



---

PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

**PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023  
CLUB ECOPETROL**

DOC. AUTORIZADO



---

## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

### CONTENIDO PLAN DE DESARROLLO

- 1. ANTECEDENTES**
  - 1.1 Marco Estratégico
  - 1.2 Marco Reglamentario del Plan de Desarrollo
  - 1.3 Planes de Desarrollo Anteriores
  - 1.4 Diagnostico
  
- 2. PLAN DE DESARROLLO(2019 – 2023)**
  - 2.1 Generalidades
  - 2.2 Metodología
  - 2.3 Estrategia General
  - 2.4 Despliegue Iniciativas Estratégicas
    - 2.4.1 Estrategia de Crecimiento
  - 2.5 Gestión de Incorporación de Activos
  - 2.6 Cuadro de Gestión Integral
  - 2.7 Proyección Financiera
  - 2.8 Administracion del Plan
    - 2.8.1 Modelo de Gestión del Plan
    - 2.8.2 TBG
    - 2.8.3 Divulgación del plan y Acuerdos de Gestión
  
- 3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO**
  
- 4. ANEXOS**
  - 4.1 Anexo 1: Matriz de Iniciativas
  - 4.2 Anexo 2: Portafolio de Iniciativas
  - 4.3 Anexo 3: Memorias y bases de proyección de resultados financieros



---

## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1 Marco Estratégico

El Club fue creado en el año de 1965 con la finalidad de ofrecer un espacio de recreación y deporte a los funcionarios de Ecopetrol en la ciudad de Bogotá. En la Actualidad, el Club se ha especializado en la coordinación logística de eventos sociales, deportivos y culturales de diferentes formatos para clientes internos y externos, asegurando el éxito en el desarrollo de los mismos, permitiendo aumentar su oferta comercial en busca de la satisfacción de nuestros clientes.

El Club es una institución de derecho privado con personería jurídica independiente, autonomía administrativa y patrimonio propio, sin ánimo de lucro. En el año 2016 adoptó las normas internacionales de información financiera NIIF para su proceso contable y a partir del año 2017 es contribuyente de impuesto de Renta.

Las instalaciones del Club cuentan con un Plan Director aprobado por la Alcaldía Mayor de Bogotá en el Decreto 114 del 20 de marzo de 2013, el cual establece el ordenamiento y utilización del terreno que actualmente ocupa el Club, estableciendo los lineamientos para el desarrollo de la infraestructura, por lo tanto, las obras y construcciones que se realicen deben estar enmarcadas dentro de lo establecido en este Plan.

El año 2017 la administración del Club suscribió con el Sindicato SINTHOL una convención colectiva de trabajo con una vigencia de 5 años, estabilizando la relación con la organización sindical y los trabajadores.

En Club cuenta con certificación de calidad ICONTEC en la norma ISO 9001-2015, bajo el siguiente marco estratégico:

- Misión: Brindamos, con calidad de servicio, cultura, deporte y recreación a todos nuestros asociados, familiares e invitados para que a través de un sano esparcimiento mejoren su calidad de vida.
- Visión: Ser la mejor alternativa para Ecopetrol S.A., asociados y clientes en general en la oferta de servicios sociales, culturales, deportivos, tecnológicos y recreativos para incrementar las opciones de calidad de vida de asociados, clientes y el clima organizacional de Ecopetrol S.A.
- Lema: Bienestar para nuestros usuarios y sostenibilidad para el futuro



---

## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

El Club ofrece el siguiente portafolio servicios con infraestructura propia y también de terceros a través de convenios así:

Con infraestructura propia: eventos sociales, culturales y empresariales, alimentos y bebidas, escenarios deportivos (fútbol, tenis, polideportivo, bolos, softball, etc), salud y belleza (gimnasio, spa, salón de belleza), operación logística de eventos de gran formato entre otros.

A través de terceros: hotelería y turismo, recreación y deporte (Club es en otras ciudades).

El Club es proveedor de recreación, cultura, deporte y bienestar para sus asociados y para los empleados de la empresa Ecopetrol S.A.

### 1.2 Marco Reglamentario del Plan de Desarrollo

Los estatutos del Club definen:

#### **PLAN DE DESARROLLO**

Artículo 40o: ... El Plan de Desarrollo será mandatorio para las Juntas Directivas encargadas de los periodos relacionados con el desarrollo del mismo, sin detrimento de las necesidades que se identifiquen para hacer ajustes, mejoras o cambios según las circunstancias. Estos ajustes y cambios deberán ser estrictamente justificados y documentados en Asamblea, ya sea en reunión Ordinaria o Extraordinaria, con el fin de dar coherencia y continuidad al desarrollo del CLUB.

Artículo 41o: El Plan de Desarrollo se define para cada 5 años continuos, hace referencia a la forma como deberá desarrollarse la prospección, dirección administración y operación del CLUB en sus aspectos políticos, sociales, productivos, económicos, humano y de infraestructura para dar cumplimiento al propósito mencionado en el artículo anterior. Este Plan será resultado de la participación abierta y voluntaria de todos los asociados a través de la comisión que será conformada para el efecto.

#### **FONDO DE REINVERSIÓN SOCIAL**

Artículo 8º: EL CLUB establecerá un Fondo de Reinversión Social, equivalente al diez por ciento (10%) del valor de lo recaudado por concepto de cuotas mensuales de los asociados, los cuales serán destinados para el desarrollo de nuevos servicios de acuerdo al Plan de Desarrollo.



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

### 1.3 Planes de Desarrollo Anteriores

El Club ha contado con dos planes quinquenales (2005 al 2010 y 2010 al 2015), en dichos planes se han planteado acciones de mejoramiento en los procesos, nuevos servicios y un plan de inversiones. Su ejecución no ha logrado una continuidad integral con los cambios en las Juntas Directivas que se realiza cada 2 años.

**Plan quinquenal 2005-2010:** fue un plan dirigido por una comisión de 11 personas, con el acompañamiento de un facilitador especializado en planeación estratégica, que identificó las siguientes líneas de acción:

- Prestación de los servicios
- En los recursos y la organización
- Ambiente, Salud ocupacional y seguridad industrial

En cuanto a infraestructura planteaba como principales intervenciones la pista de bolos (año 2006, COP 500 MM) y la construcción de un edificio administrativo (año 2009, COP 650 MM). Con base en las siguientes premisas financieras:

- Crecimiento en los ingresos propios del objeto social, a través del máximo aprovechamiento de la infraestructura deportiva y social.
- Aumento de la cuota de sostenimiento en porcentaje de acuerdo al IPC.
- Congelar los gastos de personal.
- Control de los gastos administrativos y de mantenimiento.
- Gran proyecto de generación de ingresos, buscando autosuficiencia a largo plazo.

**Plan quinquenal 2010-2015:** fue un plan dirigido por una comisión de 7 personas, con el acompañamiento de un facilitador especializado en planeación estratégica, que identificó las siguientes líneas de acción:

- Imagen: ni la imagen del Club ni su infraestructura están acorde con la nueva Ecopetrol
- Relaciones: la forma de relacionarse con su entorno es más reactiva que proactiva
- Gestión: no hay metas claras, políticas ni mecanismos de gestión ni información
- Ambientes: los servicios no se ajustan a los nichos de clientes

La estrategia general planteada fue: “crear estilos de vida que se ajusten a la Gente ECOPETROL, en ambientes apropiados y con eficiencia en el logro de sus resultados” Detalla una serie de iniciativas por cada línea de acción (imagen, relaciones, gestión y ambientes), contemplando una primera etapa de “eficiencia” enfocada en gestión, una posterior de “fortalecimiento” y una final de “crecimiento”.

También especificó lineamientos para un Plan Financiero incluyendo la visualización de tres escenarios (el Club que queremos, hacia el Club que queremos y el Club mejorado), cada uno con unas especificaciones de número de afiliados, inventario de obras de



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

infraestructura con montos de inversión y planificación futura para cada una de las vigencias del plan, se incluían aportes por parte de Ecopetrol y excedentes de la operación como fuentes principales de financiación.

Finalizaba con un TBG (tablero balanceado de gestión), despliegue de objetivos y de indicadores como herramientas de control y seguimiento al plan.

### 1.4 Diagnóstico

Como resultado del diagnóstico efectuado se identificó:

- a. Enfoque: El Club no cuenta con una disciplina de planeación en sus áreas, por lo que su comportamiento es reactivo y sus actividades se van ejecutando de acuerdo con las directrices de la Junta Directiva de turno y no sobre una estrategia definida.
- b. Implementación: La gobernabilidad del Club ha sido uno de los factores más complejos de asegurar, básicamente por los siguientes factores:
  - No hay una separación clara de roles entre la Junta y la administración
  - La administración no es una organización consolidada donde se respete el conducto regular, las estructuras de rendición y definición de cuentas
  - La baja calidad y disponibilidad de información, no facilita la toma oportuna de acciones y decisiones.
  - No existe formalmente una memoria documental del Club .
  - El plan no se ha reflejado en los presupuestos del Club
- c. Resultados:
  - En términos financieros, los resultados del Club están conformados por los ingresos correspondientes a la Subvención y el comodato con Ecopetrol y de los aportes de los asociados que han tendido a permanecer constantes, de otra parte, los ingresos por sus operaciones propias, varían principalmente en función de los servicios que demande Ecopetrol y de las acciones comerciales que se adelanten, sin embargo, no se observa un crecimiento estructural de estos ingresos.
  - Como factores internos, se han mantenido precios subsidiados de los productos y servicios ofrecidos en el Club , sin un análisis de marginalidad por la falta de información detallada.
  - De otra parte, se observa inflexibilidad en los gastos operativos y administrativos y una tendencia a aumentar en los últimos años.
- d. Inversiones que se han efectuado en los últimos años, han representado una mejora y ampliación en el bienestar ofrecido a los asociados, sin embargo, dichas inversiones no han generado un margen financiero que asegure su sostenimiento y genere excedentes. Lo anterior se une a una subutilización, tarifas bajas, falta de análisis de costos y falta de una estrategia comercial estructurada.
- e. Procesos internos: El Club no cuenta con un sistema de gestión documental que asegure la memoria institucional, de manera que le permita tener en cuenta las experiencias del pasado a la hora de tomar decisiones.



---

## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

Se observa que en los planes de desarrollo anteriores, hay tanto iniciativas como líneas estratégicas enfocadas en el mejoramiento de la gestión, priorizadas para ser ejecutadas en las primeras vigencias de cada plan, el hecho de que persistan estas oportunidades de mejora, permite concluir que la organización mantiene pendiente desde hace años la tarea de mejorar su eficiencia, implementar buenas prácticas, para adaptarse con éxito a los tiempos contemporáneos y al entorno cambiante de hoy día.

Para el 2018, la Gerencia desarrolló un programa de ajuste para intervenir los factores de mayor urgencia que afectan la gestión del club, estas iniciativas fueron contempladas como una fase 0 por parte del equipo de trabajo.

El trabajo fue desarrollado de acuerdo al alcance inicial que fue 2018 – 2022, sin embargo, el equipo de trabajo amplió el alcance del trabajo para incluir el año 2023, por recomendación de la comisión, el plan se presenta a aprobación a la asamblea por el periodo 2019- 2023.

“Diagnóstico elaborado en el año 2018”

DOC. AUTORIZADO



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

### 2. PLAN DE DESARROLLO (2019-2023)

#### 2.1 Roles y Responsabilidades

El Plan de Desarrollo es un requerimiento de los estatutos del Club, la asamblea de marzo de 2018 designó una comisión para que revise cada detalle del plan y sea optimizado, la comisión se integró así:

- Ana Espitia
- German Espinosa
- Calixto Reyes
- Javier García
- Luis Orlando Torres
- Rafael Melo – Representante Junta Directiva
- Yeison Ramirez - Representante Junta Directiva

La Gerencia del Club elaboró una propuesta del Plan de Desarrollo, para la cual se apoyó de un equipo consultor externo interdisciplinario, designado por el Club para la conformación del plan.

La Gerencia presentó a la Comisión la propuesta del plan para revisión y optimización.

El plan fue acogido por la Junta Directiva y aprobó su presentación a la Asamblea para su consideración.

La asamblea en reunión extraordinaria del 17 de noviembre de 2018, aprobó el plan de desarrollo.

Durante la construcción de este plan, se realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la ejecución del plan anterior
- Análisis del entorno y de las diferentes variables que afectan la operación del Club
- Conversatorio con empleados y sindicato para conocer resultados, fortalezas y oportunidades del plan anterior, incluyendo expectativas para el próximo
- Entrevistas con integrantes de la comisión, miembros de Junta Directiva, Representante Sindicato, Gerente General y líder de área de equipo
- Elaboración de la propuesta del plan de desarrollo

#### 2.2 Metodología

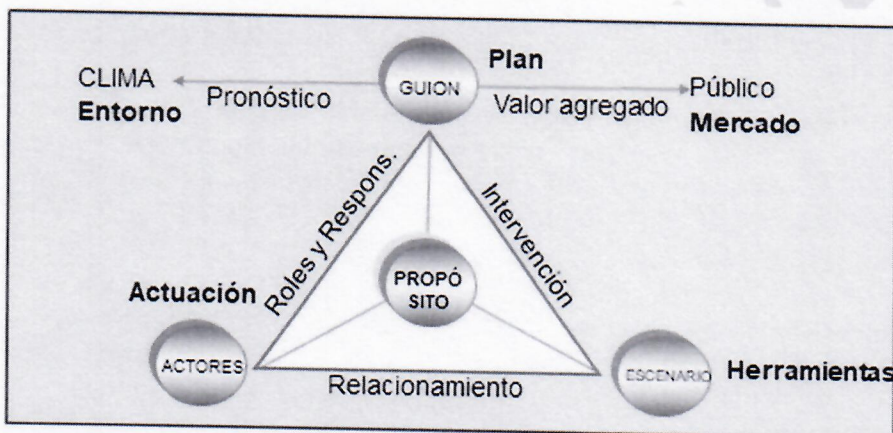
La metodología utilizada, es propiedad intelectual de la firma Asesor GES S.A.S., quienes acompañaron al Club en el desarrollo del nuevo plan. La Metodología para la estructuración del plan estratégico tiene los siguientes pasos:

- a. Diagnóstico: en el cual se realiza el análisis de las fuerzas del entorno, la medición de la calidad de planeación, madurez del sistema de gestión que direcciona el plan y la capacidad que posee la organización para ejecutar y lograr los resultados.



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

- b. Plan Estratégico, en este paso se diseñó una filosofía inicial que abarca la integralidad y generalidad del plan, para el posterior despliegue metodológico desarrollado por la firma asesora así:
- Marco General o Filosofía Inicial: este paso está compuesto por la definición de:
    - Objetivo y alcance del plan estratégico
    - Ejes de Enfoque del Plan
    - Etapas para el desarrollo del plan
  - Despliegue Metodológico: se basa en una puesta en escena en donde todas las partes interesadas se interrelacionan entre sí, sacando provecho de las herramientas y proyectando el escenario ideal donde se alcanzará el propósito principal del plan, así:



- **GUION:** en esta dimensión se definen las acciones a ejecutar, el responsable de su ejecución y de su seguimiento, atendiendo las necesidades del entorno y del mercado objetivo. Es definir el ¿QUE? Se va a hacer en el Club, está compuesto por:
  - Propuesta estratégica por etapa o fase
  - Propuestas de implementación por vector
- **ESCENARIO:** con esta dimensión se definen los instrumentos con los cuales se va a realizar el plan definido, identificando el alcance que cada responsable en la labor tiene para su ejecución. Es decir, definir el ¿CÓMO?, en el escenario se estructuran los planes, tales como:
  - Plan de Gestión de la Información
  - Plan de desarrollo de la infraestructura
  - Plan de financiación
  - Plan de desarrollo del TH



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

- **ACTORES:** Esta dimensión define y socializa con los responsables de la ejecución de cada actividad o labor, el rol que debe desarrollar y la forma en que sus actuaciones impactan en la meta definida por el Club. Es identificar el ¿QUIÉN?, esta dimensión esta compuesta de:
  - Roles y responsabilidades para cada fase
  - Diseño organizacional
  - Propuesta de desarrollo del sistema de gestión
- **HITOS:** define el propósito a alcanzar en cada fase, con la perspectiva que cada meta, nos llevará a alcanzar la mega principal definida en la estrategia. Estos hitos están compuestos por:
  - Resultados relevantes por dimensión y por etapa

### **Dimensiones:**

Basados en esta metodología se estructuran 3 dimensiones que buscan recopilar iniciativas que apoyen y permitan alcanzar el objetivo de este plan de desarrollo, las cuales son:

- **Gestión:** encaminada a apoyar el proceso de madurez organizacional dentro del club pasando de un estado de reactividad a proactividad
- **Recursos:** busca potencializar las herramientas actuales con las que cuenta el club, incluyendo el talento humano
- **Crecimiento:** Propone desarrollar un crecimiento del club escalonado, de manera que se sea sostenible, viable y rentable de manera que cumpla con el objetivo general del plan de desarrollo y el marco estratégico del club.

### 2.3 Estrategia General

Este plan de desarrollo busca Identificar, estructurar y describir las iniciativas necesarias tanto a nivel organizacional como de infraestructura para ofertar un servicio de calidad enfocado en maximizar el bienestar de nuestros usuarios.

Para implementar la estrategia aquí definida es necesario priorizar los siguientes enfoques para asegurar el resultado:

- Mejorar el estado y la utilización de la infraestructura actual,
- Posicionar un portafolio de servicios frente a los clientes y usuarios.
- Asegurar los procesos internos.
- Estructurar un modelo de maduración de proyectos, que priorice y viabilice las iniciativas de infraestructura de acuerdo con el Plan Director
- Generar una cultura de disciplina financiera



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

El proceso de ejecución del plan se desarrollará en tres fases, en las cuales se esperan obtener los siguientes resultados:

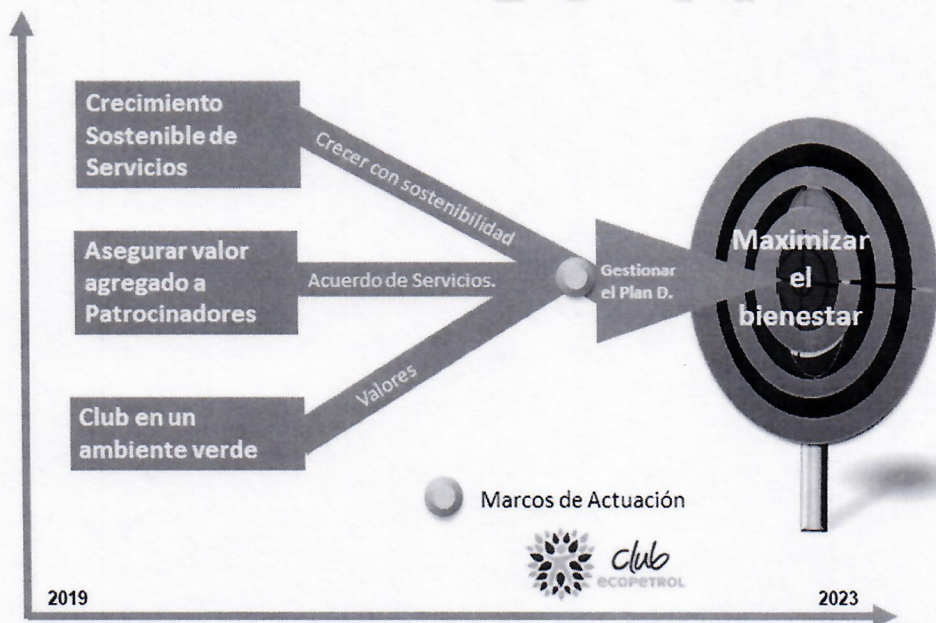
Fase	Años de Ejecución	Objetivo / Resultado por fase
1	2019	Alcanzar una estabilidad financiera y operativa
2	2020 - 2021	Desarrollar una solidez financiera y operativa
3	2022 - 2023	Asegurar un crecimiento sostenible

### 2.4 Despliegue Iniciativas Estratégicas

El Plan contiene iniciativas que cubren las diferentes dimensiones Gestión, Recursos y Crecimiento, organizadas por áreas de gestión y discriminadas por la fase de ejecución, con el fin de generar excedentes y estabilidad.

Anexo 1: matriz iniciativas

#### 2.4.1 Estrategia de crecimiento



La estrategia de crecimiento que consta de 3 partes así: una estrategia establecer iniciativas que se enfoquen el crecimiento sostenible del Club, ofertando mayores alternativas de servicios por medio de alianzas y convenios sin necesidad de crecer físicamente, La segunda estrategia consiste en demostrarle a los patrocinadores la



---

## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

importancia de una relación más estrecha con el Club, haciendo visibles los resultados que para ambas partes generen una utilización intensiva de los servicios que brinda esta organización. La tercera estrategia es generar mayor atracción de los asociados y sus familias, promoviendo los valores básicos de la sostenibilidad al vivirlos en un ambiente saludable y verde.

Todo gestionado con el marco de actuación definido en el plan de desarrollo

### 2.5 Gestión de Incorporación de Activos

El Club conformará un Banco de proyectos que incluye las iniciativas de infraestructura clasificadas en requeridas para operar, actualización de activos, mantenimiento preventivo, nuevos servicios y plan director. La metodología está basada en un modelo de maduración, proporcionando primero una etapa de viabilidad, para luego asegurar la financiación y proceder con estudios técnicos y construcción. Con este Plan de Desarrollo se propone que todas las intervenciones relacionadas con el Plan Director, se adelanten hasta la etapa de estudios técnicos.

Anexo 2: Portafolio de iniciativas.

### 2.6 Cuadro de Gestión Integral

Se diseñó un cuadro de mando en el cual se establecieron los indicadores de alto impacto en los resultados del Club, sobre estos indicadores la Junta Directiva efectuará seguimiento a la Gerencia, adicionalmente este cuadro de mando será el instrumento para la toma de decisiones dado que permitirá evaluar el impacto financiero de cada propuesta y construir diferentes escenarios para toma de decisiones.

### 2.7 Proyección Financiera

El valor disponible a 31 de diciembre de 2017 para el Fondo de Reinversión Social fue de 567.989.000 y para el Plan de Desarrollo 565.415.000. Valores reportados en la nota 4 de los Estados Financieros entregados en informe de gestión. Para efectos de la proyección estos valores no fueron incorporados.



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

Como resultado de la implementación de las diferentes iniciativas se obtiene la siguiente proyección presentada en millones de pesos.

CUADRO DE GESTION INTEGRAL

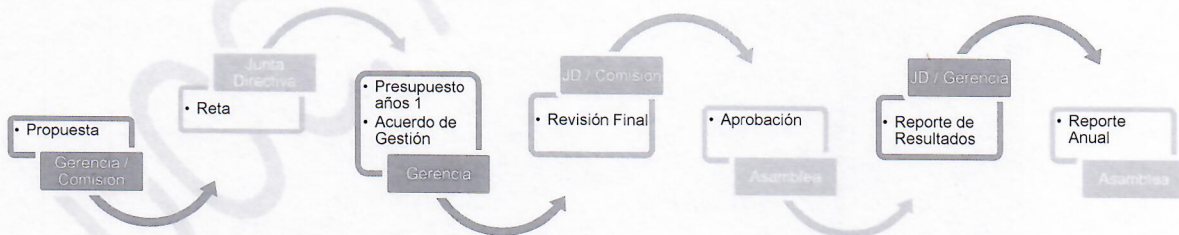
	2019	2020	2021	2022	2023
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>8,714</b>	<b>9,122</b>	<b>9,553</b>	<b>9,989</b>	<b>10,444</b>
<b>Egresos</b>	<b>8,164</b>	<b>8,165</b>	<b>8,186</b>	<b>8,372</b>	<b>8,468</b>
<b>Utilidad Despues de Impuestos</b>	<b>334</b>	<b>606</b>	<b>880</b>	<b>1,046</b>	<b>1,285</b>
Saldo Fondo de Reinversion Social	216	444	686	941	1,210
Excedentes acumulados	334	940	1,821	2,867	4,152
Ahorro Estimado para plan de Desarrollo	5,363				

Las proyecciones corresponden a estimaciones prudentes de resultados futuros y a la incorporación de diferentes supuestos, los cuales se afectan por el comportamiento de variables internas y externas, por lo tanto, las cifras incorporadas no corresponden a promesas de resultados futuros por parte de la Gerencia ni de la Junta Directiva.

Anexo 3: Memorias y bases de proyección de resultados financieros.

### 2.8 Administracion del Plan

#### 2.8.1 Elementos de la estructura de control de gestión de la ejecución del plan (Modelo de Gestión del plan)



El modelo de gestión del plan, establece un seguimiento continuo permitiendo mantener un plan actualizado a 5 años.

Las etapas definidas se describen así:

- En primer lugar, la Gerencia del Club elabora una propuesta del Plan de Desarrollo para los próximos 5 años.



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

- La Gerencia presenta a la Junta Directiva la propuesta del Plan quien lo reta y establecen las metas y se acuerdan los lineamientos del Plan.
- La Gerencia estructura el presupuesto del primer año del plan y elabora acuerdos de gestión entre la Gerencia y la Junta Directiva y entre la Gerencia y los funcionarios responsables por el cumplimiento de las metas.
- El Plan ajustado, el presupuesto del primer año del plan y el acuerdo de gestión de la Gerencia es presentado a la Junta Directiva para su aprobación.
- La Administración presenta a la Asamblea de asociados para aprobación el Plan de Desarrollo.
- Una vez aprobado, la Gerencia presentará periódicamente a la Junta Directiva reporte del cumplimiento del plan.
- Al finalizar cada año de vigencia, la Gerencia presenta a la Junta Directiva un reporte final detallado del cumplimiento del plan y presenta la incorporación del año siguiente con lo cual asegura la continuidad del plan con vista de los próximos 5 años de acuerdo con el ciclo definido.
- Cuando la Asamblea lo considere pertinente, solicitará una revisión integral del plan de Desarrollo.

### 2.8.2 TBG

TBG PLAN DE DESARROLLO	Fase 1	Fase 2		Fase 3	
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Financiero</b>					
Ingresos por servicios	2,351,700,866	2,415,552,258	2,490,909,526	2,565,877,507	2,642,888,094
Margen operativo (ingresos operativos / total costos y gastos)	3.39	3.30	3.21	3.19	3.13
<b>Comercial</b>					
a. Cumplimiento plan comercial	90%	90%	90%	90%	90%
b. Número de asociados					
No. A. Activos	1240	1290	1340	1390	1440
No. A. Pens.	960	950	940	930	920
No. Inv. Conv.	170	220	270	320	370
c. Aprovechamiento de la infraestructura	55%	55%	55%	55%	55%
<b>Operativo</b>					
a. Cumplimiento del plan de maduración de proyectos	90%	90%	90%	90%	90%
b. Cumplimientos Acuerdos de Gestión	90%	95%	95%	95%	95%
c. Cumplimiento del plan del sistema de Gestión documental	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Aprendizaje</b>					



## PLAN DE DESARROLLO 2019 – 2023 CLUB ECOPETROL

a. Cumplimiento del escalafón	80%	80%	80%	80%	80%
-------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

### 2.8.3 Divulgación del plan y Acuerdos de Gestión

El despliegue de comunicación y divulgación del plan se realizará de manera conjunta con el establecimiento de los acuerdos de gestión de cada una de las áreas y sus funcionarios responsables que constituyen el soporte para la ejecución del plan.

### 3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Cumplimiento de los estatutos
- Liderazgo de cada Junta Directiva en la implementación y ejecución del Plan de Desarrollo.
- Seguimiento permanente de la Gerencia a los acuerdos de gestión para el cumplimiento del Plan de Desarrollo.
- Construir un plan estructurado de Mantenimiento que asegure la integridad operativa de la infraestructura y asegure su financiación.
- Asignación de responsable por cada proceso para que suministre información oportuna de análisis de su gestión, que le permita responder con pertinencia a los cambios que requiere para el mejoramiento continuo
- Se requiere que todas las partes aporten y generen compromiso:
  - Asociados: Aporte en ocupación y consumo de productos y servicios
  - Junta Directiva: Rol estratégico en el control y seguimiento de las metas del Club con énfasis en la estructuración y seguimiento financiero
  - Gerencia: Rol de control y seguimiento de las metas del Club con énfasis en el seguimiento operativo y táctica
  - Empleados: Aporte en cumplimiento, compromiso y actitud de servicio en el desarrollo de las estrategias y planes operativos del Club



**JAIME ZAPATA MEDINA**  
Gerente General Club  
Gerente Proyecto Plan de Desarrollo



## 4. ANEXOS

DOC. AUTORIZADO





## 4.1. Matriz Iniciativas

DOC. AUTORIZADO



	Cultura y calidad del servicio	Fortalecer la eficiencia del servicio Hacer conciencia a los empleados de su responsabilidad en la sostenibilidad del Club	Establecer objetivos y metas individuales Realizar rendición de cuentas	Establecer objetivos y metas individuales Realizar rendición de cuentas	Establecer objetivos y metas individuales Realizar rendición de cuentas	
	Cultura de roles y responsabilidades	Implementar el Escalafón. Definido	Mantener y Actualizar el Escalafón	Mantener y Actualizar el Escalafón	Mantener y Actualizar el Escalafón	
	Gestión de la información	Establecer políticas de responsabilidad, control y calidad de la información.	Aplicar política	Aplicar política	Aplicar Política	
	Control documental	Identificar las series documentales y asegurar archivo adecuado (digitalización) y realizar inventario para reconstruir archivo faltante		Utilizar la información para mejorar la gestión del Club	Aprovechar la información para proyectar los servicios del Club	
RECURSOS	Información	Elaborar el plan de mantenimiento a 5 años del club y determinar su valor anual y asegurar los recursos para su ejecución.		Asegurar cumplimiento política de control documental	Generar aprendizaje organizacional aprovechando la memoria institucional	
		Ejecutar Plan anual de mantenimiento		Utilizar la información para mejora en los procesos		
	Infraestructura	Determinar las obras requeridas para operar, establecer su prioridad, estimar su valor y gestionar los recursos.			Revisar y optimizar con mejores practicas el Plan de Mantenimiento	Revisar y optimizar con mejores practicas el Plan de Mantenimiento
		Ejecutar plan de obras requeridas para operar			Ejecutar Plan de Mantenimiento	Ejecutar Plan de Mantenimiento
		Elaborar plan de reemplazo de activos, determinar valor, fecha y gestionar recursos		Revisar Plan de obras requeridas para operar	Revisar Plan de obras requeridas para operar	Revisar Plan de obras requeridas para operar
		Ejecutar plan de reemplazo de activos		Ejecutar Plan de obras requeridas para operar	Ejecutar Plan de obras requeridas para operar	Ejecutar Plan de obras requeridas para operar
	Gestión de proyectos	Elaborar portafolio de proyectos y estructuración de modelo financiero (plan director), análisis de riesgos, casos de negocio			Revisar plan de reemplazo de activos	Revisar plan de reemplazo de activos
		Ejecutar plan de reemplazo de activos		Ejecutar Plan de reemplazo de activos	Ejecutar Plan de reemplazo de activos	Ejecutar Plan de reemplazo de activos
	Estabilidad financiera	Reducir déficit operativo			Maduración de proyectos y gestionar recursos	Maduración de proyectos, gestión de recursos
		Acuerdo de gestión para utilización de la subvención			Asegurar disciplina financiera	Gestión de inversiones
CRECIMIENTO	Recursos Financieros	Seguimiento y control a la utilización de la subvención priorizando programas de integración familiar, buscando aumentar el valor agregado para Ecopetrol		Revisión acuerdo de gestión para utilización de la subvención	Revisión acuerdo de gestión para utilización de la subvención	
		Incrementar número de asociados		Incrementar número de asociados	Incrementar número de asociados	
	Ambiente Saludable	Gestión de Fondo de reinversión social	Implementar procedimiento contable		Ejecución Plan para nuevos servicios	Ejecución Plan para nuevos servicios, basado en gestión de portafolio de proyectos
		Gestión Patrimonio y reservas	Ejecución plan para nuevos servicios		Revisar y ejecutar política de manejo de excedentes y déficit	Ejecutar plan de inversiones Plan quinquenal
		Ambiente verde	Implementar procedimiento contable		Incluir en el portafolio el componente verde.	Tener definido portafolio proyectos verdes
		Integración de los Valores de Ecopetrol a los valores del Club	Revisión del patrimonio del club y establecer política de manejo de excedentes y déficit.		Fortalecimiento de valores y comportamientos	Fortalecimiento de valores y comportamientos
	Servicios con Valor Agregado	Programas de integración familiar del Club	Establecer política para la practica del deporte recreativo, formativo y competitivo		Priorizar programas que busquen la integración familiar	Priorizar programas que busquen la integración familiar
		Fortalecer portafolio de servicios a uno de mayor valor agregado	Priorizar programas que busquen la integración familiar		Generar programas que sean de interés para el asociado y Ecopetrol	Generar programas que sean de interés para el asociado y Ecopetrol
		Crecimiento de asociados sin utilización de propia infraestructura	Generar programas que sean de interés para el asociado y Ecopetrol		Dentro del portafolio de servicios, incluir opciones de servicios de mayor valor y Portafolio de servicios de soluciones integrales	Dentro del portafolio de servicios, incluir opciones de servicios de mayor valor y Portafolio de servicios de soluciones integrales
			Incrementar la oferta de servicio que no requieran infraestructura		Implementar servicios que no requieran infraestructura	Implementar servicios que no requieran infraestructura



## 4.2 Portafolio de Iniciativas

DOC. AUTORIZADO



## CLASIFICACIÓN DE PORTAFOLIO PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

Código	Iniciativas	Clasificación	Priorización
I-001	Adecuación oficinas administrativas	Requerido para operar	1
I-002	Punto de Primeros Auxilios	Requerido para operar	5
I-003	Construcción Bodega de logística	Requerido para operar	3
I-004	Casa infantil	Nuevos servicios	1
I-005	Portería Principal	Plan Director	5
I-006	Modernización Sede Social	Plan Director	5
I-007	Remodelación y reposición de equipos cocina principal	Actualización de activos	2
I-008	Remodelacion Salón Aplay	Requerido para operar	5
I-009	Aseguramiento sistema de distribución de energía eléctrica - RETIE	Mantenimiento preventivo	5
I-010	Cambio de luminarias áreas deportivas y parqueaderos	Actualización de activos	4
I-011	Mejora del sistema de suministro de agua Sede Social	Requerido para operar	5
I-012	Mejoramiento de bodegas de almacenamiento	Requerido para operar	4
I-013	Mejoramiento camerinos CADIE's Tenis	Nuevos servicios	4
I-014	Cambio de luminarias Cancha de Fútbol y Softbol	Actualización de activos	5
I-015	Adecuación zona de parqueaderos	Plan Director	5
I-016	Ampliación baños y camerinos zona de tenis	Nuevos servicios	4
I-017	Punto BBQ	Nuevos servicios	5
I-018	Punto saludable	Nuevos servicios	5
I-019	Mejoramiento sistema Wi-Fi	Requerido para operar	4
I-020	Canal alternativo Wi-Fi	Requerido para operar	4
I-021	Cambio de Firewall	Requerido para operar	4
I-022	Cambio de software de virtualización	Requerido para operar	4
I-023	Configuración sistema telefonía IP	Requerido para operar	4
I-024	Música ambiental club	Nuevos servicios	3
I-025	Videoconferencia Sede Social	Nuevos servicios	3
I-026	Sistema contraincendios Edificio Iguana	Requerido para operar	3
I-027	Arreglos eléctricos generales	Mantenimiento preventivo	5
I-028	Sistema ventilación Edificio Iguana	Mantenimiento preventivo	4
I-029	Ampliación Polideportivo	Plan Director	1
I-030	Ampliación zonas verdes (diferentes áreas)	Plan Director	1
I-031	Ampliación edificación Gimnasio	Plan Director	1
I-032	Traslado canchas de tenis	Plan Director	1
I-033	Optimización de consumo energético	Plan Director	1
I-034	Generación energía eléctrica renovable	Plan Director	1
I-035	Eficiencia energética iluminación	Plan Director	1
I-036	Mejoramiento de accesos y tránsitos	Requerido para operar	3
I-037	Manejo de aguas grises	Plan Director	2
I-038	Manejo de aguas lluvias	Plan Director	2
I-039	Techos verdes, jardinerías, auto-cultivo	Plan Director	2
I-040	Cobertura vegetal típica sabana	Plan Director	2
I-041	Manejo responsable residuos	Plan Director	2
I-042	3R ecológicas: reducir, reutilizar, reciclar	Plan Director	2
I-043	Planta eléctrica: reemplazo	Actualización de activos	4
I-044	Máquina de bolos	Mantenimiento preventivo	5
I-045	Máquina de bolos: reemplazo	Actualización de activos	1
I-046	Aceitadora de pistas de bolos	Actualización de activos	5
I-047	Intervención mayor cancha de fútbol	Mantenimiento preventivo	5
I-048	Intervención mayor cancha de softball	Mantenimiento preventivo	5
I-049	Intervención mayor cancha de tenis	Mantenimiento preventivo	3
I-050	Reemplazo de grama cancha sintética (fútbol 5)	Actualización de activos	5
I-051	Tercerización servicio de impresión y fotocopiado	Requerido para operar	4



**CLASIFICACIÓN DE PORTAFOLIO  
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA**

Código	Iniciativas	Clasificación	Priorización
I-001	Adecuación oficinas administrativas	Requerido para operar	1
I-004	Casa infantil	Nuevos servicios	1
I-029	Ampliación Polideportivo	Plan Director	1
I-030	Ampliación zonas verdes (diferentes áreas)	Plan Director	1
I-031	Ampliación edificación Gimnasio	Plan Director	1
I-032	Traslado canchas de tenis	Plan Director	1
I-033	Optimización de consumo energético	Plan Director	1
I-034	Generación energía eléctrica renovable	Plan Director	1
I-035	Eficiencia energética iluminación	Plan Director	1
I-045	Máquina de bolos: reemplazo	Actualización de activos	1
I-007	Remodelación y reposición de equipos cocina principal	Actualización de activos	2
I-037	Manejo de aguas grises	Plan Director	2
I-038	Manejo de aguas lluvias	Plan Director	2
I-039	Techos verdes, jardineras, auto-cultivo	Plan Director	2
I-040	Cobertura vegetal típica sabana	Plan Director	2
I-041	Manejo responsable residuos	Plan Director	2
I-042	3R ecológicas: reducir, reutilizar, reciclar	Plan Director	2
I-003	Construcción Bodega de logística	Requerido para operar	3
I-024	Música ambiental club	Nuevos servicios	3
I-025	Videoconferencia Sede Social	Nuevos servicios	3
I-026	Sistema contraincendios Edificio Iguana	Requerido para operar	3
I-036	Mejoramiento de accesos y tránsitos	Requerido para operar	3
I-049	Intervención mayor cancha de tenis	Mantenimiento preventivo	3
I-010	Cambio de luminarias áreas deportivas y parqueaderos	Actualización de activos	4
I-012	Mejoramiento de bodegas de almacenamiento	Requerido para operar	4
I-013	Mejoramiento camerinos CADIE's Tenis	Nuevos servicios	4
I-016	Ampliación baños y camerinos zona de tenis	Nuevos servicios	4
I-019	Mejoramiento sistema Wi-Fi	Requerido para operar	4
I-020	Canal alternativo Wi-Fi	Requerido para operar	4
I-021	Cambio de Firewall	Requerido para operar	4
I-022	Cambio de software de virtualización	Requerido para operar	4
I-023	Configuración sistema telefonía IP	Requerido para operar	4
I-028	Sistema ventilación Edificio Iguana	Mantenimiento preventivo	4
I-043	Planta eléctrica: reemplazo	Actualización de activos	4
I-051	Tercerización servicio de Impresión y fotocopiado	Requerido para operar	4
I-002	Punto de Primeros Auxilios	Requerido para operar	5
I-005	Portería Principal	Plan Director	5
I-006	Modernización Sede Social	Plan Director	5
I-008	Remodelación Salón Apiay	Requerido para operar	5
I-009	Aseguramiento sistema de distribución de energía eléctrica - RETIE	Mantenimiento preventivo	5
I-011	Mejora del sistema de suministro de agua Sede Social	Requerido para operar	5
I-014	Cambio de luminarias Cancha de Fútbol y Softbol	Actualización de activos	5
I-015	Adecuación zona de parqueaderos	Plan Director	5
I-017	Punto BBQ	Nuevos servicios	5
I-018	Punto saludable	Nuevos servicios	5
I-027	Arreglos eléctricos generales	Mantenimiento preventivo	5
I-044	Máquina de bolos	Mantenimiento preventivo	5
I-046	Aceitadora de pistas de bolos	Actualización de activos	5
I-047	Intervención mayor cancha de fútbol	Mantenimiento preventivo	5
I-048	Intervención mayor cancha de softball	Mantenimiento preventivo	5
I-050	Reemplazo de grama cancha sintética (fútbol 5)	Actualización de activos	5



## 4.3 Memorias y bases para proyecciones de resultados financieros

DOC. AUTORIZADO



## MEMORIAS Y BASES DE PROYECCION DE RESULTADOS FINANCIEROS PLAN DE DESARROLLO 2018-2023

### INTRODUCCIÓN

La proyección se realizó con base en una estimación de los ingresos partiendo de base cero del año 2019, de acuerdo con la información suministrada por cada una de las áreas, en cuanto a tarifas, usuarios y disponibilidad.

Los costos y gastos se estimaron con base en la proporción de los mismos tomando como referencia el valor acumulado real a agosto de 2018.

La gerencia presentó a la junta directiva una proyección de los resultados proponiendo optimizaciones en las variables significativas, las cuales una vez aprobadas por Junta Directiva serán la base para la estimación del presupuesto del primer año del plan (2019) y los acuerdos de gestión respectivos.

### VARIABLES MACROECONOMICAS

Esta información es tomada de las proyecciones del banco de la república:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/jjechavarria\\_presentacion\\_informe\\_sobre\\_inflacion\\_13\\_08\\_2018.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/jjechavarria_presentacion_informe_sobre_inflacion_13_08_2018.pdf)

En consideración a que el salario mínimo se incrementa por encima de la inflación, se estimó un uno por ciento adicional a la inflación.

### INGRESOS

#### 1. Subvención

Se mantienen las mismas condiciones actuales en consideración a la firma de la negociación de la convención colectiva de trabajo de Ecopetrol por cuatro años y medio.

La proyección se realiza ajustando por inflación el valor base de 2018.

#### 2. Ingresos por afiliación

La cuota de sostenimiento se mantiene el factor sobre el salario mínimo legal mensual. En cuanto a número de aportantes, se estableció de acuerdo con las metas que la administración definió.

#### 3. Ingresos Operacionales

##### 3.1 Restaurantes y puntos de venta

Se proyectó tomando como referencia que los restaurantes van a ser operados por un contratista y el club recibirá una participación de las ventas.





---

## MEMORIAS Y BASES DE PROYECCION DE RESULTADOS FINANCIEROS PLAN DE DESARROLLO 2018-2023

Para los ingresos correspondientes a los otros puntos de venta, se tomó como base el promedio de ventas a agosto de 2018 con proyección a diciembre 2018. Para las proyecciones se tomó el porcentaje definido para el incremento de tarifas para el año 2019 por la administración.

### 3.2 Sociales y culturales

Salones y eventos: se estableció la disponibilidad para el alquiler de los salones tomando los 365 días del año y restándole los 52 días de descanso de operación, 30 días de receso por cierre de año y 5 días de mantenimiento de los salones, para un total de 260 días hábiles para atención de eventos.

Para la proyección se tomó como base la información entregada por la jefe del área comercial, en consideración a que la mayor venta de salones se hace por media jornada se toma como base la tarifa de esa media jornada multiplicada por las jornadas hábiles (260\*2).

Para este cálculo se tomaron en cuenta los salones disponibles para la prestación de servicios.

Eventos institucionales y Arte y cocina: se tomó como base los eventos y valores del año 2018 y se ajustó por inflación.

Alquiler de otras áreas: De acuerdo con la información suministrada por las áreas, se realizó la proyección ajustada por inflación.

Portería: la base es la información del año 2018 y se ajustó por inflación.

### 3.3 Deportes

Escuelas: el número de usuarios corresponde al reportado por las áreas, en la proyección se considera que permanecen constantes, la tarifa se toma como base la del año 2018 y se ajusta por inflación. Se toma como disponibilidad 10.5 meses de ejecución.

Torneos: se toma como base 2018 y se ajusta por inflación.

Patrocinios: no se proyectan ingresos.

Vacaciones recreativas: se realizó con base valor 2018 y se ajustó por inflación.

Alquiler escenarios deportivos: Se toma como base la información entregada por las áreas de cantidad de uso de los mismos para el año 2018 y se realiza la operación de precio por cantidad para el año 2018 y se ajusta por inflación.

Gimnasio: se toma como base los ingresos de 2018 y se ajustan por inflación.



---

## MEMORIAS Y BASES DE PROYECCION DE RESULTADOS FINANCIEROS PLAN DE DESARROLLO 2018-2023

### 4. Mercadeo

Se toma como base el valor del año 2018 y se ajusta por inflación.

### 5. Eventos institucionales de Ecopetrol

No se incorporaron en la proyección.

## EGRESOS

### 1. Costos de prestación del servicio

Para Deportes, Restaurantes y puntos de venta y sociales y culturales se emplea la misma metodología:

Se proyecta como un factor (determinado por la administración) de los ingresos por deportes

### 2. Gastos de administración y ventas.

Se determina como un factor de los ingresos operaciones (deportes, mercadeo, sociales y culturales, restaurantes y puntos de venta)

### 3. Gastos de personal

Se calcularon con base en el valor del año 2018 y proyectados con lo negociado en la convención colectiva de trabajo del Club. Se estima un factor adicional de optimización establecido por la administración.

## OTROS INGRESOS Y GASTOS

Para los ingresos y gastos no operacionales, se toma como base el valor a agosto 2018 y se proyecta con la inflación.

Se proyectan gastos financieros, pero no se realizó proyección por ingresos financieros.

Se calcula una tasa de impuestos para renta del 33% teniendo como base la reforma tributaria vigente. Los demás impuestos están incluidos en las proyecciones de gastos de administración y ventas.