechas encontradas a lo largo del país en materia del turismo, dentro de las cuales se encuentran la informalidad del sector, la carencia de una infraestructura sólida, los bajos niveles de transformación digital, la percepción de inseguridad en los destinos y la falta de desarrollo de los productos turísticos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)

A su vez, el Ministerio del Deporte (2015), manifiesta que el turismo está alineado con el Plan Nacional de Recreación 2013-2019, ya que la demanda del sector le ofrece oportunidades de articulación a partir de la recreación cotidiana que promueve el desarrollo humano y genera desplazamientos al interior del país. La recreación cotidiana a veces no se enmarca como política de turismo en la medida que no promueve ingresos, pero entra en la agenda pública cuando impulsa

los desplazamientos turísticos. Es por ello que se busca la articulación a través de un turismo social mediante la recreación, el ocio y la actividad física en sus diversas modalidades, asegurando el acceso de la población a los bienes, servicios y oportunidades para su práctica y disfrute.

Por otro lado, en 2019, bajo la administración del presidente Iván Duque, se crea el Ministerio del Deporte como órgano rector de la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre en el país, con el fin de promover el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía. Dentro de las funciones se determinó que las administraciones municipales deberán expedir normas de urbanismo, que incluyan las reservas de espacios e infraestructuras para cubrir las necesidades sociales y colectivas de carácter deportivo y recreativo, de tal forma que se garantice la formulación de programas destinados al desarrollo de la actividad física en todo el país (Gov.co, 2019)

Ahora bien, el Plan de Desarrollo del Departamento de Boyacá 2016 – 2019, se enfocó en el turismo como estrategia de desarrollo sostenible y de fortalecimiento de tejido social en las comunidades del departamento, así como en la necesidad de definición y promoción de productos turísticos para incrementar el número de turistas que visitan Boyacá (Rodríguez y Granados, 2017).

Este plan de desarrollo destaca la importancia del deporte, la recreación y la actividad física como elementos primordiales para garantizar el derecho a la vida. Sin embargo, muchos espacios de ocio de Boyacá no están debidamente dotados ni en óptimas condiciones de uso y no permiten la integración de los diferentes grupos poblacionales. Por ello, se desarrolla un programa denominado “Espacios físicos y recreativos para crear campeones para la vida”, con el cual se gestionan los recursos para el mantenimiento, la adecuación y la construcción de escenarios

deportivos y recreativos con apoyo de entidades del nivel local, departamental, nacional e internacional. (Gobernación de Boyacá, 2016)

Finalmente, se plantea el Plan de Desarrollo Turístico Sostenible para Boyacá 2012-2021, con el cual se pretende dar prioridad al desarrollo turístico del departamento, con una proyección nacional e internacional, prestando especial atención a la protección del medio ambiente, los recursos culturales y naturales, la generación de empleo y la inversión en infraestructura y transformación digital; con el propósito de contribuir en la calidad de vida de la comunidad. Dentro de sus lineamientos destaca la importancia de articular las distintas instituciones a nivel regional y nacional como lo son las autoridades gubernamentales, el sector educativo, los gremios, el sector empresarial y la sociedad civil, con el fin de trabajar conjuntamente en las metas del sector y alcanzar la sostenibilidad (Fundecomercio, 2012)

7.1.2 Análisis Económico

El turismo se ha posicionado como motor de desarrollo económico dado el contexto, la facilidad de acceso a la información, las nuevas tendencias y gustos por los jóvenes en viajar y descubrir nuevos destinos en un entorno académico, cultural o personal. De acuerdo con la OMT (2018), “alrededor del mundo el sector turístico ha experimentado una continua expansión y diversificación... es uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento, y representa hasta un 10% del PIB y el empleo mundial”.

En este sentido, Santoro (2019) también afirma:

Como sector económico el turismo ha llegado a representar cerca de 9,8% del PIB mundial, y es responsable de uno de cada once empleos, lo que le ha permitido consolidarse como vehículo de desarrollo económico y social. Colombia no es la excepción a esta realidad

global. El turismo es considerado el nuevo petróleo, es el segundo generador de divisas del país, después del sector minero-energético y es uno de los llamados a jalonar la economía y a despertar el interés de empresarios e inversionistas del mundo.

Según el Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo (2020) y (Delgado, 2020) , el turismo es uno de los sectores más importantes en el desarrollo de la economía nacional y su crecimiento se debe a la adaptación de nuevos destinos atractivos y productos turísticos para. Para el 2019, el PIB de Colombia fue de 3.3%, del cual el turismo representó el 4,9%. Asimismo, en su informe sobre “Perfiles Económicos Departamentales”, de abril de 2020, el Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo (2020) señala que, para el departamento de Boyacá, la participación promedio del sector entre el 2000 y 2019 ha sido del 3,1%.

Por otro lado, Procolombia² (2020) destaca que “El crecimiento y comportamiento positivo de las cifras de turismo en el país, hace que Colombia sea de los principales destinos de IED en turismo de América Latina”; y señala que el sector de infraestructura de hotelería y turismo tiene un gran potencial como oportunidad de inversión a nivel de entretenimiento (construcción de parques temáticos, centros de espectáculos y eventos) e infraestructura turística (centros recreativos y complejos turísticos; senderos ecoturísticos y parques).

En este sentido, el gobierno planteó una ley de financiamiento para incentivar la IED, siendo Colombia un destino rentable y atractivo para hacer negocios con el fin de desarrollar proyectos de infraestructura, apoyar emprendimientos de innovación turística y capacitación de las comunidades en servicios; para tener un sector competitivo con los más altos estándares (Santoro, 2019).

² Procolombia es una entidad pública, creada en 1992, encargada de la promoción del turismo, la Inversión Extranjera, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país a nivel internacional (Procolombia, s.f.)

Adicionalmente, un factor que influye en el atractivo de Inversión es el nivel de competitividad. El Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario (2019), en su informe de “Índice de Competitividad departamental 2019” señalan que Colombia es la cuarta economía más competitiva de América Latina y relacionan este indicador por los 32 departamentos del país en función del entorno para los negocios, la sostenibilidad ambiental el mercado laboral, el sistema financiero y la adopción de las TIC’s, entre otros aspectos. De los resultados obtenidos, Bogotá ocupa el primero puesto con 8,30 puntos de 10 y Boyacá ocupa el puesto décimo con 5,45 puntos a nivel general, ubicando la salud y la educación básica y media con una buena posición (8 y 2 respectivamente, entre 32 departamentos y Bogotá D.C.). Sin embargo, debe prestar mayor atención a pilares como la sostenibilidad ambiental, el entorno para hacer negocios, el mercado laboral, la infraestructura, entre otros, ya que están por debajo de la media; con el fin de aumentar su competitividad a nivel nacional.

De acuerdo con el PEDCTI (Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación), Boyacá cuenta con varios recursos para desarrollar una actividad turística competitiva, pero infortunadamente los actores de la cadena de valor no están preparados para aprovecharlas y lograr que la industria turística genere grandes recursos; las causas más relevantes son: la desarticulación existente en los prestadores de servicios y productos turísticos, la poca investigación del mercado para potencializar productos y destinos turísticos, la inexistencia de un sistema de gestión turística, el escaso uso de TIC’s y la informalidad empresarial (Colciencias, s.f.)

Ahora bien, la Cámara de Comercio de Sogamoso, creó la Iniciativa Clúster Turismo Sugamuxi, con el fin de mejorar la competitividad del turismo, mediante acciones que respondan a las necesidades del sector y posicionen a la Provincia Sugamuxi como un destino turístico

nacional. Bajo el concepto de “Colaborar para competir”, se busca que las capacidades y acciones individuales de empresarios del turismo, se integren con el objetivo de crear una organización empresarial que se convierta en la entidad gestora del destino turístico (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2019)

7.1.3 Análisis Social

Coldeportes (2018) señala la importancia de generar en la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, que incide en la transformación del tejido social (la promoción de la paz, la convivencia, la reconciliación, el desarrollo cultural, social y ambiental del país)

Asimismo, manifiesta que el deporte y demás actividades de ocio sano, contribuyen al mejoramiento de problemas sociales, como lo es la conducta antisocial, las acciones delictivas, el consumo de alcohol y de sustancias psicoactivas, los problemas intrafamiliares y demás situaciones que influyen en el desarrollo de la comunidad. De ahí la importancia de fomentar la creación de espacios de recreación y entretenimiento que promuevan los hábitos de salud, la sana convivencia, la inclusión, la identidad social y el bienestar general.

Por otro lado, es importante realizar una breve caracterización del turismo interno dado que contribuye de igual forma al desarrollo social regional y nacional. El Dane³ (2020), a través de la

³ El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, es una entidad pública creada en 1953, encargada de la planeación, el levantamiento, el análisis y la difusión de las estadísticas oficiales de Colombia (Dane, s.f.)

Encuesta del gasto Interno en Turismo 2019, arroja varios datos sociales de interés frente a los desplazamientos realizados al interior del país, dentro de los cuales están:

- El promedio de viajes de turistas internos en el 2019 se ubicó en 1,2 viajes.
- De los turistas internos, el 52,7% corresponde a las mujeres y el 47,3% a los hombres.
- Por edad, la mayor frecuencia de viajeros fue el de la población entre 29 y 44 años, con 31,6%, seguido de las personas entre 18 y 28 años, con 24,1%.
- Los fines de semana son los días de mayor frecuencia de inicio de viajes. Los viernes con 19,7% y sábados con 27,4%; el martes es el de menores desplazamientos con 9,6%.
- El 44,1% de las personas que realizaron turismo interno en Colombia lo hizo con motivo de recreación o vacaciones, el 43,4% por la visita a parientes o amigos, el 7,9% por negocios, el 4,7% por otros motivos (salud, educación, compras, etc.)
- Tendencia a viajar localmente, es decir, realizar viajes cercanos dentro de su mismo departamento o en departamentos vecinos.

Lo anterior, permite tener una imagen del comportamiento del gasto interno en turismo, los principales motivos de viaje, el sexo y la edad de los turistas, entre otros aspectos, con el fin de determinar los posibles productos turísticos de interés, así como el bienestar social que se desea generar.

Según la Secretaría de Salud de Sogamoso (2019), el municipio cuenta con 111.336 habitantes (según datos DANE), de los cuales 52.762 son hombres y representan el 47,38% de la población, mientras que las mujeres representan el 52,62% con 58.574. El área urbana es de 98.110 habitantes correspondiente al 88.1% y para el área rural es de 13.226 habitantes equivalente al 11.9 % de la población total.

Además de lo anterior, Sogamoso presenta una pirámide poblacional estacionaria moderna, estrecha en la base y con un equilibrio entre los grupos de edad en el centro y la cima, con prevalencia de las mujeres y concentrando la mayor población entre los 10 a 19 años. Tiene una esperanza de vida alta, característica de las tasas de mortalidad y natalidad relativamente bajas en la población.

El mayor porcentaje de población se encuentra en la adultez (20 a 59 años), y una menor proporción de la primera infancia con el 8,3%. Adicionalmente, los grupos menores de un año y el de 1 a 4 años y mayores de 80 años, tienen un comportamiento lineal, lo que significa que no se muestra cambios significativos (Secretaria de Salud de Sogamoso , 2019)

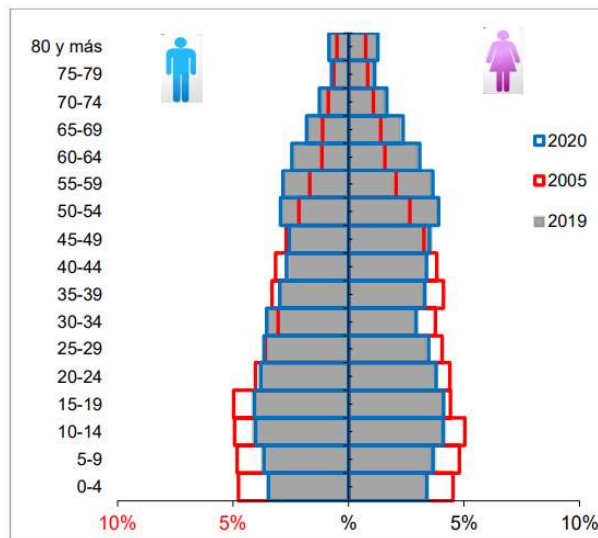


Figura 1. Pirámide poblacional, municipio de Sogamoso, Boyacá 2005 – 2019– 2020.

Fuente: (Secretaria de Salud de Sogamoso , 2019)

En la siguiente tabla se relaciona la Proporción de la población por curso de vida, Sogamoso, para los años 2005 y 2019.

Tabla 3.

Proporción de la población por curso de vida, Sogamoso, 2005 – 2019

Curso de vida	2005		2019	
	Número absoluto	Frecuencia relativa	Número absoluto	Frecuencia relativa
Primera infancia (0 a 5 años)	13072	11,2	9268	8,3
Infancia (6 a 11 años)	13733	11,7	10348	9,3
Adolescencia (12 a 17 años)	13727	11,7	11207	10,1
Juventud (18 a 28 años)	21417	18,3	18463	16,6
Adulthood (29 a 59 años)	43522	37,2	44222	39,7
Vejez (60 años y más)	11634	9,9	17828	16,0
Población Total	117105	100,0	111336	100,0

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información recuperada de (Secretaría de Salud de Sogamoso, 2019)

Por otro lado, existen 14 colegios entre distritales y privados en los que se destacan los técnicos, industriales y militares. En educación primaria funcionan 19 escuelas rurales y 18 urbanas. Respecto de la educación universitaria, se cuenta con una seccional de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC, y la Universidad de Boyacá. También está el SENA, con sus programas en educación técnica (Zambrano, 2016)

En relación con la actividad económica, se destacan las actividades en el campo de la agricultura, la ganadería y el comercio, siendo sus principales productos el acero, el ladrillo, el cemento y diversos productos manufacturados en metal, madera y plástico bajo la figura de extracción minera y procesamiento industrializado. Adicionalmente, Sogamoso es el centro de un área turística rodeado de poblaciones coloniales boyacenses y el Lago de Tota. Dentro la ciudad se encuentra lugares de interés como el Museo Arqueológico y el Parque la Villa (Zambrano, 2016)

7.1.4 Análisis Tecnológico

De acuerdo con Rodríguez (2016) y Agaton & Salazar (2016), las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han tenido un gran impacto en el desarrollo del sector turístico a nivel mundial, en relación con el fácil acceso a la información, la conectividad, la reducción en los tiempos de respuesta y en los costos operativos; que han contribuido en la construcción de ventajas competitivas y la transformación de la cadena de valor. Esto ha sido posible gracias al auge del Internet, el cual ha influido en las nuevas tendencias de consumo y comportamiento del turista. Adicionalmente, el material audiovisual y multimedia también ha adquirido un papel central en el sector teniendo en cuenta que es fundamental para ofrecer el producto turístico a través de videos, imágenes, animaciones, audios y demás recursos; con el fin de promocionar la imagen tangible de un servicio intangible.

De igual forma, el Banco Mundial (2018) resalta que las tecnologías y plataformas digitales han cambiado la forma en que opera el turismo y contribuyen a superar desafíos sobre gestión de los destinos tradicionales y aumentar la competitividad de estos lugares. Sin embargo, muchos países no saben cómo sacar provecho de las plataformas digitales y mitigar los riesgos, por la falta de conocimientos o recursos. La OMT (s.f.) destaca la necesidad de innovación y avances digitales para el sector, como una actividad esencial en la transformación digital y la cual influye activamente en la inclusión social, la sostenibilidad y la competitividad; para ello, cada país debe incluir en sus políticas la disposición de fondos y la gestión inteligente del turismo digital.

La Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.) menciona algunas estrategias de marketing que pueden aplicar las empresas del sector turístico, dentro de las cuales se encuentran: 1) SEO, para optimizar los resultados de los clientes en los motores de búsqueda, 2) SEM, para publicitar en motores de búsqueda; 3) Content Marketing, generando distintos tipos de material audiovisual; 4)

Movilidad virtual, para localización de negocio y hacer tour virtuales en la página web; 5) Social Media, a través de las distintas redes sociales como Facebook e Instagram.

Para el caso de Boyacá, el Plan de Desarrollo del Departamento 2016 – 2019 contempló la inclusión de un programa basado en la implementación de un sistema de información turística con el fin de mejorar la infraestructura de servicios territoriales y generar estrategias innovadoras para incorporar al sector turístico en el uso de las TIC, apropiadas a las necesidades de los turistas y las nuevas tendencias del mercado global (Gobernación de Boyacá, 2016)

7.1.5 Análisis Ecológico

La Responsabilidad Social Empresarial – RSE, juega un papel indispensable en el sector turístico dado que uno de sus enfoques se basa en la conservación del medio ambiente como parte del desarrollo sostenible de la sociedad, por ende, las organizaciones tienen la responsabilidad ética de encaminar distintas acciones y estrategias que contribuyan en la preservación ambiental a nivel mundial, lo que a su vez les permite crear imagen y generar valor a los productos/servicios ofrecidos.

Como parte de la RSE, el turismo sostenible empieza a tener un mayor dinamismo. La OMT (s.f.), en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mencionados anteriormente, promueve a nivel mundial un turismo sostenible y amigable con el medio ambiente, es por ello que dentro de las metas y objetivos planteados se incluyen, entre otros: 1) Ciudades y comunidades sostenibles, el cual destaca la inversión en infraestructura verde; 2) Consumo y producción responsable, para adoptar buenas prácticas que no tengan tantos efectos negativos en el medio ambiente; 3) Acción climática, con el fin de reducir el consumo de energía y cambiar a fuentes de energía renovables, especialmente en el sector del transporte y el alojamiento; 4) Vida bajo el agua,

promoviendo una economía azul que permita conservar el ecosistema marino; 5 Vida en tierra, reduciendo al máximo los desechos y preservando la biodiversidad: y 6) Alianzas para los objetivos, con el fin de trabajar en conjunto con los entes gubernamentales, el sector académico y empresarial, y la población civil en general, en pro del desarrollo sostenible.

Como se menciona, este turismo sostenible debe dar un uso óptimo a los recursos ambientales, los cuales son indispensables para el desarrollo turístico y deben promover la conservación de la diversidad biológica y la protección de los recursos naturales. Asimismo, este turismo debe reportar un alto grado de satisfacción a los turistas, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) y (OMT, s.f.)

Es importante señalar que la Economía Verde es otro concepto elemental que complementa al turismo sostenible, la cual consiste en la mejora del bienestar y la equidad, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y ecológicos; está alineado con el accionar del uso de los recursos naturales de manera eficiente y la inversión en un turismo respetuoso con el medio ambiente; con el fin de lograr la interacción de la economía y el medio ambiente de manera integral (Cepal, 2018)

7.1.6 Análisis Legal

Fundecomercio (2012) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) relacionan el marco normativo del turismo en el país, dentro del cual se encuentra:

La Constitución Política de Colombia de 1991 “reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre”, y por ende

constituyen un gasto público social y el Estado deberá fomentar dichas actividades (Sistema Único de Información Normativa, s.f.)

Ley 181 de 1995: Es obligación de todas las organizaciones públicas y privadas de carácter social, promover y desarrollar actividades de recreación, para lo cual elaborarán programas de desarrollo y estímulo de esta actividad, de conformidad con el Plan Nacional de Recreación.

La Ley 300 De 1996 - Ley General Del Turismo, la cual establece los principios generales de la actividad turística en el país, bajo conceptos de beneficio social, armonía ambiental, competitividad y sustentabilidad a largo plazo. Igualmente, esta ley estableció el Registro Nacional de Turismo en el país y, en lo referente a la financiación de proyectos de promoción y competitividad turística, creó el Fondo de Promoción Turística – FPT.

El CONPES 3397 de 2005 – Política Sectorial del Turismo, da los lineamientos para el desarrollo del turismo a través de una oferta turística sólida y la colaboración conjunta para poner en marcha políticas públicas y programas de calidad, formación del recurso humano, uso de las TIC's, inclusión social, etc.; de manera articulada con los distintos entes gubernamentales y empresariales del país.

La modificatoria Ley 1101 del 2006 (22 de noviembre, por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo), incluye al Banco de Proyectos Turísticos, a través del cual se deben inscribir los proyectos de las Entidades Territoriales sobre los que se demanden recursos para promoción, con vigencias anuales. Esta ley también define los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia.

La Ley 1558 de 2012, la cual está enfocada en la promoción del sector y la regulación de la actividad turística a través de mecanismos en función de la conservación de los recursos y

atractivos turísticos, destacando la importancia de la calidad en el servicio y el desarrollo sostenible y sustentable.

El CONPES 3918 de 2018, el cual establece los lineamientos y las estrategias implementadas por el gobierno colombiano, en función del cumplimiento de la agenda 2030 frente a los ODS.

Ahora bien, frente a las normas que regulan el funcionamiento y puesta en marcha de espacios de entretenimiento, se encuentra la Ley 1225 de 2008 - “Por la cual se regulan el funcionamiento y operación de los parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento, atracciones mecánicas y ciudades de hierro, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios en todo el territorio nacional y se dictan otras disposiciones” (ICA, s.f.)

7.2 Plan de marketing

El plan para el centro de recreación y esparcimiento social contempla el estudio de 8 variables del marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos, Evidencia Física y Aliados (Peñaloza, 2005), (Celano, s.f.) y Conexión Esan (2020), las cuales se detallan a continuación:

7.2.1 Producto

Concepto del Servicio.

Se pretende crear un centro de recreación y esparcimiento social en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia; enfocado a toda la familia, el cual preste servicios de ocio y recreación a sus usuarios a través de distintas actividades y escenarios que encontrarán a su

disposición, con el fin de generar un bienestar social a sus usuarios (a nivel físico, mental y social) y un bienestar económico a la ciudad en términos de generación de empleo y promoción del turismo local y regional. Asimismo, se destaca que este espacio público de desarrollará en función del Conpes 3918 de 2018 para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos por la OMT en su agenda 2030.

El centro de recreación estará dividido inicialmente en seis (6) zonas, dentro de las cuales se dispondrán las distintas actividades y espacios de ocio y esparcimiento, a saber: a) Bolera, b) Campo de mini – golf, c) Zonas barbecue, d) Parque infantil, e) Zona de mascotas, y f) Sala de entretenimiento (dotada con mesas de billar, hockey, tenis de mesa, juegos de mesa). Las fichas técnicas de cada zona se encuentran relacionados en el **Apéndice B. Fichas técnicas: Bolera, mini-golf, zona barbecue, parque infantil, sala de entretenimiento y zona de mascotas.**

Adicionalmente, el centro se destacará por sus amplias zonas verdes y la implementación de las “sillas de jardín de pasto” como iniciativa ambiental, esta idea consiste en muebles ecológicos que son construidos a partir del mismo jardín con una base de cartón como soporte, rellenos de tierra fértil y semillas de césped sembradas; dando como resultado una “alfombra o tapizado de pasto” en forma de sillón. El cartón es cortado en forma de láminas de distintos tamaños que encajan entre sí para dar la forma del mueble, éstos deben enterrarse un poco para dar estabilidad. Una vez se rellena con tierra y con las semillas respectivas, se debe regar continuamente y esperar hasta que el pastizal cubra todo el montículo.

Además de lo anterior, todos los espacios estarán creados con diseños originales y estimulantes con el fin de generar un ambiente creativo e innovador en la prestación de estos servicios, transformando así un lugar recreativo estándar en un espacio novedoso en donde sus

usuarios estén a gusto de compartir con su entorno. Adicionalmente, el centro de recreación contará con parqueadero y con personal encargado de administrar cada zona.

Por otro lado, a continuación, se visualiza la imagen y el logo del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, el cual agrupa algunas de las actividades que integran este espacio de ocio y entretenimiento para la familia:



Figura 2. Imagen y logo

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Precio

Los precios que se relacionan a continuación, se estiman conforme al precio de mercado aproximado, disponible para algunos de estos servicios.

Tabla 4.*Precio por uso normal de las instalaciones*

Uso normal de las instalaciones				
No.	Zona	Descripción producto/servicio	Precio	Condiciones
1	Bolera	Acceso a zona de juego	\$ 70.000	Valor por hora de juego
2	Mini - Golf	Acceso a los 18 hoyos	\$ 18.000	Valor por persona
3	Barbecue	Caseta con asador	\$ 60.000	Valor alquiler
4	Sala de entretenimiento	Billar y Pool	\$ 14.000	Valor por hora de juego
		Tenis de mesa	\$ 14.000	Valor por hora de juego
		Juegos de mesa	\$ -	No tiene ningún costo
5	Parque Infantil	Uso de juegos del parque	\$ -	No tiene ningún costo
6	Zona de mascotas	Acceso al circuito Agility	\$ -	No tiene ningún costo
7	Parqueadero	Ingreso	\$ 2.000	Valor x hora vehiculos

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 5.*Precio por uso particular de las instalaciones*

Uso especial de las instalaciones				
No.	Zona	Descripción servicio	Precio	Condiciones
1	Bolera	Campeonato	\$ 240.000	Valor inscripción equipo x 6 jug.
2	Mini - Golf	Campeonato	\$ 40.000	Valor inscripción x persona
3	Barbecue	Caseta con asador	\$ -	N/A
4	Sala de entretenimiento	Billar y billar pool - Campeonato	\$ 10.000	Valor inscripción x jugador
		Tenis de mesa - Campeonato	\$ 10.000	Valor inscripción x jugador
5	Parque Infantil	Uso de juegos del parque	\$ -	N/A
6	Zona de mascotas	Concurso de circuito	\$ 20.000	Valor inscripción x mascota

Fuente: Elaboración del autor

7.2.3 Plaza / Distribución

El canal de distribución que se evidenciará durante la operación del centro de recreación y esparcimiento social es una “distribución directa” ya que se estará prestando un servicio en instalaciones fijas a los usuarios, quienes deberán acercarse a este lugar para hacer uso y tener

acceso a los distintos productos/servicios ofrecidos. Es responsabilidad de la administración interna del centro de esparcimiento, el contacto y gestión de procesos con sus intermediarios, con el fin de asegurar el excelente servicio de manera directa a sus usuarios.

Adicionalmente, por medio de la página web también se tendrá un contacto directo con los clientes dado que a través de esta herramienta ellos tendrán la oportunidad de conocer los espacios de ocio y actividades disponibles dentro del centro de recreación, su disponibilidad horaria, hacer reservas, realizar un recorrido virtual de las instalaciones, tener información frente a eventos y competencias que se lleven a cabo dentro del lugar, entre otros aspectos.

Por otro lado, se destaca la buena ubicación que tendrá el centro de recreación, su fácil acceso al lugar y la asequibilidad en términos económicos. Estas condiciones facilitarán y motivarán a que los usuarios se acerquen y muestren mayor interés por hacer uso de las instalaciones y las distintas actividades dispuestas.

7.2.4 Promoción

La principal estrategia de promoción del centro de esparcimiento se realizará a través de las páginas sociales (Twitter, Facebook, Instagram...) como parte de la importancia de la transformación digital del sector, ya que es un medio con el cual se puede llegar a miles de usuarios para transmitir y divulgar de manera óptima, sencilla y económica la información del lugar, los eventos y actividades que se programarán a lo largo del año, entre otros aspectos.

Asimismo, dado que con este espacio se busca contribuir en la promoción del turismo local y regional, las Alcaldías, Cámaras de Comercio y demás entidades públicas serán de gran apoyo para su divulgación y promoción no solo en la ciudad, sino a lo largo del departamento y el país. De tal forma, que se tengan en cuenta los demás espacios turísticos de la zona, conformando así

una ruta que integre todos los productos turísticos de cada ciudad y/o pueblo, con el fin de dinamizar e incentivar el turismo al interior del país y, puntualmente, del departamento de Boyacá.

Esta colaboración con entidades públicas en la promoción del centro de esparcimiento es indispensable, así como la intervención de empresas privadas, fundaciones, instituciones académicas y demás organizaciones, con quienes se pueden desarrollar distintas actividades para sus colaboradores o directamente relacionadas en su operación. Por ende, a través de la divulgación en sus redes sociales, en su accionar diario y operativo; éstas se convierten en un medio indirecto de estrategia de voz a voz que lograría ampliar el mercado objetivo a nivel nacional.

Por otro lado, también se asistirá a eventos promocionales, rondas de negocios y ferias en función del producto turístico a nivel nacional, como parte de las actividades en términos de Relaciones Públicas, que permitan generar el reconocimiento y posicionamiento del centro de esparcimiento ante el mercado.

Finalmente, durante el año se realizarán distintas actividades con el fin promocionar el centro de esparcimiento e integrar a la comunidad, las cuales están relacionadas con campeonatos de billar, tenis de mesa, mini-golf y bolos; demostración canina en el circuito Agility y jornadas de adopción en la zona de mascotas, recreación para días especiales como el día del niño, presentación de grupos musicales y comediantes que deseen hacerlo de manera voluntaria; entre otras actividades. De esta manera se logrará promocionar más el parque y captar un mayor número de clientes y/o usuarios.

Comunicación

Hay dos mensajes que desea transmitir el centro de recreación y esparcimiento social a sus usuarios, a través de los diferentes medios de promoción y al prestar el servicio dentro de sus

instalaciones. En primer lugar, es el de la importancia que le representa la familia; de ahí su objetivo de generar este espacio pensado en cada miembro que la conforma, en pro de su bienestar social. En segundo lugar, su constante trabajo en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para este sector, los cuales busca cumplir con la colaboración y trabajo conjunto de la sociedad. Y finalmente, el desarrollo económico que desea impulsar en la ciudad y en la región, el cual beneficiará a la comunidad en general.

7.2.5 Procesos

Los procesos que se lleven a cabo en el centro de recreación y esparcimiento social estarán en función de las necesidades de sus clientes y usuarios a través de la prestación de un buen servicio, desde que realizan su primer contacto con el lugar (telefónicamente, vía email o en la página web), hasta el posterior uso de las instalaciones; ya que este proceso de atención al cliente influye de manera significativa en la calidad y el valor que ellos perciben del servicio recibido a lo largo de su experiencia de compra.

Estos procesos de atención al cliente estarán reflejados de la siguiente manera:

- Pronta respuesta a los requerimientos a los PQRDS (Peticiones, Quejas, Reclamos, Denuncias y Sugerencias) realizados por los clientes ante cualquier medio (email, presencial, escrito, o telefónicamente). Esta respuesta no debe ser mayor a las 72 horas después de recibir la información y será transmitida formalmente a través del email que dejen registrado.
- En las seis (6) zonas se dispondrán de paneles informativos frente al reglamento e información general para el uso del área, destacando la importancia del cuidado por parte de los clientes y/o usuarios para conservar en óptimas condiciones este lugar. Asimismo,

en cada zona estará un Administrador, quién estará a cargo de atender los requerimientos de los clientes, entre otras labores a su cargo.

- Desde la llegada del cliente y/o usuario al centro de esparcimiento, éste podrá visualizar en la entrada la información general del lugar, las zonas disponibles y sus políticas internas en función de los ODS para la preservación del lugar.
- En la página web se detallará de manera sencilla y clara la información de interés de los clientes y/o usuarios, relacionada con las características del lugar, un recorrido virtual por las instalaciones, horarios de atención, reglamentos, etc.; haciendo especial énfasis en los esfuerzos que se realizan en pro de los ODS, para que desde ese primer acercamiento se vaya posicionando la necesidad del cuidado de las instalaciones.
- El servicio postventa se verá reflejado en la comunicación personalizada con el cliente y/o usuario posterior a la prestación del servicio y su uso de las actividades dispuestas en el lugar, solicitándole su opinión frente a las instalaciones y el servicio recibido, así como estando abierto a sus comentarios positivos o negativos de su experiencia; esto permitirá involucrarlos en la cultura de mejora continua en los procesos y, a su vez, generará confianza y fidelización en los usuarios.

7.2.6 Personas

El personal que estará a cargo de atender y prestar el servicio a los clientes y/o usuarios contarán con la formación respectiva para desempeñar sus labores, sus habilidades estarán relacionadas con el cargo a ejercer y deberán tener completa disposición de servicio y atención al cliente. Con el fin de lograr homogeneidad en el servicio a prestar, se capacitará internamente al personal en temas de atención y empatía con el cliente.

El factor humano del centro de esparcimiento tanto al exterior (clientes/usuarios) como al interior (personal) es el foco central de este lugar ya que debe existir una buena conexión entre ellos en función de la calidad y el valor percibido a lo largo de la experiencia de compra y el servicio recibido.

Adicionalmente, todos los colaboradores operarán acorde con la cultura y el clima organizacional del centro de esparcimiento, esto es, respetando los valores y las políticas internas del funcionamiento del lugar y su accionar estará alineado en pro del cumplimiento de las metas propuestas en los ODS. Estas características serán transmitidas por el personal a sus clientes y/o usuarios a través de su empatía y servicio, con el fin de educar y generar en ellos el sentido de pertenencia por un espacio que también les pertenece, el cual busca generar su bienestar social y el desarrollo económico a nivel local y regional.

De allí la importancia de inculcar en todo el personal la actitud del servicio, la pertenencia, la colaboración, la tolerancia, el trabajo en equipo, entre otras; cuya meta primordial que deben cumplir será siempre la de lograr la satisfacción del cliente final.

Para ello, también es importante generar actividades de bienestar para todos los colaboradores al interior del centro de recreación, de tal forma que se sientan motivados durante el desarrollo de sus actividades diarias; como, por ejemplo, descuentos del 10% al personal para el uso de algunas de las zonas del lugar y actividades de integración para estimular el trabajo en equipo entre el personal.

Por último, el personal deberá usar pantalón negro básico y un chaleco azul con el logo del centro de esparcimiento, como uniforme, con el fin de generar una imagen de homogeneidad en la

prestación del servicio por parte de todos los colaboradores que tienen un acercamiento directo con los usuarios.

7.2.7 Presencia de evidencia física

El concepto y el ambiente que se desea transmitir en el centro de recreación y esparcimiento social está en función del Turismo Sostenible, el cual está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según la OMT; así como la importancia de este espacio para el bienestar social de sus usuarios y el desarrollo económico de la ciudad y la región.

A razón de lo anterior, las instalaciones físicas del centro contemplarán amplias zonas verdes, la implementación de “sillas de jardín de pasto” como iniciativa ambiental, la disposición de contenedores de reciclaje en cada zona para la correcta disposición de los residuos, la divulgación y gestión para el no uso de utensilios desechables incluso en las zonas barbecue, la protección de los animales a través de las jornadas de adopción, entre otros aspectos.

Adicionalmente, todas las instalaciones y zonas estarán adecuadas con colores, señalización interna (paletas informativas que resalten el compromiso de todos frente a los ODS) y accesorios decorativos (incluso reciclados), que fortalezcan el mensaje y el concepto que se desea transmitir dentro del centro de recreación. Referente al personal, usarán una vestimenta uniforme alineado con este ambiente y estarán en la capacidad de divulgar este mensaje a los usuarios. Además, pese a destacar la sostenibilidad del centro, todos los espacios estarán creados con diseños originales y estimulantes con el fin de crear un ambiente creativo e innovador en la prestación de estos servicios.

Lo anterior aplicará también para el ambiente de la página web, ya que ésta debe estar en sincronía con las instalaciones físicas, de tal forma que los clientes logren una concesión entre ambos espacios (virtual y físico).

El ambiente que se transmita es indispensable en la percepción de los clientes dado que éstos son muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, incluso inciden en su nivel de satisfacción durante y después del servicio recibido.

7.2.8 Presencia de aliados

Teniendo en cuenta el enfoque socio-económico del proyecto, será clave lograr trabajar en conjunto con la Alcaldía, la Cámara de Comercio de Sogamoso y demás entes públicos de la ciudad, con el fin de obtener una mayor participación activa de la administración municipal en este tipo de proyectos y, a la vez, lograr un mayor impacto en función del bienestar social de la población y el desarrollo económico, promoviendo el producto turístico tanto a nivel local como regional.

Asimismo, establecer alianzas sólidas con empresas públicas y privadas de la ciudad y comunidades aledañas, así como instituciones educativas y fundaciones; que puedan estar interesadas en apoyar este tipo de iniciativas sostenibles, considerando los beneficios que puede conllevar en la vida de sus colaboradores, los estudiantes, los animales y la población en general.

8. Estudio de Operaciones

8.1 Localización geográfica

Se propone que el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” este ubicado en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia; a 3 horas aprox. de Bogotá D.C., entre las carreras 11 y 12 como se visualiza en la siguiente imagen. Este sector es de fácil acceso, es central y a sus alrededores se desarrollan actividades de tipo industrial, comercial, residencial y académico.

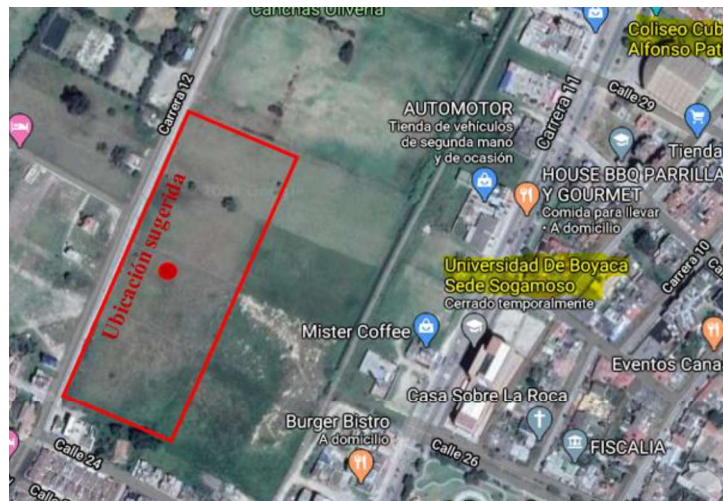


Figura 3. Localización Geográfica

Fuente: Google Maps

8.2 Soporte físico

El área total estimada a adquirir, requerida para las instalaciones y el funcionamiento del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, es de 7.000 m² aprox. (70 m x 100 m), en donde se distribuirán las seis zonas principales, así como el parqueadero, la recepción, las oficinas, los senderos peatonales y las zonas verdes libres. Estas instalaciones serán de propiedad del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”

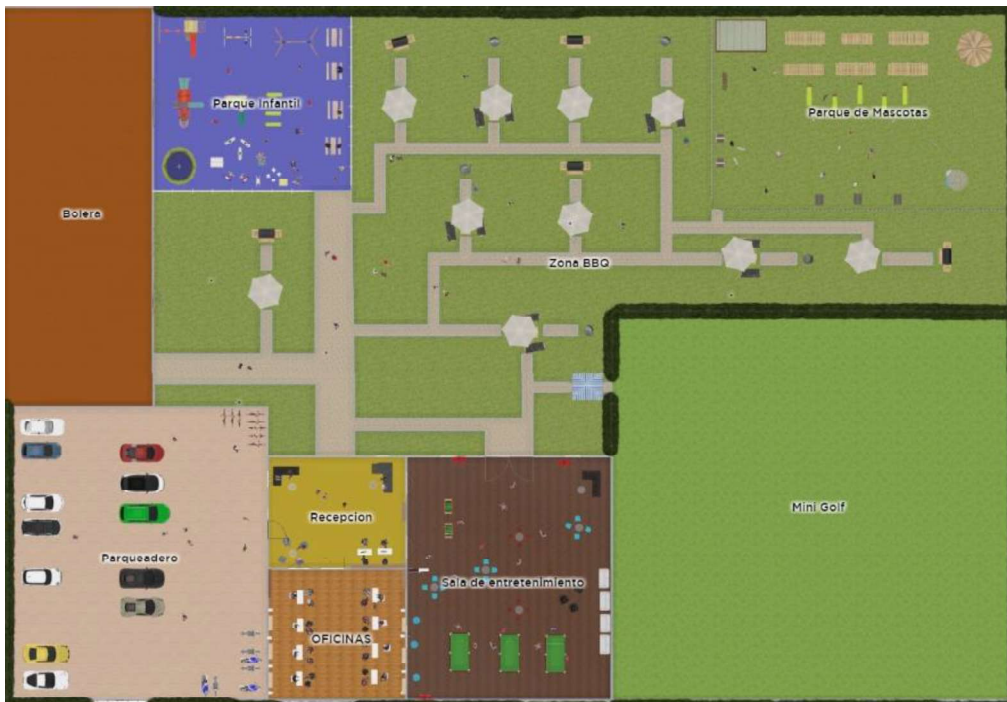


Figura 4. Plano del centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA

Fuente: Elaboración del autor

Teniendo en cuenta el anterior plano, a continuación de detalla la distribución por zona:

Tabla 6.

Distribución de áreas según plano

Puntos	Lugar	Área (m2)	Descripción
Punto 1	Parqueadero	500	Medida: 20 m x 25 m
Punto 2	Recepción	40	Medida: 8 m x 5 m
Punto 3	Oficinas	60	Medida: 12 m x 5 m
Punto 4	Bolera	600	Medida: 40 m x 15 m
Punto 5	Parque Infantil	324	Medida: 18 m x 18 m
Punto 6	Zona Barbecue	2500	Medida: 50 m x 50 m
Punto 7	Zona de mascotas	600	Medida: 20 m x 30 m
Punto 8	Mini-Golf	1600	Medida: 40 m x 40 m
Punto 9	Sala de entretenimiento	450	Medida: 25 m x 18 m

Fuente: Elaboración del autor



Figura 5. Vista posterior del centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA

Fuente: Elaboración del autor

Las demás vistas en 3D, por zona, se encuentran relacionadas en el **Apéndice D. Vistas del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA, según zona.**

8.3 Mapa de Procesos

El mapa de procesos relaciona, a nivel general, las áreas y actividades del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, en función del servicio a prestar a los usuarios/clientes, partiendo de sus necesidades de ocio y entretenimiento, hasta lograr su satisfacción. Para ello, se tienen en cuenta tres procesos internos: 1) A nivel estratégico, el cual es liderado desde la Gerencia y comprende actividades de planeación y mejora continua en los procesos, alineados a los ODS; 2) Procesos de apoyo, como lo es la gestión contable y financiera, temas administrativos (mantenimiento del lugar), logística (adquisiciones) y recursos humanos (gestión del personal); 3) Procesos misionales, los cuales son los que generan valor agregado a la organización, en este caso se está prestando un servicio a nivel de ocio, por lo que el servicio al

cliente, la organización de las actividades y la gestión comercial y de mercado, son indispensables. Los dos primeros procesos contribuyen a los procesos misionales.

La siguiente figura relaciona el esquema del mapa de procesos descrito anteriormente:



Figura 6. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración del autor

8.4 Flujograma del servicio

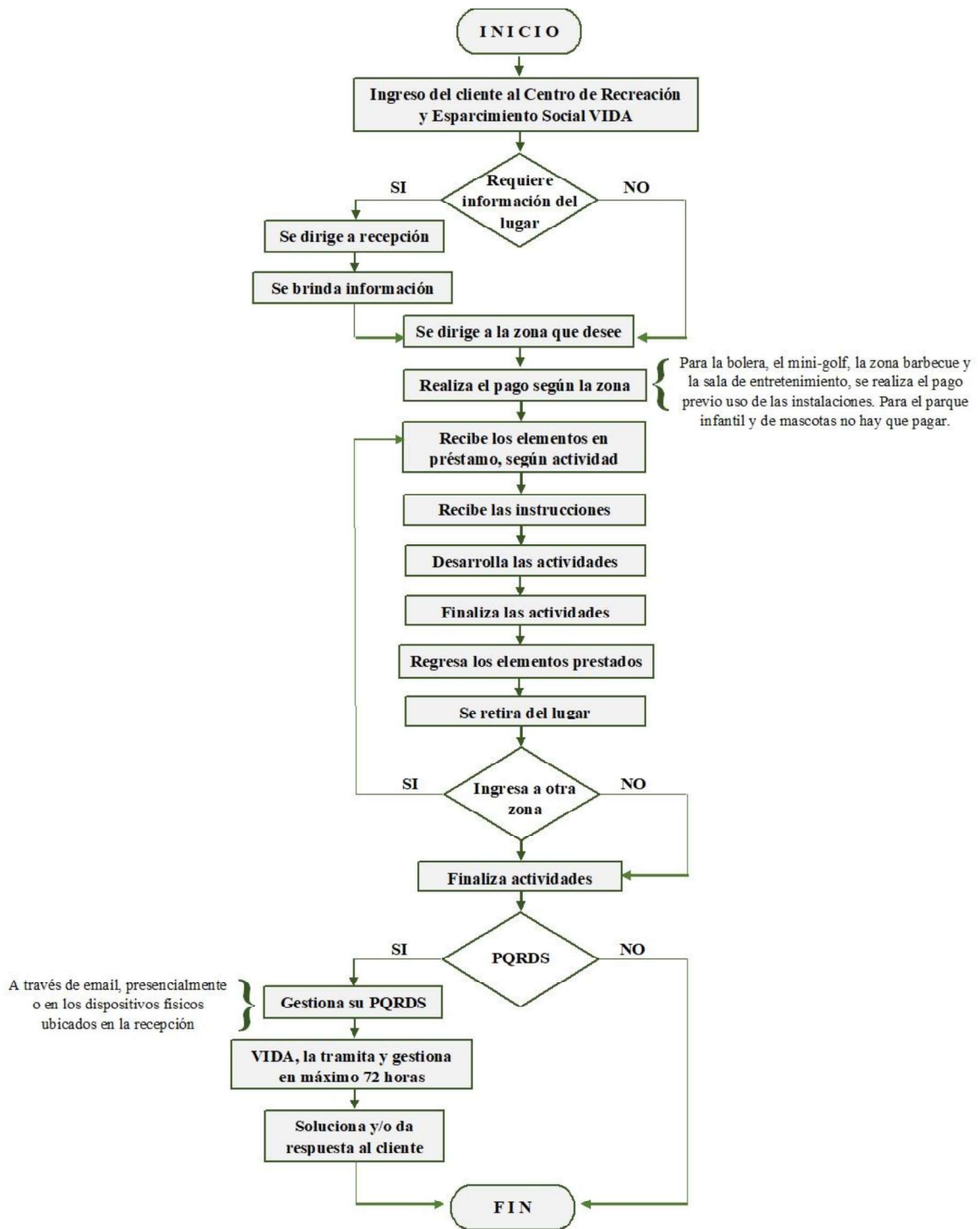


Figura 7. Flujograma del servicio

Fuente: Elaboración del autor

El anterior flujograma relaciona el proceso frente a la prestación del servicio del centro de esparcimiento, a partir de la llegada de los clientes/usuarios al lugar, quienes se dirigirán a una o varias de las zonas disponibles (Bolera, mini-golf, zona barbecue, sala de entretenimiento, parque infantil y área de mascotas), realizan el pago respectivo, reciben las instrucciones de uso, reciben los elementos en calidad de préstamo (según corresponda) y proceden a desarrollar las actividades que desean. Una vez las finalizan, si lo consideran pertinente pueden emitir las PQRDS, de manera presencial, por email o en los dispositivos físicos ubicados en recepción; las cuales son recibidas para dar respuesta durante las próximas 72 horas. Este diagrama permite tener claridad, a nivel general, del procedimiento interno del servicio; así como visualizar durante el funcionamiento del lugar, los procesos de mejora que se pueden ir incursionando en cada etapa.

9. Estudio Organizacional

9.1 Creación de empresa

La figura jurídica bajo la cual se regirá la organización es dentro de una Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S, cuya denominación o razón social quedará definida como “Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA S.A.S.

Este tipo de sociedad se creará mediante la Ley 1258 de 2008 y tiene las siguientes características esenciales, entre otras: 1) Es una persona jurídica cuya naturaleza siempre será de carácter comercial; 2) Puede ser constituida por una o varias personas (naturales o jurídicas); 3) Se constituye a través de documento privado inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio respectiva, en el cual debe expresarse las actividades que desarrollará la organización; 4) El término de duración puede ser indefinido; 5) El nombre de la sociedad debe ir acompañado de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o en su forma abreviada “S.A.S.”; 6) La existencia de la sociedad se confirma a través de una certificación expedida por la Cámara de Comercio que corresponda (Secretaría General del Senado, 2019) y (Superintendencia de Sociedades, 2010)

9.2 Cultura Organizacional en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional está enmarcada dentro de la promoción de un turismo sostenible, en el cual intervienen todos los stakeholders, tanto a nivel interno como externo; dentro de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, se determinan algunas estrategias en función de algunos de los ODS, las cuales se definen a continuación:



Figura 8. Cultura Organizacional en función de los ODS

Fuente: Elaboración del autor

9.3 Estructura organizacional

La estructura propuesta para el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” se realiza a través de un organigrama vertical tradicional, a través del cual se visualiza claramente el nivel jerárquico de la organización, las áreas y personal que hace parte de éste.

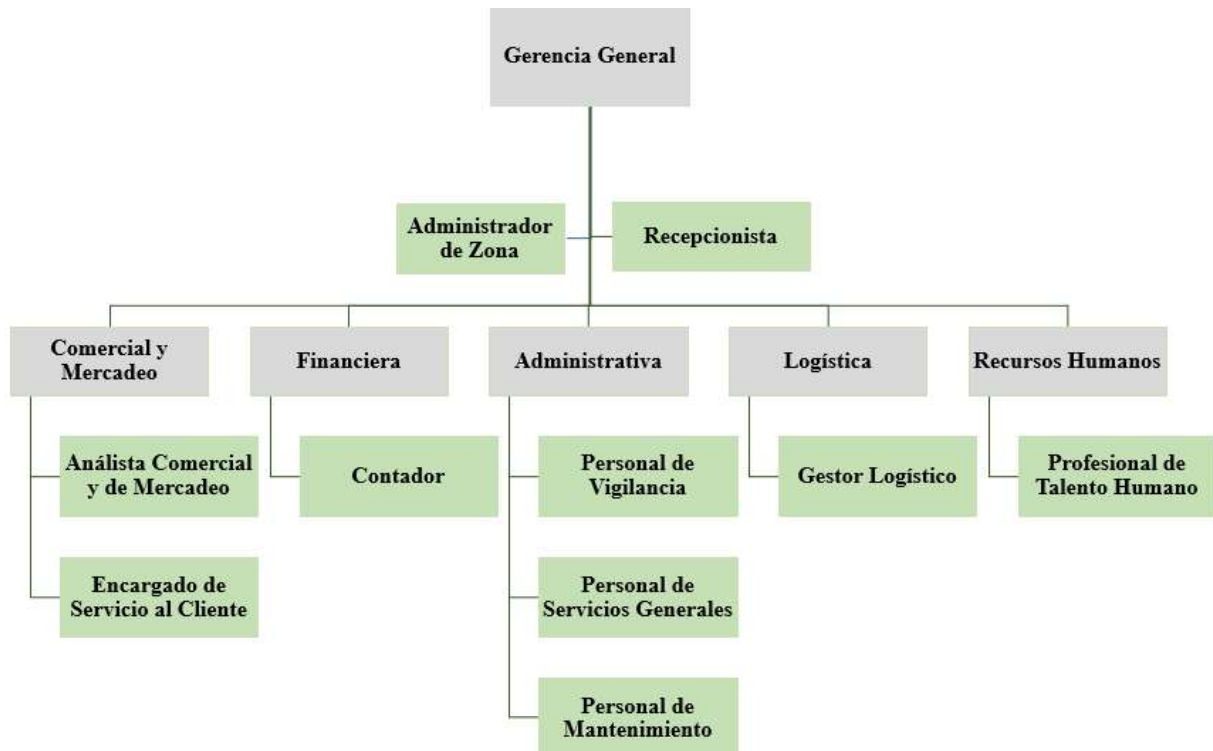


Figura 9. Organigrama

Fuente: Elaboración del autor

9.4 Perfiles de puesto

Teniendo en cuenta el organigrama planteado, a continuación, se definen las funciones generales para cada cargo. Los catálogos completos con los perfiles respectivos por cada puesto, se encuentran relacionados en el **Apéndice D. Perfiles de puesto.**

- *Gerente General:* Planificar, organizar, controlar y gestionar los recursos y actividades estratégicas, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- *Administrador de Zona:* Asegurar las óptimas condiciones de la zona asignada para la prestación del servicio; así como brindar la asesoría y acompañamiento a los clientes durante el desarrollo de sus actividades.
- *Recepcionista:* Controlar el ingreso y salida de usuarios del centro de esparcimiento; así como asesorar a los clientes y atender sus requerimientos.
- *Contador:* Llevar la información contable de la organización.
- *Analista Comercial y de Mercadeo:* Realizar la gestión comercial y actividades de mercadeo de la organización.
- *Encargado de Servicio al Cliente:* Atender los requerimientos de los clientes/usuarios en materia de PQRDS de manera ágil y oportuna.
- *Personal de Vigilancia:* Velar por la seguridad del personal interno y externo; así como el de las instalaciones en general.
- *Personal de Servicios generales:* Velar por el aseo, la limpieza y el mantenimiento de todas las áreas del centro de esparcimiento.
- *Gestor Logístico:* Realizar los procesos de abastecimiento de productos y servicios requeridos para el funcionamiento de la organización, de acuerdo con los procedimientos internos establecidos.
- *Personal de Mantenimiento:* Realizar el mantenimiento a las instalaciones

- *Profesional de Talento Humano*: Realizar y coordinar actividades en función del personal, relacionado con los procesos de selección, actividades de bienestar y evaluación de desempeño.

9.5 Requerimiento de personal y término de contratación

Teniendo en cuenta el organigrama expuesto, se propone un equipo de trabajo conformado por 23 personas para la puesta en marcha del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, el cual se relaciona en la siguiente tabla con la asignación salarial y el término de contratación correspondiente.

Tabla 7

Requerimiento de personal y término de contratación

No.	Puesto Laboral	# de personas	Salario mensual	Término de contratación
1	Gerente General	1	\$ 4.500.000	Indefinido
2	Administrador de Zona L-S	5	\$ 1.860.000	Indefinido
3	Administrador de Zona D-F	5	\$ 310.000	Contrato a tiempo parcial
4	Gestor Logístico	1	\$ 1.300.000	Término fijo a 1 año
5	Profesional de Talento Humano	1	\$ 1.300.000	Término fijo a 1 año
6	Contador	1	\$ 1.300.000	Término fijo a 1 año
7	Analista Comercial y Mercadeo	1	\$ 1.100.000	Término fijo a 1 año
8	Encargado de Servicio al Cliente	1	\$ 950.000	Término fijo a 1 año
9	Recepcionista	1	\$ 950.000	Término fijo a 1 año
10	Personal de Vigilancia: 24 horas mixtas permanentes	2	\$ 8.342.640	Prestación de servicios a través de Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada
11	Personal de Servicios Generales	2	\$ 877.803	Término fijo a 1 año
12	Personal de Mantenimiento	2	\$ 877.803	Término fijo a 1 año

Fuente: Elaboración del autor

Como se observa en la anterior tabla, se establecen tres términos de contratación: Término fijo, término indefinido y a tiempo parcial. El Código Sustantivo del Trabajo, [C.S.T.], (1950), estipula:

Artículo 46 – Contrato a término fijo: El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

Artículo 47 – Duración Indefinida: El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el {empleador} lo reemplace.

Referente al contrato de tiempo parcial, el Código Sustantivo del Trabajo, [C.S.T.], (1950), art 197; señala que los trabajadores de jornada incompleta “tienen derecho a las prestaciones y garantías que les correspondan, cualquiera que sea la duración de la jornada”. Para garantizar lo dispuesto en este artículo, se expidió el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Decreto 1072, 2015, art. 2.2.1.6.4.2), frente a las normas que regulan la vinculación de los trabajadores dependientes que laboren por períodos inferiores a un mes, estipulando:

Artículo 2.2.1.6.4.2. Campo de aplicación: Las normas en la presente sección se aplican a los trabajadores dependientes que cumplan con las siguientes condiciones, sin perjuicio de las demás que les son de su naturaleza: 1. Que se encuentren vinculados laboralmente. 2. Que el contrato sea a tiempo parcial, es decir, que, en un mismo mes, sea contratado por

periodos inferiores a treinta (30) días. 3. Que el valor que resulte como remuneración en el mes, sea inferior a un (1) salario mínimo mensual legal vigente.

Por otro lado, en relación con la contratación del personal de vigilancia, éste se realizará por medio de una Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada, de acuerdo con lo estipulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, en la circular Externa No. 20201300000015 de 2020 (Fenalco, 2020), la cual establece la tarifa mínima equivalente a 8,8 SMLMV para el sector comercial y de servicios, para cubrir los costos laborales, así como un porcentaje por concepto de gastos e administración y supervisión, como de relaciona a continuación:

Tabla 8

Tarifas para la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada 2020

Tarifa: \$ 887.803 x 8,8 = \$ 7.724.666					
Tarifa	Porcentaje de gastos administración y supervisión	Valor gastos de administración y de supervisión	Modalidad / medio	Tarifa + A y S	Servicio
\$ 7.724.666	8%	\$ 617.973	Medio Humano sin arma	\$ 8.342.640	24 horas 30 días al mes
\$ 7.724.666	10%	\$ 772.467	Medio Humano con arma	\$ 8.497.133	24 horas 30 días al mes
\$ 7.724.666	11%	\$ 849.713	Medio Humano con canino	\$ 8.574.380	24 horas 30 días al mes

Fuente: (Fenalco, 2020)

De acuerdo con esta información, en las instalaciones correspondientes se dispondrá de personal de vigilancia sin arma, de manera permanente (24 horas durante los 30 días) por un valor mensual de \$ 8.342.640. Ésta será la única tarifa que pagará la organización por la contratación del personal, ya que la empresa de vigilancia deberá asumir las cargas laborales que se ocasionen (dotación, salarios, prestaciones sociales, parafiscales y demás disposiciones laborales)

Por último, a modo de aclaración, se indica que se definen cinco Administradores de Zona para las seis zonas, ya que solo uno estará a cargo del parque infantil y el de mascotas. Los Administradores se rotarán de zona periódicamente de acuerdo con la necesidad y políticas internas del centro de esparcimiento.

9.6 Metodologías de Motivación

Teniendo en cuenta que el factor humano es indispensable dentro de la organización y que se desea generar bienestar y crear identidad por parte del personal, se identifican las siguientes actividades motivacionales:

- Capacitaciones de atención al cliente y otras específicas de acuerdo con el puesto laboral.
- Descuentos del 10% al personal para el uso de algunas de las zonas del lugar.
- Actividades de integración para estimular el trabajo en equipo entre el personal.
- Promoción de un ambiente laboral agradable y reconocimiento por el buen desempeño.

9.7 Obligaciones tributarias

A partir de la figura jurídica como Sociedad por Acciones Simplificada, la Ley 1258 de 2008, Gerencie.com (2020) y El País (2019), relacionan que las obligaciones tributarias para estas sociedades se rigen por las mismas reglas aplicables para las Sociedades Anónimas, las cuales corresponden a:

- Retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica, etc.
- Responsables del Iva
- Contribuyentes del impuesto a la renta y complementarios del régimen ordinario, pagaderos anualmente.

- Expedición de facturas.
- Reportes de información exógena.
- Responsables del impuesto de industria y comercio.
- Deben pagar el impuesto predial.
- Están obligados a llevar contabilidad.

Adicionalmente, dado el sector al que pertenecerá la organización, ésta deberá asumir el “Impuesto Nacional con destino al turismo”, creado bajo la Ley 1101 de 2006, con el fin de fortalecer la promoción y la competitividad del turismo. Este aporte corresponde al $2,5\% * 1000$ de los ingresos operacionales liquidados trimestralmente (Ley 1101, 2006)

10. Viabilidad Ambiental

Frente a la viabilidad ambiental, se desarrolla el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) para el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA”, a través de la metodología cualitativa de lista de chequeo simple, adaptándola de acuerdo con la necesidad y alcance del proyecto.

Para este estudio se elabora la Tabla 9, la cual contiene la relación entre las etapas del proyecto y los posibles impactos ambientales que podría generar. En su construcción se tuvieron en cuenta los siguientes lineamientos:

- Identificación de las etapas generales del proyecto que pudieran tener algunos impactos asociados, las cuales corresponden a tres:
 - 1) La construcción, que consiste en la ejecución de la obra para construir el centro de esparcimiento, contemplando la obra negra (acondicionamiento del terreno para la edificación), la obra gris (adecuación de cableado, conexiones a energía, gas, etc.) y obra blanca (acabados y detalles finales como estuco, pintura y adecuación del lugar)
 - 2) La operación, la cual consiste en la puesta en marcha y el funcionamiento real del centro de esparcimiento, para el acceso y el uso continuo de las instalaciones por parte de los usuarios.
 - 3) El mantenimiento, enfocado a las actividades que se realizan con el fin de preservar y cuidar este espacio a largo plazo, para cada una de las zonas, instalaciones y equipos que hacen parte del centro de esparcimiento.
- Identificación de los componentes ambientales del medio, es decir, los factores susceptibles que podrían verse afectados o beneficiados por el proyecto. En la tabla se relacionan cuatro componentes:

- 1) Medio Biótico (agua, suelo y aire)
 - 2) Medio Abiótico (flora y fauna)
 - 3) Medio socioeconómico y cultural (empleo, desarrollo económico y calidad de vida)
 - 4) Medio Perceptual (Paisaje).
- Los cuatro componentes generan a su vez unas subcategorías de impacto indicadas en la tabla y sobre las cuales se determinan los efectos que se generan a lo largo de las etapas del proyecto.
 - Una vez identificadas las etapas y los factores ambientales, se construye una matriz sencilla de doble entrada, colocando en las filas las etapas del proyecto y en las columnas los factores ambientales, con el fin de relacionar el impacto ambiental que se genera a partir de las tres etapas indicadas previamente.
 - Finalmente, se marca con las palabras SI o NO en cada casilla, con el fin de identificar el factor ambiental que es afectado, o no, según la etapa del proyecto.
 - Los impactos y las etapas señaladas con la palabra SI, implican un efecto que puede ser negativo (marcado en color rojo) o positivo (marcado en color verde); la explicación detallada del impacto generado se relaciona después de la matriz respectiva.

A través de la matriz construida, se logra visualizar de manera clara y sencilla los posibles efectos ambientales en función de las tres etapas correspondientes, identificadas para el presente proyecto.

Tabla 9.

Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) - Lista de chequeo simple

CENTRO DE RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO SOCIAL - VIDA		ETAPA DEL PROYECTO			
		Construcción	Operación	Mantenimiento	
FACTORES AMBIENTALES	Medio Biótico	1) Suelo			
		- Contaminación	SI	SI	SI
		- Cambio en el uso actual y acceso del suelo	SI	NO	NO
		2) Aire			
		- Contaminación	SI	SI	SI
		- Aumento de material particulado	SI	SI	SI
	Medio Abiótico	3) Agua			
		- Contaminación	SI	SI	SI
		- Incremento del uso del recurso	SI	SI	SI
	Medio socioeconómico y cultural	1) Flora			
		- Modificación de cobertura vegetal actual	SI	NO	NO
		2) Fauna			
	- Modificación del hábitat	SI	NO	NO	
	Medio perceptual	1) Empleo			
		- Generación de empleo	SI	SI	SI
		2) Desarrollo Económico			
		- Valorización del suelo/terreno	SI	SI	SI
		- Ingresos para la ciudad	NO	SI	NO
		- Urbanización	SI	SI	NO
		3) Calidad de vida			
- Salud	NO	SI	NO		
- Bienestar social	NO	SI	NO		
- Actividades de sostenibilidad	SI	SI	SI		
- Tejido social e inclusión social	SI	SI	SI		
Medio perceptual	1) Paisaje				
	- Calidad del paisaje	SI	SI	SI	
	- Ruido	SI	SI	NO	

Fuente: Elaboración del autor

Con base en la anterior matriz, se determina que los principales factores ambientales con impacto negativo están relacionados con el Medio Abiótico. Primero, la contaminación del suelo

se presenta por la emisión de escombros y desechos sólidos y líquidos, así como la modificación del ecosistema durante el desarrollo de las tres etapas del proyecto, entre otros aspectos; y el cambio en el uso y acceso al suelo influye principalmente sobre la construcción, dado que el terreno está siendo transformado, pasando de un uso pasivo a uno activo. Segundo, en lo referente al aire, se evidencia la contaminación y el aumento del material particulado en las tres etapas, estas alteraciones se deben principalmente al ruido, el polvo, los escombros y las emisiones de CO₂; entre otros aspectos. Tercero, sobre el agua, destaca la contaminación y el incremento del uso del recurso hídrico, presentándose alteraciones de los cuerpos de aguas generados en la construcción, el consumo de agua por parte de los usuarios y colaboradores durante la operación del centro de esparcimiento, y el lavado de máquinas, equipos e instalaciones para el mantenimiento de lugar.

Asimismo, la fauna como componente del Medio Abiótico, genera un impacto negativo en la etapa de la construcción ya que, si bien es un terreno plano que aparentemente no refleja gran variedad y diversidad de fauna, podría haber presencia de distintas especies animales adaptadas a las condiciones de este medio y las acciones provocadas por esta etapa podrían generar la destrucción de madrigueras, nidos y dormideros, provocando la migración o la muerte de animales y, por ende, reducir o desaparecer sus sitios de refugio.

Además de lo anterior, con la matriz se identifica que el Medio Perceptual genera impactos tanto positivos como negativos. Los primeros están asociados con la calidad del paisaje que puede percibir la sociedad durante la fase de operación y mantenimiento, pasando de un terreno un poco descuidado y visualmente poco llamativo, a un espacio de uso común, con amplias zonas verdes, con actividades integrales para toda la familia y que promueve el bienestar social, económico y ambiental, contemplando las actividades de preservación y cuidado del lugar bajo pilares de responsabilidad, calidad y sostenibilidad. En cuanto a los efectos negativos, se destaca la imagen

o degradación visual y el ruido durante la etapa de construcción, dada la intervención de máquinas para la construcción, la generación de escombros y desechos, entre otros aspectos.

Por otro lado, a través de la matriz también se logran identificar los impactos positivos, los cuales se presentan en los componentes del Medio Abiótico y el Medio Socioeconómico y Cultural. Para el primero, la modificación de la cobertura vegetal actual y el hábitat influye en etapa de construcción ya que actualmente el terreno no cuenta con una vegetación amplia, es un terreno con un pastizal plano, sin presencia de árboles; por ende, con el centro de recreación se pretende aprovechar este espacio de manera sostenible, promoviendo y preservando las amplias zonas verdes, el cultivo de árboles, plantas y flora en general. Y en el segundo, predomina la generación de empleo, la valorización del terreno, la mejora en la calidad de vida de los usuarios en función de las actividades de sostenibilidad, la transformación del tejido social y la inclusión, en cada una de las tres etapas; los ingresos que percibe la ciudad durante el funcionamiento del centro de esparcimiento y el desarrollo urbanístico de la ciudad, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se logra dimensionar algunas medidas que se pueden desarrollar para contrarrestar los efectos negativos e impulsar los positivos, las cuales también deben estar alineadas a los ODS. Estas actividades se han mencionado a lo largo del documento, dentro de las cuales están: La generación de empleo a habitantes de la ciudad, la inclusión social, la promoción del cuidado de las instalaciones y las zonas verdes del lugar, evitando el uso de desechables, haciendo uso óptimo al agua, depositando los desechos en los contenedores dispuestos para tal fin, la implementación de muebles ecológicos, la articulación entre las distintas entidades, entre otros. Estos aspectos también son indispensables para los trámites de las licencias de construcción y licencias ambientales pertinentes, así como la conservación del centro de esparcimiento a largo plazo.

11. Estudio Financiero

Para el desarrollo del estudio financiero del presente proyecto, se empleó la herramienta diseñada por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE (Fondo Emprender, s.f.) para la evaluación de proyectos de planes de negocio. Inicialmente, se relacionan las distintas variables e indicadores que se tuvieron en cuenta para la construcción del modelo financiero, las cuales se reflejan en las proyecciones realizadas a cinco años. Y posteriormente, se realiza el balance general, el estado de resultados, el flujo de caja y se obtienen los indicadores de evaluación financiera para la toma de decisiones.

11.1 Precio y unidades de venta

Para definir el precio de los productos (bienes y servicios), se desarrolla el planteamiento de Kerin, Hartley & Rudelius (2007) quienes afirman que el precio es muy difícil de determinar, pero en ciertos productos incide la percepción del consumidor sobre la calidad global y en especial las características que diferencian al producto; por tal razón se ha realizado una consulta en páginas web donde se han identificado los costos de los productos y se ha tomado el promedio simple.

Es así como el valor unitario por producto se estima de acuerdo con el precio aproximado de mercado. Adicionalmente, para las unidades de venta, se considera la capacidad del centro de esparcimiento y se indican 10 horas de funcionamiento diario de lunes a

viernes y 11 horas para los días sábados, domingos y festivos; para efectos de este estudio y las unidades diarias vendidas, en el cálculo se toman 10 horas por día. A continuación, se detallan las unidades previstas y relacionadas en el análisis por producto para el año 1:

- **Bolera:** Se estima una ocupación de **48** horas de juego diarias, para las 6 líneas disponibles en la zona. Se cobra valor por hora de juego en \$ 70.000 de acuerdo con tarifas recuperadas de Bowlopolis (2020), Compensar (2020) y Medieval Bowling (2020)
- **Mini Golf:** Se estiman **30** usuarios aprox. por hora en la zona, es decir, **300** usuarios en 10 horas. Se cobra valor hora por persona en \$ 18.000 de acuerdo con tarifas recuperadas de Anapoima casa campestre (2020) y Diversión en la granja (2020)
- **Barbecue:** Son **10** espacios dotados para esta actividad, éste es el límite de unidades diarias. Se cobra valor por alquiler de caseta con zona verde en \$ 60.000 de acuerdo con tarifas recuperadas de Idrd (2020)
- **Sala de entretenimiento:** Se toma como base las actividades de tenis de mesa y el billar, cada uno cuenta con 2 mesas y se cobra por hora de juego en \$ 14.000 de acuerdo con precios aproximados de mercado en Sogamoso, se estiman al menos **20** unidades de ventas diarias.
- **Parquedero:** Capacidad para 40 vehículos por hora (entre carros y motos), se estiman al menos **30** por hora, es decir, **300** vehículos en 10 horas. Se cobra por hora en \$2.000, de acuerdo con precios aproximados de mercado en Sogamoso.

Tabla 10.*Precio y unidades vendidas por producto*

PRECIO Y UNIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO					
Producto/servicio	Precio Unitario	Unidades día	Unidades mes	Unidades año	Valor total año 1
Bolera	\$ 70.000	48	1440	17280	\$ 1.209.600.000
Mini Golf	\$ 18.000	300	9000	108000	\$ 1.944.000.000
Zona Barbecue	\$ 60.000	10	300	3600	\$ 216.000.000
Sala de Entretenimiento	\$ 14.000	20	600	7200	\$ 100.800.000
Parqueadero	\$ 2.000	300	9000	108000	\$ 216.000.000
Valor total año 1				244080	\$ 3.686.400.000

Fuente: Elaboración del autor

11.2 Relación de costos

Frente a este ítem, se discriminan tanto los costos relacionados con la materia prima, como la mano de obra directa. Teniendo en cuenta que en el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” se prestará un servicio de ocio y entretenimiento, la materia prima está dada por el precio de algunos insumos básicos necesarios para suministrar cada servicio, y la mano de obra corresponde al personal que presta el servicio directamente a los usuarios para cada zona.

- **Materia Prima**

Tabla 11.

Costos Unitarios Materia Prima

Concepto	MATERIA PRIMA		
	Precio unitario	Unidades	Precio según unidades de venta
Bolera			
Medias desechables bolera x p	\$ 500	6	\$ 3.000
Mini Golf			
Tarjetas de juego mini golf	\$ 400	2	\$ 200
Zona Barbecue			
Carbon vegetal 2 kg	\$ 7.200	1	\$ 7.200
Sala de Entretenimiento			
Tiza de billar x 2	\$ 1.000	30	\$ 67
Pelota de Ping Pong	\$ 3.000	30	\$ 200
Parqueadero carros			
NA	\$ -	-	\$ -

Fuente: Elaboración del autor

- **Bolera:** Se supone la mayor capacidad de usuarios por línea, es decir 6 personas por línea, requiriendo 6 pares de medias desechables, valor par \$ 500.
- **Mini Golf:** Teniendo en cuenta que el valor unitario de la tarjeta de juego es de \$ 400, se considera un uso mínimo de dos personas por tarjeta, por ende, este precio se divide en 2.

- **Barbecue:** Se requiere mínimo un paquete de carbón vegetal de 2 kg para cada caseta.
- **Sala de entretenimiento:** Se toman como insumos la tiza de billar (2 und por mesa) y la pelota de ping pong, estimando una vida útil de 15 días para ambos. Para determinar este valor, se divide el precio unitario en el tiempo y el valor final se da por día.
- **Parquedero:** No se establece insumos directos.

- Mano de Obra Directa

Se aclara que los Administradores de Zona se vincularían a través de contrato a término indefinido, según lo indicado en el punto

9.5 - Requerimiento de personal y término de contratación. Asimismo, el cálculo de la previsión de nómina, considerando el salario devengado, la seguridad social, las prestaciones sociales y demás disposiciones laborales; se realizan con base en la Guía Laboral de Gerencie.com (2020), de acuerdo con el marco normativo colombiano (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.).

Tabla 12.

Mano de obra directa por producto

MO DIRECTA						
BOLERA - MINI GOLF - ZONA BARBECUE - SALA ENTRETENIMIENTO						
Concepto	Precio Unitario por día según la labor	Precio por unidad bolera	Precio por unidad mini golf	Precio por unidad barbecue	Precio por unidad sala entretenimiento	
Administrador de Zona Lunes - Sabado						
Atención a clientes en zona	\$ 77.737	\$ 1.620	\$ 259	\$ 7.774	\$ 3.887	
Facturación	\$ 12.882	\$ 268	\$ 43	\$ 1.288	\$ 644	
Otras labores relacionadas a la zona	\$ 11.105	\$ 231	\$ 37	\$ 1.111	\$ 555	
Subtotal 1	\$ 101.724	\$ 2.119	\$ 339	\$ 10.172	\$ 5.086	
Administrador de Zona Domingos - Festivos						
Atención a clientes en zona	\$ 77.463	\$ 1.614	\$ 258	\$ 7.746	\$ 3.873	
Facturación	\$ 9.683	\$ 202	\$ 32	\$ 968	\$ 484	
Otras labores relacionadas a la zona	\$ 9.683	\$ 202	\$ 32	\$ 968	\$ 484	
Subtotal 2	\$ 96.829	\$ 2.017	\$ 323	\$ 9.683	\$ 4.841	
Valor total	\$ 198.553	\$ 4.137	\$ 662	\$ 19.855	\$ 9.928	

Fuente: Elaboración del autor

El valor de la mano de obra se obtiene del personal que presta directamente el servicio a los clientes para los productos del presente análisis, es decir, los Administradores de Zona para la bolera, el mini golf, el barbecue y la sala de entretenimiento. A partir del salario que devengan, incluidas las prestaciones sociales de ley y demás disposiciones laborales, se discrimina el valor por día y por

hora correspondiente; en función de las actividades a ejercer y las unidades diarias vendidas. En el **Apéndice E. Justificación mano de obra directa** se detalla la provisión de nómina mensual como base del cálculo para este ítem.

- Otros costos de fabricación

Frente a este ítem, se tiene en cuenta el valor total anual de los costos relacionados con la mano de obra indirecta en relación al aseo y mantenimiento de las instalaciones; así como los servicios públicos. Se aclara que este personal se vinculará a través de contrato a término fijo, según lo indicado en el punto 9.5 - Requerimiento de personal y término de contratación, en el horario de 8:30 am a 5:30 pm. Adicionalmente, se aclara que los servicios públicos se contemplan solamente en cuanto al uso e influencia en la prestación del servicio, es decir, para la operación; para ello se supone un 80% del total de agua y de electricidad como factor operativo, y ningún porcentaje para el internet y la telefonía. El excedente se constituye como gasto administrativo.

Tabla 13.

Mano de obra indirecta

Personal	# de personas	MO INDIRECTA		Provisión Mensual		Provisión Anual	
		Nómina	Nómina total	Nómina	Nómina total	Nómina	Nómina total
Personal de Servicios Generales	2	\$	1.489.832	\$	2.979.664	\$	35.755.965
Personal de Mantenimiento	2	\$	1.489.832	\$	2.979.664	\$	35.755.965
Subtotal MO Indirecta anual						\$	71.511.929

Fuente: Elaboración del autor

A partir del salario que devengan, incluidas las prestaciones sociales y demás disposiciones laborales, se determina la provisión anual de mano de obra indirecta. En el **Apéndice F. Justificación mano de obra indirecta** se detalla la provisión de nómina mensual por personal, como base de este ítem.

Tabla 14.*Servicios públicos operativos*

SERVICIOS PÚBLICOS OPERATIVOS						
Concepto	Valor día	% operación	Valor operación x día	Valor mensual	Valor anual	
Agua	\$ 40.000	80%	\$ 32.000	\$ 960.000	\$ 11.520.000	
Electricidad	\$ 83.333	80%	\$ 66.667	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	
Internet y telefonía	\$ 85.000	0%	-	-	\$ -	
Subtotal Servicios Públicos			\$ 98.667	\$ 2.960.000	\$ 35.520.000	

Nota: Las tarifas de los Servicios Públicos se toman a partir de los costos indicados en el trabajo de Guzmán & Portela (2018)

Fuente: Elaboración del autor

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se consolida el valor total por concepto de otros costos de fabricación (mano de obra indirecta y servicios públicos operativos)

Tabla 15.*Total otros costos de fabricación*

TOTAL OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN	
Concepto	Valor
Mano de obra indirecta	\$ 71.511.929
Servicios públicos	\$ 35.520.000
Valor total anual	\$ 107.031.929

Fuente: Elaboración del autor

11.3 Gastos operacionales**- Gastos de ventas**

Para el primer año de operatividad se proyecta una inversión de \$ 36.864.000, equivalente al 1% de los ingresos estimados para el año 1, los cuales serán destinados a actividades de mercadeo, publicidad y promoción del centro de esparcimiento, como parte de sus estrategias de posicionamiento. Este cálculo se discrimina en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS	
Concepto	
Ingresos año 1	\$ 3.686.400.000
Total anual actividades de mercadeo y publicidad (1%)	\$ 36.864.000

Fuente: Elaboración del autor

- Gastos de administración

Se tienen en cuenta los gastos relacionados con la nómina administrativa, el uniforme del personal, la vigilancia, los servicios públicos administrativos y las capacitaciones del personal. Conviene explicar que, para el cálculo del monto salarial para el personal de la organización, se realizó una estimación de acuerdo con el mercado laboral colombiano a través una validación de perfil y salario de vacantes a través de la red de empleo Computrabajo⁴. Adicionalmente, se aclara que los servicios públicos se contemplan solamente en cuanto al uso de tipo administrativo, para ello se supone un 20% del total de agua y de electricidad y el 100% para el servicio de internet y la telefonía. El excedente se constituye como gasto operativo.

⁴ Computrabajo es una bolsa de empleo online, creada en 1999, la cual presta sus servicios de reclutamiento a las organizaciones, así como también soluciones innovadoras para la gestión del talento y la digitalización del reclutamiento. (Computrabajo, s.f.)

Tabla 17.*Nómina Administrativa*

Personal	# de personas	NÓMINA ADMINISTRATIVA		
		Provisión Mensual Nómina	Provisión Mensual Nómina total	Provisión Anual Nómina
Gerente General	1	\$ 6.248.172	\$ 6.248.172	\$ 74.978.064
Gestor Logístico	1	\$ 2.076.045	\$ 2.076.045	\$ 24.912.541
Personal de Talento Humano	1	\$ 2.076.045	\$ 2.076.045	\$ 24.912.541
Contador	1	\$ 2.076.045	\$ 2.076.045	\$ 24.912.541
Analista Comercial y de Mercadeo	1	\$ 1.798.349	\$ 1.798.349	\$ 21.580.182
Encargado de Servicio al Cliente	1	\$ 1.590.076	\$ 1.590.076	\$ 19.080.914
Recepcionista	1	\$ 1.590.076	\$ 1.590.076	\$ 19.080.914
Subtotal Nómina Administrativa				\$ 209.457.696

Fuente: Elaboración del autor

A partir del salario que devengan, incluidas las prestaciones sociales, se determina la provisión anual de nómina administrativa.

En el **Apéndice G. Justificación gastos de administración – Nómina administrativa**, se detalla la provisión de nómina mensual por personal, como base de este ítem.

Tabla 18.*Uniforme del personal*

UNIFORME DEL PERSONAL					
Cargo	# de personas	Valor unitario uniforme	Cantidad anual	Valor total anual	
Gerente General	1	\$ 120.000	2	\$ 240.000	
Administrador de Zona L-S	5	\$ 120.000	2	\$ 240.000	
Administrador de Zona L-D	5	\$ 120.000	2	\$ 240.000	
Gestor Logístico	1	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Profesional de Talento Humano	1	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Contador	1	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Analista Comercial y de Mercadeo	1	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Encargado de Servicio al Cliente	1	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Recepcionista	1	\$ 220.000	3	\$ 660.000	
Personal de Servicios Generales	2	\$ 280.000	3	\$ 840.000	
Personal de Mantenimiento	2	\$ 130.000	3	\$ 390.000	
Subtotal uniforme del personal				\$ 5.610.000	

Fuente: Elaboración del autor

De la anterior tabla, se aclara que, de acuerdo con la normativa laboral colombiana y lo estipulado en el capítulo IV del Código Sustantivo del Trabajo, todos los trabajadores que devenguen hasta dos (2) SMLMV tienen derecho a esta dotación, la cual debe suministrarse cada cuatro meses de manera gratuita. Código Sustantivo del Trabajo, [C.S.T.], (1950). Dentro del centro de esparcimiento, al Gerente General y a los Administradores de Zona también se les hará entrega voluntaria de uniforme de manera semestral, como parte de la homogeneidad que se desea implementar en la organización. Al personal restante se aplicará la normativa laboral correspondiente.

Tabla 19.*Personal de vigilancia*

PERSONAL DE VIGILANCIA						
Descripción	SMLMV	No. Salarios	Valor	% gastos admin y sup.	Valor mensual	Valor anual
Vigilancia humana sin arma, en portería vehicular - 24 horas mixtas	\$ 877.803	8,8	\$ 7.724.666	8%	\$ 8.342.640	\$ 100.111.677
Total personal de vigilancia						\$ 100.111.677

Nota: Esta tarifa corresponde a lo estipulado por la Supervigilancia frente a las tarifas de contratación de este servicio a través de una empresa de vigilancia y seguridad privada (Fenalco, 2020)

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 20.

Servicios públicos administrativos

SERVICIOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS						
Concepto	Valor día	% administración	Valor administración	Valor administración x día	Valor mes	Valor año
Agua	\$ 40.000	20%	\$	8.000	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Electricidad	\$ 83.333	20%	\$	16.667	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Internet y telefonía	\$ 85.000	100%	\$	85.000	\$ 2.550.000	\$ 30.600.000
Subtotal Servicios Públicos			\$	109.667	\$ 3.290.000	\$ 39.480.000

Nota: Las tarifas de los Servicios Públicos se toman a partir de los costos indicados en el trabajo de Guzmán & Portela (2018)

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 21.*Otros gastos administrativos*

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Concepto	Valor anual
Capacitaciones/cursos al personal	\$ 40.000.000
Subtotal otros gastos	\$ 40.000.000

Fuente: Elaboración del autor

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se consolida el valor total por concepto de otros gastos de administración (nómina, personal de vigilancia, uniforme del personal, servicios públicos, y capacitaciones)

Tabla 22.*Total gastos de administración*

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Concepto	Valor
Nómina Administrativa	\$ 209.457.696
Personal de Vigilancia	\$ 100.111.677
Uniforme del personal	\$ 5.610.000
Servicios Públicos	\$ 39.480.000
Capacitaciones/cursos al personal	\$ 40.000.000
Valor total anual	\$ 394.659.373

Fuente: Elaboración del autor

11.4 Acreedores varios

Para el cálculo de este ítem, se consideran aspectos relacionados con los elementos requeridos para la operatividad del centro de esparcimiento, pero que no están directamente relacionados con la actividad o servicio que se prestará en este espacio, a saber: Los útiles de oficina, los elementos de aseo y los elementos de cafetería.

Los precios relacionados por producto se consideran a partir del precio aproximado de mercado. Se estima una compra de periodicidad trimestral para estos elementos, dependiendo de la disponibilidad se solicitarán mayores o menores cantidades de un producto, o no se pedirá si hay existencia. De igual forma, si se requieren otros elementos, se irán adquiriendo de acuerdo con la necesidad de la organización.

Tabla 23.

Útiles de oficina

ÚTILES DE OFICINA					
Concepto	Cantidad trimestral	Valor Unitario	Valor trimestral	Valor anual	
Resma de papel carta - Ecológico	90	\$ 12.000	\$ 1.080.000	\$ 4.320.000	
Resma de papel carta - Blanco	90	\$ 11.500	\$ 1.035.000	\$ 4.140.000	
Bolígrafo negro, azul y rojo	60	\$ 1.800	\$ 108.000	\$ 432.000	
Marcador negro, azul y rojo	20	\$ 4.000	\$ 80.000	\$ 320.000	
Lápiz No. 2	60	\$ 1.000	\$ 60.000	\$ 240.000	
Borrador de nata	20	\$ 500	\$ 10.000	\$ 40.000	
Post-it bandera x 500 und	20	\$ 8.000	\$ 160.000	\$ 640.000	
Post-it notas x 500 und	20	\$ 12.000	\$ 240.000	\$ 960.000	
Clips x 100 und	20	\$ 2.000	\$ 40.000	\$ 160.000	
Cosedora	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 80.000	
Engrapadora	1	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 80.000	
Tijera sencilla	1	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 60.000	
Bisturi	1	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 8.000	
Cinta transparente gruesa	10	\$ 7.000	\$ 70.000	\$ 280.000	
Cinta transparente delgada	10	\$ 2.000	\$ 20.000	\$ 80.000	
Pegante en barra	10	\$ 8.000	\$ 80.000	\$ 320.000	
Miniblock de notas	5	\$ 5.000	\$ 25.000	\$ 100.000	
Carpetas plasticas sencillas	20	\$ 900	\$ 18.000	\$ 72.000	
Carpetas con argolla	8	\$ 12.000	\$ 96.000	\$ 384.000	
Rollo papel térmico	60	\$ 1.500	\$ 90.000	\$ 360.000	
Subtotal útiles de oficina			\$ 13.076.000	\$ 52.304.000	

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 24.*Elementos de aseo*

ELEMENTOS DE ASEO					
Concepto	Cantidad trimestral	Valor Unitario	Valor trimestral	Valor anual	
Escoba	2	\$ 2.800	\$ 5.600	\$ 22.400	
Recogedor	2	\$ 3.500	\$ 7.000	\$ 28.000	
Trapero	2	\$ 8.000	\$ 16.000	\$ 64.000	
Balde escurridor	2	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 400.000	
Hipoclorito de sosiso al 5% galon	18	\$ 12.000	\$ 216.000	\$ 864.000	
Limpiavidrios x galon	9	\$ 12.000	\$ 108.000	\$ 432.000	
Cera x galon	18	\$ 20.000	\$ 360.000	\$ 1.440.000	
Detergente multiusos x galon	18	\$ 20.000	\$ 360.000	\$ 1.440.000	
Jabón líquido de manos x galon	15	\$ 20.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000	
Ambientador aerosol x 400 cc	12	\$ 5.500	\$ 66.000	\$ 264.000	
Papel Higienico institucional, 4 rollos x 250 mts	90	\$ 43.000	\$ 3.870.000	\$ 15.480.000	
Toalla S Blank En Z Natural Paquete x 24 Unidades	150	\$ 1.500	\$ 225.000	\$ 900.000	
Bolsa Plastica Blanca De 65*90 Paquete * 10	70	\$ 2.200	\$ 154.000	\$ 616.000	
Bolsa Plastica Negra De 65*90 Paquete * 10	70	\$ 2.000	\$ 140.000	\$ 560.000	
Guante doméstico amarillo calibre 7	10	\$ 3.000	\$ 30.000	\$ 120.000	
Balde plástico 12 litros	4	\$ 7.000	\$ 28.000	\$ 112.000	
Paños de tela und	10	\$ 5.000	\$ 50.000	\$ 200.000	
Cepillo sanitario redondo	3	\$ 4.200	\$ 12.600	\$ 50.400	
Chupa	3	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 60.000	
Subtotal elementos de aseo				\$ 24.142.400	

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 25.*Elementos de cafetería*

Concepto	ELEMENTOS DE CAFETERÍA			Valor anual
	Cantidad trimestral	Valor Unitario	Valor trimestral	
Aromatica sabores varios x 25 bolsas	20	\$ 2.500	\$ 50.000	\$ 200.000
Panela instantanea sabores varios x 48 cubos	15	\$ 4.000	\$ 60.000	\$ 240.000
Cafe instantaneo x 86 gr	9	\$ 6.500	\$ 58.500	\$ 234.000
Subtotal elementos de cafetería				\$ 674.000

Fuente: Elaboración del autor

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se consolida el valor total por concepto de acreedores varios (útiles de oficina, elementos de aseo y de cafetería)

Tabla 26.*Total acreedores varios*

TOTAL ACREEDORES VARIOS	
Concepto	Valor
Útiles de oficina	\$ 13.076.000
Elementos de aseo	\$ 24.142.400
Elementos de cafetería	\$ 674.000
Valor total anual	\$ 37.892.400

Fuente: Elaboración del autor

11.5 Inversiones

Se estima una inversión inicial de \$ 8.001.600.953, correspondiente a la adquisición de terrenos, construcciones y edificaciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina y muebles y enseres, los cuales serán de propiedad del Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA.” Los precios relacionados se consideran a partir del precio aproximado de mercado.

- Terrenos

Según la valoración actual del predio y una investigación tecnológica realizada a través de las ventas promocionadas en páginas de internet, se encontró que el M2 en la zona donde se proyecta edificar el modelo de negocio, se encuentra aproximadamente entre \$ 416.667 y \$ 650.000. Para el presente estudio se tomó como referencia una tarifa de \$ 500.000, por los 7.000 M2 requeridos, es decir, que el valor comercial para la adquisición del terreno es de \$ 3.500.000.000 aproximadamente, cálculo soportado a continuación:

Tabla 27.

Investigación tecnológica de valores, predio Sogamoso x M2

INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA DE VALORES PREDIO SOGAMOSO				
Referencia	Empresa	Valor x M2	Dirección de consulta	
Referencia No. 1	Inmobiliaria.com	\$ 500.000	(Inmobiliaria.com, 2020)	
Referencia No. 2	Inmobiliaria.com	\$ 485.714	(Inmobiliaria.com, 2020)	
Referencia No. 3	Inmobiliaria.com	\$ 416.667	(Inmobiliaria.com, 2020)	
Referencia No. 4	Intermediario: Orlando	\$ 650.000	Consulta telefónica	
Referencia No. 5 - Negociable	Metro Cuadrado	\$ 521.739	(Metro Cuadrado, 2020)	
Promedio M2 de la zona		\$ 514.824	-	

Fuente: elaboración del autor

Tabla 28.*Costo comercial del terreno*

COSTO COMERCIAL DEL TERRENO	
Área total terreno (M2)	7000
Precio unitario x M2	\$ 500.000
Valor total terreno a adquirir	\$ 3.500.000.000

Fuente: Elaboración del autor

- Construcciones y Edificaciones

Además de lo anterior, se tiene en cuenta el costo del proyecto general de construcción, con una estimación de duración de 18 meses para la construcción y cuyo valor aproximado x M2 de edificación se tomó a partir de una consulta realizada en páginas web como Habitissimo (s.f.); así como otros costos relacionados con la adquisición de la licencia de construcción ante la Curaduría Urbana, según lo estipulado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Decreto 1077, 2015, art. 2.2.6.6.8.1) y la Curaduría Urbana de Sogamoso No. 2 (2020); además del pago por concepto de planos arquitectónicos, el diseño de sistema hidráulico, hidrosanitario, estructural y de gas, el estudio de suelos y la topografía, cuyas tarifas se contemplaron a partir de los valores promedio aproximados, referenciados en páginas de internet (Habitissimo, s.f.).

Vale la pena aclarar que el valor de la licencia de construcción ante la Curaduría Urbana, se obtiene de la fórmula $E = (Cf \times i \times m) + (Cv \times i \times j \times m)$, relacionado según el Decreto 1077 (2015), en donde:

E: Expresa el valor total de la expensa

Cf: Corresponde al cargo fijo, equivalente al 40% de un salario mínimo legal mensual vigente, es decir, **\$ 351.121.**

- Cv:** Corresponde al cargo variable, equivalente al 80% de un salario mínimo legal mensual vigente, es decir, \$ **702.242**.
- i:** Expresa el uso y estrato o categoría de suelo, para el estudio aplica “4” por uso comercial superior a 1.001 M2.
- m:** Expresa el factor de municipio por tamaño del mercado y categorización presupuestal, es decir, “**0,574**” para Sogamoso.
- J:** Es el factor que regula la relación entre el valor de las expensas y la cantidad de metros cuadrados objeto de la solicitud,

de acuerdo con los índices que a continuación se expresan: $j = \frac{3,8}{0,12 + (\frac{800}{Q})}$, es decir, $j = \frac{3,8}{0,12 + (\frac{800}{700})} = 16,22$

Reemplazando en la fórmula: $E = (Cf \times i \times m) + (Cv \times i \times j \times m)$, se obtiene:

$$E = (\$ 351.121 \times 4 \times 0,574) + (\$ 702.242 \times 4 \times 16,22 \times 0,574)$$

$$E = \$ 806.174 + \$ 26.152.279 = \$ 26.958.453 \text{ (valor licencia)}$$

Tabla 29.

Proyecto de construcción y edificación

PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIÓN			
Zona	Área (M2)	Valor M2	Valor total
Bolera	600	\$ 1.100.000	\$ 660.000.000
Mini Golf	1600	\$ 1.100.000	\$ 1.760.000.000
Zona barbecue	2500	\$ 300.000	\$ 750.000.000
Parque Infantil	324	\$ 250.000	\$ 81.000.000
Zona de mascotas	600	\$ 250.000	\$ 150.000.000
Sala de entretenimiento	540	\$ 900.000	\$ 486.000.000
Recepción	40	\$ 900.000	\$ 36.000.000
Oficinas	60	\$ 900.000	\$ 54.000.000
Parqueadero	500	\$ 300.000	\$ 150.000.000
Subtotal proyecto de construcción y edificación			\$ 4.127.000.000

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 30.

Trámites de construcción y edificación

TRÁMITES DE CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIÓN	
Concepto	Valor
Licencia de construcción Curaduría Urbana	\$ 26.958.453
Diseños arquitectónicos	\$ 1.650.000
Diseño sistema eléctrico	\$ 900.000
Diseño sistema gas	\$ 900.000
Diseño sistema hidrosanitario	\$ 900.000
Diseño estructural	\$ 900.000
Estudio de suelos	\$ 1.800.000
Topografía	\$ 600.000
Subtotal trámites de construcción y edificación	\$ 34.608.453

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados de Habitissimo (s.f.).

Tabla 31.

Total construcciones y edificaciones

TOTAL CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
Concepto	Valor
Proyecto general de construcción y edificación	\$ 4.127.000.000
Trámites de construcción y edificación	\$ 34.608.453
Total construcciones y edificaciones	\$ 4.161.608.453

Fuente: Elaboración del autor

- Maquinaria y Equipo**Tabla 32.***Maquinaria y equipo*

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Zona	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Bolera			
Máquinas paradoras de Pines (pinsetters)	6	\$ 7.400.000	\$ 44.400.000
Sistema Electrónico de Control y Puntuación	6	\$ 1.850.000	\$ 11.100.000
Pista de bolos	6	\$ 6.660.000	\$ 39.960.000
Sistema de retorno de bolas	3	\$ 3.330.000	\$ 9.990.000
Zapatillas (par)	50	\$ 55.500	\$ 2.775.000
Set de 10 pinos	6	\$ 330.000	\$ 1.980.000
Bolas	50	\$ 90.000	\$ 4.500.000
Mini Golf			
Putters	60	\$ 60.000	\$ 3.600.000
Bolas	60	\$ 6.000	\$ 360.000
Banderines	20	\$ 3.700	\$ 74.000
Zona Barbecue			
Parrilla	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
Parque Infantil			
Estructura	1	\$ 103.300.000	\$ 103.300.000
Zona de Mascotas			
Estructura	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Sala de Entretenimiento			
Mesa de billar y pool	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Juego de bolas de billar (x 16)	1	\$ 74.000	\$ 74.000
Juego de bolas de pool (x 3)	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Taco de billar	12	\$ 16.000	\$ 192.000
Mesa de ping pong	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Raquetas x 2	2	\$ 24.000	\$ 48.000
Juego de cartas UNO	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Juego de cartas AGILIZATE	2	\$ 22.000	\$ 44.000
Parqués 3D	2	\$ 65.000	\$ 130.000
Yenga	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Parqueadero			
Sistema Parking (barreras de aparcamiento, dispensador de tickets, máquina de pago...)	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Bicicletero 10 puestos	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Valor Total Maquinaria y Equipo			\$ 267.665.000

Fuente: Elaboración del autor

- Muebles y Enseres

Tabla 33.

Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Zona	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Bolera			
Estantería de bolos	3	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000
Mesa zona de jugadores	6	\$ 740.000	\$ 4.440.000
Mueble zona de jugadores	6	\$ 2.146.000	\$ 12.876.000
Locker de 16 compartimientos	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mostrador de atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Silla de espera - Línea de 3	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Mini Golf			
Estantería de putters	2	\$ 370.000	\$ 740.000
Estantería de bolas	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mostrador de atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Silla de espera - Línea de 3	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Silla de parque	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Zona Barbecue			
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mostrador de atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Silla de espera - Línea de 3	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Sala de Entretenimiento			
Estantería tacos y bolas billar	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Mueble organizador para juegos de mesa, accesorios ping pong y demás elementos	1	\$ 660.000	\$ 660.000
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mostrador de atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Parqueadero			
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Locker de 1 compartimiento	1	\$ 510.000	\$ 510.000
Recepción			
Locker de 9 compartimientos	1	\$ 580.000	\$ 580.000
Silla ergonómica	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mostrador de atención	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Sofá de espera ecocuero	1	\$ 460.000	\$ 460.000
Mesa de centro madera	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Biblioteca	1	\$ 270.000	\$ 270.000

Parque Infantil y Mascotas				
Silla ergonómica	5	\$	300.000	\$ 1.500.000
Locker de 1 compartimiento	1	\$	510.000	\$ 510.000
Silla de parque	4	\$	400.000	\$ 1.600.000
Oficinas				
Escritorio gerencial	1	\$	890.000	\$ 890.000
Silla de oficina	2	\$	90.000	\$ 180.000
Biblioteca	1	\$	270.000	\$ 270.000
Escritorio modular	6	\$	140.000	\$ 840.000
Silla ergonómica	6	\$	300.000	\$ 1.800.000
Archivador metálico	1	\$	580.000	\$ 580.000
Otros				
Sillas de parque	10	\$	400.000	\$ 4.000.000
Total Muebles y Enseres				\$ 45.146.000

Fuente: elaboración del autor

- Equipo de Oficina

Tabla 34.

Equipo de oficina

EQUIPO DE OFICINA				
Zona	Cantidad		Valor Unitario	Valor Total
Bolera				
Sistema Pos Caja Registradora	1	\$	1.585.000	\$ 1.585.000
Datafono	1	\$	60.000	\$ 60.000
Rollo papel térmico	9	\$	1.500	\$ 13.500
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Papelería malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Mini Golf				
Sistema Pos Caja Registradora	1	\$	1.585.000	\$ 1.585.000
Datafono	1	\$	60.000	\$ 60.000
Rollo papel térmico	9	\$	1.500	\$ 13.500
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Papelería malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Zona Barbecue				
Sistema Pos Caja Registradora	1	\$	1.585.000	\$ 1.585.000
Datafono	1	\$	60.000	\$ 60.000
Rollo papel térmico	9	\$	1.500	\$ 13.500
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Papelería malla	1	\$	14.000	\$ 14.000

Parque infantil y Mascotas				
Teléfono conmutador	1	\$	14.000	\$ 14.000
Papelera malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Sala de entretenimiento				
Sistema Pos Caja Registradora	1	\$	1.585.000	\$ 1.585.000
Datafono	1	\$	60.000	\$ 60.000
Rollo papel térmico	8	\$	1.500	\$ 12.000
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Televisor 50"	1	\$	1.450.000	\$ 1.450.000
Equipo de sonido	1	\$	700.000	\$ 700.000
Juego de mesa con 4 sillas	8	\$	300.000	\$ 2.400.000
Puff ecocuero	12	\$	85.000	\$ 1.020.000
Papelera malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Parqueadero				
PC todo en uno	1	\$	1.100.000	\$ 1.100.000
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Papelera malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Recepción				
PC todo en uno	1	\$	1.100.000	\$ 1.100.000
Teléfono conmutador	1	\$	295.000	\$ 295.000
Impresora multifuncional	1	\$	8.000	\$ 8.000
Bideo Beam	1	\$	450.000	\$ 450.000
Diadema	1	\$	50.000	\$ 50.000
Papelera malla	1	\$	14.000	\$ 14.000
Oficinas				
PC todo en uno	6	\$	1.100.000	\$ 6.600.000
Teléfono conmutador	6	\$	295.000	\$ 1.770.000
Impresora multifuncional	2	\$	8.000	\$ 16.000
Papelera malla	3	\$	14.000	\$ 42.000
Otros				
Contenedores punto ecológico	9	\$	195.000	\$ 1.755.000
Cafetera	1	\$	206.000	\$ 206.000
Total Equipo de Oficina				\$ 27.181.500

Fuente: Elaboración del autor

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se consolida el valor total por concepto de inversiones (terreno, construcciones y edificaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres, y equipo de oficina)

Tabla 35.

Total inversión

TOTAL INVERSIÓN	
Concepto	Valor
Valor comercial del terreno	\$ 3.500.000.000
Construcciones y edificaciones	\$ 4.161.608.453
Maquinaria y equipo	\$ 267.665.000
Muebles y enseres	\$ 45.146.000
Equipo de oficina	\$ 27.181.500
Total inversión	\$ 8.001.600.953

Fuente: Elaboración del autor

Por otro lado, es importante tener en cuenta que, para la operatividad del primer año, se tendrá contemplado un recurso reserva al menos durante el primer semestre para para cubrir costos de materia prima, mano de obra, gastos administrativos, gastos de ventas y demás relacionados (de llegar a requerirse), los cuales se estiman \$ 182.847.556, según los siguientes cálculos:

Tabla 36.

Recurso reserva

RECURSO RESERVA	
Costos y gastos	Valor primer semestral año 1
Previsión de nómina anual general	\$ 143.822.063
Servicios públicos	\$ 37.500.000
Acreedores varios	\$ 18.946.200
Uniforme del personal	\$ 2.805.000
Capacitaciones del personal	\$ 20.000.000
Gastos de ventas	\$ 18.432.000
Materia Prima	\$ 41.342.400
Total año 1 - primer semestre	\$ 282.847.663

Fuente: Elaboración del autor

11.6 Capital de inversión

El capital a invertir asciende a \$ 8.284.448.616, correspondiente a: Inversión inicial por \$ 8.001.600.953 y el recurso reserva previsto para primer semestre del año 1 por \$ 282.847.663. La estructura de capital está conformada como se indica a continuación:

- 35% correspondiente al aporte de los socios, es decir, \$2.899.557.016. Se suponen cinco socios que realizan el mismo aporte en un 20% del monto total, lo que equivale a \$579.911.403 por cada aporte.
- 65% de deuda a través de una entidad financiera, es decir, \$ 5.384.891.600 a una tasa de 16,74%, determinada por la DTF más 10 puntos.

11.7 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se tienen en cuenta los costos fijos totales, en este caso lo relacionado con la provisión de nómina general de la organización y los servicios públicos tanto administrativos como operativos; así como los costos unitarios variables.

A partir de ello, se determina que para el presente proyecto el punto de equilibrio está en 645 unidades mensuales, distribuidas de la siguiente manera: Bolera con 46 unidades, mini golf con 285 unidades, barbecue y sala de entretenimiento con 10 unidades, y el parqueadero con 285 unidades. A continuación de detalla esta información:

Tabla 37.

Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS	
Salario - Provisión de nómina	\$ 6.515.536
Servicios públicos	\$ 2.960.000
Total	\$ 9.475.536

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Concepto	Producto	Bolera	Mini Golf	Barbecue	Sala de entretenimiento	Parqueadero
Unidades de venta mensual		1440	9000	300	600	9000
Unidades de venta general				20340		
Participación		7%	44%	1%	3%	44%
Precio Unitario	\$	70.000	\$ 18.000	\$ 60.000	\$ 14.000	\$ 2.000
Costo variable	\$	3.000	\$ 200	\$ 7.200	\$ 267	\$ -
Margen de contribución	\$	67.000	\$ 17.800	\$ 52.800	\$ 13.733	\$ 2.000
Margen de contribución ponderado	\$	4.743	\$ 7.876	\$ 779	\$ 405	\$ 885
Margen de contribución ponderado general				14688		
Punto de equilibrio general				645		
Punto de equilibrio por producto		46	285	10	19	285
Ingresos	\$	3.196.994	\$ 5.138.026	\$ 570.892	\$ 266.416	\$ 570.892

Fuente: Elaboración de autor

11.8 Proyecciones

Teniendo en cuenta la información y los datos suministrados anteriormente, se realiza la proyección de dichas variables e indicadores para cinco años. Se aclara que las variables macroeconómicas correspondientes a la Inflación, la Devaluación, el IPP, el PIB y la DTF, fueron estimadas a través del modelo de Regresión Lineal Simple. Para ello, se toma como base el porcentaje de participación anual de estas variables durante los últimos diez años (2009-2019) y se realiza el pronóstico para los siguientes cinco períodos (2020-2024), los cuales son incluidos en el análisis financiero respectivo como año 1, año 2, año 3, año 4 y año 5. Los datos existentes de los diez periodos son tomados a partir del “Boletín de Indicadores Económicos” emitido por el Banco de la República (2020)

El cálculo del pronóstico realizado para las variables macroeconómicas mencionadas, se encuentra detallado como **Apéndice H. Justificación variables macroeconómicas.**

Tabla 38.

Proyecciones

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		4.86%	5.06%	5.25%	5.45%	5.65%
Devaluación	%		3.95%	4.39%	4.83%	5.26%	5.70%
IPP	%		4.89%	5.23%	5.57%	5.90%	6.24%
Crecimiento PIB	%		2.40%	2.30%	2.10%	1.90%	1.70%
DIF T.A.	%		5.18%	5.22%	5.26%	5.30%	5.34%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Bolea	\$ / unid.		70.000	73.542	77.403	81.621	86.233
Precio Mini golf	\$ / unid.		18.000	18.911	19.904	20.988	22.174
Precio Zona Barbecue	\$ / unid.		60.000	63.036	66.345	69.961	73.914
Precio Sala de Entrenimiento	\$ / unid.		14.000	14.708	15.481	16.324	17.247
Precio Parquadero	\$ / unid.		2.000	2.101	2.212	2.332	2.464
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Bolea	unid.		17.280	19.008	20.909	23.000	25.300
Unidades Mini golf	unid.		108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
Unidades Zona Barbecue	unid.		3.600	3.960	4.356	4.792	5.271
Unidades Sala de Entrenimiento	unid.		7.200	7.920	8.712	9.583	10.542
Unidades Parquadero	unid.		108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		15.103,2	15.867,5	16.700,5	17.610,7	18.605,7
Ventas	unid.		244.080	268.488	295.337	324.870	357.358
Ventas	\$		3.686.400.000	4.260.225.024	4.932.275.522	5.721.192.991	6.648.884.435
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Bolea	\$ / unid.		3.000	3.157	3.333	3.529	3.750
Costo Materia Prima Mini golf	\$ / unid.		200	210	222	235	250
Costo Materia Prima Zona Barbecue	\$ / unid.		7.200	7.577	7.999	8.470	8.999
Costo Materia Prima Sala de Entrenimiento	\$ / unid.		267	281	297	314	334
Costo Materia Prima Parquadero	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Bolea	\$ / unid.		4.137	4.346	4.575	4.824	5.096
Costo Mano de Obra Mini golf	\$ / unid.		662	695	732	772	816
Costo Mano de Obra Zona Barbecue	\$ / unid.		19.855	20.860	21.955	23.151	24.459
Costo Mano de Obra Sala de Entrenimiento	\$ / unid.		9.928	10.430	10.978	11.576	12.230
Costo Mano de Obra Parquadero	\$ / unid.		0	0	0	0	0

Costos Variables Unitarios										
Materia Prima (Costo Promedio)									\$ / unid.	518.6
Mano de Obra (Costo Promedio)									\$ / unid.	1,443.2
Materia Prima y M.O									\$ / unid.	1,961.8
Otros Costos de Fabricación										
Otros Costos de Fabricación	415.0	436.7	461.0	488.2						518.6
	1,171.5	1,230.8	1,295.4	1,366.0						1,443.2
	1,586.5	1,667.4	1,756.4	1,854.2						1,961.8
Otros Costos de Fabricación	107,031.929	112,629.699	118,903.173	125,918.460						133,775.772
Costos Producción Inventariables										
Materia Prima	101,282,400	117,237,416	136,144,295	158,594,489						185,339,863
Mano de Obra	285,942,960	330,452,841	382,581,777	443,775,732						515,733,967
Materia Prima y M.O.	387,225,360	447,690,258	518,726,071	602,370,221						701,073,830
Depreciación	129,197,588	129,197,588	129,197,588	129,197,588						129,197,588
Agotamiento	0	0	0	0						0
Total	516,422,948	576,887,845	647,923,659	731,567,809						830,271,418
Margen Bruto	85.99%	86.46%	86.86%	87.21%						87.51%
Gastos Operacionales										
Gastos de Ventas	36,864,000	38,729,318	40,762,608	42,984,170						45,412,775
Gastos Administración	394,659,373	411,984,919	431,883,791	454,600,878						480,513,129
Total Gastos	431,523,373	450,714,238	472,646,399	497,585,048						525,925,904
Capital de Trabajo										
Cuentas por cobrar										
Rotación Cartera Clientes									dias	0
Cartera Clientes	0	0	0	0					\$	0
Provisión Cuentas por Cobrar									%	0%
Inventarios										
Invent. Prod. Final Rotación									dias costo	0
Invent. Prod. Final	0	0	0	0					\$	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación									dias	0
Invent. Prod. Proceso	0	0	0	0					\$	0
Invent. Materia Prima Rotación									dias compras	20
Invent. Materia Prima	20	20	20	20					\$	20
Total Inventario	5,626,800	6,513,190	7,563,572	8,810,805					\$	10,296,659
	5,626,800	6,513,190	7,563,572	8,810,805					\$	10,296,659
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar										
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0					\$	0
Gastos Anticipados										
Gastos Anticipados	0	0	0	0					\$	0
Cuentas por Pagar										
Cuentas por Pagar Proveedores	30	30	30	30					dias	30
Cuentas por Pagar Proveedores	32,268,780	37,307,521	43,227,173	50,197,518					\$	58,422,819
Acreedores Varios	37,892,400	39,809,755	41,899,768	44,183,305					\$	46,679,662
Acreedores Varios (Var.)	37,892,400	1,917,355	2,090,012	2,283,537					\$	2,496,357
Otros Pasivos	0	0	0	0					\$	0

Inversiones (Inicio Periodo)									
Terrenos	\$	3.500.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	4.161.608.453	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	267.665.000	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	45.146.000	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	27.181.500	0	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Activos									
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital									
Capital Socios	\$	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016
Capital Adicional Socios	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	5.384.891.600	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos									
Utilidades Repartibles	\$	0	1.058.845.358	2.290.434.471	3.891.583.024	5.912.844.912			
Dividendos	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Dividendos	\$	0	235.298.968	325.975.129	428.249.707	544.335.910			

Fuente: Elaboración del autor, a partir del modelo financiero de FONADE (Fondo Emprender, s.f.)

Las proyecciones que se visualizan en la anterior tabla actúan como base para la construcción del Balance General, el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y los criterios de decisión (TIR, periodo de recuperación, etc.). Para ello, también se consideran los siguientes datos, que hacen parte de la construcción del modelo financiero: 1) Condiciones de la deuda: Plazo de 5 años y tasa de 10 puntos por encima de la DTF; 2) Depreciación de activos: Construcciones y edificaciones (45 años), Maquinaria y equipo (10 años), muebles y enseres (10 años), y equipo de oficina (5 años); y 3) Tasa de descuento o tasa mínima de rendimiento esperado: 18%.

11.9 Balance General

Tabla 39.

Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	282.847.663	1.129.740.785	1.795.962.110	2.911.060.130	4.537.859.899	6.750.750.467
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	5.626.800	6.513.190	7.563.572	8.810.805	10.296.659
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	282.847.663	1.135.367.585	1.802.475.300	2.918.623.702	4.546.670.704	6.761.047.126
Terrenos	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000	3.500.000.000
Construcciones y Edificios	4.161.608.453	4.069.128.265	3.976.648.077	3.884.167.889	3.791.887.702	3.699.207.514
Maquinaria y Equipo de Operación	267.665.000	240.898.500	214.132.000	187.365.500	160.599.000	133.832.500
Muebles y Enseres	45.146.000	40.631.400	36.116.800	31.602.200	27.087.600	22.573.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	27.181.500	21.745.200	16.308.900	10.872.600	5.436.300	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	8.001.600.953	7.872.403.365	7.743.205.777	7.614.008.189	7.484.810.602	7.355.613.014
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	8.284.448.616	9.007.770.950	9.545.681.077	10.532.631.891	12.031.481.305	14.116.660.140
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	32.268.780	37.307.521	43.227.173	50.197.518	58.422.819
Impuestos X Pagar	0	553.644.632	767.000.304	1.007.646.369	1.280.790.377	1.592.499.771
Acreedores Varios	0	37.892.400	39.809.755	41.899.768	44.183.305	46.679.662
Obligaciones Financieras	5.384.891.600	4.307.913.280	3.230.934.960	2.153.956.640	1.076.978.320	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	5.384.891.600	4.931.719.092	4.075.052.541	3.246.729.950	2.452.149.520	1.697.602.252
Patrimonio						
Capital Social	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016	2.899.557.016
Reserva Legal Acumulada	0	0	117.649.484	280.637.049	494.761.902	766.929.857
Utilidades Retenidas	0	0	823.546.390	1.964.459.342	3.463.333.317	5.368.509.002
Utilidades del Ejercicio	0	1.176.494.842	1.629.875.647	2.141.248.535	2.721.678.551	3.384.062.013
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	2.899.557.016	4.076.051.858	5.470.628.536	7.285.901.942	9.579.331.785	12.419.057.888
PASIVO + PATRIMONIO	8.284.448.616	9.007.770.950	9.545.681.077	10.532.631.891	12.031.481.305	14.116.660.140

Fuente: Elaboración del autor, a partir del modelo financiero de FONADE (Fondo Emprender, s.f.)

11.10 Estado de Resultados**Tabla 40.***Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	3.686.400.000	4.260.225.024	4.932.275.522	5.721.192.991	6.648.884.435
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	387.225.360	447.690.258	518.726.071	602.370.221	701.073.830
Depreciación	129.197.588	129.197.588	129.197.588	129.197.588	129.197.588
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	107.031.929	112.629.699	118.903.173	125.918.460	133.775.772
Utilidad Bruta	3.062.945.123	3.570.707.480	4.165.448.689	4.863.706.722	5.684.837.244
Gasto de Ventas	36.864.000	38.729.318	40.762.608	42.984.170	45.412.775
Gastos de Administración	394.659.373	411.984.919	431.883.791	454.600.878	480.513.129
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	2.631.421.750	3.119.993.242	3.692.802.290	4.366.121.674	5.158.911.340
Otros ingresos					
Intereses	901.282.276	723.117.291	543.907.386	363.651.747	182.349.557
Otros ingresos y egresos	-901.282.276	-723.117.291	-543.907.386	-363.651.747	-182.349.557
Utilidad antes de impuestos	1.730.139.474	2.396.875.951	3.148.894.904	4.002.469.927	4.976.561.784
Impuestos (32%)	553.644.632	767.000.304	1.007.646.369	1.280.790.377	1.592.499.771
Utilidad Neta Final	1.176.494.842	1.629.875.647	2.141.248.535	2.721.679.551	3.384.062.013

Fuente: Elaboración del autor, a partir del modelo financiero de FONADE (Fondo Emprender, s.f.)

11.11 Flujo de Caja

Tabla 41.

Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		2.631.421.750	3.119.993.242	3.692.802.290	4.366.121.674	5.158.911.340
Depreciaciones		129.197.588	129.197.588	129.197.588	129.197.588	129.197.588
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-553.644.632	-767.000.304	-1.007.646.369	-1.280.790.377
Neto Flujo de Caja Operativo		2.760.619.338	2.695.546.198	3.054.999.574	3.487.672.892	4.007.318.551
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e Insumos3		-5.626.800	-886.390	-1.050.382	-1.247.233	-1.485.854
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		32.268.780	5.038.741	5.919.651	6.970.346	8.225.301
Variación Acreedores Varios		37.892.400	1.917.355	2.090.012	2.283.537	2.496.357
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo		64.534.380	6.069.707	6.959.281	8.006.650	9.235.803
Inversión en Terrenos		-3.500.000.000	0	0	0	0
Inversión en Construcciones		-4.161.608.453	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo		-267.665.000	0	0	0	0
Inversión en Muebles		-45.146.000	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte		0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina		-27.181.500	0	0	0	0
Inversión en Semovientes		0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes		0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos		0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos		-8.001.600.953	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión		-8.001.600.953	6.069.707	6.959.281	8.006.650	9.235.803

Flujo de Caja Financiamiento									
Desembolsos Fondo Emprender	0								
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	5.384.891.600	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320	-1.076.978.320
Intereses Pagados		-901.282.276	-723.117.291	-543.907.386	-363.651.747	-363.651.747	-363.651.747	-363.651.747	-182.349.557
Dividendos Pagados		0	-235.298.968	-325.975.129	-428.249.707	-428.249.707	-428.249.707	-428.249.707	-544.335.910
Capital	2.899.557.016	0	0	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	8.284.448.616	-1.978.260.596	-2.035.394.579	-1.946.860.835	-1.868.879.774	-1.868.879.774	-1.868.879.774	-1.868.879.774	-1.803.663.787
Neto Periodo	282.847.663	846.893.122	666.221.326	1.115.098.020	1.626.799.769	1.626.799.769	1.626.799.769	1.626.799.769	2.212.890.568
Saldo anterior	282.847.663	282.847.663	1.129.740.785	1.795.962.110	2.911.060.130	2.911.060.130	2.911.060.130	2.911.060.130	4.537.859.899
Saldo siguiente	282.847.663	1.129.740.785	1.795.962.110	2.911.060.130	4.537.859.899	4.537.859.899	4.537.859.899	4.537.859.899	6.750.750.467

Fuente: Elaboración del autor, a partir del modelo financiero de FONADE (Fondo Emprender, s.f.)

11.12 Costo promedio ponderado de capital (CPPC-WACC)

Tabla 42.

Costo promedio ponderado de capital

Datos Generales	
Valor inversión	\$ 8.284.448.616
TIO	18%
Tasa deuda	16,74%
Impuesto de renta	32%
Costo deuda	11,38%

Concepto	Valor	Participación	Costo	Promedio Ponderado
Patrimonio	\$ 2.899.557.016	35%	18%	6%
Deuda	\$ 5.384.891.600	65%	11,38%	7%
Total Costo Promedio Ponderado de Capital				14%

Fuente: Elaboración del autor

A partir de esta información, se obtiene que el costo promedio ponderado de capital es del 14%, esto implica que lo mínimo que deberían rentar los activos deben estar por encima de este costo, y a su vez, se consideraría como base para la tasa mínima que debería rentar el proyecto.

11.13 Valor económico agregado (EVA)

El EVA indica los beneficios de una organización después de haber suplido su costo de financiamiento. Se calcula a través de la fórmula “NOPAT - (CAPITAL * WACC)”, donde NOPAT es la Utilidad operacional después de impuestos.

Tabla 43.

Valor económico agregado (EVA)

Concepto	Valor
NOPAL	\$ 1.176.494.842
Capital (activos totales)	\$ 8.001.600.953
WACC	14%
EVA	\$ 80.349.126

Fuente: elaboración del autor

Del anterior cálculo se determina que, al ser positivo el EVA, se estaría generando valor en la organización; es decir, los beneficios que se estarían produciendo, están cubriendo el costo de financiamiento de capital y al quedar un excedente se está generando valor.

11.14 Indicadores de Evaluación Financiera

Tabla 44.

Indicadores de Evaluación Financiera

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	25,11%
VAN (Valor actual neto)	1.472.316.164
PRI (Período de recuperación de la inversión)	2,57
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de	1 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio	65,00%

Fuente: Elaboración del autor, a partir del modelo financiero de FONADE (Fondo Emprender, s.f.)

A partir del estudio financiero respectivo se determina que el proyecto es financieramente viable con un Valor Actual Neto positivo que indica que el capital invertido renta a una tasa superior a la tasa de oportunidad y el proyecto es aceptable. De igual forma, proyecta una Tasa Interna de Retorno del 25,11%, la cual está por encima de la tasa mínima de rendimiento esperada del 18%, establecida inicialmente como criterio de evaluación. El período de recuperación se estima en los 2 años y 6 meses de operación del centro de esparcimiento y, a través de los indicadores de EVA y CPPC previos, se determina que la organización logra cubrir sus costos de financiamiento de capital, a su vez que logra ir construyendo valor.

12. Conclusiones

Se cumple con el objetivo general del proyecto frente al diseño del plan de negocios para el Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA, con el fin de determinar su factibilidad de implementación. Para ello se lleva a cabo el análisis de elementos y variables que conforman el estudio de mercado y plan de marketing, el estudio operativo, organizacional, ambiental y financiero; a través de distintas herramientas de apoyo como PESTEL, el Estudio de Impacto Ambiental (EsIA), las 8 P's y el modelo financiero de FONADE.

El proyecto se enmarca dentro del turismo como un producto turístico, sector que se ha crecido a lo largo de los años, convirtiéndose en uno de los principales actores del comercio internacional con gran impacto en el progreso social, económico y ambiental de los países; promoviendo y encaminando su accionar hacia un turismo sostenible y responsable en marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En Colombia, el turismo también ha tenido un buen dinamismo y es uno de los principales destinos en Inversión Extranjera Directa en América Latina, por ende, los planes de desarrollo del país, así como del departamento de Boyacá, están alineados con la promoción del sector y la eliminación de brechas a lo largo de la cadena de valor.

El Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA pretende desarrollarse en la ciudad de Sogamoso, Boyacá, Colombia; y beneficiar a la población sogamoseña de todas las edades, a las comunidades de pueblos y ciudades aledañas, así como los usuarios que migren a la ciudad por motivos académicos, laborales, turísticos u otros, a través de un espacio público digno que permita suplir las necesidades de sus usuarios a nivel de ocio y recreación, con un enfoque socio-económico y sostenible.

Desde un enfoque político, el proyecto se encuentra articulado con las distintas políticas gubernamentales a nivel nacional y departamental, cuyos planes nacionales de desarrollo y del sector han estado enfocados en el desarrollo de un turismo sostenible, la vinculación de los distintos entes, la inversión en infraestructura, la transformación digital, el desarrollo empresarial y el fortalecimiento del capital humano; con el fin de incrementar la competitividad del país y el departamento como destinos turísticos potenciales. Adicionalmente, el centro de recreación está alineado con el marco global que ha establecido la OMT en pro de un turismo sostenible a nivel mundial, impactando principalmente en seis de sus Objetivos: 1) Sin pobreza, 2) Educación de calidad, 3) Vida en tierra, 4) Industria, innovación e infraestructura; 5) Paz y Justicia, y 6) Alianzas para los objetivos.

A nivel económico, considerando que el turismo se ha convertido en un sector clave de desarrollo, con el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” se pretende contribuir en la generación de empleo, el fortalecimiento del turismo local y departamental, la promoción de inversión en infraestructura y la cadena logística del sector, así como el desarrollo empresarial y del capital humano en general.

Asimismo, a través de este espacio de ocio y entretenimiento, se logrará generar un impacto social positivo a través del mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de sus usuarios a nivel físico, mental, social y emocional; así como el desarrollo individual e integral de la persona, el fortalecimiento de una cultura ciudadana sana, la inclusión y la transformación del tejido social (la promoción de la paz, la convivencia, la reconciliación, el desarrollo cultural, social y ambiental de la región); articulando los distintos actores que intervienen en el sector, como lo son los entes gubernamentales, el sector empresarial, las fundaciones, el sector académico y la población en general; con el fin de trabajar en conjunto por un turismo integral sólido en la región.

A nivel tecnológico, si bien el sector turístico global se ha visto influenciado por el auge de internet, el marketing digital y las tecnologías de información y comunicación; el país y el departamento específicamente, no ha logrado potencializar por completo las plataformas tecnológicas para el sector. Boyacá aún debe trabajar e implementar estrategias en función de su competitividad a través de la transformación digital. Por ende, el centro de esparcimiento deberá apostarle a romper esta brecha tecnológica, desde su infraestructura física y virtual hasta sus actividades de mercadeo y publicidad y a lo largo de su cadena logística en general.

Ahora bien, en términos de impacto ambiental, el Centro de Recreación y Esparcimiento Social “VIDA” reconoce su Responsabilidad Social Empresarial a través de un turismo sostenible en pro de la conservación del medio ambiente. Para ello, la organización promoverá el uso óptimo de sus recursos (a nivel interno y externo), el cuidado de las instalaciones y zonas verdes del lugar, la implementación de las “sillas de jardín de pasto”, la disposición de los desechos según corresponda en los contenedores dispuestos para tal fin, el apoyo a fundaciones y la contribución a programas nacionales, entre otras actividades enfocadas en la conservación ecológica sostenible.

Adicionalmente, el modelo de negocio se enfoca en la promoción de un espacio óptimo de entretenimiento y la participación activa de la comunidad a través de actividades que fomentan la práctica del deporte, el ocio, la recreación y el sano aprovechamiento del tiempo libre, en articulación con el marco legal normativo colombiano, según lo estipulado en la Constitución Política de Colombia de 1991, artículo 52, la cual "reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre" (Constitución Política de Colombia, [C.P.C.], 1991, art. 52), así como distintas normas y estipulaciones legales del sector.

Se concluye con un proyecto financieramente viable, teniendo en cuenta un Valor Presente Neto positivo, una tasa de descuento del 18% y una Tasa Interna de Retorno del 25,11%; así como se determina que la organización logra cubrir sus costos de financiamiento de capital a su vez que logra ir construyendo valor, a partir de datos generados con el Valor Económico Agregado y el Costo promedio Ponderado de Capital.

13. Referencias Bibliográficas

- Acción Educa. (s.f.). *Análisis PEST y análisis FODA*. Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/pest-y-foda_1563803873.pdf
- Agaton, L., & Salazar, D. (2016). *Plan de marketing para la agencia de turismo Colombiana Traveling Tours*. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002895.pdf>
- Ahumada, J., & Garzon, A. (2016). *Estudio de mercado para el desarrollo de un centro recreativo en el municipio de pacho Cundinamarca para el año 2017*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10461/Final%20proyecto%20mercadeo.pdf?sequence=1>
- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). *El turismo como motor de crecimiento*. Obtenido de https://www.rcumariacristina.com/wp-content/uploads/2010/12/ricardo_altimira_red.pdf
- Alvarez, E., & Urteaga, V. (2018). *Modelo de negocio para un centro de esparcimiento en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque*. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2131/1/TL_AlvarezTorresEleany_UrteafaFloresVictor.pdf
- Alzate, A. (2019). *Plan de negocios para la creación de un parque temático equino en la dorada caldas*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1319&context=administracion_agronegocios
- Anapomia casa campestre;. (2020). *Campo de Mini Golf*. Obtenido de <https://anapoimacasacampestre.com/>

Arrillaga, J. (15 de Octubre de 2004). *El turismo*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/articulos/el-turismo-789854.html>

Banco de la República. (16 de Junio de 2020). *Boletín de indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Banco Mundial. (25 de Septiembre de 2018). *Las plataformas digitales y el futuro del turismo*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>

Barco, D., & Salcedo, N. (2015). *Estudio de viabilidad para la creación de un parque temático Divertilandia en la ciudad de Girardot*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4709/T.A%20BARCO%20DEI%20SY%20ALEJANDRA%202015%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Betancur, L., & Cruz, A. (Diciembre de 2008). *Concepciones y aplicaciones de la comunicación en la industria y la práctica del turismo*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis82.pdf>

Bocanegra, A., Díaz, J., Arias, J., & Navarro, K. (2018). *Estudio de viabilidad para la creación de un centro recreativo e interactivo para la niñez CRIN*,. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16001/1/UCC-Proyecto%20CRIN.pdf>

Bolera Mayorca. (s.f.). *Bolera mayorca*. Obtenido de <https://www.boleramayorca.com/ambientes/paris/>

Bowlopolis. (2020). *Promociones - nuestros precios*. Obtenido de <https://www.bowlopolis.co/index.php/pages/pricing>

Cabarcas, L., Cuellar, J., & Vélez, K. (2012). *Plan de negocio para el montaje de un parque de diversiones y cultural en la ciudad de Cartagena "Katapulta"*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3508/CuellarJohn2012.pdf;sequence=1>

Cámara de Comercio de Bogotá . (s.f.). *Estrategias de éxito en marketing digital para el sector turismo*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23176/ESTRATEGIAS%20DE%20%20C3%89XITO%20EN%20MARKETING%20DIGITAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Sogamoso. (27 de Febrero de 2019). *Cámara de Comercio de Sogamoso le apuesta al turismo regional*. Obtenido de <https://camarasogamoso.org/camara-de-comercio-de-sogamoso-le-apuesta-al-turismo-regional/>

Cámara de Comercio del Cauca. (Diciembre de 2018). *Análisis del sector Turismo*. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/doc_analisis_del_sector_turismo_2018_-_diciembre_-_claudia_vf_0.pdf

Cambridge. (s.f.). *El turismo*. Obtenido de http://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_-_Temas_de_Turismo.pdf

Camero, J., & Cerquera, J. (Enero de 2003). *El plan de Negocios*. Obtenido de <https://portafolioemprendimientocies.files.wordpress.com/2011/03/cartilla-no-6-plan-de-negocios.pdf>

Castillo, U., Rocha, M., & Vásquez, P. (Noviembre de 2016). *Plan de negocio para la implementación de Centro Recreacional en Puerto Maldonado*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621386>

Celano, C. (s.f.). *Las 8P del marketing de servicios en Iveco Argentina*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3874/Celano%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cepal. (30 de Enero de 2018). *Indicadores de Economía Verde y de las ODS*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/2018-01_1.1_metodologia-indicadores-economia-verde.pdf

Cepal. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

Céspedes, A. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de Espárragos a estados Unidos de América*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13103/2017Alcibiadescespedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Change.org. (s.f.). *Parque para Perros en Munguía*. Obtenido de <https://www.change.org/p/ciudadan-s-de-munguia-y-alrededores-parque-para-perros-en-munguia>

Colciencias. (s.f.). *Plan estratégico departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación - PEDCTI*. Obtenido de Boyacá 2022: La ciencia, la tecnología y la innovación al servicio

y la innovación al servicio:

<http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

Coldeportes. (2018). *Política Pública Nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física el aprovechamiento del tiempo libre hacia un territorio de paz 2018-2028.*

Obtenido de <http://imdri.gov.co/web/images/2018/NORMATIVIDAD/Politica-Publica-FINAL.pdf>

Coldeportes y Ministerio de Cultura; (Marzo de 2006). *Beneficios de la recreación.* Obtenido de

Por una apropiación comunitaria, recreativa y participativa, de los juegos deportivos:

<http://blog.utp.edu.co/areaderecreacionpcdyr/files/2012/07/Beneficios-de-la-Recreaci%C3%B3n.pdf>

Comfaboy. (s.f.). *Centro Recreacional Sogamoso.* Obtenido de <https://comfaboy.org/icons/centro-recreacional-y-convenciones-comfaboy-sogamoso>

Compensar. (2020). *Tarifas bolos.* Obtenido de

<https://www.compensar.com/alimentosybebidas/combo-para-dos.aspx>

Computrabajo. (s.f.). *Bolsa de trabajo Computrabajo.* Obtenido de

<https://www.computrabajo.com.co/>

Conexion Esan. (13 de Enero de 2020). *Las 8 P del marketing mix de productos intangibles.*

Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/01/las-8-p-del-marketing-mix-de-productos-intangibles/>

Consejo Privado de Competitividad , & Universidad del Rosario. (Noviembre de 2019). *Índice departamental de competitividad 2019*. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_IDC_2019_WEB.pdf

Constitución Política de Colombia, [C.P.C.], 1991, art. 52. (s.f.). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/>

Curaduría Urbana de Sogamoso No. 2. (2020). *Expensas segun Decreto1077 DEL 2015*. Obtenido de <http://curaduriaurbana2sogamoso.com/expensas-2/>

Dalles, P. (22 de Octubre de 2012). *El turismo y sus antecedentes históricos*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/el-turismo-y-sus-antecedentes-historicos-468250.html>

Dane. (Marzo de 2020). *Ecueta de Gasto Interno en Turismo - 2019*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/informe_anual_EGIT_19.pdf

Dane. (s.f.). *Dane*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>

De la Colina, M. (s.f.). *El concepto del producto turístico*. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana2/Mercadeo_Turistico_-_LS2.2._Concepto_de_Producto_Turistico.pdf

Delgado, A. (11 de Enero de 2020). *Turismo hará importante aporte en el PIB del país*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/turismo-hara-importante-aporte-en-el-pib-del-pais-XM1860653>

Díaz. (2 de Septiembre de 2019). *El turismo en el mundo - Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>

Díaz, M. (24 de Febrero de 2020). *Las cifras récord que el 2019 le dejó al turismo en Colombia*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/especiales/mundo-destinos/las-cifras-record-que-el-2019-le-dejo-al-turismo-en-colombia-articulo-906186>

Diversión en la granja. (2020). *Juega al mayor Mini Golf* . Obtenido de martinat.com/divergran/page4/styled-3/minigolf.html

DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Don Deporte. (s.f.). *Medidas de las mesas de Ping Pong*. Obtenido de <https://www.dondeporte.com/blog/medida-mesa-ping-pong>

Educo. (23 de Septiembre de 2019). *Qué son los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030*. Obtenido de educ.org/Blog/Agenda-2030-y-Objetivos-Desarrollo-Sostenible

El Espectador. (31 de Julio de 2018). *Turismo Sostenible, la clave para el futuro de las regiones*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo-802544>

El País. (25 de Abril de 2019). *¿Qué son las empresas S.A.S. y cómo crearlas?* Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/que-son-las-empresas-s-a-s-y-como-crearlas.html>

Espinell, N., & Alzate, M. (17 de Septiembre de 2018). *La hora del turismo en Colombia, ¿qué falta?* Obtenido de <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/la-hora-del-turismo-en-colombia-que-falta/>

Fenalco. (2020). *Supervigilancia establece tarifas para contratación de servicios para el año 2020*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/gesti%C3%B3n-jur%C3%ADdica/supervigilancia-establece-tarifas-para-contrataci%C3%B3n-de-servicios-para-el-a%C3%B1o-2020>

Fondo Emprender. (s.f.). *Gupia de uso del aplicativo para la construcción del modelo financiero para la evaluación de los planes de negocio presentados al Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>

Fundecomercio. (2012). *Plan de desarrollo turístico sostenible para el departamento de Boyacá*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/76ef7604-e284-42b3-91e4-a2e6af1be3da/Boyaca.aspx>

Garcia, A. (1 de Julio de 2015). *¿Cómo son las oficinas de Google?* Obtenido de <https://www.ofiprix.com/blog/oficinas-de-google/>

Gaviria, D. (s.f.). *Parque de los novios, Bogota, Colombia*. Obtenido de <https://www.inspirock.com/colombia/bogota/parque-de-los-novios-a3493773977>

Gerencia Ambiental de Proyectos Ltda. (s.f.). *Capítulo 5. Evaluación de Impactos Ambientales*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/6.estu_amb_cap_5.pdf

Gerencie.com. (14 de Marzo de 2020). *Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>

Gerencie.com. (2020). *Guía Laboral Gerencie.com 2020*. Obtenido de Conozca la legislación laboral colombiana.: <https://www.gerencie.com/guia-laboral-2020>

Gobernación de Boyacá. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0BxcL8F2grcZMQUZoM2ITnJVRms/view>

Gobernación de Boyacá. (2020). *Análisis de la situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud*. Obtenido de <https://www.boyaca.gov.co/>

Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0BxcL8F2grcZMQUZoM2ITnJVRms/view>

Gov.co. (11 de Julio de 2019). *Nace el Ministerio del Deporte, órgano rector de la recreación y la actividad física en Colombia*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190711-Nace-el-Ministerio-del-Deporte-organo-rector-de-la-recreacion-y-la-actividad-fisica-en-Colombia.aspx>

Guías Prácticas. (6 de Marzo de 2014). *Hockey de mesa (air hockey)*. Obtenido de <http://www.guiaspracticas.com/hockey-de-mesa-air-hockey>

Guzmán, J., & Portela, J. (2018). *Plan de negocio para el desarrollo de infraestructura hotelera ecoturística*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/973/1/AMA-spa-2018->

[El_eco_hotel_Hacienda_Flor_Amarillo_Plan_de_negocio_para_el_desarrollo_de_infraestructura_hotelera.pdf](#)

Habitissimo. (s.f.). *¿qué precio tendría la elaboración de un plano para una casa? ¿cuanto valdrían y los planos hidráulicos y sanitarios?* Obtenido de <https://preguntas.habitissimo.com.co/pregunta/que-precio-tendria-la-elaboracion-de-un-plano-para-una-casa-cuanto-valdrian-y-los-planos-hidraulicos-y-sanitarios#1>

Habitissimo. (s.f.). *Precio por m2 de construccion*. Obtenido de <https://preguntas.habitissimo.com.co/pregunta/precio-por-m2-de-construccion#:~:text=el%20m2%20de%20construcci%C3%B3n%20cuesta,y%20caracter%C3%ADsticas%20particulares%20del%20proyecto.&text=El%20m2%20para%20construcci%C3%B3n%20seg%C3%BAn,var%C3%ADan%20entr>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Sexta edición: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ibercons. (Abril de 2016). *Diseño de zona de BBQ o Patio del Hogar*. Obtenido de <https://ibercons.blogspot.com/2016/04/disenio-de-zona-de-bbq-o-patio-del-hogar.html>

ICA. (s.f.). *Ley 1225 DE 2008*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/0a730957-555e-4bd0-a898-3b3ec8e05a4f/2008L1225.aspx>

Idrd. (2020). *Parque El Lago (Parque de los novios)*. Obtenido de <https://www.idrd.gov.co/parque-lago-parque-los-novios>

IMRDS. (s.f.). *Ley 181 de Enero 18 de 1995*. Obtenido de https://inst-mpal-recreacion-y-el-deporte-de-soacha.micolombiadigital.gov.co/sites/inst-mpal-recreacion-y-el-deporte-de-soacha/content/files/000146/7282_ley_181_de_1995.pdf

Indec. (s.f.). *Turismo, conceptos y definiciones*. Obtenido de https://sitioanterior.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo_cyd.pdf

IngenioEmpresa. (6 de Diciembre de 2019). *Análisis Pestal*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Inmobiliaria.com. (2020). *Lote en Sogamoso en Venta, Calle 46 No 12d-94, 72 m2*. Obtenido de <https://colombia.inmobiliaria.com/lote-en-sogamoso-72m2-F2519517>

Inmobiliaria.com. (2020). *Lote en Sogamoso en Venta, carrera 12 calle 26 interior, 350 m2*. Obtenido de <https://colombia.inmobiliaria.com/lote-en-sogamoso-350m2-F2429280>

Inmobiliaria.com. (2020). *Lote en Sogamoso en Venta, Kra 12, 6700 m2*. Obtenido de <https://colombia.inmobiliaria.com/lote-en-sogamoso-6700m2-F1452624>

Jimenez et al. (2009). *Billar*. Obtenido de <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/Billar.pdf>

Kamiya, A. (14 de Agosto de 2019). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>

Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2007). *Marketing "Core". Segunda edición*. McGraw-Hill Interamericana.

León, J. (s.f.). *Evaluación del Impacto Ambiental de proyectos de desarrollo*. Obtenido de <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2011/CD001413.pdf>

López, R. G. (22 de Enero de 2019). *El turismo mundial sigue creciendo a buen ritmo*. Obtenido de <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>

Mackey, Y., & Paña, D. (24 de Noviembre de 2016). *Turismo en Colombia ¿Es el turismo una alternativa para enfrentar el déficit externo?* Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585>

Maderplay. (s.f.). *Minigolf*. Obtenido de http://www.maderplay.com/wp-content/uploads/2012/04/CatalogoMiniGolf_ES.pdf

Martinez, A. (13 de Junio de 2017). *La cultura, el deporte y la recreación como ejes de calidad de vida*. Obtenido de <http://blogs.eltiempo.com/blog-ciudades-como-vamos/2017/06/13/la-cultura-el-deporte-y-la-recreacion-como-ejes-de-la-calidad-de-vida/>

Me Houston. (15 de Noviembre de 2018). *Importancia de la infraestructura tecnológica*. Obtenido de <https://mrhouston.net/blog/importancia-infraestructura-it/>

Medieval Bowiling. (2020). *Tarifas*. Obtenido de <https://www.medievalbowling.com/index.php/tarifas/>

Mejía, O. (2018). *Plan de negocios para la creación de un centro de recreación temático, rescatando la identidad del Chagra en la ciudad de Machachi, dirigido a turistas de Quito*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10152/1/UDLA-EC-TIC-2018-82.pdf>

Menchero, M. (25 de Enero de 2018). *Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?* Obtenido de https://institucional.us.es/revistas/Araucaria/39_2018/5.%20Menchero.pdf

Metro Cuadrado. (2020). *Lote o casalote en venta, Sogamoso, Sogamoso*. Obtenido de <https://www.metrocuadrado.com/inmueble/venta-lote-o-casalote-sogamoso-sogamoso/836-M2071643>

Ministerio de Comercio Industria y turismo. (2016). *Política de Caldiad Turística*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2009). *Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/competitividad-el-desafio-para-alcanzar-un-turismo/el-desafio-para-alcanzar-un-turismo-de-clase-mundi/competitividad-el-desafio-para-alcanzar-un->

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2018). *Plan sectorial de turismo 2018-2022*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de Febrero de 2020). *¡En 2019 el turismo en Colombia rompió récords!* Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Abril de 2020). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>

Ministerio de Cultura y Coldeportes. (2006). *Beneficios de la recreación*. Obtenido de <http://blog.utp.edu.co/areaderecreacionpcdyr/files/2012/07/Beneficios-de-la-Recreaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo. (14 de Febrero de 2020). *En 2019, comercio y turismo, motores del crecimiento económico: ministro José Manuel Restrepo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/comercio-y-turismo-motores-crecimiento-economico>

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2015). *Decreto 1077, 2015, art. 2.2.6.6.8.1*. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>

Ministerio del Deporte. (2015). *Plan Nacional de recreación 2013 - 2019*. Obtenido de https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2015_Doc/Planeacion/Documento-Plan-Nacional-de-Recreacion%202013-2019.pdf

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072, 2015, art. 2.2.1.6.4.2*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Mobipark. (s.f.). *Circuito Canino Agility*. Obtenido de <https://www.mobiliariosurbanos.com/es/mobiliario-urbano/circuito-canino-agility/panel-informativo-individual>

Muhimo. (s.f.). *muhimu*. Obtenido de <https://muhimu.es/comunidad/empresas-punteras-mas-descanso-ocio-equivalen-mas-productividad/>

Mundi Juegos. (s.f.). *Reglas del Minigolf*. Obtenido de <https://www.mundijuegos.com.co/multijugador/minigolf/reglas/>

OMT. (6 de Julio de 2016). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Obtenido de <https://www.ugto.mx/images/eventos/06-07-16/codigo-etico-mundial-turismo.pdf>

OMT. (3 de Septiembre de 2018). *La contribución del turismo a los objetivos de desarrollo sostenible en Iberoamérica*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420018>

OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional. Edición 2019*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

OMT. (s.f.). *¿Por qué el turismo?* Obtenido de <https://www.unwto.org/>

ONU Mujeres. (13 de Enero de 2012). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>

ONU. (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Ortega, M., & Parra, M. (22 de Febrero de 2018). *Plan de negocios para la creación de un parque temático de turismo de aventura en Cubarral, Meta*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/769/1/BAA-spa-2018-Plan_de_negocios_para_la_creacion_de_un_parque_tematico_de_turismo_de_aventura.pdf

Pairumani, R. (s.f.). *Historia del turismo de América II*. Obtenido de https://www.academia.edu/27209567/Historia_del_Turismo_de_Am%C3%A9rica_II?auto=download

Parques Infantiles de Colombia. (Mayo de 2017). *Parque infantil 60062A Ficha Técnica* .

Obtenido de <https://parquesinfantilesdecolombia.com/wp-content/uploads/2017/05/FICHA-T%C3%89CNICA-60062A.pdf>

Pecero, L. (2014). *Parque para Perros en Munguia*. Obtenido de

<https://www.change.org/p/ciudadan-s-de-mungia-y-alrededores-parque-para-perros-en-munguia>

Peñaloza, M. (Junio de 2005). *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>

Pillimue, M., & Carrascosa, C. (3 de Septiembre de 2015). *Proyecto centro deportivo y recreativo*

parque Bosque municipal, Florida Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3525/PILLIMUE%20COBO%2C%20MARIA%20JULIETA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PNUD. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Procolombia. (11 de Noviembre de 2016). *Conozca el potencial del turismo urbano y sus*

tendencias. Obtenido de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/vacacional/conozca-el-potencial-del-turismo-urbano-y-sus-tendencias>

Procolombia. (2020). *Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia*.

Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

Procolombia. (s.f.). Obtenido de <https://procolombia.co/>

Rebollo y Fernández. (Febrero de 2002). *Problemática medioambiental y práctica deportiva*.

Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd45/medioamb.htm>

Ricardez, & López, L. (Agosto de 2013). Obtenido de

http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas50/T50_2Notas1-

[MetodologiasparalaIdentificacion.pdf](#)

Rivadeneira, R., & Saverino, R. (2016). *Evaluación diagnóstica para la creación de un centro recreacional campestre para mejorar el desarrollo social y turístico del distrito de Motupe, 2016*. Obtenido de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4255/Rivadeneira%20Leon%20-%20Severino%20Castillo%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez y Granados. (Diciembre de 2017). *Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia)*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v25n2/0121-6805-rfce-25-02-00193.pdf>

Rodríguez y Salazar. (2016). *Plan de marketing para la agencia de turismo Colombian Traveling Tours*. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002895.pdf>

Rodríguez, D. (30 de Septiembre de 2016). *Tecnologías de información y comunicación para el turismo inclusivo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/909/90953767007/html/index.html>

Rodríguez, D., & Grandos, P. (Diciembre de 2017). *Diagnóstico de competitividad del Turismo en Boyacá (Colombia)*. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3073/2611>

Rodríguez, E. (10 de Agosto de 2011). *Evolución histórica del turismo*. Obtenido de http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html

Rodríguez, J. (23 de Agosto de 2014). *La importancia y la apropiación de los espacios públicos en las ciudades*. Obtenido de <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/222/329>

Rosas, A. (s.f.). *Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing*. Obtenido de <https://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>

Santoro, F. (31 de Enero de 2019). *La hora del turismo para Colombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/la-hora-del-turismo-para-colombia-2822338>

Secretaria de Salud de Sogamoso . (2019). *Análisis de situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud, municipio de Sogamoso Boyacá 2019*. Obtenido de https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/asis2019/asis_sogamoso_2019.pdf

Secretaria de Senado. (1950). *Codigo Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Secretaría de Senado. (23 de Noviembre de 2006). *Ley 1101, 2006*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1101_2006.html

Secretaría Distrital de Gobierno. (8 de Abril de 2020). *Registro para parques de diversiones, atracciones o dispositivos de entretenimiento*. Obtenido de <https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite-servicio/registro-de-parques-de-diversiones-atracciones-o-dispositivos-de-entretenimiento/>

Secretaría General del Senado. (31 de Diciembre de 2019). *Ley 1258 de 2008*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

SENA. (s.f.). *Plan de negocios*. Obtenido de https://repositorio.sena.edu.co/sitios/ser_empresario/serempresario4/pdf/SERE%204.pdf

Significados.com. (21 de Febrero de 2017). *Turismo*. Obtenido de <https://www.significados.com/turismo/>

Sistema Único de Información Normativa. (s.f.). *Constitución Política 1991*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>

Sogamoso, C. d. (27 de Febrero de 2019). *Cámara de Comercio de Sogamoso le apuesta al turismo regional*. Obtenido de <https://camarasogamoso.org/camara-de-comercio-de-sogamoso-le-apuesta-al-turismo-regional/>

Superintendencia de Sociedades. (Agosto de 2010). *Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S*. Obtenido de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_a0678e0c11c8250c8cf953fa49b77f35.pdf

Tinajero, J. (4 de Marzo de 2016). *Turismo urbano, definición*. Obtenido de <https://histormex.jimdofree.com/2016/03/04/turismo-urbano-definici%C3%B3n/>

Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales. (s.f.). *Parafiscales*. Obtenido de <https://www.ugpp.gov.co/nuestra-entidad/marco-normativo-parafiscales#:~:text=Reglamenta%20algunas%20disposiciones%20de%20la,Social%20Integral%20y%20otras%20disposiciones>.

Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Presentación del diagnóstico técnico y construcción de la formulación para la revisión ordinaria del Plan de Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Municipio de Sogamoso - Boyacá: <http://sogamoso.org/pot/archivos/01ESPACIOPUBLICOYEQUIPAMIENTOS.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *Plan de ordenamiento territorial del Municipio de Sogamoso*. Obtenido de <http://sogamoso.org/pot/archivos/13SINTESISGENERAL.pdf>

Urrutia, L. (s.f.). *Conceptos de Centro Recreativo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325500465/Conceptos-de-Centro-Recreativo>

Villamizar, P. (11 de Enero de 2017). *Turismo y paz: una apuesta para el desarrollo en la región de Urabá-Darién*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/675/67553886006/html/index.html>

Viloria, M., Cadavid, L., & Awad, G. (15 de Mayo de 2018). *Metodología para la evaluación de impacto ambiental de proyectos de infraestructura en Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v28n2/0124-8170-cein-28-02-121.pdf>

Zambrano, O. (2016). *La Ciudad Industrial en la Planeación de Sogamoso*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/55582/7/1015402057.2016.pdf>

(2020) (Inmobiliaria.com, 2020) (Inmobiliaria.com, 2020) (Metro Cuadrado, 2020)

14. Apéndices

Apéndice A. Análisis del entorno PESTEL

PESTEL - OPORTUNIDADES Y AMANAZAS											
FACTORES	EXPLICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		TOTAL	
		A	M	B	A	M	B	A	M		B
		5-4	3	2-1	-5,- 4	-3	-2,- 1	3	2		1
POLÍTICOS											
Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS	Debido al dinamismo del turismo en los últimos años a nivel nacional e internacional, se han formulado planes gubernamentales en función del desarrollo sostenible del sector con distintas estrategias que involucran, entre otras, la articulación entre los distintos actores (públicos y privados), el desarrollo de la infraestructura, el fortalecimiento del capital humano, mayor IED y la generación de empleo, entre otras; con el fin de incrementar la competitividad del país como destino turístico, así como mejorar la calidad de vida de la comunidad en términos										
Plan Nacional de desarrollo 2018 - 2022											
Plan nacional de recreación 2013-2019											
Plan Sectorial de Turismo 2018-2022											
										15	

<p>Plan de Desarrollo del Departamento de Boyacá 2016 – 2019</p>	<p>económicos y sociales. Para ello es sumamente importante que los planes y políticas públicas estén alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como parte del desarrollo sostenible del sector.</p>				
<p>Plan de Desarrollo Turístico Sostenible para Boyacá 2012-2021</p>					
ECONÓMICOS					
<p>Producto Interno Bruto del sector</p>	<p>El turismo se ha convertido en un sector clave para el desarrollo y crecimiento socio económico de los países, el cual ha ido creciendo en los últimos años El turismo representa cerca del 10% del PIB y el empleo mundial. En 2019, el PIB de Colombia fue de 3,3%, del cual el 4,9% correspondió al sector turístico Para el departamento de Boyacá, la participación promedio del sector entre el 2000 y 2019 ha sido del 3,1%</p>	5		3	15

<p>IED</p>	<p>Colombia es de los principales destinos de IED en turismo de América Latina a nivel de entretenimiento (construcción de parques temáticos, centros de espectáculos y eventos) e infraestructura turística (centros recreativos y complejos turísticos; senderos ecoturísticos y parques).</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>15</p>
<p>Índice de competitividad de Boyacá 2019</p>	<p>Boyacá se ubica en el puesto No. 10 en términos de competitividad a nivel nacional. Si bien es una buena posición, debe prestar gran atención a pilares como la sostenibilidad ambiental, el entorno para hacer negocios, el mercado laboral, la infraestructura, entre otros, ya que están por debajo de la media; con el fin de aumentar su competitividad.</p>	<p>-3</p>	<p>3</p>	<p>-9</p>	<p>-9</p>
<p style="text-align: center;">SOCIALES</p>					


<p>Transformación del tejido social</p>	<p>A través de un turismo social se brinda a la comunidad oportunidades de un sano aprovechamiento del tiempo libre y la transformación del tejido social a partir del desarrollo integral del individuo, la promoción de la paz, la convivencia, la reconciliación, la inclusión social, entre otros aspectos; que van generando cambios positivos en pro del bienestar y la calidad de vida de la comunidad.</p>	<p>5</p>		<p>3</p>	<p>15</p>
<p>Caracterización del turismo interno</p>	<p>Se evidencia un turismo interno activo en el país, cuyos desplazamientos se realizan principalmente a nivel local o en departamentos cercanos. Por lo que resulta indispensable lograr la integración de los productos turísticos de la región a través de programas con enfoques sociales y sostenibles para dinamizar aún más estos movimientos en el departamento.</p>	<p>4</p>		<p>3</p>	<p>12</p>
<p>TECNOLÓGICOS</p>					

<p>Tecnologías de Información y Comunicación - TIC's</p>	<p>El sector turístico se ha visto influenciado por el auge del internet, el desarrollo de las TIC's y el marketing digital, el cual ha cambiado la forma de ofrecer los productos turísticos a nivel mundial, así como los comportamientos de los turistas y sus tendencias de consumo. La transformación digital ha contribuido al fácil acceso de la información, la conectividad y la reducción en tiempos de respuesta; por medio de estrategias que incluyen el uso óptimo de las redes sociales y la generación de contenido multimedia, entre otras. El desafío es que muchos países no saben cómo potencializar las plataformas digitales.</p>	<p>5</p>		<p>3</p>	<p>15</p>
ECOLÓGICOS					
<p>Responsabilidad Social Empresarial</p>	<p>En el sector turístico, la Responsabilidad Social Empresarial tiene un papel central en la medida en que influye en el desarrollo de un turismo sostenible a nivel nacional y mundial, el cual está alineado con los Objetivos de desarrollo Sostenible y cuyo accionar tiene el propósito de dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico.</p>	<p>5</p>		<p>3</p>	<p>15</p>
<p>Turismo sostenible</p>					
<p>Economía Verde</p>					

LEGAL						
Constitución Política de Colombia de 1991	<p>La Constitución Política de Colombia de 1991 "reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte, la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre". Y la Ley General del Turismo establece los principios generales de la actividad turística en el país.</p> <p>Bajo estas normativas se van siguiendo generando políticas públicas en función de producto turístico de Colombia, alineados con el desarrollo sostenible a nivel económico, ambiental y sociocultural.</p>	4	3	12		
Ley 181 de 1995						
Ley 300 de 2016 - Ley General de Turismo						
CONPES 3397 de 2005						
Ley 1101 del 2006 (por la cual se modifica la Ley 300 de 1996)						
Ley 1558 de 2012						
CONPES 3918 de 2018						

Fuente: Elaboración del autor


Apéndice B. Apéndice B. Fichas técnicas por zona

BOLERA		
		
Fuente: (Bolera mayorca, s.f.)		
CONCEPTO	El objetivo de este deporte es derribar diez bolos dispuestos en triángulo al otro extremo, lanzando una bola pesada. Para derribarlas, el jugador deberá caminar, balancear y lanzar la bola. El deportista tiene dos oportunidades para derribar los diez objetos, antes de ceder su turno a otro jugador, sumando puntos según la cantidad de bolos tumbados.	
CARACTERÍSTICAS	Zapatillas	Tienen suelas deslizantes en cuero y tacones en caucho
	Bola	Son de plástico, uretano o resina reactiva, disponen de tres agujeros. La bola más liviana es de 6 libras, mientras que la más pesada es de 16.
	Pinos	Son de madera con un recubrimiento de plástico que les da resistencia. Cada pin debe medir 38 cm de alto, el diámetro en la cabeza es de 6 cm. El cuello mide 4.5 cm. El centro mide 12 cm de diámetro.
	Pista	La zona de lanzamiento está separada por un callejón desde la línea de límite del comienzo de la pista, que es donde ocurre el lanzamiento hasta el otro extremo donde están los bolos.
	Área jugadores	Lugar exclusivo para los deportistas. En esta zona se encuentran los juegos de sillas y mesas dispuestas para cada herradura. La longitud del área de jugadores va es de 4 metros.
	Retorno	Mecanismo conformado por dos partes. La primera es un tubo dispuesto debajo de las pistas ubicado en medio de cada herradura, su función principal es la de devolver la bola. La segunda es un estante que recibe las bolas y las sostiene hasta cuando el jugador deba lanzar nuevamente
	Tablero puntaje	Registra la puntuación de cada jugador de acuerdo con los pines derribados en sus lanzamientos.


FUNCIONAMIENTO	Reglamento	<ul style="list-style-type: none"> - Cada jugador tiene diez (10) oportunidades de lanzamiento - El jugador solo puede lanzar la bola dos veces en cada ronda, excepto cuando voltea todos los bolos en un solo lanzamiento y no necesita realizar el segundo tiro, es decir, hacer un Strike. - Al ser derrumbados todos los bolos con dos tiros, anota un Spare y se le da un bono de 10 puntos, más lo que ha acumulado con la primera bola de la siguiente tirada. - Cuando no son volteados todos los bolos se le da la anotación según la cantidad de bolos tumbados. - Si el jugador pisa la línea de límite es marcado como falta.
	Logística de prestación	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio disponible a usuarios a partir de los 7 años - Los menores de 14 años deben estar acompañados de un adulto - Se permitirán máximo seis jugadores por pista. - Se cobrará por línea de juego y deberán cancelar el valor previamente para tomar el servicio - A cada jugador se entregará un par de zapatos y medias desechables - Una vez finalice el servicio, el usuario deberá hacer entrega en el punto de control de los elementos prestados. - El servicio estará disponible los días: L-V: De 10:00 am a 8:00 pm y S-D-F: De 10:00 am a 9:00 pm

Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de Jiménez et al. (2009).



MINI – GOLF	
	
<p>Fuente: (Anapomia casa campestre;, 2020)</p>	
CONCEPTO	<p>El mini golf se juega con un putt y una bola en un recinto cerrado, normalmente con hoyos delimitados con barras para que no salga la pelota del recorrido, los hoyos de minigolf están hechos de césped artificial y contienen todo tipo de obstáculos. Su objetivo es patear la bola hasta meterla en el hoyo en el menor número de golpes posible. El minigolf está construido geométricamente y está hecho de materiales artificiales que son como un tapete</p>

CARACTERÍSTICA	 <p>Pista</p>	<p>Las pistas están construidas en estructura metálica en placa de acero laminado, con superficie de juego en material sintético color verde y los obstáculos en hierro. Cada unidad tiene 1 m de ancho y entre 7,10 m - 13,30 m de largo.</p> <p>La instalación se realiza sobre una base plana y nivelada de cemento o de otro material fuerte y resistente.</p>
FUNCIONAMIENTO	<p>Reglamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada jugador dispone de un palo y una bola del mismo color, colocados de forma aleatoria al principio de la pista. - Si una bola toca el suelo fuera de la pista, se anulará el tiro y la bola volverá a la posición que tenía antes de tirar. - Cuando el primer jugador termina, el resto de jugadores disponen de un tiempo máximo para terminar (5 min) - La ronda termina cuando todos los jugadores han llegado al hoyo o cuando finalice el tiempo. - Al final de cada ronda el equipo revisará el número de golpes y el tiempo que ha hecho cada jugador. - Ganará el jugador (o pareja) que más puntos consiga. Cuantos menos golpes y menos el tiempo en finalizar una pista, mayor es la puntuación conseguida <p>Para llevar un adecuado registro de la puntuación se deberá usar un Score Card (tarjeta de puntuación) que marque: Número de hoyo, nombre del jugador, cantidad de golpes y tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada jugador es responsable de estar pendiente de su puntuación, pero no de llevarla, el encargado de anotarla será su contrincante.
	<p>Logística de prestación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio disponible a usuarios a partir de los 7 años. - Los menores de 14 años deben estar acompañados de un adulto. - Se permitirá máximo cuatro jugadores por hoyo. - Se proporcionará palos, pelotas, y una ficha para el control del juego. - Se cobrará por tiempo o por la totalidad de las pistas. Deberán cancelar previamente el valor para tomar el servicio. - El tiempo de uso por cada pista será de 15 minutos máximo. - Una vez finalice el servicio, el usuario deberá hacer entrega en el punto de control de los elementos prestados. - El servicio estará disponible los días: L-V: De 10:00 am a 8:00 pm y S-D-F: De 10:00 am a 9:00 pm

Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de Mundi Juegos (s.f.) y Maderplay (s.f.)

ZONA BARBECUE	
	
<p>Fuente: (Gaviria, s.f.)</p>	
CONCEP	<p>Lugar exterior estéticamente agradable y adaptado para realizar “asados” o “parrilladas” con un grupo de personas, en un ambiente diferente, el cual dispone de rejilla para los alimentos. Se dispondrán de diez (10) casetas con sus asadores respectivos.</p>
CARACTERÍSTICAS	<p>Espacio</p> <p>La zona verde tendrá un espacio total de 10x10 m, debidamente adaptada con una caseta y un asador.</p>
	<p>Asadores</p> <p>Estarán contruidos en ladrillo y en piedra. La rejilla en hierro, sobre la que se ubicarán los alimentos. Se adaptarán estos mismos materiales a las sillas para los usuarios alrededor del asador.</p>
	<p>Casetas</p> <p>- Tamaño: 3 m de alto x 2 m ancho y 2 m de profundidad. Elaboradas en ladrillo y cemento.</p>
FUNCIONAMIENTO	<p>Reglamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio adaptado única y exclusivamente para barbecue. - No se permite el consumo de bebidas alcohólicas o alucinógenos. - Se prohíbe el ingreso de asadores. - Cupo máximo del área para 15-20 personas. - Los usuarios deberán usar carbón para los asados. - Los usuarios deberán llevar los utensilios, alimentos y demás productos que requieran para realizar el asado.
	<p>Logística de prestación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio disponible para todos los usuarios. - Los menores de 14 años deben estar acompañados de un adulto. - La reserva la deben hacer con anticipación, de lo contrario, estarán sujetos a disponibilidad en el momento. - Si la persona que reservó la caseta no llega a la hora acordada, tendrá una hora para tomarla antes de que se disponga de la misma. - Se cobrará por hora de uso y el usuario deberá dejar un valor adicional como canon que será devuelto cuando realicen la entrega del mismo. - El servicio estará disponible los días: L-V: De 10:00 am a 4:00 pm y S-D-F: De 10:00 am a 6:00 pm




Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de Ibercons (2016)

PARQUE INFANTIL	
 <p style="text-align: center;">Fuente: (<i>Parques Infantiles de Colombia, 2017</i>)</p>	
CONCEPTO	<p>Los parques infantiles son instalaciones de recreación públicas o privadas con un área delimitada y varios elementos de juego de todo tipo, destinada principalmente a niños y menores.</p>
CARACTERÍSTICAS	<p style="text-align: center;">Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Postes</i>: Acero galvanizado de 114 mm de diámetro con espesor de pared de 2mm y pintura electrostática de alta resistencia. - <i>Tornillería, accesorios y ensamble</i>: Acero inoxidable diseñado a la medida para garantizar que no existan partes expuestas. Todos los tornillos están protegidos por tapones plásticos, tornillería tipo torx para mayor seguridad. - <i>Plataformas</i>: Fabricadas en láminas perforadas de acero galvanizado con recubrimiento en espuma de alta densidad para protección contra golpes. - <i>Deslizaderos, paredes y techos</i>: Fabricados en polietileno de baja densidad. Todas las piezas son elaboradas mediante la técnica de roto moldeo con moldes de aluminio, lo que garantiza su larga vida útil y resistencia.
	<p style="text-align: center;">Elementos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos deslizaderos sencillos - Deslizadero espiral - Pared de escalar - Rampa de escalar - Escaleras de ascenso y descenso - Pasos de equilibrio - Puente - Plataformas de estaciones - Dos columpios <div style="text-align: right;">  </div>

	Reglamento	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que las actividades sean supervisadas por adultos en todo momento. - Es responsabilidad del adulto acompañante, supervisar que no se dañen los juegos por mal uso. - No se permite el consumo de alimentos y/o bebidas en el área de juegos, para evitar accidentes - En las estructuras de juego se deben evitar las aberturas, formas en V, salientes y partes móviles de equipos que puedan generar atrapamiento de partes del cuerpo o la ropa de los niños
FUNCIONAMIENTO	Logística de prestación	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio disponible a usuarios a partir de los 3 años, hasta los 12 años, con estatura máxima de 1.10 metros - Capacidad para 50 usuarios - Esta zona no tiene ningún costo por el uso de las instalaciones. - El servicio estará disponible todos los días hasta las 6:00 pm

Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de Parques Infantiles de Colombia (2017)


SALA DE ENTRETENIMIENTO		
 <p style="text-align: center;"><i>Fuente: (Garcia, 2015)</i></p>		
CONCEPTO	Espacio encerrado adaptado y dotado con distintas actividades, juegos y elementos de ocio y esparcimiento, dentro de las cuales se encuentran: Mesas de billar, hockey, tenis de mesa, y juegos de mesa. Este espacio contará con pufs, salas y mesas con un diseño un estilo creativo.	
CARAC		- El tenis de mesa es un deporte que se practica con una raqueta y un ping pong, participan dos o cuatro jugadores que golpean la pelota de

<p>Tenis de mesa</p> 	<p>un lado a otro de la mesa con la raqueta. La pelota tiene que pasar por encima de la red, con el fin de que el jugador contrario no la pueda devolver.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mesa debe ser rectangular y tener las medias oficiales de la ITTF (Federación Internacional de Tenis de Mesa, con una longitud de extremo a extremo de 274 cm de largo, el ancho debe ser 152,5 cm, la altura desde el suelo hasta la parte superior de la superficie de juego debe de ser de 76 cm. La altura de la red de ping pong debe de ser de 15,25 cm a ambos lados de la mesa. - Se contará con dos mesas en la sala.
<p>Mesa de Billar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Se practica impulsando una bola con un “taco”, la cual choca con otras, utilizando los bordes de la mesa, llamados bandas, o de forma directa para concretar un punto. Se practica sobre una mesa rectangular de superficie totalmente plana y horizontal que está forrada en paño y rodeada por una estructura llamada pasamanos. Tiene 17 bolas del mismo tamaño con diferente color y número. - Existen dos tipos de mesa: el primero cuenta con 6 agujeros o troneras. El segundo tipo de mesa no presenta troneras. - Se contará con una mesa de cada tipo en la sala.
<p>Mesa de hockey</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - El hockey de mesa o air hockey es un juego en el que compiten dos jugadores para anotar puntos en la portería del adversario, utilizando una mesa que tiene una superficie de juego especial de baja fricción, dos mazos y un disco o puck. Para jugar al hockey de mesa se requiere una mesa de air hockey, dos mazos, uno para cada jugador y un disco que se desliza suavemente y con gran rapidez por la mesa al ser golpeado mediante un mazo. - Se contará con dos mesas en la sala.
<p>Juegos de mesa</p>	<p>En la sala encontrarán distintos de mesa a elección de los usuarios, dentro de los cuales están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Parqués</i>: El fin es lanzar un dado para mover fichas a lo largo de un tablero y llegar primero a la meta. • <i>Juego de cartas UNO</i>: Cartas de ciertos colores, números y trucos, el fin es acabar con las cartas de la mano antes que los demás. • <i>Jenga</i>: Consiste en apilar bloques de madera con el fin de ir retirando éstos de su posición y colocarlos arriba de la torre, pierde quien derrumba los bloques.




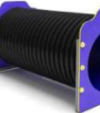

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monopoly</i>: Es un juego dinero y compra de propiedades. Se lanza un dado para avanzar casillas y el fin es tener la mayor cantidad de propiedades y dinero posible. • <i>Juego de cartas Agilízate</i>: Juego de memoria con 55 cartas, quien encuentre el dibujo en común se deshace de su carta y quien el primero que se quede sin cartas gana.
FUNCIONAMIENTO	Reglamento	Dependiendo del juego, se aplican distintas reglas.
	Logística de prestación	<ul style="list-style-type: none"> - Juegos disponibles a usuarios a partir de los 15 años. - Para los juegos de mesa, los usuarios se acercarán al encargado y solicitarán el juego que deseen, se les hará entrega de todos los accesorios que correspondan en calidad de préstamo. - Para las mesas de billar, hockey y tenis de mesa, se hará entrega de los elementos necesarios en calidad de préstamo. - No se cobrará por el préstamo de los juegos de mesa. - Se cobrará previamente el uso de las mesas de billar y tenis de mesa por tiempo - Se cobrará previamente el uso de las mesas Hockey: \$2.000 * partida. Se dará una ficha en forma de moneda que deberán insertar en la máquina - Una vez finalice el servicio, el usuario deberá hacer entrega en el punto de control de los elementos que se hayan prestados. - El servicio estará disponible los días: L-V: De 10:00 am a 8:00 pm y S-D-F: De 10:00 am a 9:00 pm





Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de Don Deporte (s.f.), Jiménez et al. (2009) y Guías prácticas (2014).

ZONA DE MASCOTAS



Fuente: (Pecero, 2014)

CONCEPTO	<p>Espacio encerrado con vallas de madera, diseñado en forma de circuito con una pista de Agility compuesta por una serie de obstáculos que debe superar el perro; diseñado siguiendo las directrices del Reglamento de Agility definido por la F.C.I. (Organización Canina Mundial). Medidas: 20 x 30 metros</p> <p>El espacio no solamente se destinará a la recreación de las mascotas, sino que también se instalarán carpas para el cuidado y la adopción de los animales.</p>	
	CARACTERÍSTICAS	<p>Circuito</p>
<p>1) Rueda</p> 		<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe atravesar saltando la rueda. <i>*Dimensiones:</i> 81 x 7 x 104 cm. <i>*Materiales:</i> Tubo de acero galvanizado 40x40x2mm y paneles de HDPE (Poliétileno de alta densidad) bicolor. Tornillería en acero galvanizado</p>
<p>2) Salto de altura</p> 		<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe saltar por encima de la barra sin derribarla <i>*Dimensiones:</i> 153 x 30 x 100 cm. <i>*Materiales:</i> Tubo de acero galvanizado 60x40x2mm y paneles de HDPE (Poliétileno de alta densidad) bicolor barra de salto que se puede colocar fácilmente en distintas alturas. Tornillería en acero galvanizado</p>
<p>3) Slalom</p> 		<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe realizar el ejercicio sin saltarse ninguna puerta, <i>*Dimensiones:</i> 425 x 5 x 100 cm. <i>*Materiales:</i> Conformado por 8 postes de tubo de acero Ø50x3mm pintado en polvo de poliéster, altura 1 m y separados cada 60 cm. con tapones para postes Ø50mm. Postes Slalom en 2 colores, alternando.</p>
<p>4) Túnel rígido</p> 		<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe atravesar el túnel accediendo por una entrada y salir por la contraria. <i>*Dimensiones:</i> 196 x 91 x 101 cm <i>*Materiales:</i> Túnel rígido formado por estructura de tubo de acero 40x40x2mm, pletina de acero 40x8mm, túnel de polietileno de alta densidad y paneles de HDPE bicolor, formando una escotilla en cada extremo. Tornillería en acero galvanizado.</p>
	<p>5) Empalizada</p> 	<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe atravesar completamente la empalizada, subiendo por un lado y bajando por el otro lado. <i>*Dimensiones:</i> 410 x 90 x 170 cm. <i>*Materiales:</i> Formado por estructura de tubo de acero 60x40x2mm y 40x40x2mm y plataformas fenólicas antideslizantes equipadas con listones para la subida y la bajada. Tornillería en acero galvanizado.</p>

	<p>6) Pasarela</p> 	<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe atravesar completamente la empalizada, subiendo por un lado y bajando por el otro lado.</p> <p><i>*Dimensiones:</i> 1047 x 30,5 x 120 cm</p> <p><i>*Materiales:</i> Formado por estructura de tubo de acero 60x40x2mm y 40x40x2mm y plataformas fenólicas antideslizantes equipadas con listones para la subida y la bajada. Tornillería en acero galvanizado.</p>
	<p>7) Balancín</p> 	<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe atravesar el tablero balanceándose con su propio peso.</p> <p><i>*Dimensiones:</i> 360 x 30 x 60 cm.</p> <p><i>*Materiales:</i> Formado por estructura de tubo de acero 60x40x2mm y plataforma fenólica antideslizante de largo 3,6m, ancho 0,3m y altura eje 0,60m. Tornillería en acero galvanizado.</p>
	<p>8) Mesa</p> 	<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe subir a la mesa por cualquiera de los laterales que se le indique y debe permanecer ahí hasta que se le dé la salida.</p> <p><i>*Dimensiones:</i> 90 x 90 x 35 cm.</p> <p><i>*Materiales:</i> Formado por estructura de tubo de acero 40x40x2mm, plataforma fenólica antideslizante 0,90x0,90m y paneles decorativos y de refuerzo en cada pata de la mesa. Tornillería en acero galvanizado.</p>
	<p>9) Salto de longitud</p> 	<p><i>*Ejercicio:</i> El perro debe saltar todos los elementos de una sola vez sin tocarlos.</p> <p><i>*Dimensiones:</i> 120 x 122 x 28 cm.</p> <p><i>*Materiales:</i> Estructura compuesta por tubo de acero 40x40x2mm y 4 paneles de HDPE bicolor ajustable (se pueden quitar y poner de acuerdo con el tamaño del perro). Tornillería en acero galvanizado.</p>
	<p>Reglamento</p>	<p>- El objetivo del recorrido de Agility es el correcto pase conjunto de obstáculos que debe completar un perro en un orden correcto, con el menos número de faltas.</p> <p>- En caso de competencias formales, se tendrá en cuenta el reglamento respectivo.</p>
<p>FUNCIONAMIE</p>	<p>Logística de prestación</p>	<p>- Los dueños de las mascotas deberán recoger las heces y depositarlas en las canecas dispuestas para tal fin (deben traer bolsas para recogerlas heces fecales)</p> <p>- Los perros temperamentales y que por ley así se disponga, deberá portal el bozal.</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Todas las mascotas que muestren problemas de socialización deberán abandonar las instalaciones.- Si una mascota ataca a otra persona o mascota, el propietario será el responsable de cubrir los gastos médicos del afectado, el municipio no es responsable de daños.- El incumplimiento de este reglamento por parte de cualquier usuario sin excepción, será sancionado y se le negará la entrada o se pedirá que se retire del parque al perro o propietario.- Esta zona no tiene ningún costo por el uso de las instalaciones.- El servicio estará disponible los días: L-V: De 10:00 am a 8:00 pm y S-D-F: De 10:00 am a 9:00 pm
--	--

Fuente: Elaboración del autor, a partir de información recuperada de (Mobipark, s.f.)

Apéndice C. Vistas del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA









Fuente: Elaboración del autor

Apéndice D. Perfiles de Puesto

PERFIL DE PUESTO - GERENTE GENERAL	
Nombre del puesto	Gerente General.
Objetivo del puesto	Planificar, organizar, controlar y gestionar los recursos y actividades estratégicas, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Requisitos académicos	Profesional en Administración de Empresas, Administración Turística, Negocios Internacionales o afines.
Estudios adicionales	Maestría en Administración y Gerencia de Negocios o afines.
Experiencia laboral	Cinco (5) años en cargos similares, preferiblemente en el sector turístico.
Idiomas	Español, Inglés avanzado y otros deseable
Competencias	Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, pensamiento crítico, innovador, creativo, visión estratégica
Conocimientos	TIC´s: Internet, Office, Excel alto. <ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la Representación Legal de la organización - Representar a la organización en los actos y eventos públicos y privados - Diseñar y desarrollar estrategias de sostenibilidad en función de los ODS - Liderar procesos de planeación estratégica y de mejora continua.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento permanente a los indicadores - Implementar políticas y proyectos estratégicos en todas las áreas - Toma de decisiones directivas - Gestionar los recursos financieros - Administrar el recurso humano
PERFIL DE PUESTO - RECEPCIONISTA	
Nombre del puesto	Recepcionista
Objetivo del puesto	Controlar el ingreso y salida de usuarios del centro de esparcimiento; así como asesorar a los clientes y atender sus requerimientos
Requisitos académicos	Técnico en áreas administrativas
Estudios adicionales	Ni Aplica
Experiencia laboral	Un (1) año en cargos similares
Idiomas	Español e Inglés intermedio
Competencias	Servicio al cliente, comunicación asertiva, trabajo en equipo
Conocimientos	TIC´s: Internet, Office, Excel básico <ul style="list-style-type: none"> - Informar y atender los requerimientos de los clientes - Asistir administrativamente a los Administradores de Zona y la Gerencia
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el ingreso y salida de usuarios - Contestar llamadas - Apoyar con la actualización de la base de datos al Analista Comercial y Mercadeo

PERFIL DE PUESTO - GESTOR LOGÍSTICO	
Nombre del puesto	Gestor Logístico
Objetivo del puesto	Realizar los procesos de abastecimiento de productos y servicios requeridos para el funcionamiento de la organización, de acuerdo con los procedimientos internos establecidos
Requisitos académicos	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.
Estudios adicionales	No Aplica
Experiencia laboral	Dos (2) años en cargos similares
Idiomas	Español e Inglés básico deseable
Competencias	Comunicación asertiva, trabajo en equipo, habilidades de negociación.
Conocimientos	TIC´s: Internet, Office, Excel intermedio
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los procesos de compras y contrataciones para la adecuada provisión de bienes y servicios requeridos - Adelantar el proceso de consecución de ofertas, evaluación y sugerencia de adjudicación, según lineamiento interno - Expedir órdenes de compra o servicio, según corresponda - Administrar la bodega y mantener actualizados los inventarios - Coordinar con el área Financiera el pago de facturas de proveedores - Adelantar las relaciones y negociaciones con proveedores - Hacer seguimiento continuo a lo largo de la cadena logística

PERFIL DE PUESTO - PERSONAL DE VIGILANCIA	
Nombre del puesto	Personal de Vigilancia, a través de una Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada; de acuerdo con lo estipulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada
Objetivo del puesto	Prestar los servicios de vigilancia y seguridad privada en las instalaciones del Centro de Recreación y Esparcimiento Social VIDA, según los turnos respectivos.
Función	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir, prevenir y detener perturbaciones o amenazas que vulnere la vida y la integridad personal - Velar por la seguridad del personal interno y externo; así como el de las instalaciones en general

PERFIL DE PUESTO - ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE

Nombre del puesto	Encargado de Servicio al Cliente
Objetivo del puesto	Atender los requerimientos de los clientes/usuarios en materia de PQRDS de manera ágil y oportuna
Requisitos académicos	Técnico en áreas administrativas o afines
Estudios adicionales	No aplica
Experiencia laboral	Un (1) año en cargos similares
Idiomas	Español e Ingles intermedio
Competencias	Servicio al cliente, comunicación asertiva, trabajo en equipo
Conocimientos	TIC’s: Internet, Office, Excel intermedio
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Responder a las PQRDS ante cualquier medio dentro de las 72 horas de radicado - Brindar cualquier tipo de información no confidencial y de servicio requerida por los usuarios/clientes - Prestar asesoría a los clientes ante cualquier medio

PERFIL DE PUESTO - ANALISTA COMERCIAL Y MERCADEO

Nombre del puesto	Analista Comercial y Mercadeo
Objetivo del puesto	Realizar la gestión comercial y actividades de mercadeo de la organización
Requisitos académicos	Técnico en Mercadeo y afines.
Estudios adicionales	No aplica
Experiencia laboral	Un (1) año en cargos similares
Idiomas	Español
Competencias	Comunicación asertiva, trabajo en equipo
Conocimientos	<p>TIC’s: Internet, Office, Excel alto.</p> <p>Manejo de herramientas multimedia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar la información de mercadeo y contenidos para su divulgación - Diseñar contenido multimedia y audiovisual de promoción - Gestionar las TIC's y marketing digital a través de las redes sociales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer y desarrollar actividades y estrategias de mercadeo - Gestionar la base de datos de los clientes - Realizar la promoción y publicidad de la organización - Velar por la buena imagen corporativa

PERFIL DE PUESTO - ADMINISTRADOR DE ZONA

Nombre del puesto	Administrador de Zona
Objetivo del puesto	Asegurar las óptimas condiciones de la zona asignada para la prestación del servicio; así como brindar la asesoría y acompañamiento a los clientes durante el desarrollo de sus actividades
Requisitos académicos	Profesional en Administración de Empresas, Administración Turística o afines.
Estudios adicionales	Especialización en Administración de Negocios, Servicio al Cliente o afines
Experiencia laboral	Dos (2) años en cargos similares, preferiblemente en el sector turístico.
Idiomas	Español e Inglés intermedio
Competencias	Liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, servicio al cliente
Conocimientos	TIC's: Internet, Office, Excel intermedio <ul style="list-style-type: none"> - Administrar adecuadamente los recursos asignados - Poner en marcha las estrategias comerciales, de mercadeo y demás establecidas por la Gerencia en función de los objetivos estratégicos - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos internos por zona y de manera integral
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la Gerencia en términos administrativos - Brindar asesoría e impartir las instrucciones pertinentes a los clientes para el uso correcto de las instalaciones - Garantizar el cumplimiento del cronograma de limpieza y mantenimiento - Velar por las buenas condiciones, elementos y equipos de la zona asignada - Informar de los invidentes o requerimientos de compras, mantenimientos, según corresponda

PERFIL DE PUESTO - PERSONAL DE MANTENIMIENTO

Nombre del puesto	Personal de Mantenimiento
Objetivo del puesto	Realizar el mantenimiento a las instalaciones
Requisitos académicos	Bachiller o Técnico en áreas relacionadas
Estudios adicionales	No aplica
Experiencia laboral	Tres (3) años en labores relacionadas
Idiomas	Español
Competencias	Trabajo en equipo, comunicación asertiva
Conocimientos	Conocimientos varios (mecánica, plomería...) <ul style="list-style-type: none"> - Realizar mantenimiento diario según sea requerido.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer limpieza a las instalaciones - Realizar el trámite documental que aplique

PERFIL DE PUESTO - PROFESIONAL DE TALENTO HUMANO

Nombre del puesto	Profesional de Talento Humano
Objetivo del puesto	Realizar y coordinar actividades en función del personal, relacionado con los procesos de selección, actividades de bienestar y evaluación de desempeño
Requisitos académicos	Profesional en Administración de Empresas, Psicología o carreras afines.
Estudios adicionales	Deseable Especialización en Gestión de Personal o afines
Experiencia laboral	Tres (3) años en cargos similares
Competencias	Comunicación asertiva, trabajo en equipo.
Conocimientos	TIC´s: Internet, Office, Excel intermedio <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar actividades de bienestar para los colaboradores - Realizar los procesos de selección de personal - Formular actividades y programas de estímulo y motivación del personal
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Generar ambientes de trabajo saludables y productivos - Programar capacitaciones al personal de acuerdo con sus funciones - Promover la cultura organizacional - Definir los indicadores de desempeño del personal

PERFIL DE PUESTO - CONTADOR

Nombre del puesto	Contador
Objetivo del puesto	Llevar la información contable de la organización
Requisitos académicos	Profesional Contable
Estudios adicionales	Deseable Especialización en Gestión Contable, NIIFS o afines
Experiencia laboral	Dos (2) años de experiencia relacionada.
Idiomas	Español
Competencias	Comunicación asertiva, trabajo en equipo.
Conocimientos	TIC´s: Office, Excel alto, conocimientos contables y financieros <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar los requisitos y obligaciones tributarias. - Gestionar la nómina y pago de parafiscales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los pagos a proveedores - Mantener actualizados los registros y la contabilidad - Presentar informes periódicos definidos por la gerencia - Realizar el trámite documental que aplique

PERFIL DE PUESTO - PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	
Nombre del puesto	Personal de Servicios Generales
Objetivo del puesto	Velar por el aseo, la limpieza y el mantenimiento de todas las áreas del centro de esparcimiento
Requisitos académicos	No aplica
Estudios adicionales	No Aplica
Experiencia laboral	Dos (2) años en cargos similares.
Idiomas	Español
Competencias	Comunicación asertiva, trabajo en equipo.
Conocimientos	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las labores de aseo de acuerdo con el plan y cronograma definido - Manejar adecuadamente los elementos y equipos asignados para su labor

PERFIL DE PUESTO - AUXILIAR DE ZONA	
Nombre del puesto	Mesero
Objetivo del puesto	Prestar un excelente servicio al cliente y servir de apoyo al Administrador de Zona para atender a los usuarios, en la Sala de Entretenimiento.
Requisitos académicos	Bachiller
Estudios adicionales	No aplica
Experiencia laboral	Un (1) año en cargos similares
Competencias	Trabajo en equipo, servicio al cliente, trabajo bajo presión.
Conocimientos	Excel básico
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Atender los pedidos y requerimientos de los clientes - Preparar la factura que corresponda - Mantener limpias y presentables la distintas áreas - Realizar las tareas que le encargue el Administrador de zona

Fuente: Elaboración del autor

Apéndice E. Justificación mano de obra directa

En siguientes tablas se relaciona la provisión mensual de nómina a cargo de la organización, con la liquidación respectiva por personal que interviene directamente en el servicio por zona. Para cada uno, se tiene en cuenta la normativa laboral colombiana frente al límite de la jornada laboral semanal, las horas ordinarias, dominicales/festivos y extras, el auxilio de transporte, los aportes a seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales, etc., según aplique.

Se aclara que para el cálculo de nómina de los Administradores de Zona en días domingos y festivos, se proyectan cuatro domingos y un festivo, para un total de cinco días laborados mensualmente.

Concepto	Administrador de Zona	
	Lunes - Sabado	Domingos - Festivos
Salario básico	\$ 1.860.000	\$ 310.000
Hora ordinaria	\$ 7.750	\$ 1.292
Hora extra diurna	\$ 9.688	\$ 1.615
Hora extra nocturna	\$ 13.563	\$ 2.260
Hora ordinaria dominical o festivo	\$ 13.563	\$ 2.260
Hora extra diurna dominical o festivo	\$ 15.500	\$ 2.583
Hora extra nocturna dominical o festivo	\$ 19.375	\$ 3.229

Fuente: Elaboración del autor

Concepto	PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA - MO DIRECTA		
	Administrador de Zona Lunes - Sabado	Administrador de Zona Domingos - Festivos	
Devengado			
Salario básico	\$ 1.860.000	\$ 310.000	
Horas extra diurnas	\$ 271.250	\$ -	
Horas extra nocturna	\$ -	\$ -	
Horas ordinarias dominical o festivo	\$ -	\$ -	
Horas extra diurna dominical o festivo	\$ -	\$ 25.833	
Horas extra nocturna dominical o festivo	\$ -	\$ -	
Auxilio de transporte	\$ -	\$ 17.142	
Total devengado	\$ 2.131.250	\$ 352.976	
Aportes a la seguridad social			
(-) Salud (empleado 4%)	\$ 74.400	\$ -	
(-) Pensión (empleado 4%)	\$ 74.400	\$ 8.778	
Salud (empleador 8,5%)	\$ 158.100	\$ -	
Pensión (empleador 12%)	\$ 223.200	\$ 26.334	
Riesgos Laborales	\$ 9.709	\$ 4.582	
Parafiscales			
Caja de Compensación familiar (4%)	\$ 74.400	\$ 8.778	
ICBF	\$ -	\$ -	
SENA	\$ -	\$ -	
Prestaciones sociales			
Cesantías	\$ 177.533	\$ 29.403	
Intereses sobre cesantías	\$ 21.304	\$ 3.528	
Primas	\$ 177.533	\$ 29.403	
Vacaciones	\$ 77.500	\$ 12.917	
Auxilios habituales			
Auxilio de alimentación	\$ 150.000	\$ 25.000	
Total Provisión Mensual Nómina	\$ 3.051.729	\$ 484.143	

Fuente: Elaboración del autor

Concepto	BASE PARA CÁLCULO DE MANO DE OBRA	
	Administrador de Zona Lunes - Sabado	Administrador de Zona Domingos - Festivos
Provisión mensual nómina	\$ 3.051.729 \$	484.143
Horas diarias laboradas	9,16	10
Horas mensuales laboradas	274,8	50
Valor hora laborada	11.105 \$	9.683
Valor día laborado	101.724 \$	96.829

Fuente: Elaboración del autor

Apéndice F. Justificación mano de obra indirecta

En siguientes tablas se relaciona la provisión mensual de nómina a cargo de la organización, con la liquidación respectiva por personal que interviene indirectamente en el servicio por zona, relacionado con actividades de mantenimiento, y servicios generales. Para cada uno, se tiene en cuenta la normativa laboral colombiana frente al límite de la jornada laboral semanal, las horas ordinarias, dominicales/festivos y extras, el auxilio de transporte, los aportes a seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales, etc., según aplique.

BASE PARA PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA - MO INDIRECTA

Concepto	Personal de	
	Servicios Generales	Mantenimiento
Salario básico	\$ 877.803	\$ 877.803
Hora ordinaria	\$ 3.658	\$ 3.658
Hora extra diurna	\$ 4.572	\$ 4.572
Hora extra nocturna	\$ 6.401	\$ 6.401
Hora ordinaria dominical o festivo	\$ 6.401	\$ 6.401
Hora extra diurna dominical o festivo	\$ 7.315	\$ 7.315
Hora extra nocturna dominical o	\$ 9.144	\$ 9.144

Fuente: Elaboración del autor

PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA - MO INDIRECTA			
Concepto	Personal de Servicios Generales	Personal de Mantenimiento	
Devengado			
Salario básico	\$ 877.803	\$ 877.803	
Horas extra diurnas	\$ -	\$ -	
Horas extra nocturna	\$ -	\$ -	
Horas ordinarias dominical o festivo	\$ -	\$ -	
Horas extra diurna dominical o festivo	\$ -	\$ -	
Horas extra nocturna dominical o festivo	\$ -	\$ -	
Auxilio de transporte	\$ 102.854	\$ 102.854	
Total devengado	\$ 980.657	\$ 980.657	
Aportes a la seguridad social			
(-) Salud (empleado 4%)	\$ 35.112	\$ 35.112	
(-) Pensión (empleado 4%)	\$ 35.112	\$ 35.112	
Salud (empleador 8,5%)	\$ 74.613	\$ 74.613	
Pensión (empleador 12%)	\$ 105.336	\$ 105.336	
Riesgos Laborales	\$ 4.582	\$ 4.582	
Parafiscales			
Caja de Compensación familiar (4%)	\$ 35.112	\$ 35.112	
ICBF	\$ -	\$ -	
SENA	\$ -	\$ -	
Prestaciones sociales			
Cesantías	\$ 81.689	\$ 81.689	
Intereses sobre cesantías	\$ 9.803	\$ 9.803	
Primas	\$ 81.689	\$ 81.689	
Vacaciones	\$ 36.575	\$ 36.575	
Auxilios habituales			
Auxilio de alimentación	\$ 150.000	\$ 150.000	
Total Provisión Mensual Nómina MO indirecta	\$ 1.489.832	\$ 1.489.832	

Fuente: Elaboración del autor

Apéndice G. Justificación gastos de administración – Nómina administrativa

En las siguientes tablas se relaciona la provisión mensual de nómina administrativa a cargo de la organización, teniendo en cuenta la normativa laboral colombiana.

Concepto	BASE PARA PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA ADMINISTRATIVA							
	Gerente General	Gestor Logístico	Personal de Talento Humano	Contador	Analista Comercial y de Mercadeo	Encargado de Servicio al Cliente	Recepcionista	
Salario básico	\$ 4.500.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.100.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
Hora ordinaria	\$ 18.750	\$ 5.417	\$ 5.417	\$ 5.417	\$ 4.583	\$ 3.958	\$ 3.958	\$ 3.958
Hora extra diurna	\$ 23.438	\$ 6.771	\$ 6.771	\$ 6.771	\$ 5.729	\$ 4.948	\$ 4.948	\$ 4.948
Hora extra nocturna	\$ 32.813	\$ 9.479	\$ 9.479	\$ 9.479	\$ 8.021	\$ 6.927	\$ 6.927	\$ 6.927
Hora ordinaria dominical o festivo	\$ 32.813	\$ 9.479	\$ 9.479	\$ 9.479	\$ 8.021	\$ 6.927	\$ 6.927	\$ 6.927
Hora extra diurna dominical o festivo	\$ 37.500	\$ 10.833	\$ 10.833	\$ 10.833	\$ 9.167	\$ 7.917	\$ 7.917	\$ 7.917
Hora extra nocturna dominical o festivo	\$ 46.875	\$ 13.542	\$ 13.542	\$ 13.542	\$ 11.458	\$ 9.896	\$ 9.896	\$ 9.896

Fuente: Elaboración del autor

PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA - NÓMINA ADMINISTRATIVA							
Concepto	Gerente General	Gestor Logístico	Personal de Talento Humano	Contador	Analista Comercial y de Mercado	Encargado de Servicio al Cliente	Recepcionista
Devengado							
Salario básico	\$ 4.500.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.100.000	\$ 950.000	\$ 950.000
Horas extra diurnas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extra nocturna	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas ordinarias dominical o festivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extra diurna dominical o festivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extra nocturna dominical o festivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Auxilio de transporte	\$ -	\$ 102.854	\$ 102.854	\$ 102.854	\$ 102.854	\$ 102.854	\$ 102.854
Total devengado	\$ 4.500.000	\$ 1.402.854	\$ 1.402.854	\$ 1.402.854	\$ 1.202.854	\$ 1.052.854	\$ 1.052.854
Aportes a la seguridad social							
(-) Salud (empleado 4%)	\$ 180.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 44.000	\$ 38.000	\$ 38.000
(-) Pensión (empleado 4%)	\$ 180.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 44.000	\$ 38.000	\$ 38.000
Salud (empleado 8,5%)	\$ 382.500	\$ 110.500	\$ 110.500	\$ 110.500	\$ 93.500	\$ 80.750	\$ 80.750
Pensión (empleado 12%)	\$ 540.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 132.000	\$ 114.000	\$ 114.000
Riesgos Laborales	\$ 23.490	\$ 6.786	\$ 6.786	\$ 6.786	\$ 5.742	\$ 4.959	\$ 4.959
Parafiscales							
Caja de Compensación familiar (4%)	\$ 180.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 44.000	\$ 38.000	\$ 38.000
ICBF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SENA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestaciones sociales							
Cesantías	\$ 374.850	\$ 116.858	\$ 116.858	\$ 116.858	\$ 100.198	\$ 87.703	\$ 87.703
Intereses sobre cesantías	\$ 44.982	\$ 14.023	\$ 14.023	\$ 14.023	\$ 12.024	\$ 10.524	\$ 10.524
Primas	\$ 374.850	\$ 116.858	\$ 116.858	\$ 116.858	\$ 100.198	\$ 87.703	\$ 87.703
Vacaciones	\$ 187.500	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 45.833	\$ 39.583	\$ 39.583
Auxilios habituales							
Auxilio de alimentación	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Total Provisión Mensual Nómina	\$ 6.248.172	\$ 2.076.045	\$ 2.076.045	\$ 2.076.045	\$ 1.798.349	\$ 1.590.076	\$ 1.590.076

Fuente: Elaboración del autor

Apéndice H. Justificación variables macroeconómicas

INFLACIÓN		
Año	Período	Participación %
2009	1	2,00
2010	2	3,17
2011	3	3,73
2012	4	2,44
2013	5	1,94
2014	6	3,66
2015	7	6,77
2016	8	5,75
2017	9	4,09
2018	10	3,18
2019	11	3,80
2020	12	4,86
2021	13	5,06
2022	14	5,25
2023	15	5,45
2024	16	5,65

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados del Banco de la Republica (2020)

DEVALUACIÓN		
Año	Período	Participación %
2009	1	-2,75
2010	2	-3,91
2011	3	-1,06
2012	4	-2,76
2013	5	6,15
2014	6	7,52
2015	7	13,71
2016	8	-7,44
2017	9	4,71
2018	10	-0,88
2019	11	1,34
2020	12	3,95
2021	13	4,39
2022	14	4,83
2023	15	5,26
2024	16	5,70

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados del Banco de la Republica (2020)

IPP		
Año	Período	Participación %
2009	1	-2,18
2010	2	4,37
2011	3	5,51
2012	4	-2,95
2013	5	-0,49
2014	6	6,33
2015	7	9,57
2016	8	1,62
2017	9	1,85
2018	10	3,09
2019	11	4,66
2020	12	4,89
2021	13	5,23
2022	14	5,57
2023	15	5,90
2024	16	6,24

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados del Banco de la Republica (2020)

PIB		
Año	Período	Participación %
2009	1	1,1
2010	2	4,5
2011	3	6,9
2012	4	3,9
2013	5	5,1
2014	6	4,5
2015	7	3,0
2016	8	2,1
2017	9	1,4
2018	10	2,5
2019	11	3,3
2020	12	2,4
2021	13	2,3
2022	14	2,1
2023	15	1,9
2024	16	1,7

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados del Banco de la Republica (2020)

Año	DTF T.A.	
	Período	Participación %
2009	1	6,15
2010	2	3,66
2011	3	4,21
2012	4	5,36
2013	5	4,24
2014	6	4,07
2015	7	4,58
2016	8	6,78
2017	9	5,99
2018	10	4,71
2019	11	4,50
2020	12	5,18
2021	13	5,22
2022	14	5,26
2023	15	5,30
2024	16	5,34

Fuente: Elaboración del autor a partir de datos recuperados del Banco de la Republica (2020)

Apéndice I. Carta de autorización

Bogotá D.C., agosto 1 de 2020

Señorita

LEIDY VIVIANA MÁRQUEZ RODRÍGUEZ

La ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente, yo David Camilo Márquez Sanabria, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1.055.314.470 de Tibasosa, Boyacá; manifiesto haber participado como apoyo en la presentación del fundamento de la idea para la “Creación de un Centro de Recreación y Esparcimiento Social en la ciudad de Sogamoso, Boyacá; ante la Cámara de Comercio de Sogamoso”, en la primera Feria de Innovación y Emprendimiento Juvenil que se llevó a cabo en el año 2017.

Por lo anterior, autorizo a la señorita Leidy Viviana Márquez Rodríguez, identificada con Cédula de Ciudadanía No. 1.057.591.299 de Sogamoso, Boyacá; a reestructurar y culminar, de su autoría, el proyecto respectivo.

Agradezco la atención prestada.

Cordialmente,



David Camilo Márquez Sanabria

C.C. No. 1.055.314.470 de Tibasosa (Boy)