



CORPORACIÓN DE FOMENTO CULTURAL

“EL REFUGIO DEL MARINO”

Plan Estratégico 2016-2025

Documento de trabajo V 1.0

Preparado por

Jorge Humberto Restrepo R., MSc

Bogotá D.C. Octubre de 2015

Bogotá D.C. Octubre 29 de 2015

Sr. Presidente y demás miembros de la Junta Directiva
Corporación de Fomento Cultural "El Refugio del Marino"
Att: Sr. LUIS GABRIEL PÉREZ RESTREPO
Ciudad

Ref.: Plan Estratégico 2016-2025

Cordial Saludo,

Me permito presentar a Usted y a la Junta Directiva de la Corporación el Plan Estratégico para el período 2016 - 2025

En este Plan se describen los ejes y líneas de acción que puede seguir la Corporación; se desarrollan cuatro escenarios y su impacto en el presupuesto de Ingresos y Egresos. Finalmente se hace una modelación estadística utilizando el método de Montecarlo, para determinar los valores máximos y mínimos con un nivel de certeza predeterminado. Al final se presentan las conclusiones.

Este Plan Estratégico será expuesto en la próxima reunión de la Junta Directiva de esa Corporación, a celebrarse el Viernes 30 de Octubre de 2015.

Quedo a su disposición para cualquier aclaración o dudas que surjan del mismo.

Atentamente,

Jorge Humberto Restrepo Restrepo, MSc
Economista U de C. MSc Finanzas Universidad EAFIT
Matricula profesional CONALPE N° 33141

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla de contenido

Preliminares.....	1
Objetivo.....	1
Misión	2
Visión	2
Valores Corporativos.....	2
Descripción de los Ejes y las Líneas de Acción.....	2
Fortalecimiento de la Corporación.....	3
Líneas de Acción	3
Actividades a desarrollar en la Corporación.....	3
Actividades Culturales y Académicas.....	3
Actividades Sociales y recreativas.....	4
Actividades Comerciales.....	4
Comunicaciones de la Corporación.....	4
Página Web	5
Boletín Institucional “Desde el Puente”.....	5
Cuentas en las redes sociales.....	5
Brochure Institucional.....	5
Análisis de la situación financiera	6
Análisis de escenarios.....	7
Macrovariables.....	7
Escenario Uno: Incremento de Socios de la Corporación	8
Descripción.....	8
Análisis del Escenario	11
Escenario Dos: Alquiler del Primer Piso de la Sede de la Corporación.....	11
Descripción.....	11
Análisis del Escenario	12
Escenario Tres: Desarrollo de actividades sociales y culturales.....	12
Análisis del Escenario	15

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Escenario Cuatro:	15
Análisis del Escenario	22
Impacto de los Escenarios en el presupuesto de Ingresos y Egresos.....	22
Ingresos.....	22
Gastos Operacionales	24
Excedentes o Déficits.....	28
Modelación Estadística.....	28
Descripción de las variables.....	29
Variables de entrada del modelo.....	29
Variables de Salida del modelo.....	30
Resultados de la simulación de Montecarlo.....	30
Análisis de sensibilidad	31
Estadísticas de la simulación de Montecarlo.....	33
Conclusiones.....	33
Anexos.....	34
Anexo 1 – Distribución de Frecuencia para cada año de la salida del modelo.....	35
Anexo 2 – Estadísticas de la salida del modelo.....	37
Anexo 3 – Análisis de Sensibilidad para cada una de las variables de salida de los años del modelo.....	38

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Lista de Tablas

Tabla 1 - Variables proyectadas en el tiempo	7
Tabla 2 - Nuevos socios.....	8
Tabla 3 - Retiro de socios.....	9
Tabla 4 - Total de socios.....	9
Tabla 5 - Ingresos por cuotas de admisión de socios de la Corporación.....	9
Tabla 6 - Ingresos por cuotas de sostenimiento de los socios de la Corporación.....	10
Tabla 7 - Canon de alquiler mensual e ingresos anuales por este rubro.....	11
Tabla 8 - Costos de los diferentes menú y refrigerios ofrecidos en los eventos académicos y/o sociales	12
Tabla 9 - Costo de los conversatorios.....	13
Tabla 10 - Costo de las conferencias.....	13
Tabla 11 - Proyección de asistentes a cada uno del evento "almuerzo de Compañeros".....	14
Tabla 12 - Costo de los eventos "Almuerzo de Compañeros".....	14
Tabla 13 - Costos totales de los diferentes eventos para cada año.....	14
Tabla 14 - Listado de los espacios disponibles para alquilar.....	17
Tabla 15 . Tarifa de alquiler para cada uno de los espacios disponibles.....	17
Tabla 16 - Número de veces que se alquilan los espacios disponibles de la sede en 2016.....	17
Tabla 17 - Incremento del uso de los espacios durante el período de análisis.....	18
Tabla 18 - Total ingresos por alquiler de espacios en la sede.....	20
Tabla 19 - Ingresos de la Corporación proyectados para cada uno de los años del Plan Estratégico	23
Tabla 20 - Gastos Operacionales proyectados para cada uno de los años del Plan Estratégico	24
Tabla 21 - Variables de Entrada del modelo.....	29
Tabla 22 - Variables de Salida del modelo	30
Tabla 23 - Resultados del modelo para cada uno de los años del horizonte temporal	30
Tabla 24 - Valores del Análisis de Sensibilidad para cada uno de los años del horizonte de tiempo.....	32

Lista de Figuras

Figura 1 - Sede de la Corporación, Primera Planta	16
Figura 2 - Sede de la Corporación, Segunda Planta.....	16
Figura 3 - Valores de Certeza de la Salida del Modelo	31
Figura 4 - Sensibilidad de la variable de salida del modelo a las variables de entrada.....	33

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Preliminares

No es un secreto que el Refugio del Marino está en un período de estancamiento desde hace varios años; son pocas las actividades que se realizan en su sede y los miembros cada vez participan y se vinculan menos. Hasta sus reservas de capital han venido disminuyendo en los últimos años.

Quedaron atrás los días en los que varias decenas de Oficiales de la Marina Mercante y personas que por sus actividades se reunían con frecuencia para intercambiar opiniones y conceptos relacionados con el transporte marítimo y actividades de puertos, o simplemente a compartir un , un coctel en sus instalaciones.

Y no son necesarios avanzados estudios económicos o financieros para determinar que si esta Corporación no cambia su actual rumbo, su inexorable destino será su encallamiento en los bajos de la bancarrota. Es por esto que presentamos a los actuales miembros del Refugio del Marino este Plan Estratégico, con el fin de maniobrar y poder llevar, nuevamente, esta Corporación hacia nuevos horizontes, buscando recuperar el esplendor de aquellos años dorados.

Objetivo

El objetivo de este documento es formular un Plan Estratégico y las Líneas de Acción en las que debe trabajar la Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”¹ en el corto plazo, y que sirva como “carta de navegación” para el actual período de la Junta Directiva. Al redactarlo no se han seguido las normas de la planeación estratégica de manera ortodoxa, dado que el período planteado no es muy largo, diez años.

En forma muy resumida se describe cada uno de los ejes y sus líneas, para luego formular los cursos de acción recomendados a seguir; luego se plantean cuatro escenarios y su impacto en el presupuesto anual de la Corporación. Este Plan Estratégico no es una camisa de fuerza, puede ser modificado en cualquier momento del horizonte de tiempo para el que fue diseñado.

Una vez aprobado por la Junta Directiva, el presidente de la Corporación podrá hacer la asignación de las tareas necesarias para lograr los objetivos propuestos en cada una de ellas.

¹ En lo sucesivo de este documento, la Corporación.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Misión

La CORPORACIÓN CULTURAL “EL REFUGIO DEL MARINO” tiene la misión de ser el punto de reunión, que brinde la infraestructura para que se desarrollen todo tipo de actividades relacionadas con la Marina Mercante y las personas que interactúan en ella.

Visión

La CORPORACIÓN CULTURAL “EL REFUGIO DEL MARINO” será el centro de reunión a nivel nacional de personas vinculadas a la Marina Mercante en la República de Colombia para el desarrollo de todo tipo de actividades que conduzcan a la formación y engrandecimiento de la misma.

Valores Corporativos

Ética
Servicio
Compañerismo

Descripción de los Ejes y las Líneas de Acción

En este documento se consideran tres ejes principales: el primero, es el fortalecimiento de la Corporación, que tiene tres líneas de acción; el segundo, son las actividades que se pueden desarrollar en la Corporación, que tiene dos líneas de acción; y el tercero, es la estrategia de comunicaciones de la Corporación, que tiene cuatro líneas de acción.

Al final del documento, se hace una descripción de los mecanismos de comunicación que debe emplear la Asociación para alcanzar estos objetivos, como son el Boletín Institucional Desde el PUENTE, la página web y las bases de datos de los diferentes tipos de públicos que debe desarrollar y mantener, para dirigir sus estrategias de comunicación.

A continuación se describen los tres ejes, las líneas de acción y los escenarios que se sugiere seguir en cada una de ellas y al menos un curso de acción a seguir, así:

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Fortalecimiento de la Corporación

Los Socios Activos, que de acuerdo a los Estatutos son los Oficiales de la Marina Mercante y de Guerra, son la base de la corporación. Una parte importante de los ingresos de la misma corresponden a las cuotas que estos pagan mensualmente para su sostenimiento.

La Corporación debe estar conformada por diferentes tipos de miembros, como activos, honorarios, institucionales² y correspondientes³. Los dos últimos tipos de miembros no están contemplados en los Estatutos vigentes, por lo que es necesaria la modificación de los mismos para incluirlos.

Líneas de Acción

- Creación de una base de datos con los registros de los diferentes tipos de socios y los socios potenciales.
- Incremento de los diferentes tipos de socios de la Corporación mediante campañas de vinculación a la Corporación.
- Gestión de cobro para el recaudo de las cuotas de sostenimiento de los diferentes tipos de socios.

Actividades a desarrollar en la Corporación

Actividades Culturales y Académicas

Celebración de actividades académicas como conversatorios, conferencias, foros y seminarios sobre diferentes temas relacionados con la Marina Mercante, como,

Conversatorios sobre la Historia de la Marina Mercante (Los primeros cursos, las empresas navieras en Colombia, los buques que han existido en la Marina Mercante Colombiana, etc.).

Conferencias sobre temas relacionados con la Marina Mercante, como el impacto del Fallo de la Corte Internacional de la Haya y demandas posteriores de Nicaragua contra Colombia; legislación internacional marítima, organizaciones marítimas internacionales en las que Colombia participa, etc.

² Miembro Institucional: Persona Jurídica que desarrolla actividades propias de la Marina Mercante o afines a ella.

³ Miembro Correspondiente: Persona Natural que aunque no desarrolla actividades propias de la Marina Mercante, manifiesta su deseo de pertenecer a la Corporación.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Foros sobre la situación actual y futuro de la Marina Mercante, la formación de sus oficiales y tripulantes, las políticas del Estado para el fomento de la Marina Mercante, entre otros.

Actividades Sociales y recreativas

Celebración de las festividades y fechas conmemorativas de las actividades de la Marina Mercante y actividades relacionadas, como,

- Día de la Gente de Mar
- Día de los Océanos
- Día de la Marina Mercante
- El Aniversario de la Corporación

Adicionalmente, celebración de fechas especiales en nuestra sociedad, como el Día de la Madre, el Día del Padre, Celebraciones en Navidad, etc.

Actividades Comerciales

La Corporación por si misma no desarrolla actividades comerciales dentro del ámbito marítimo, pero puede servir como centro para que sus miembros las desarrollen.

Comunicaciones de la Corporación

Las comunicaciones con el público interno y externo de la Corporación son vitales para el buen desarrollo y el logro de las actividades propuestas en este Plan Estratégico; por esta razón se le dedica una sección dentro del mismo.

La información que la usualmente se maneja en las instituciones modernas puede clasificarse en dos tipos: Información Estática, que por su naturaleza cambia poco en el tiempo, como la misión, la visión, los objetivos, etc.; y la Información Dinámica, que es la información que cambia en cortos períodos de tiempo. El primer tipo de información descrito normalmente se da a conocer a los diferentes públicos de la organización a través de una página web y el segundo tipo a través de boletines o “newsletter” que se publican en la web o se envían periódicamente a los diferentes abonados; en los que se informa sobre actividades y eventos que están próximos a suceder o han acaecido en el pasado reciente.

Para comunicar información de manera casi inmediata, la tecnología permite acceder a diferentes plataformas de redes sociales, que en muchos casos son de uso gratuito.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Página Web

Actualmente, la Internet es el sitio por donde circula gran parte de la información que fluye en el mundo, y toda organización que desea ser reconocida tiene un sitio en esta “autopista de la información”. La Corporación tiene su dominio registrado bajo el nombre de www.elrefugiodelmarino.org, y tiene desplegada su página web. Esta página muestra a la Corporación como un sitio donde se realizan diferentes tipos de eventos sociales y se presta servicios de restaurante. Esto no corresponde a la realidad del objeto social de la Corporación.

La Corporación debe desarrollar una página Web acorde con su misión, visión y objetivos propuestos. En esta página se debe publicarse información estática, es decir, aquella que poco cambia con el tiempo, como la misión, visión y valores corporativos; productos y servicios que ofrece la misma; fotos de actividades realizadas y el calendario de las actividades que se planea desarrollar en el futuro.

Boletín Institucional “Desde el Puente”

Dentro de la estrategia de comunicaciones de la Corporación, se propone publicar un boletín institucional con el nombre de “Desde el Puente”, con una frecuencia mensual y que sea enviado a través del correo electrónico a los asociados y a las personas que se suscriban para recibirlo. En esta publicación, que es de carácter dinámico, se da a conocer la información más reciente y los eventos que próximos a realizarse.

Esta publicación debe enviarse a los asociados y a los amigos de la Corporación periódicamente y una copia del mismo se debe alojar en la página web de la Corporación para que el público en general pueda acceder a él cuando lo desee.

Cuentas en las redes sociales

Las redes sociales son actualmente el vehículo más expedito para mantener el contacto entre una organización y su público objetivo; adicionalmente, el costo de uso es bajo y el contacto es en tiempo real. La corporación debe desarrollar su presencia en este tipo de redes, y llegar a los asociados y potenciales asociados en forma permanente utilizando este tipo de herramientas.

Brochure Institucional

A manera de tarjeta de presentación comercial, la Corporación debe elaborar un brochure institucional en el que se presente su historia, su visión y su misión, y se muestren las actividades que se desarrollan en su sede.

Otro brochure, con carácter comercial, debe desarrollarse presentando a los particulares las posibilidades que ofrece la Corporación para el arrendamiento de salones por cortos períodos de tiempo para la realización de eventos académicos o sociales.

Estos brochure deben elaborarse en dos tipos de formatos diferentes: en formato físico, es decir en papel y a color, que pueda ser entregado, el primero, a potenciales asociados junto con la solicitud de afiliación física; y en formato digital, que puede ser enviado por correo-e y/o descargado de la página web de la Corporación. El segundo, a los potenciales clientes.

Análisis de la situación financiera

Durante la Reunión de la Junta Directiva de la Corporación en el mes de Agosto de 2015 se presentaron los resultados del análisis de la situación financiera en los últimos cinco años (2010-2014), copia del documento final está en la secretaría de la Corporación.

En síntesis, ese estudio demostró que la situación financiera de la Corporación se está deteriorando, principalmente porque los gastos están aumentando y se están consumiendo las reservas, lo que está llevando a que el patrimonio de la Corporación esté disminuyendo. Adicionalmente, el sostenimiento de la Corporación en los años recientes se está soportando en gran parte con los aportes de los socios, lo que pone en riesgo que ante el retiro intempestivo de algunos de ellos, se pueda llegar a la falta de liquidez para responder a los gastos de corto plazo.

En caso de no tomar medidas correctivas con relación a las finanzas de la Corporación, se estima que en unos 18 a 24 meses podrían comenzar los problemas de liquidez, dado que los egresos comenzarían a superar los ingresos en cada mes. Esta situación llevaría a recurrir inicialmente a la solicitud de cuotas extraordinarias, como paliativo temporal, posteriormente a acciones más severas, como la necesidad de enajenar activos para cumplir con las obligaciones financieras.

Esta situación ha llevado a plantear diferentes posibles escenarios hacia donde se puede orientar la Corporación, y analizar su impacto económico en los estados financieros de la misma.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Análisis de escenarios

Para el desarrollo de este Plan Estratégico se plantean cuatro escenarios que combinan los Ejes y las Líneas de Acción que se describieron en el principio de este documento. En síntesis ellos son:

- Escenario Uno: Aumento de la cantidad de Socios Activos y crear las categorías de Socios Corporativos y Socios Adherentes.
- Escenario Dos: Alquiler de la primera planta de la sede de la Corporación a una tercera persona para que desarrolle una actividad comercial privada.
- Escenario Tres: Desarrollo de actividades académicas y sociales, acordes con los Objetivos de la Corporación.
- Escenario Cuatro: Obtención de ingresos adicionales por medio del alquiler de espacios de la sede principal durante cortos períodos de tiempo a terceras personas.

A continuación se desarrolla cada uno de los escenarios, se describen sus ventajas y desventajas y se analiza su impacto en el presupuesto de ingresos y egresos de la corporación. Finalmente mediante simulaciones con el método de Montecarlo se estima una solución probabilística a esta combinación de escenarios. El horizonte de tiempo empleado para este Plan Estratégico es de 10 años, comenzando en 2016.

Macrovariables

Para la proyección a lo largo del horizonte del tiempo de algunas de las variables consideradas en los diferentes escenarios, es necesario calcular incrementos de año en año; estos cálculos se hacen con datos la como tasa de inflación, tasas de crecimiento, de descuento, de uso de las instalaciones, etc. Estas variables se estiman con base en estadísticas históricas y en análisis de la coyuntura nacional actual; y se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1 - Variables proyectadas en el tiempo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de inflación	5,5%	5,5%	5,0%	5,0%	4,5%	4,5%
Tasa de descuento		10%	50%	0%	0%	0%
Tasa inc. Uso Instalaciones		5%	5%	8%	8%	8%
Tasa de mantenimiento y reparaciones	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,50%
Tasa mantenimiento equipo oficina	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Tasa mantenimiento muebles enceres	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Tasa mantenimiento equipo restaurante	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Tasa uso instalaciones socios	10%	10%	12%	12%	12%	15%
Tasa descuento uso instalaciones socios	35%	35%	35%	35%	35%	40%

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de inflación	4,0%	4,0%	3,7%	3,7%	3,7%
Tasa de descuento	0%	0%	0%	0%	0%
Tasa inc. Uso Instalaciones	5%	5%	5%	4%	4%
Tasa de mantenimiento y reparaciones	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Tasa mantenimiento equipo oficina	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Tasa mantenimiento muebles encerados	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Tasa mantenimiento equipo restaurante	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Tasa uso instalaciones socios	15%	15%	15%	17%	17%
Tasa descuento uso instalaciones socios	40%	40%	45%	45%	45%

Cálculos del Autor

Escenario Uno: Incremento de Socios de la Corporación

Descripción

En este escenario se plantea que aparte de los socios activos, que pagan sus cotizaciones mensuales, existen otros tipos de socios, que también contribuyen con cotizaciones mensuales; se proyecta un incremento en los socios que se afilian a la Corporación y se analiza el comportamiento de las finanzas ante el aumento de los ingresos. En la Tabla 2 se presentan el número de Nuevos Socios que se espera se afilien a la Corporación en las diferentes categorías, para cada uno de los próximos 10 años; y también se considera que a lo largo del tiempo hay socios que por diferentes razones solicitan su retiro de la Corporación, como se presenta en la Tabla 3. En la Tabla 4 se presenta la proyección del total de socios de la Corporación en cada uno de los años.

Tabla 2 - Nuevos socios

Nuevos socios	2016	2017	2018	2019	2020
Activos	9	10	10	10	12
Ausentes	10	12	12	14	14
Corporativos	4	4	6	6	6
Adherentes	5	5	4	4	6

Cálculos del Autor

Nuevos socios	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	12	10	10	10	9
Ausentes	12	10	8	8	5
Corporativos	8	8	8	8	8
Adherentes	6	6	6	6	6

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla 3 - Retiro de socios

Retiro de socios	2016	2017	2018	2019	2020
Activos	1	1	2	1	2
Ausentes	2	1	2	2	2
Corporativos	1	1	2	2	2
Adherentes	1	2	2	1	2

Cálculos del Autor

Retiro de socios	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	2	2	3	3	2
Ausentes	2	1	1	1	1
Corporativos	3	2	3	2	1
Adherentes	2	2	3	3	2

Cálculos del Autor

Tabla 4 - Total de socios

Socios antiguos	2016	2017	2018	2019	2020
Activos	22	30	39	47	56
Ausentes	0	10	22	34	48
Corporativos	0	4	8	14	20
Adherentes	0	5	10	14	18

Cálculos del Autor

Socios antiguos	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	66	76	84	91	98
Ausentes	62	74	84	92	100
Corporativos	26	34	42	50	58
Adherentes	24	30	36	42	48

Cálculos del Autor

Cada uno de estos tipos de socios se afilia y aporta a la Corporación una cuota de sostenimiento cada mes. Para la Afiliación se plantea cobrar a los Socios Corporativos una única cuota de \$500.000 y para los Socios Adherentes una única cuota de 200.000. El total de ingresos por este rubro a lo largo del horizonte de este Plan Estratégico se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5 - Ingresos por cuotas de admisión de socios de la Corporación

Cuotas de Admisión	2016	2017	2018	2019	2020
Socios Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Socios Ausentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Socios Corporativos	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Socios Adherentes	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 1.200.000
Total cuotas de admisión	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 4.200.000

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Cuotas de Admisión	2016	2017	2018	2019	2020
Socios Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Socios Ausentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Socios Corporativos	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Socios Adherentes	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total cuotas de admisión	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000

Cálculos del Autor

Para las cuotas de sostenimiento de los socios se propone mantenerlas constantes en el horizonte de tiempo analizado, y distribuidas así: Socios Activos, \$75.000; Socios Corporativos, \$250.000; Socios Adherentes, \$75.000. A los Socios Ausentes no se les cobra cuota de mantenimiento mensual por no vivir en la ciudad de Bogotá D.C. sede de la Corporación y no tienen derecho a voz ni voto en las Asambleas de la misma, y tampoco pueden ser elegidos para ningún tipo de cargo en la representación y/o administración de la Corporación. Sin embargo, si algún Socio Ausente solicita por escrito ser tenido en cuenta como Socio Activo y se compromete a pagar todas las cuotas de estos, puede entonces, ejercer como tal. En la Tabla 6 se presentan los ingresos por cuotas de sostenimiento para cada uno de los diferentes tipos de socios.

Tabla 6 - Ingresos por cuotas de sostenimiento de los socios de la Corporación

Cuotas de socios	2016	2017	2028	2019	2020
Activos	\$ 22.950.000	\$ 30.600.000	\$ 37.800.000	\$ 45.900.000	\$ 54.000.000
Ausentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corporativos	\$ 3.000.000	\$ 15.000.000	\$ 27.000.000	\$ 45.000.000	\$ 63.000.000
Adherentes	\$ 1.350.000	\$ 4.950.000	\$ 9.000.000	\$ 13.500.000	\$ 17.100.000
Total ingresos Cuotas	\$ 27.300.000	\$ 50.550.000	\$ 73.800.000	\$ 104.400.000	\$ 134.100.000

Cálculos del Autor

Cuotas de socios	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	\$ 63.000.000	\$ 71.100.000	\$ 77.400.000	\$ 83.700.000	\$ 90.450.000
Ausentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corporativos	\$ 81.000.000	\$ 108.000.000	\$ 129.000.000	\$ 156.000.000	\$ 183.000.000
Adherentes	\$ 22.500.000	\$ 27.900.000	\$ 32.400.000	\$ 37.800.000	\$ 44.100.000
Total ingresos Cuotas	\$ 166.500.000	\$ 207.000.000	\$ 238.800.000	\$ 277.500.000	\$ 317.550.000

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Análisis del Escenario

Ventajas

El desarrollo de este Escenario permite mejorar los ingresos de la Corporación por la vía del incremento de los socios y por consecuencia directa por el pago de cuotas de sostenimiento.

Desventajas

Este escenario por sí solo no ofrece nada a los socios y no garantiza su permanencia en la Corporación a lo largo del tiempo, por lo que se puede suponer que en el futuro muchos de ellos soliciten su retiro de la misma.

Este escenario no plantea ninguna actividad vinculada con los objetivos de la Corporación.

Escenario Dos: Alquiler del Primer Piso de la Sede de la Corporación

Descripción

En este escenario se proyecta un aumento de los ingresos no operacionales y se analiza el comportamiento de las finanzas de la Corporación en estas condiciones. Se consideran como ingresos no operacionales el alquiler de la primera planta de la sede de la Corporación a una persona ajena a ella para la explotación de una actividad comercial.

En este orden de ideas se estima como canon de arrendamiento mensual de la primera planta de la Corporación un valor de \$3.000.000 para el año 2016, y en los años posteriores del horizonte de tiempo de este Plan Estratégico se incrementa de acuerdo con la tasa de inflación estimada. En la Tabla 7 se presenta el canon mensual de alquiler para cada uno de los años del horizonte de tiempo de este Plan Estratégico y el total anual de acuerdo a este canon.

Tabla 7 - Canon de alquiler mensual e ingresos anuales por este rubro

	2016	2017	2018	2019	2020
Canon mensual	\$ 3.000.000	\$ 3.165.000	\$ 3.323.250	\$ 3.489.413	\$ 3.646.436
Ingreso anual	\$ 36.000.000	\$ 37.980.000	\$ 39.879.000	\$ 41.872.950	\$ 43.757.233
Cálculos del Autor					
	2021	2022	2023	2024	2025
Canon mensual	\$ 3.810.526	\$ 3.962.947	\$ 4.121.465	\$ 4.273.959	\$ 4.432.095
Ingreso anual	\$ 45.726.308	\$ 47.555.361	\$ 49.457.575	\$ 51.287.505	\$ 53.185.143
Cálculos del Autor					

Análisis del Escenario

Ventajas

En el desarrollo de este escenario la Corporación recibe un canon mensual de arrendamiento por el primer piso de la sede, lo que le permite acumular unas reservas para los gastos importantes, como el impuesto predial, el registro en la Cámara de Comercio, el pago de servicios públicos de la parte de la sede que conserva para su funcionamiento, el personal de servicio, y demás gastos de funcionamiento.

Desventajas

El alquiler de la primera planta de la sede conlleva a que la Corporación pierda el control sobre ella, y por lo tanto no pueda disponer con plena autonomía para programar los eventos que necesite en el desarrollo de sus objetivos.

Esta opción solo debe considerarse si otras opciones con mejores resultados no son posibles.

Escenario Tres: Desarrollo de actividades sociales y culturales

En este escenario se proyecta el desarrollo de diferentes actividades académicas y sociales de acuerdo con los objetivos de la Corporación. Debe tenerse en cuenta que estas actividades conllevan al incremento de los gastos.

Los eventos académicos que se plantean son conversatorios, conferencias y foros; y los eventos sociales son la celebración del Aniversario de la Corporación, la Fiesta de Cierre de Actividades del Año, la celebración de fechas especiales como el Día Marítimo Internacional, el Día de los Océanos, la celebración del Aniversario de la Corporación, el Día de la Madre, el Día del Padre, almuerzos de compañeros, entre otros. Algunos de estos eventos sociales pueden combinarse con un evento académico. En cada uno de estos eventos la Corporación ofrece un menú que puede ser un almuerzo o un refrigerio; y que se relacionan en la Tabla 8, estos valores corresponden a costos del año 2015 y para los años posteriores del horizonte de tiempo se incrementarán acorde con la tasa de inflación estimada.

Tabla 8 - Costos de los diferentes menú y refrigerios ofrecidos en los eventos académicos y/o sociales

Almuerzo		Refrigerio 1		Refrigerio 2	
Plato	\$ 25.000	Café	\$ 2.000	Jugo	\$ 3.500
Licores	\$ 12.000	Pasa bocas	\$ 4.000	Pasa bocas	\$ 4.000
Servicio	\$ 5.000	Servicio	\$ 2.000	Servicio	\$ 2.000
Total	\$ 42.000	Total	\$ 8.000	Total	\$ 9.500

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Para el desarrollo de este escenario se estima que la Corporación realice varios eventos de cada clase en los diferentes años del horizonte de tiempo de este Plan Estratégico y a cada uno de ellos asiste un determinado número de personas. Los costos de cada tipo de evento se estiman en función del número de eventos que se realizan en el año, el número de personas que asisten a cada uno de ellos y los costos por persona para cada tipo de evento. En la Tabla 9 se relacionan estas variables para los conversatorios, en la Tabla 10 para las conferencias, en la Tabla 11 se relacionan el número de los asistentes proyectados para este tipo de evento en cada una de las categorías, en la Tabla 12 para los Almuerzos de Compañeros. La Tabla 13 muestra la suma de los costos de todos estos eventos para cada uno de los años del horizonte de tiempo del Plan Estratégico.

Tabla 9 - Costo de los conversatorios

Evento académico	2016	2017	2018	2019	2020
Conversatorio	3	3	4	4	4
Asistentes	14	16	16	18	18
Refrigerios	\$ 8.440	\$ 8.440	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.360
Costo evento	\$ 354.480	\$ 405.120	\$ 537.600	\$ 604.800	\$ 601.920

Cálculos del Autor

Evento académico	2021	2022	2023	2024	2025
Conversatorio	5	5	5	5	5
Asistentes	18	20	22	25	25
Refrigerios	\$ 8.360	\$ 8.320	\$ 8.320	\$ 8.296	\$ 8.296
Costo evento	\$ 752.400	\$ 832.000	\$ 915.200	\$ 1.037.000	\$ 1.037.000

Cálculos del Autor

Tabla 10 - Costo de las conferencias

Evento académico	2016	2017	2018	2019	2020
Conferencia	3	3	4	4	4
Asistentes	22	26	30	30	35
Refrigerios	\$ 661.485	\$ 781.755	\$ 1.197.000	\$ 1.197.000	\$ 1.389.850

Cálculos del Autor

Evento académico	2021	2022	2023	2024	2025
Conferencia	5	5	5	5	5
Asistentes	35	35	38	38	40
Refrigerios	\$ 1.737.313	\$ 1.729.000	\$ 1.877.200	\$ 1.871.785	\$ 1.970.300

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural "El Refugio del Marino"
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla 11 - Proyección de asistentes a cada uno del evento "almuerzo de Compañeros"

Evento Social	2016	2017	2018	2019	2020
Almuerzo de compañeros	6	6	8	8	8
Asistentes					
Socios	25	30	35	35	40
No socios	6	6	10	10	10
Invitados especiales	2	4	4	6	6

Cálculos del Autor

Evento Social	2021	2022	2023	2024	2025
Almuerzo de compañeros	8	8	8	8	8
Asistentes					
Socios	40	45	50	55	60
No socios	14	14	16	16	16
Invitados especiales	6	8	8	8	10

Cálculos del Autor

Tabla 12 - Costo de los eventos "Almuerzo de Compañeros"

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo almuerzo	\$ 44.310	\$ 46.747	\$ 49.084	\$ 51.539	\$ 53.858
Costo Socios	\$ 6.646.500	\$ 8.414.469	\$ 13.743.633	\$ 14.430.814	\$ 17.234.515
Costo no socios	\$ 0	\$ 0	\$ 3.528.000	\$ 3.528.000	\$ 3.511.200
Costo invitados	\$ 531.720	\$ 1.121.929	\$ 1.570.701	\$ 2.473.854	\$ 2.585.177
Total evento	\$ 7.178.220	\$ 9.536.398	\$ 18.842.334	\$ 20.432.668	\$ 23.330.893

Cálculos del Autor

	2021	2022	2023	2024	2025
Costo almuerzo	\$ 56.281	\$ 58.533	\$ 60.874	\$ 63.126	\$ 65.462
Costo Socios	\$ 18.010.069	\$ 21.071.780	\$ 24.349.613	\$ 27.775.603	\$ 31.421.782
Costo no socios	\$ 4.915.680	\$ 4.892.160	\$ 5.591.040	\$ 5.574.912	\$ 5.574.912
Costo invitados	\$ 2.701.510	\$ 3.746.094	\$ 3.895.938	\$ 4.040.088	\$ 5.236.964
Total evento	\$ 25.627.259	\$ 29.710.035	\$ 33.836.591	\$ 37.390.603	\$ 42.233.658

Cálculos del Autor

Tabla 13 - Costos totales de los diferentes eventos para cada año

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Eventos	\$ 8.194.185	\$ 10.723.273	\$ 20.576.934	\$ 22.234.468	\$ 25.322.663

Cálculos del Autor

	2021	2022	2023	2024	2025
Total Eventos	\$ 28.116.971	\$ 32.271.035	\$ 36.628.991	\$ 40.299.388	\$ 45.240.958

Cálculos del Autor

Análisis del Escenario

Ventajas

Este escenario se enfoca en el desarrollo de los Objetivos de la Corporación, como es la realización de actividades académicas que beneficien el desarrollo de la Marina Mercante Colombiana y otras sociales que conduzcan a la integración de las personas, naturales y jurídicas, que están o han estado vinculadas a la Marina Mercante.

Así mismo, el desarrollo de estas actividades hace que la Corporación sea visible ante la comunidad académica y comercial relacionada con la Marina Mercante.

Desventajas

La forma como está planteado este escenario hace que los costos de todos los eventos programados estén a cargo de la Corporación, y por lo tanto, tendrá un efecto de aumento en los costos y gastos de cada uno de los años del horizonte de tiempo. Su efecto será más notable en los primeros años, cuando los ingresos por concepto de cuotas de socios son menores.

Escenario Cuatro: Obtención de Ingresos Adicionales por arrendamiento de espacios de la Sede a terceras personas por cortos períodos de tiempo

En este escenario se proyecta un aumento de los ingresos no operacionales. Se consideran como ingresos no operacionales los valores recibidos el alquiler durante cortos períodos de tiempo de algunos espacios de la sede de la Corporación para la realización de actividades por terceras personas ajenas a ella.

En los Figuras 1 y 2 se muestran los espacios disponibles para alquiler dentro de la sede de la Corporación, en el primero y en el segundo piso; a cada uno de estos espacios se le ha asignado un código de identificación. Estos espacios pueden alquilarse por espacios de 3 horas, 6 horas, todo el día (08:00 – 17:00 horas) o en la noche (18:00 – 22:00 horas), y se fija una tarifa para cada uno de ellos de acuerdo al espacio y al tiempo de alquiler. En estas estimaciones no se incluyen los espacios de la cocina ni el garaje de la sede, pero se entiende que si por razones del alquiler de alguno de los espacios es necesario su uso, la corporación accedería a ello, previo algunos acuerdos.

*Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025*

Figura 1 - Sede de la Corporación, Primera Planta

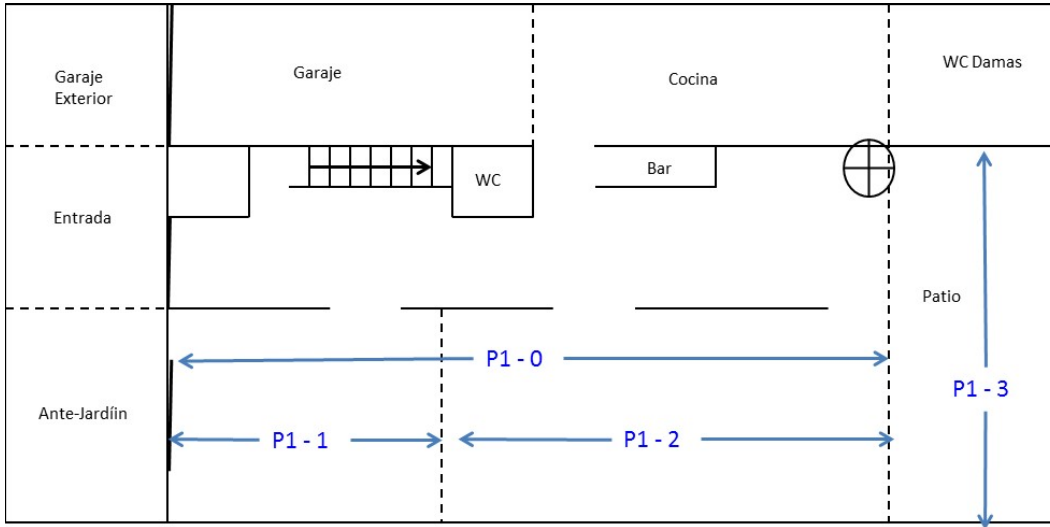
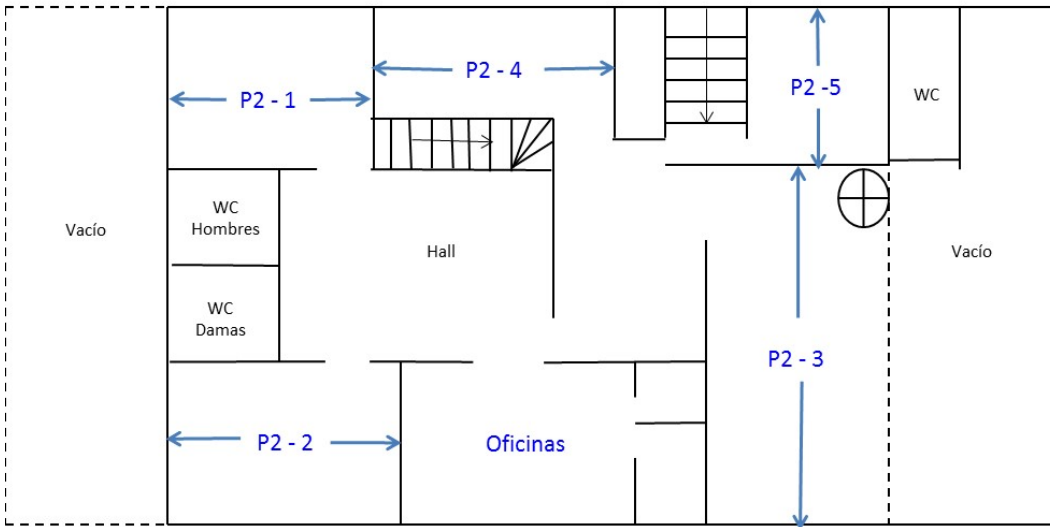


Figura 2 - Sede de la Corporación, Segunda Planta



En la Tabla 14 se presenta el listado de espacios disponibles para alquiler, el código asignado y la capacidad de personas que pueden atenderse en un evento, y en la Tabla 15 se presenta la tarifa que se cobraría por cada uno de esos espacios de acuerdo al tiempo de uso.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla 14 - Listado de los espacios disponibles para alquilar

Espacio	Capacidad (Personas)	Descripción
P1-0	80	Todo el primer piso de la sede
P1-1	15	Parte del primer piso junto a la ventana principal hasta el biombo
P1-2	50	Parte del primer piso, desde el biombo hasta el patio.
P1-3	50	Patio del primer piso
P2-1	6	Segundo piso, oficina pequeña, con ventana al exterior
P2-2	15	Segundo piso, sala de juntas
P2-3	15	Segundo piso, salón de TV
P2-4	8	Segundo piso, salón de la biblioteca
P2-5	15	Segundo piso, salón posterior a la biblioteca y paralelo al salón de TV

Tabla 15 . Tarifa de alquiler para cada uno de los espacios disponibles

Espacio	3 horas	6 horas	Día completo	Actividad noche
P1-0	\$ 350.000	\$ 455.000	\$ 980.000	\$ 560.000
P1-1	\$ 120.000	\$ 156.000	\$ 336.000	\$ 192.000
P1-2	\$ 220.000	\$ 286.000	\$ 616.000	\$ 352.000
P1-3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-1	\$ 100.000	\$ 130.000	\$ 280.000	\$ 160.000
P2-2	\$ 150.000	\$ 195.000	\$ 420.000	\$ 240.000
P2-3	\$ 150.000	\$ 195.000	\$ 420.000	\$ 240.000
P2-4	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-5	\$ 170.000	\$ 221.000	\$ 476.000	\$ 272.000

En la Tabla 16 se presenta el número de veces que se alquila cada espacio de la sede durante el primer año del horizonte de tiempo analizado (2016); para los años siguientes

Tabla 16 - Número de veces que se alquilan los espacios disponibles de la sede en 2016

Espacio	Veces que se alquila para el primer año			
	3 horas	6 horas	Día completo	Actividad noche
P1-0	6	6	8	4
P1-1	3	4	3	0
P1-2	4	5	3	0
P1-3	0	0	0	0
P2-1	6	5	5	0
P2-2	6	4	4	0
P2-3	2	2	3	0
P2-4	0	0	0	0
P2-5	3	3	3	0

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Se estima que la demanda de espacios de la sede para alquilar se incrementa cada año en un porcentaje determinado por la variable Tasa de Uso de las Instalaciones, y que se muestra en la Tabla 1. En la Tabla 17 se muestra el incremento del uso de cada uno de los espacios a lo largo del horizonte del período de análisis.

Tabla 17 - Incremento del uso de los espacios durante el período de análisis

Espacio	Tiempo	2016	2017	2018	2019	2020
P1-0	3 horas	6	7	8	9	10
	6 horas	4	5	6	7	8
	Dia comp	3	4	5	6	7
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-1	3 horas	3	4	5	6	7
	6 horas	4	5	6	7	8
	Dia comp	3	4	5	6	7
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-2	3 horas	4	5	6	7	8
	6 horas	5	6	7	8	9
	Dia comp	3	4	5	6	7
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-3	3 horas	0	0	0	0	0
	6 horas	0	0	0	0	0
	Dia comp	0	0	0	0	0
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-1	3 horas	6	7	8	9	10
	6 horas	5	6	7	8	9
	Dia comp	5	6	7	8	9
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-2	3 horas	6	7	8	9	10
	6 horas	4	5	6	7	8
	Dia comp	4	5	6	7	8
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-3	3 horas	2	3	4	5	6
	6 horas	2	3	4	5	6
	Dia comp	3	4	5	6	7
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-4	3 horas	0	0	0	0	0
	6 horas	0	0	0	0	0
	Dia comp	0	0	0	0	0
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-5	3 horas	3	4	5	6	7
	6 horas	3	4	5	6	7
	Dia comp	3	4	5	6	7
	Activ.noche	0	0	0	0	0

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Espacio	Tiempo	2021	2022	2023	2024	2025
P1-0	3 horas	11	12	13	14	15
	6 horas	9	10	11	12	13
	Día comp	8	9	10	11	12
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-1	3 horas	8	9	10	11	12
	6 horas	9	10	11	12	13
	Día comp	8	9	10	11	12
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-2	3 horas	9	10	11	12	13
	6 horas	10	11	12	13	14
	Día comp	8	9	10	11	12
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P1-3	3 horas	0	0	0	0	0
	6 horas	0	0	0	0	0
	Día comp	0	0	0	0	0
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-1	3 horas	11	12	13	14	15
	6 horas	10	11	12	13	14
	Día comp	10	11	12	13	14
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-2	3 horas	11	12	13	14	15
	6 horas	9	10	11	12	13
	Día comp	9	10	11	12	13
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-3	3 horas	7	8	9	10	11
	6 horas	7	8	9	10	11
	Día comp	8	9	10	11	12
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-4	3 horas	0	0	0	0	0
	6 horas	0	0	0	0	0
	Día comp	0	0	0	0	0
	Activ.noche	0	0	0	0	0
P2-5	3 horas	8	9	10	11	12
	6 horas	8	9	10	11	12
	Día comp	8	9	10	11	12
	Activ.noche	0	0	0	0	0

Cálculos del Autor

Valor del alquiler de cada espacio y las veces que se alquile en cada período determinan los ingresos por el alquiler de espacios, como se muestra en la Tabla 18.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla 18 - Total ingresos por alquiler de espacios en la sede

Espacio	Tiempo	2016	2017	2018	2019	2020
P1-0	3 horas	\$ 2.026.500	\$ 2.476.191	\$ 2.971.429	\$ 3.510.000	\$ 3.998.925
	6 horas	\$ 1.756.300	\$ 2.299.320	\$ 2.897.143	\$ 3.549.000	\$ 4.158.882
	Dia comp	\$ 2.837.100	\$ 3.961.905	\$ 5.200.000	\$ 6.552.000	\$ 7.837.893
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-1	3 horas	\$ 347.400	\$ 485.131	\$ 636.735	\$ 802.286	\$ 959.742
	6 horas	\$ 602.160	\$ 788.338	\$ 993.306	\$ 1.216.800	\$ 1.425.902
	Dia comp	\$ 972.720	\$ 1.358.367	\$ 1.782.857	\$ 2.246.400	\$ 2.687.278
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-2	3 horas	\$ 849.200	\$ 1.111.759	\$ 1.400.816	\$ 1.716.000	\$ 2.010.888
	6 horas	\$ 1.379.950	\$ 1.734.344	\$ 2.124.571	\$ 2.549.486	\$ 2.940.924
	Dia comp	\$ 1.783.320	\$ 2.490.340	\$ 3.268.571	\$ 4.118.400	\$ 4.926.675
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-3	3 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	6 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Dia comp	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-1	3 horas	\$ 579.000	\$ 707.483	\$ 848.980	\$ 1.002.857	\$ 1.142.550
	6 horas	\$ 627.250	\$ 788.338	\$ 965.714	\$ 1.158.857	\$ 1.336.783
	Dia comp	\$ 1.351.000	\$ 1.697.959	\$ 2.080.000	\$ 2.496.000	\$ 2.879.226
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-2	3 horas	\$ 868.500	\$ 1.061.225	\$ 1.273.469	\$ 1.504.286	\$ 1.713.825
	6 horas	\$ 752.700	\$ 985.423	\$ 1.241.633	\$ 1.521.000	\$ 1.782.378
	Dia comp	\$ 1.621.200	\$ 2.122.449	\$ 2.674.286	\$ 3.276.000	\$ 3.838.968
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-3	3 horas	\$ 289.500	\$ 454.811	\$ 636.735	\$ 835.714	\$ 1.028.295
	6 horas	\$ 376.350	\$ 591.254	\$ 827.755	\$ 1.086.429	\$ 1.336.783
	Dia comp	\$ 1.215.900	\$ 1.697.959	\$ 2.228.571	\$ 2.808.000	\$ 3.359.097
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-4	3 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	6 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Dia comp	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-5	3 horas	\$ 492.150	\$ 687.269	\$ 902.041	\$ 1.136.571	\$ 1.359.634
	6 horas	\$ 639.795	\$ 893.450	\$ 1.172.653	\$ 1.477.543	\$ 1.767.525
	Dia comp	\$ 1.378.020	\$ 1.924.354	\$ 2.525.714	\$ 3.182.400	\$ 3.806.976
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total ingresos servicios		\$ 22.746.015	\$ 30.317.668	\$ 38.652.980	\$ 47.746.029	\$ 56.299.150

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

<i>Espacio</i>	<i>Tiempo</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
P1-0	3 horas	\$ 4.596.764	\$ 5.215.238	\$ 5.828.953	\$ 6.446.768	\$ 7.162.820
	6 horas	\$ 4.889.286	\$ 5.649.841	\$ 6.411.848	\$ 7.183.542	\$ 8.070.110
	Dia comp	\$ 9.360.683	\$ 10.952.000	\$ 12.554.668	\$ 14.182.890	\$ 16.044.717
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-1	3 horas	\$ 1.146.206	\$ 1.341.061	\$ 1.537.306	\$ 1.736.680	\$ 1.964.659
	6 horas	\$ 1.676.326	\$ 1.937.088	\$ 2.198.348	\$ 2.462.929	\$ 2.766.895
	Dia comp	\$ 3.209.377	\$ 3.754.971	\$ 4.304.458	\$ 4.862.705	\$ 5.501.046
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-2	3 horas	\$ 2.364.050	\$ 2.731.791	\$ 3.100.234	\$ 3.473.361	\$ 3.902.031
	6 horas	\$ 3.414.739	\$ 3.906.462	\$ 4.396.696	\$ 4.891.650	\$ 5.462.844
	Dia comp	\$ 5.883.858	\$ 6.884.114	\$ 7.891.506	\$ 8.914.959	\$ 10.085.250
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P1-3	3 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	6 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Dia comp	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-1	3 horas	\$ 1.313.361	\$ 1.490.068	\$ 1.665.415	\$ 1.841.934	\$ 2.046.520
	6 horas	\$ 1.552.154	\$ 1.775.664	\$ 1.998.498	\$ 2.223.477	\$ 2.483.111
	Dia comp	\$ 3.343.101	\$ 3.824.508	\$ 4.304.458	\$ 4.789.028	\$ 5.348.239
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-2	3 horas	\$ 1.970.042	\$ 2.235.102	\$ 2.498.123	\$ 2.762.901	\$ 3.069.780
	6 horas	\$ 2.095.408	\$ 2.421.360	\$ 2.747.935	\$ 3.078.661	\$ 3.458.619
	Dia comp	\$ 4.513.187	\$ 5.215.238	\$ 5.918.629	\$ 6.630.962	\$ 7.449.333
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-3	3 horas	\$ 1.253.663	\$ 1.490.068	\$ 1.729.470	\$ 1.973.500	\$ 2.251.172
	6 horas	\$ 1.629.762	\$ 1.937.088	\$ 2.248.310	\$ 2.565.551	\$ 2.926.524
	Dia comp	\$ 4.011.721	\$ 4.693.714	\$ 5.380.572	\$ 6.078.381	\$ 6.876.307
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-4	3 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	6 horas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Dia comp	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P2-5	3 horas	\$ 1.623.792	\$ 1.899.837	\$ 2.177.851	\$ 2.460.297	\$ 2.783.267
	6 horas	\$ 2.110.930	\$ 2.469.788	\$ 2.831.206	\$ 3.198.386	\$ 3.618.247
	Dia comp	\$ 4.546.618	\$ 5.319.543	\$ 6.097.982	\$ 6.888.832	\$ 7.793.148
	Activ.noche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total ingresos servicios		\$ 66.505.029	\$ 77.144.544	\$ 87.822.465	\$ 98.647.394	\$ 111.064.639

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”

Plan Estratégico 2016 -2025

Análisis del Escenario

Ventajas

El desarrollo de este escenario le permite a la Corporación recibir ingresos por el alquiler de espacios que no se están utilizando en la sede, y también le permite disponer de los mismos espacios para el desarrollo de las actividades enmarcadas en sus objetivos institucionales.

Las decisiones de precios, tiempo de alquiler de los espacios y a quien se le alquilan los mismos son completamente discrecionales de la Corporación.

Desventajas

La implementación de este escenario no tiene ninguna desventaja para la Corporación.

Impacto de los Escenarios en el presupuesto de Ingresos y Egresos

La implementación de cada uno de los diferentes escenarios de este Plan Estratégico tiene un impacto en el Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Corporación. Para hacer este análisis se asume que se implementan los Escenarios 1, 3, y 4. El Escenario 2 no se tiene en cuenta y solo se considera como una posible opción en el caso que los otros escenarios no se puedan implementar.

Ingresos

Los Ingresos de la Corporación están divididos en Ingresos Operacionales, que son los ingresos que recibe la Corporación por el desarrollo de las actividades que están contempladas en los Objetivos, como son las Cuotas que pagan los diferentes tipos de socios; y los Ingresos no Operacionales, que son los ingresos que no están relacionados con los objetivos de la Corporación, en este caso son los ingresos por el alquiler de los diferentes espacios de la sede, y que se obtienen de los escenarios antes descritos. En la Tabla 19 se relacionan los dos tipos de ingresos para cada uno de los años del horizonte de tiempo de este Plan Estratégico.

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Tabla 19 - Ingresos de la Corporación proyectados para cada uno de los años del Plan Estratégico

INGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS OPERACIONALES					
Cuotas de admisión	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 4.200.000
Cuotas de sostenimiento socios	\$ 27.300.000	\$ 50.550.000	\$ 73.800.000	\$ 104.400.000	\$ 134.100.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 30.300.000	\$ 53.550.000	\$ 77.600.000	\$ 108.200.000	\$ 138.300.000
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Prestación de servicios sede	\$ 22.746.015	\$ 30.317.668	\$ 38.652.980	\$ 47.746.029	\$ 56.299.150
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 22.746.015	\$ 30.317.668	\$ 38.652.980	\$ 47.746.029	\$ 56.299.150
TOTAL INGRESOS	\$ 53.046.015	\$ 83.867.668	\$ 116.252.980	\$ 155.946.029	\$ 194.599.150

Cálculos del Autor

INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES					
Cuotas de admisión	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
Cuotas de sostenimiento socios	\$ 166.500.000	\$ 207.000.000	\$ 238.800.000	\$ 277.500.000	\$ 317.550.000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 171.700.000	\$ 212.200.000	\$ 244.000.000	\$ 282.700.000	\$ 322.750.000
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Prestación de servicios sede	\$ 66.505.029	\$ 77.144.544	\$ 87.822.465	\$ 98.647.394	\$ 111.064.639
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 66.505.029	\$ 77.144.544	\$ 87.822.465	\$ 98.647.394	\$ 111.064.639
TOTAL INGRESOS	\$ 238.205.029	\$ 289.344.544	\$ 331.822.465	\$ 381.347.394	\$ 433.814.639

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Gastos Operacionales

Los Gastos Operacionales están integrados por varios sub-grupos y se relacionan en la Tabla 20. Algunos de ellos, como los costos de nómina, los impuestos, contribuciones, seguros, gastos legales y gastos diversos, están proyectados en el tiempo por su valor en el año 2015 e incrementados de acuerdo a la tasa de inflación estimada en la Tabla 1 para cada uno de los años del horizonte de tiempo, y el rubro de manteniendo y reparaciones que calcula como un porcentaje de los ingresos y el valor del porcentaje aplicado para cada año se define en la Tabla 1.

Otros de los rubros que componen los Gastos Operacionales, como los servicios públicos, están calculados con base en el costo base de consumo por persona que asiste a la sede y que se incrementa en función de la tasa de inflación de año en año; este costo base se multiplica por el número de personas que asisten y participan en las actividades de la sede.

Los costos de las actividades programadas por la Corporación provienen de las actividades descritas en el Escenario 3; y en los costos de prestación de servicio de la sede, solo se tienen en cuenta los costos del lavado de lencería utilizada en la prestación de servicios en los Escenarios 3 y 4. Otros costos de servicios relacionados con estas actividades están tenidos en cuenta en los cálculos de estos Escenarios.

Tabla 20 - Gastos Operacionales proyectados para cada uno de los años del Plan Estratégico

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
NOMINA					
Administrador	\$ 20.181.559	\$ 20.181.559	\$ 20.085.912	\$ 20.085.912	\$ 19.990.265
Secretaria	\$ 14.023.249	\$ 14.023.249	\$ 13.956.788	\$ 13.956.788	\$ 13.890.327
Oficios Varios	\$ 12.868.566	\$ 12.868.566	\$ 25.615.155	\$ 25.615.155	\$ 25.493.178
TOTAL COSTOS DE NÓMINA	\$ 47.073.374	\$ 47.073.374	\$ 59.657.855	\$ 59.657.855	\$ 59.373.770
IMPUESTOS					
Impuesto predial	\$ 6.987.500	\$ 7.511.563	\$ 8.037.372	\$ 8.599.988	\$ 9.158.987
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL IMPUESTOS	\$ 6.987.500	\$ 7.511.563	\$ 8.037.372	\$ 8.599.988	\$ 9.158.987
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES					
Cuotas de afiliación y sostenimiento	\$ 500.000	\$ 537.500	\$ 575.125	\$ 615.384	\$ 655.384
SEGUROS					
Seguro de incendio	\$ 860.000	\$ 924.500	\$ 989.215	\$ 1.058.460	\$ 1.127.260

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

SERVICIOS

Asistencia técnica

Servicio de agua	\$ 862.264	\$ 1.074.091	\$ 1.287.045	\$ 1.501.345	\$ 1.716.729
Servicio de luz	\$ 368.689	\$ 461.465	\$ 555.428	\$ 650.668	\$ 747.070
Servicio de teléfono	\$ 13.188	\$ 13.913	\$ 14.608	\$ 15.339	\$ 16.029
Servicio de TV e internet	\$ 1.234.350	\$ 1.302.239	\$ 1.367.351	\$ 1.435.719	\$ 1.500.326
Servicio de gas	\$ 332.325	\$ 584.338	\$ 842.616	\$ 1.176.799	\$ 1.543.925
Portes y correos	\$ 73.850	\$ 77.912	\$ 81.807	\$ 85.898	\$ 89.763
Página web	\$ 527.500	\$ 556.513	\$ 584.338	\$ 613.555	\$ 641.165
TOTAL SERVICIOS	\$ 3.412.166	\$ 4.070.470	\$ 4.733.194	\$ 5.479.322	\$ 6.255.008

GASTOS LEGALES

Registro mercantil	\$ 1.182.500	\$ 1.271.188	\$ 1.360.171	\$ 1.455.383	\$ 1.549.982
Otros					
TOATAL GASTOS LEGALES	\$ 1.182.500	\$ 1.271.188	\$ 1.360.171	\$ 1.455.383	\$ 1.549.982

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

Construcciones y edificaciones	\$ 2.652.301	\$ 4.193.383	\$ 5.812.649	\$ 7.797.301	\$ 10.702.953
Equipo de oficina	\$ 1.060.920	\$ 1.677.353	\$ 2.325.060	\$ 3.118.921	\$ 3.891.983
Muebles y encerados	\$ 530.460	\$ 838.677	\$ 1.162.530	\$ 1.559.460	\$ 1.945.991
Equipo hotel y restaurante	\$ 530.460	\$ 838.677	\$ 1.162.530	\$ 1.559.460	\$ 1.945.991
TOTAL MANATENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 4.774.141	\$ 7.548.090	\$ 10.462.768	\$ 14.035.143	\$ 18.486.919

DIVERSOS

Útiles, papelería y fotocopias	\$ 527.500	\$ 556.513	\$ 584.338	\$ 613.555	\$ 641.165
Taxis y buses	\$ 527.500	\$ 556.513	\$ 584.338	\$ 613.555	\$ 641.165
Cafetería y útiles de aseo	\$ 316.500	\$ 333.908	\$ 350.603	\$ 368.133	\$ 384.699
Gastos bancarios - 4x1000	\$ 212.184	\$ 335.471	\$ 465.012	\$ 623.784	\$ 778.397
TOTAL GASTOS DIVERSOS	\$ 1.583.684	\$ 1.782.403	\$ 1.984.291	\$ 2.219.027	\$ 2.445.426

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

Aniversario de la Corporación	\$ 3.307.425	\$ 5.427.975	\$ 7.372.050	\$ 9.763.950	\$ 12.167.980
Reunión de Fin de Año	\$ 4.383.525	\$ 7.137.075	\$ 9.661.050	\$ 12.766.950	\$ 15.888.180
Actividades programadas	\$ 8.194.185	\$ 10.723.273	\$ 20.576.934	\$ 22.234.468	\$ 25.322.663
TOTAL ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	\$ 12.577.710	\$ 17.860.348	\$ 30.237.984	\$ 35.001.418	\$ 41.210.843

COSTO PRESTACIÓN SERVICIO SEDE

Costos servicios de	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
---------------------	------	------	------	------	------

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

personal										
Costos lavado lencería	\$	1.055.000	\$	1.308.200	\$	1.554.000	\$	1.806.000	\$	2.048.200
Costo mercado, bebidas y otros	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Elementos de aseo	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL COSTOS	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

PRESTACIÓN SERVICIOS

SEDE

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$	78.951.076	\$	88.579.436	\$	118.037.974	\$	128.121.979	\$	140.263.578
-----------------------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	--------------------	----	--------------------	----	--------------------

Cálculos del Autor

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
NOMINA					
Administrador	\$ 19.990.265	\$ 19.894.618	\$ 19.894.618	\$ 19.837.229	\$ 19.837.229
Secretaria	\$ 13.890.327	\$ 13.823.866	\$ 13.823.866	\$ 13.783.990	\$ 13.783.990
Oficios Varios	\$ 38.239.767	\$ 38.056.802	\$ 38.056.802	\$ 50.596.030	\$ 50.596.030
TOTAL COSTOS DE NÓMINA	\$ 72.120.359	\$ 71.775.286	\$ 71.775.286	\$ 84.217.249	\$ 84.217.249
IMPUESTOS					
Impuesto predial	\$ 9.754.321	\$ 10.339.581	\$ 10.959.955	\$ 11.584.673	\$ 12.244.999
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL IMPUESTOS	\$ 9.754.321	\$ 10.339.581	\$ 10.959.955	\$ 11.584.673	\$ 12.244.999
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES					
Cuotas de afiliación y sostenimiento	\$ 697.984	\$ 739.863	\$ 784.254	\$ 828.957	\$ 876.207
SEGUROS					
Seguro de incendio	\$ 1.200.532	\$ 1.272.564	\$ 1.348.918	\$ 1.425.806	\$ 1.507.077
SERVICIOS					
Asistencia técnica					
Servicio de agua	\$ 1.933.440	\$ 2.151.187	\$ 2.370.243	\$ 2.590.416	\$ 2.811.888
Servicio de luz	\$ 844.739	\$ 943.546	\$ 1.043.608	\$ 1.144.841	\$ 1.247.322
Servicio de teléfono	\$ 16.750	\$ 17.420	\$ 18.117	\$ 18.788	\$ 19.483
Servicio de TV e internet	\$ 1.567.841	\$ 1.630.554	\$ 1.695.777	\$ 1.758.520	\$ 1.823.586
Servicio de gas	\$ 1.941.711	\$ 2.351.064	\$ 2.719.040	\$ 3.135.276	\$ 3.556.771
Portes y correos	\$ 93.802	\$ 97.555	\$ 101.457	\$ 105.211	\$ 109.103
Página web	\$ 670.017	\$ 696.818	\$ 724.691	\$ 751.504	\$ 779.310
TOTAL SERVICIOS	\$ 7.068.301	\$ 7.888.145	\$ 8.672.933	\$ 9.504.556	\$ 10.347.463

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

GASTOS LEGALES					
Registro mercantil	\$ 1.650.731	\$ 1.749.775	\$ 1.854.762	\$ 1.960.483	\$ 2.072.231
Otros					
TOATAL GASTOS LEGALES	\$ 1.650.731	\$ 1.749.775	\$ 1.854.762	\$ 1.960.483	\$ 2.072.231
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES					
Construcciones y edificaciones	\$ 11.910.251	\$ 14.467.227	\$ 16.591.123	\$ 19.067.370	\$ 21.690.732
Equipo de oficina	\$ 4.764.101	\$ 5.786.891	\$ 6.636.449	\$ 7.626.948	\$ 8.676.293
Muebles y encerados	\$ 2.382.050	\$ 2.893.445	\$ 3.318.225	\$ 3.813.474	\$ 4.338.146
Equipo hotel y restaurante	\$ 2.382.050	\$ 2.893.445	\$ 3.318.225	\$ 3.813.474	\$ 4.338.146
TOTAL MANATENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 21.438.453	\$ 26.041.009	\$ 29.864.022	\$ 34.321.265	\$ 39.043.318
DIVERSOS					
Útiles, papelería y fotocopias	\$ 670.017	\$ 696.818	\$ 724.691	\$ 751.504	\$ 779.310
Taxis y buses	\$ 670.017	\$ 696.818	\$ 724.691	\$ 751.504	\$ 779.310
Caferería y útiles de aseo	\$ 402.010	\$ 418.091	\$ 434.815	\$ 450.903	\$ 467.586
Gastos bancarios - 4x1000	\$ 952.820	\$ 1.157.378	\$ 1.327.290	\$ 1.525.390	\$ 1.735.259
TOTAL GASTOS DIVERSOS	\$ 2.694.865	\$ 2.969.105	\$ 3.211.486	\$ 3.479.301	\$ 3.761.465
ACTIVIDADES INSTITUCIONALES					
Aniversario de la Corporación	\$ 14.618.505	\$ 16.917.680	\$ 18.799.040	\$ 20.829.182	\$ 22.774.594
Reunión de Fin de Año	\$ 19.070.205	\$ 22.055.280	\$ 24.498.240	\$ 27.134.142	\$ 29.660.274
Actividades programadas	\$ 28.116.971	\$ 32.271.035	\$ 36.628.991	\$ 40.299.388	\$ 45.240.958
TOTAL ACTIVIDADES INSTITUCIONALES	\$ 47.187.176	\$ 54.326.315	\$ 61.127.231	\$ 67.433.530	\$ 74.901.232
COSTO PRESTACIÓN SERVICIO SEDE					
Costos servicios de personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos lavado lencería	\$ 2.299.000	\$ 2.537.600	\$ 2.787.200	\$ 3.028.040	\$ 3.276.920
Costo mercado, bebidas y otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Elementos de aseo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS PRESTACIÓN SERVICIOS SEDE	\$ 2.299.000	\$ 2.537.600	\$ 2.787.200	\$ 3.028.040	\$ 3.276.920
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 163.812.723	\$ 177.101.642	\$ 189.598.846	\$ 214.755.820	\$ 228.971.241

Cálculos del Autor

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Excedentes o Déficits

Al final del ejercicio, de la diferencia entre los ingresos y egresos se obtiene el Excedente o el Déficit. En la Tabla N se presentan estos resultados.

	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS	\$ 53.046.015	\$ 83.867.668	\$ 116.252.980	\$ 155.946.029	\$ 194.599.150
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 78.951.076	\$ 88.579.436	\$ 118.037.974	\$ 128.121.979	\$ 140.263.578
EXCEDENTES O DÉFICITS	\$ -25.905.061	\$ -4.711.768	-\$ 1.784.994	\$ 27.824.050	\$ 54.335.571

Cálculos del Autor

	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL INGRESOS	\$ 238.205.029	\$ 289.344.544	\$ 331.822.465	\$ 381.347.394	\$ 433.814.639
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 163.812.723	\$ 177.101.642	\$ 189.598.846	\$ 214.755.820	\$ 228.971.241
EXCEDENTES O DÉFICITS	\$ 74.392.306	\$ 112.242.902	\$ 142.223.619	\$ 166.591.574	\$ 204.843.398

Cálculos del Autor

Hasta este punto, los cálculos del presupuesto están hechos con base a valores presupuestados en forma determinística. De esto se puede afirmar que no existe certeza que los valores supuestos en los parámetros iniciales, como la tasa de inflación, el número de socios que ingresen o se retiren, el total de asistentes a los diferentes eventos, entre otros, que se estiman en los diferentes escenarios, se comporten de esa forma. Para una mayor aproximación a los valores reales, el cálculo de los diferentes valores que conforman los escenarios y el presupuesto de ingresos y egresos debe modelarse estadísticamente con base en la teoría de probabilidades.

Modelación Estadística

Para la modelación estadística de los escenarios seleccionados y del presupuesto de ingresos y egresos se utiliza una simulación de Montecarlo. Esta técnica permite valorar proyectos considerando que una o varias variables no son determinísticas, sino que pueden tomar diferentes valores aleatorios dependiendo de las relaciones que tenga con otras variables del modelo. Seleccionando una distribución de probabilidad y una serie de valores aleatorios se resuelve el problema un número de veces, y con las respuestas del

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

problema simulado se construye una distribución de frecuencia y un intervalo de confianza.

Para este análisis se asumen 100.000 simulaciones y se calculan los valores con un intervalo de confianza del 95%.

Descripción de las variables

Variables de entrada del modelo

En la Tabla 19 se muestran las diferentes variables de entrada del modelo. Al momento de hacer el análisis no existen estadísticas sobre el comportamiento de estas variables a través del tiempo y que sirvan para hacer un análisis sobre la distribución de probabilidad que siguen. Por esta razón, y teniendo en cuenta la Ley de los Grandes Números, se asume que todas siguen una distribución normal.

Las variables de tasas, como la inflación, la tasa de uso de las instalaciones y la tasa de uso de las instalaciones por los socios se asume que se distribuyen con μ igual al valor que tienen en la Tabla 1, y la σ es igual al 2% del valor de la media.

Las variables que se refieren a personas, como socios, asistentes o invitados, se asume que se distribuyen normal, con μ igual al valor que tienen en la respectiva tabla y la σ es igual a 2. La distribución de estas variables de entrada esta truncada en “0” en la cola izquierda, porque no pueden existir personas con valores negativos.

Las variables que se refieren a las veces que se utilizan los diferentes espacios de la sede, se asume que se distribuyen normal, con μ igual al valor que tienen en la respectiva tabla y la σ es igual a 2. La distribución de estas variables de entrada esta truncada en “0” en la cola izquierda, porque un espacio no se puede utilizar un número negativo de veces.

Tabla 21 - Variables de Entrada del modelo

Variable	Cantidad
Tasa de inflación	10
Tasa de uso de las instalaciones	10
Tasa de uso de las instalaciones por socios	10
Nuevos socios activos	10
Nuevos socios corporativos	10
Nuevos socios adherentes	10
Retiro de socios activos	10
Retiro de socios corporativos	10
Retiro de socios adherentes	10

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Socios asistentes al “Almuerzo de Compañeros”	10
No-socios asistentes al “Almuerzo de Compañeros”	10
Invitados asistentes al “Almuerzo de Compañeros”	10
Asistentes al conversatorio	10
Asistentes a la conferencia	10
Veces que se utilizan los espacios por 3 horas	9
Veces que se utilizan los espacios por 6 horas	9
Veces que se utilizan los espacios todo el día	9
Veces que se utilizan los espacios en la noche	9

Variables de Salida del modelo

En la Tabla 20 se muestran las variables de salida del modelo. Para cada uno de los años del horizonte de tiempo solo se analiza el valor del Excedente o el Déficit que se pueda presentar ese año.

Tabla 22 - Variables de Salida del modelo

Variable	Cantidad
Excedentes o Déficit	10

Resultados de la simulación de Montecarlo

El resultado de la simulación de Montecarlo simulación tiene tres datos, la certeza mínima, la media y la certeza máxima, que se presentan en la Tabla N para el horizonte de tiempo analizado

Tabla 23 - Resultados del modelo para cada uno de los años del horizonte temporal

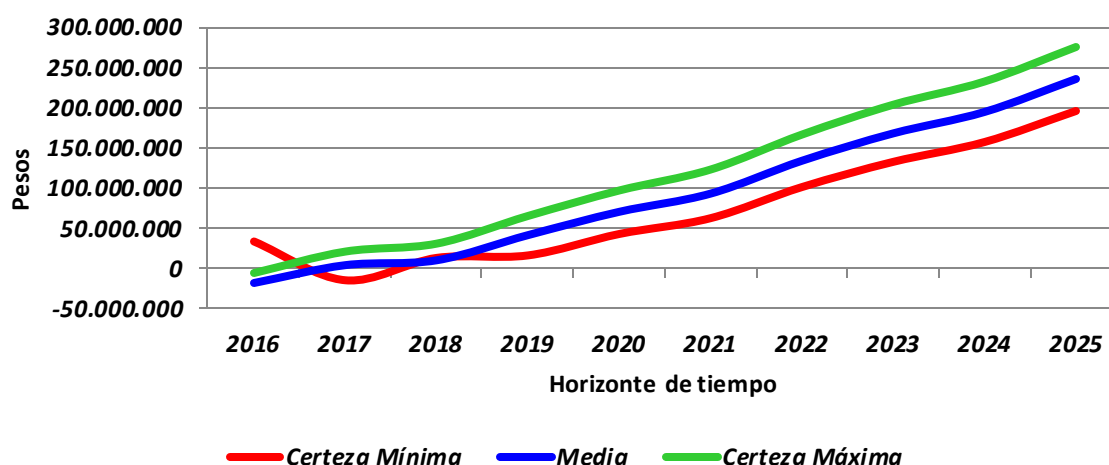
	2016	2017	2018	2019	2020
Certeza Mínima	-33.043.791	-15.050.772	-12.697.909	15.778.412	42.348.664
Media	-18.670.101	3.493.771	9.557.046	40.819.508	69.814.343
Certeza Máxima	-4.301.870	22.111.015	31.896.855	66.022.631	97.466.206
Cálculos del Autor					
	2021	2022	2023	2024	2025
Certeza Mínima	61.968.185	100.530.362	131.813.640	156.420.553	194.858.675
Media	92.446.039	133.264.287	167.300.914	193.946.482	324.337.098
Certeza Máxima	123.288.450	166.402.828	203.232.471	231.857.142	274.372.031
Cálculos del Autor					

Para el año 2016 puede esperarse con una certeza del 95% que los valores los valores de salida del modelo son negativos, esto es, la Corporación en los tres escenarios presenta pérdidas. El valor final al termino ejercicio del año 2016 dependerá en gran parte de la persona que tome las decisiones de administración, pero puede decirse que los egresos superarán los ingresos.

En el año 2017 la situación mejora un poco, si bien existen posibilidades de pérdidas, la mayor probabilidad es que los ingresos sean mayores que los egresos, entonces la Corporación presentara un saldo a favor, aunque pequeño.

En el año 2018 se presenta una situación similar al año anterior, pero con menores posibilidades y valores de pérdidas y mejora en los posibles saldos favorables. A partir del año 2019 la situación es muy favorable. En la Figura 3 se presentan los resultados de la salida del modelo en forma gráfica.

Figura 3 - Valores de Certeza de la Salida del Modelo



Análisis de sensibilidad

Este análisis estima la sensibilidad de la salida de los valores de la simulación a los cambios en las variables de entrada, puede expresarse en varias formas, para este análisis se expresa en valores porcentuales y puede tener efectos positivos o negativos.

En la Tabla 24 se muestra la contribución a la varianza de cada una de las variables de entrada del modelo sobre la variable de salida. Las variables que están precedidas de una cruz (†) corresponde a variables agrupadas, como el caso del uso de los espacios de la

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

sede, que agrupa los diferentes espacios disponibles de la sede de la Corporación para alquilar por cortos períodos de tiempo, y que están definidos en la Tabla N.

En el Anexo 2 se presentan las figuras del Análisis de Sensibilidad de cada una de las variables de salida del modelo con relación a las variables de entrada en cada uno de los años del horizonte de tiempo.

Tabla 24 - Valores del Análisis de Sensibilidad para cada uno de los años del horizonte de tiempo

Sensibilidad: Excedente_Deficit	2016	2017	2018	2019	2020
Retiro_Corporativos	34,60%	31,11%	36,16%	35,40%	34,16%
Nuevos_Socios_Corporativos	28,44%	26,85%	27,28%	29,92%	25,82%
† Uso_espacios_sede	27,15%	25,29%	25,01%	24,16%	32,00%
Retiro_Adherentes	2,65%	7,45%	3,40%	3,86%	2,52%
Retiro_Activos	2,55%	2,88%	2,86%	1,85%	2,25%
Socios_Adherente	2,33%	2,31%	2,70%	1,82%	1,43%
† Asistencia_eventos	1,25%	2,19%	1,69%	1,75%	0,98%
Socios_Activos	0,92%	1,29%	0,74%	0,76%	0,83%
† Tasas	0,11%	0,62%	0,16%	0,49%	0,98%

Cálculos del Autor

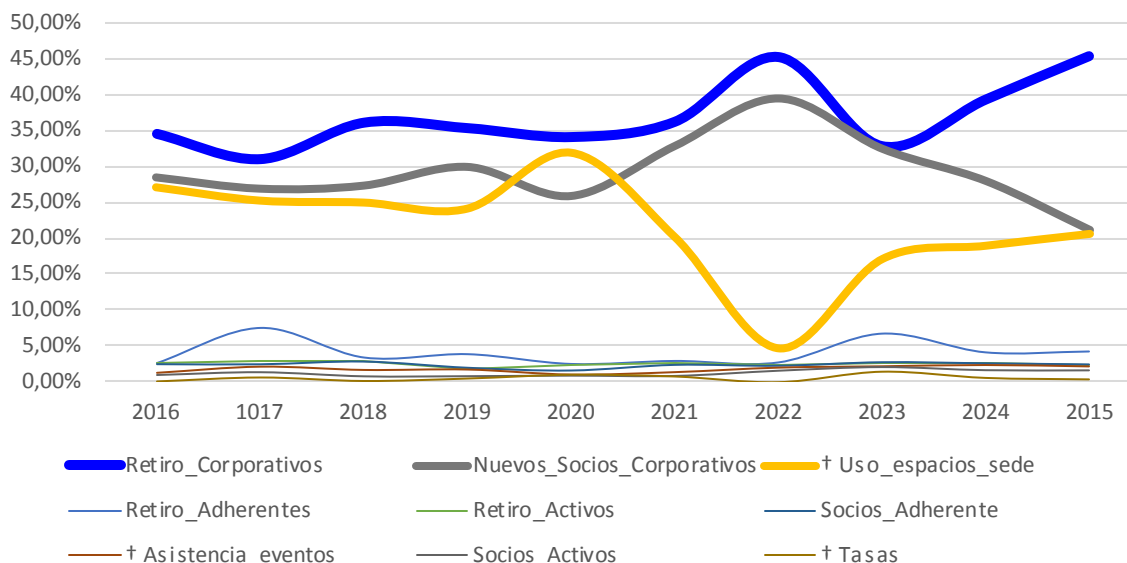
Sensibilidad: Excedente_Deficit	2021	2022	2023	2024	2025
Retiro_Corporativos	36,27%	45,23%	32,91%	39,33%	45,35%
Nuevos_Socios_Corporativos	32,87%	39,56%	32,47%	27,92%	21,03%
† Uso_espacios_sede	20,16%	4,55%	17,09%	18,95%	20,61%
Retiro_Adherentes	2,94%	2,73%	6,67%	4,11%	4,23%
Retiro_Activos	2,64%	2,28%	2,64%	2,65%	2,33%
Socios_Adherente	2,23%	2,11%	2,61%	2,45%	2,29%
† Asistencia_eventos	1,35%	2,04%	2,25%	2,45%	2,23%
Socios_Activos	0,79%	1,50%	1,99%	1,57%	1,55%
† Tasas	0,75%	0,01%	1,38%	0,57%	0,37%

Cálculos del Autor

De la Tabla anterior se puede inferir que durante todo el horizonte de tiempo analizado, tres variables son las más contribuyen a la varianza del modelo. En su orden, ellas son: El retiro de los Socios Corporativos (Debe tenerse en cuenta que esta contribución es negativa), el ingreso de nuevos Socios Corporativos y el uso (alquiler) de los espacios de la sede de la Corporación. Estas son las variables hacia las que se deben dirigir los esfuerzos de gestión del Plan Estratégico.

En la Figura 4 se representa en forma gráfica los datos mostrados en la Tabla 24 y se resaltan las variables más significativas.

Figura 4 - Sensibilidad de la variable de salida del modelo a las variables de entrada



Estadísticas de la simulación de Montecarlo

El conjunto de estadísticas de la simulación de Montecarlo para cada año del horizonte de tiempo analizado se muestra en el Anexo 2.

Conclusiones

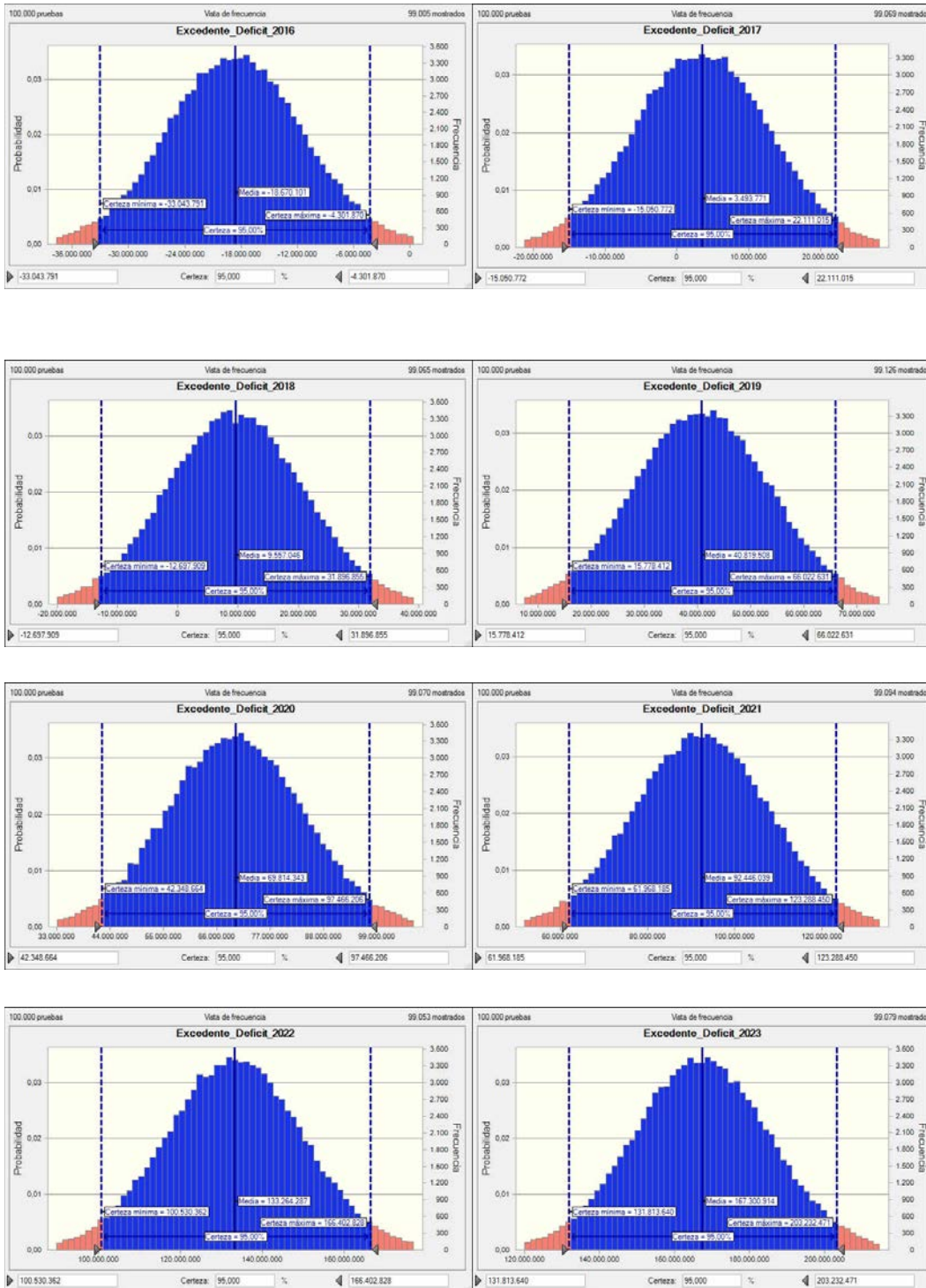
De los ejes y escenarios analizados puede concluirse,

- Los ejes y líneas de acción deben realizarse en forma paralela con los escenarios seleccionados
- Ante la actual situación financiera de la Corporación es necesarios tomar decisiones para cambiar su rumbo y evitar que en el mediano plazo comiencen a presentarse problemas de liquidez.
- El desarrollo de los Escenarios 1, 3 y 4 es estadísticamente posible y sumados conforman una buena solución a la situación actual y permiten cumplir con los objetivos de la Corporación.
- El Escenario 2 no es el mejor y solo debe ser tenido en cuenta como una alternativa ante la imposibilidad de desarrollar los demás Escenarios.
- **Nada de los que aquí se propone, será posible sin el concurso y apoyo de todos los miembros de la Corporación.**

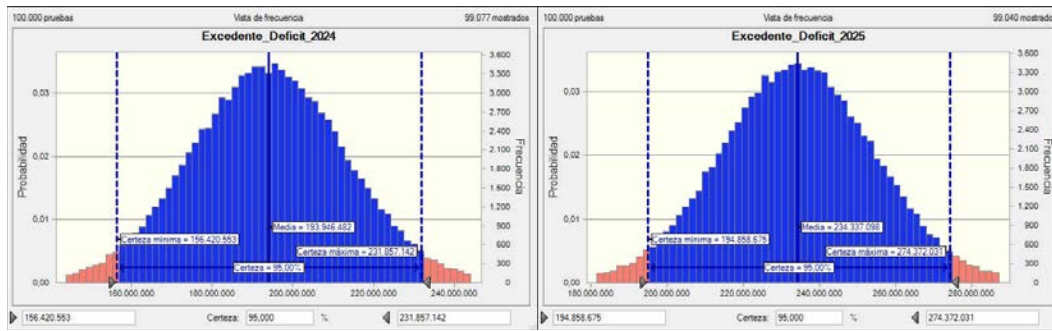
Anexos

*Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025*

Anexo 1 – Distribución de Frecuencia para cada año de la salida del modelo



*Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025*



Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

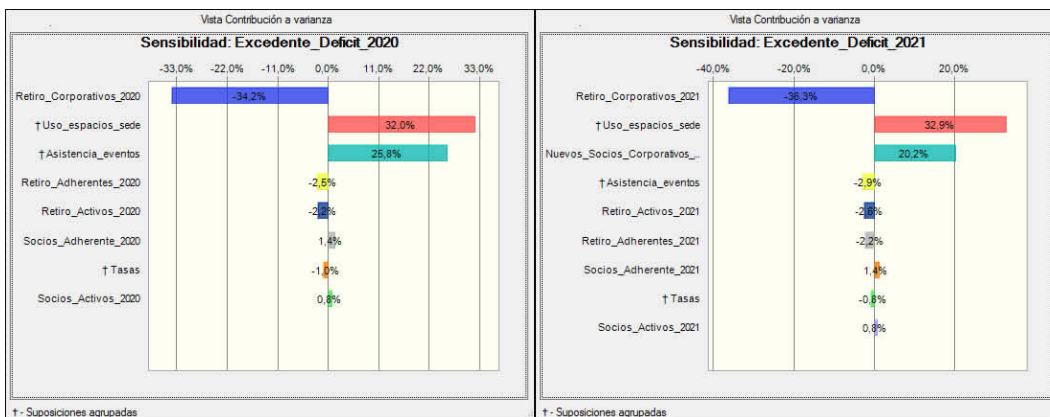
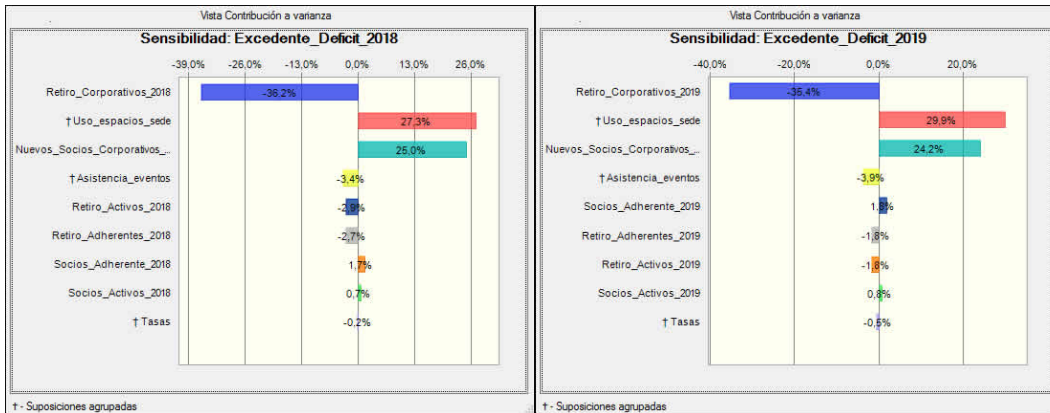
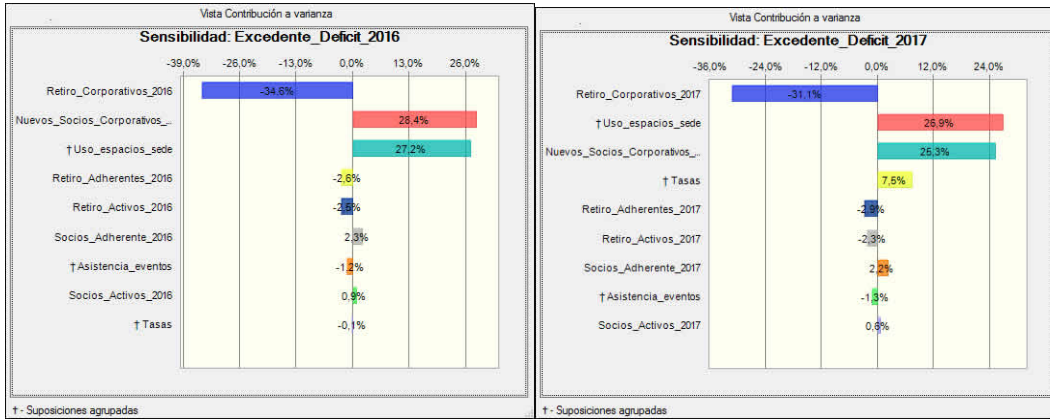
Anexo 2 – Estadísticas de la salida del modelo

Previsión: Excedente_Deficit	2016	2017	2018	2019	2020
Estadística	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión
Pruebas	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Caso base	-25.905.061	-4.711.768	-1.784.994	27.824.050	54.335.571
Media	-18.670.101	3.493.771	9.557.046	40.819.508	69.814.343
Mediana	-18.674.612	3.475.337	9.507.540	40.787.141	69.770.712
Modo	'---	'---	'---	'---	'---
Desviación estándar	7.305.249	9.497.970	11.346.859	12.836.139	14.101.145
Varianza	53.366.664.9	90.211.433.3	128.751.199.	164.766.459.	198.842.280.
	54.235	66.836	721.162	624.142	293.595
Sesgo	0,0056	0,0106	0,0118	0,0221	0,0226
Curtosis	3,06	2,98	2,98	2,95	2,99
Coefficiente de variación	-0,3913	2,72	1,19	0,3145	0,202
Mínimo	-48.267.216	-34.466.665	-37.494.883	-10.920.737	5.850.630
Máximo	11.103.595	45.274.324	55.022.342	96.679.962	131.792.891
Error estándar medio	23.101	30.035	35.882	40.591	44.592

Previsión: Excedente_Deficit	2021	2022	2023	2024	2025
Estadística	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión	Valores de previsión
Pruebas	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Caso base	74.392.306	112.242.902	142.223.619	166.591.574	204.843.398
Media	92.446.039	133.264.287	167.300.914	193.946.482	234.337.098
Mediana	92.376.294	133.215.740	167.287.699	193.878.753	234.236.810
Modo	'---	'---	'---	'---	'---
Desviación estándar	15.636.861	16.758.916	18.161.896	19.256.581	20.304.097
Varianza	244.511.427.3	280.861.271.4	329.854.476.1	370.815.909.1	412.256.344.6
	56.658	57.438	41.792	90.098	09.526
Sesgo	0,0171	0,0201	0,0217	0,0181	0,0265
Curtosis	2,98	3,02	3,02	3,01	3,03
Coefficiente de variación	0,1691	0,1258	0,1086	0,0993	0,0866
Mínimo	27.338.312	64.675.476	93.794.566	113.693.888	148.425.132
Máximo	161.349.887	205.978.579	253.367.837	284.095.996	333.463.506
Error estándar medio	49.448	52.996	57.433	60.895	64.207

Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025

Anexo 3 – Análisis de Sensibilidad para cada una de las variables de salida de los años del modelo



*Corporación de Fomento Cultural “El Refugio del Marino”
Plan Estratégico 2016 -2025*

