

**PLAN DE NEGOCIOS “CARTAGENA TURISTICA” COMO ESTRATEGIA DE  
MEJORAMIENTO PARA UN TURISMO COMPETITIVO EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA.**

**JENNIFER GYSSELA MONTERO RODELO  
BIANEYS VIVIANA GARCÍA MORENO**

**Asesor:  
LUÍS CARLOS ARRAUT.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS.**

**2009.**

**PLAN DE NEGOCIOS “CARTAGENA TURISTICA” COMO ESTRATEGIA DE  
MEJORAMIENTO PARA UN TURISMO COMPETITIVO EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA.**

**JENNIFER GYSSELA MONTERO RODELO**

**BIANEYS VIVIANA GARCÍA MORENO**

**Monografía presentada para optar por el título de Profesionales en Finanzas y negocios internacionales.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2009.**

Cartagena de Indias, D. T y C, 13 de Abril de 2009

Señora

**VICTOR ESPINOSA FLOREZ**

Directora de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
Ciudad

Cordial Saludo:

Nos dirigimos a usted con el objeto de hacerle entrega de la propuesta de proyecto **“Plan De Negocios “Cartagena Turística” Como Estrategia De Mejoramiento Para Un Turismo Competitivo En La Ciudad De Cartagena”**, por lo tanto presentamos a su consideración, estudio y aprobación como requisito para optar el título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Atentamente,

**JENIFER GYSSELA MONTERO RODELO**

**CC 30.840.899 DE CARTAGENA.**

**CÓDIGO. 0316050**

**BIANEYS VIVIANA GARCIA MORENO**

**CC 1.103.097.849 DE COROZAL.**

**CODIGO. 0316064**

Cartagena de Indias, D. T y C, 13 de Abril de 2009

Señores

**COMITÉ DE FACULTAD DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores:

Adjunto proyecto de tesis dirigida por mí, titulada "**Plan De Negocios "Cartagena Turística" Como Estrategia De Mejoramiento Para Un Turismo Competitivo En La Ciudad De Cartagena**", que presentan Jenifer Gyssela Montero Rodelo con código 0316050 y Bianeys Viviana García Moreno con código 0316064, como requisito para optar el título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Cordialmente.

**Luís Carlos Arraut.**

**C.C.**

## CONTENIDO.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA .....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL. ....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCO DE ANTECEDENTES. ....	17
5. MARCO TEORICO .....	19
5.1 MARCO REFERENCIAL. ....	19
5.1.1 Teorías sobre la actividad turística. ....	19
5.1.2 Ciclo de Vida Turístico según Butler. ....	22
5.1.3 Estructura Turística y análisis de los clusters turísticos.....	24
5.1.4Fundamentos de los planes de negocios. ....	28
6. MARCO CONCEPTUAL .....	33
7. DISEÑO METODOLÓGICO GENERAL.....	35
7.1 TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	35
Por lo tanto la muestra a la que se le aplicará el instrumento de recolección de información es 370,74 ~ 371.....	36
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	36
8. MODULO DE MERCADO “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA” .....	38
8.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.....	38
8.1.1 Concepto del servicio. ....	38
8.1.2 Capacidad de Atención de “Cartagena Turística Limitada” .....	39
8.1.3 Zona de Influencia de la “Cartagena Turística Limitada”. ....	40
8.1.4 Capacidad Instalada.....	40
8.1.5 Capacidad a Utilizar .....	40
8.1.4 Capacidad Diseñada .....	40
8.1.5 Localización .....	40
8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	41
8.2.1 Análisis del Sector: .....	41
Situación de Cartagena en el Ámbito Turístico Nacional.....	47
Ocupación Hotelera en la Ciudad de Cartagena 2001 – 2007. ....	49
8.2.2 Análisis del Consumidor / Cliente.....	53
Características de Turistas Nacionales y Extranjeros que Visitan Cartagena.....	53
8.2.3 Análisis de la competencia: .....	54
8.3 ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	54
8.3.1 Concepto del producto o servicio .....	55
8.3.2 Marketing Mix.....	56
8.5 PROYECCION DE MERCADO. ....	57
9. MODULO 3: ANALISIS TECNICO – OPERATIVO.....	60
9.1 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL. ....	61
9.2 CÁLCULO DE PERSONAL. ....	62
9.2.1 Personal necesario para “Cartagena Turística Limitada” según al área de trabajo.....	62
9.3 DESCRIPCIÓN Y ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	63
10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.....	65

10.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES:.....	65
10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIGRAMA.....	66
10.3 FUNDAMENTOS LEGALES PARA LA FUNDACIÓN Y OPERACIÓN DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.....	67
.....	67
10.4 GASTOS E INVERSIONES REQUERIDAS.....	68
11. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.....	71
Los socios aportarán \$35.000.000 de pesos y no accederán a ningún tipo de préstamo.....	72
La tasa de rentabilidad a la que aspiran los socios sobre la inversión es del 33%.....	72
11.1 ESCENARIO FINANCIERO OPTIMISTA (5%).....	74
11.2 ESCENARIO FINANCIERO NEUTRAL O REAL (3,5%).....	78
11.3 ESCENARIO FINANCIERO NEGATIVO O PESIMISTA. (1,5%).....	82
11.4 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS CON BASE EN LOS 3 ESCENARIOS PLANTEADOS.....	86
13. BIBLIOGRAFIA.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS.

- Tabla 1. Indicadores de competitividad factorial. Cuenca del Caribe. 2007.
- Tabla 2. Indicadores de competitividad factorial Turística. Colombia.
- Tabla 3. Estructura de Sector turístico de Cartagena. 2007.
- Tabla 4. Número de visitantes nacionales y extranjeros. 2000 - 2007.
- Tabla 5. Perfil del turista llegado a Cartagena.
- Tabla 6. Características de Viaje.
- Tabla 7. Características del turista en relación con el destino turístico.
- Tabla 8. Tasa de crecimiento del número de turistas llegados a Cartagena. 2004 - 2007.
- Tabla 9. Proyección de turistas a visitar Cartagena los próximos 6 años, según la teoría de Butler.
- Tabla 10. Proyección de turistas a atender por “Cartagena Turística Limitada”. 2009 – 2014.
- Cuadro 1. Flujo de servicio.
- Cuadro 2. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA SIGLAS: S. DE R. L.
- Cuadro 3. Organigrama “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 11. Gastos Administrativos Mensuales nomina.
- Tabla 12. Gastos Administrativos OPS.
- Tabla 13. Gastos guías Especialistas
- Tabla 14. Inversión en Muebles de oficina.
- Tabla 15. Inversión en enseres, equipos de oficina y otros.
- Tabla 16. Inversión en Equipo de Transporte
- Tabla 17. Especificación del precio de servicio por turista.
- Tabla 18. Proyección de turistas a atender por “Cartagena Turística Limitada”. Ajustados a capacidad a utilizar. 2009 - 2014.
- Tabla 19. Precio por año. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 20. Costo Insumos Médicos por año. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 21. Costo por consulta por año. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 22. Gastos Operacionales. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 23. Depreciación de equipos y vehículos. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 24. Otros Costos. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 25. Gastos Anticipados (Renta). “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 26. Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 27. Supuestos Operativos. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 28. Ventas Servicio. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 29. Ingresos por venta de servicios. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 30. Costos Inventariables. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.
- Tabla 31. Cuentas por cobrar y dividendos Propyectados. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”
- Tabla 32. Flujo de caja escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”

Tabla 33. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 34. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 35. Criterios de Decisión. Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 36. Supuestos Operativos. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 37. Ventas Servicio. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 38. Ingresos por venta de servicios. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 39. Costos Inventariables. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 40. Cuentas por cobrar y dividendos Proyectados. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 41. Flujo de caja Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 42. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 43. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 44. Criterios de Decisión. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 45. Supuestos Operativos. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 46. Ventas Servicio. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 47. Ingresos por venta de servicios. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 48. Costos Inventariables. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada".

Tabla 49. Cuentas por cobrar y dividendos Proyectados. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 50. Flujo de caja Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 51. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 52. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 53. Criterios de Decisión. Escenario pesimista. "Cartagena Turística Limitada"

Tabla 54. Criterios de decisión de la IPS Pediátrica Cartagena de Indias Limitada.

## ÍNDICE DE FIGURAS.

- Figura 1. Representación del ciclo de evolución de un área turística
- Figura 2. Tasa de llegadas de extranjeros a Colombia. 2002 – 2007.
- Figura 3. Número de turistas llegada a America Latina (2007).
- Figura 4. Evolución de la participación del sector turismo en el PIB de Colombia. 2002 - 2007.
- Figura 5. Lugares Turísticos más Visitados. Cuenca del Caribe. 2007.
  
- Figura 6. Lugares Turísticos más Visitados por Nacionales. Costa Caribe. 2007.
- Figura 7. Porcentaje de Ocupación Hotelera. Cartagena. 2007.
- Figura 8. Ocupación Mensual Hotelera Agremiada. Cartagena. 2002-2006
- Figura 9. Participación Promedio de Visitantes a Cartagena Según Origen. 2000 - 2007.
- Figura 9. Número de visitantes nacionales y extranjeros. Llegados a Cartagena. 2000 - 2007.
- Figura 10. Número de visitantes nacionales y extranjeros. Llegados a Cartagena. 2000 - 2007.

## **Resumen**

### **Título:**

Plan De Negocios “**Cartagena Turística**” Como Estrategia De Mejoramiento Para Un Turismo Competitivo En La Ciudad De Cartagena.

### **Autores:**

Jennifer Gysela Montero Rodelo

Bianeys Viviana García Moreno

**Disciplina Científica:** Finanzas y Negocios Internacionales

### **Entidades Interesadas:**

**Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo Programa De Cultura Empresaria,  
Universidad Tecnológica De Bolívar.**



## INTRODUCCIÓN

La influencia del turismo en el desarrollo socioeconómico y cultural de un país se está convirtiendo rápidamente en un factor primordial, debido a que es una de las mayores industrias del mundo y los ingresos generados por este son cada vez más representativos en la economía mundial. Entendiendo éste no sólo como la tendencia natural del ser humano a cambiar de sitio para gozar las bondades y atractivos de otros lugares diferentes de aquel donde usualmente vive, y descansar en ambiente agradable, sino como el número de actividades que produce el desplazamiento de individuos con fines: culturales, comerciales, deportivos, estudiantiles, recreacionales, de aventura o diversión, vacacionales ó de fin de semana, [inversión](#), política e [investigación](#), que favorecen el ingreso de grandes bonanzas monetarias que se traducen en fuentes productoras de divisas y factores canalizadores de una expansión económica general; creando una cobertura hacia un [mercado](#) de empleo diversificado; dando paso así a una [balanza de pagos](#) favorables que traen desarrollo al sector económico local, regional, nacional é internacional.

Al ser el turismo un excelente marco de intercambio social, se convierte en una [muestra](#) efectiva de las diversas culturas, tradiciones, folklore y artesanías, que hace que el radio de acción de este medio económico se expanda cada día más, no como medio de recreación en sí, no como simple negocio, sino como empresa internacional; produciendo internamente una consecuencia directa en el aumento del empleo, reducción de la pobreza y fomento de políticas claras de preservación de la naturaleza y el patrimonio cultural, con la consecuente afirmación de la identidad social.

Comprender el tema desde ese ángulo productivo, económico y social, hace que se alcance la interiorización del turismo como la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que quieran, y sepan aprovechar al máximo todos sus [recursos](#). Lo anterior se reflejaría en una poderosa herramienta de transformación social, que a partir de la llegada de turistas nacionales é internacionales y los movimientos internos que producen, pasa a ocupar un lugar prioritario en la agenda del Estado, motivando por otra parte el interés de inversionistas nacionales é internacionales.

Con ese ideal, se pretende que este trabajo incentive en nuestros coterráneos en la necesidad de apropiarse de las experiencias de los países desarrollados, que han mostrado que un turismo consolidado es aquél que comienza por entender

que si su capital humano es calificado, asumirá los retos y se preparará para ese intercambio cultural, que unido a una buena planificación, diseño del producto, adecuadas labores de promoción, mejoramiento de la infraestructura turística y óptimos procesos de capacitación, se obtendrá calidad en los servicios y convertir a Cartagena en uno de los destinos más apetecidos en los mercados internacionales turísticos en el largo plazo.

Este trabajo tendrá las siguientes fases a desarrollar, primero se determina en qué fase del ciclo de vida se encuentra Cartagena como destino turístico según la teoría de Butler. Seguido, se realiza el modulo de mercado que permite determinar los factores que han influido en el sector, en su calidad y competitividad, para generar estrategias competitivas traducidas en un plan de negocios viable. Como tercer paso, se expone el modulo técnico - operativo que permite estimar el tamaño del negocio y estimar los elementos necesarios para la prestación del servicio. Como paso siguiente se esboza el modulo organizacional y legal en el que se analizarán los aspectos legales que se deben tener en cuenta en la creación de "**Cartagena Turística**" como empresa de servicios turísticos para tener una visión real de las implicaciones que requiere la puesta en marcha. Además de desarrollar un estudio administrativo que asienta el diseño de un componente directivo adecuado para la empresa. Por ultimo, se realiza el modulo financiero en el cual se estudiará la viabilidad financiera, que muestre el capital inicial, proyecciones de ingresos, egresos, flujos de caja, las formas de financiación y demás opciones necesarios para la puesta en marcha de este negocio.

## **1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

El sector turístico constituye uno de los campos más relevantes en la economía de Cartagena; por lo tanto se estudiará a fondo el desarrollo que ha tenido a través de la historia, contrastándolo con la teoría Butler, en la cual se describe que los destinos turísticos se desarrollan siguiendo un proceso compuesto por una serie de fases que determinan su éxito y su longevidad<sup>1</sup>, logrando ubicar exactamente las fases del ciclo de vida de Cartagena como destino turístico, realizando un paralelo entre la historia y la evolución del mismo a medida que esta se desarrolla en el tiempo.

Se pueden resaltar, entonces que se han realizado estudios previos en los cuales se investigan infinidad de variables asociadas con el turismo en Cartagena, y como mejorar su productividad competitivamente, pero no se ha efectuado un análisis concreto que ubique la fase de desarrollo en la que se encuentra Cartagena como destino turístico exactamente, y es por esto que no se han desarrollado las estrategias adecuadas ya sea correctiva de estabilización o de explotación correspondiente a la fase actual, ya que mucho se ha hablado de la relación e integración que se debe lograr entre los tres pilares básicos para el desarrollo del turismo, como los son las entidades gubernamentales, la empresa privada y la comunidad en general, definiendo a este como la creación de microempresas locales en la cual confluyan las tres pero son muy pocas las que existen en la actualidad, es por esto que el principal problema de estudio, es la creación de estas microempresas y como ubicar la fase en la que se encuentra Cartagena como destino turístico puede ayudar de manera significativa a su creación basado en estrategias coherentes y productivas con lo que necesita el destino.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

**¿Identificar en que etapa de desarrollo según la teoría Butler se encuentra Cartagena como destino turístico, para así crear estrategias adecuadas según la fase en la que se encuentra y llevarlas a cabo a través de un plan de negocios llamado “Cartagena Turística”, como proyecto de microempresa local?**

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular un plan de negocios llamado “Cartagena turística”, que desarrolle o lleve a cabo las estrategias pertinentes que necesite Cartagena para alcanzar la fase de pleno desarrollo, después de haber identificado en que etapa se encuentra esta según la teoría Butler.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Determinar en qué fase del ciclo de vida se encuentra Cartagena como destino turístico según la teoría de Butler.
- 2) Desarrollar el modulo de mercado que permita determinar los factores que han influido en el sector, en su calidad y competitividad, para generar estrategias competitivas traducidas en un plan de negocios viable.
- 3) Exponer el modulo técnico - operativo que permita estimar el tamaño del negocio y estimar los elementos necesarios para la prestación del servicio.
- 4) Esbozar el modulo organizacional y legal en el que se analizarán los aspectos legales que se deben tener en cuenta en la creación de “**Cartagena Turística**” como empresa de servicios turísticos para tener una visión real de las implicaciones que requiere la puesta en marcha. Además de desarrollar un estudio administrativo que permita diseñar un componente directivo adecuado para la empresa.
- 5) Realizar el modulo financiero en el cual se estudiará la viabilidad financiera, que muestre el capital inicial, proyecciones de ingresos, egresos, flujos de caja, las formas de financiación y demás opciones necesarios para la puesta en marcha de este negocio.

### 3. JUSTIFICACIÓN.

Teniendo en cuenta los últimos estudios y conclusiones del ministerio de comercio industria y turismo (MCIT) establecidos en el COMPES 3397, en el II Consejo comunal sectorial del turismo de 2006, y (otros) se establecieron ciertas falencias a nivel del entorno político y socioeconómico tales como infraestructura, defensa y seguridad, capacitación del capital humano, acceso a información, promoción turística y pre aparición de la oferta, y se establecieron a su vez medidas correctivas para cada una de ellas, las cuales se llevarán a cabo por entidades gubernamentales; de cierta forma estos puntos hacen parte de la presente investigación, resaltando que se busca con la presente investigación aportar un punto de vista adicional que es el de el desarrollo del turismo como producto a través del tiempo (Teoría De Butler) y como se puede poner en práctica una estrategia de mejoramiento según la fase de evolución que se determine, esto a través de la creación de un plan de negocio a partir de estas estrategias.

Además la estructura de un plan negocios estructurado, permitirá alcanzar un mayor grado de conocimiento en cuanto a la conformación y funcionamiento de nuestro negocio, y a través de este se concretaran en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros; lo anterior, facilitará la asignación los recursos en forma apropiada, de tal manera que se puedan tomar decisiones acertadas al momento de ejecutar dicho plan, sin olvidar que este será el curriculum de una potencia empresa, la cual se utilizará para buscar financiamiento, socios o inversionistas, que serán como una guía para el buen desempeño y manejo de la empresa.

Por otra parte, con esta investigación se presenta la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, a través de la construcción de un plan de negocios, cuyo resultado sea la puesta en marcha de un conjunto de estrategias de mejoramiento del sector turístico de Cartagena, y la ves hacer parte de la formación profesional integra, ayudando a la ampliación de las capacidades investigativas e intelectuales propias, y darlas a conocer de manera contundente, reafirmando al mismo tiempo los valores profesionales y personales adquiridos.

#### 4. MARCO DE ANTECEDENTES.

En el ámbito local, los trabajos más importantes sobre turismo y que pueden ser tomados como antecedentes cercanos al proyecto como tal, son los siguientes:

Como primer antecedente, se tiene el trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Cartagena-Observatorio del Caribe Colombiano, llamado **“La competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado”** Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena N° 4. 2006. En este documento se describe la situación del Distrito de Cartagena en el sector turismo, recalcando el nivel de competitividad medido a través de indicadores como: Atractivo turístico, infraestructura, aspectos económicos y legales, entre otros. Dichos indicadores, se compara con otros destinos en la cuenca del Caribe y en el ámbito nacional. Además el trabajo esboza la evolución de llegadas o arribos que hacen a la ciudad turistas extranjeros, su modo de arribo y país y procedencia. Por ultimo, el documento busca por medio de una matriz de estrategias exponer soluciones a la problemática del sector turismo en Cartagena.

Ese mismo año (2006), la Cámara de Comercio de Cartagena, por medio de los autores **Héctor E. López Bandera, Camila Bernal Mattos y Paola Quintero Puentes, publicó un trabajo llamado “La heroica debe ser Única”**. En esta investigación se describe la problemática de la competitividad del sector turismo en la ciudad de Cartagena, y por la naturaleza de los problemas e interrogantes planteados, se utilizó la prospectiva como herramienta para la realización del proyecto o investigación. Esta consistió en un conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de alcanzar una visión compartida de un futuro deseado, mediante el empleo de determinados métodos y herramientas. En dicho modelo turístico partió de una prospectiva que permitió: 1. revisar las orientaciones recientes del proceso de desarrollo turístico con respecto a las megatendencias que han surgido en el ámbito internacional y a los cambios sustanciales que se viven en el destino, 2. analizar las modalidades que asume el patrón de desarrollo turístico seguido por el destino, y 3. construir escenarios alternativos: el primero, llamado tendencia, y el segundo, que define un curso de acciones decisivas para orientar el modelo turístico hacia un futuro mejor definido.

**Baldovino Villacob, Erik<sup>1</sup>. Turismo Extranjero en Cartagena, Diagnostico y Perspectivas. Informe preliminar. Cartagena. 2003.** El estudio mencionado explica porqué a pesar de las bondades de la ciudad y el interés que tienen los

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Cartagena, Centro de Investigaciones Económicas. 2004.

extranjeros por ella, este sector fue decayendo debido a la situación social del país, pero recomienda medidas tendientes a la reactivación y mejor comportamiento del mismo.

Con relación al tema a investigar, este trabajo tiene semejanza debido a que en el estudio se expone la situación del sector turístico de Cartagena con respecto a la llegada de extranjeros a la ciudad y el trabajo en cuestión, se expondrá la necesidad de ofrecer paquetes turísticos especialmente a extranjeros cuando se desarrolle el plan de negocios “**Cartagena turística**”.

**Galvis Aponte, Luís Armando; Aguilera Díaz, Maria Modesta<sup>2</sup>. Determinantes de la Demanda por Turismo hacia Cartagena, 1987-1998. Cartagena, 1999. Documentos sobre Economía Regional.** El documento estudia los factores que determinan la demanda de turismo hacia la ciudad de Cartagena. Para ello se evalúa el papel de la tasa de cambio real, utilizada como un índice proxy de los precios relativos, y la capacidad de gastos nacional y extranjera, medida por el nivel de ingreso real (PIB) como los principales determinantes de la demanda del turismo.

---

<sup>2</sup>

Centro de Investigaciones Económicas del Caribe Colombiano; Banco de la República. 2000.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1 MARCO REFERENCIAL.

#### 5.1.1 Teorías sobre la actividad turística.

Demostrando la importancia del turismo en el entorno local e internacional, hay que recalcar, el impacto en el crecimiento de la demanda de los viajes en todo el mundo, pero a la vez analizar que este crecimiento no ha sido consecuente con la evolución en el aspecto teórico que respalda de manera metódica y descriptiva los fenómenos que se presentan en el turismo como campo de estudio científico; en resumen para los prestadores de servicios turísticos y los órganos encargados de su desarrollo, el soporte teórico conceptual se desconoce o en el mejor de los casos es parcial con sesgos que van desde lo económico hasta lo ambiental y social, debido a esto se crea la necesidad de ahondar en un enfoque que abarque todos los campos correspondientes al desarrollo turístico como tal; partiendo de esta concepción, se realizará entonces un recorrido histórico de las teorías desarrolladas desde 1944, fecha en que se reconoce el inicio de la teoría Turística Moderna en busca de explicar el comportamiento de la actividad, pero primero se enunciarán algunos planteamientos realizados antes de esta fecha, como es el caso de la *corriente económica*, cuyo principal exponente es Schullern (1910), quien consideraba que la importancia del turismo radicaba en el peso económico que generaban los ingresos derivados del tráfico internacional de viajeros. Por otra parte se generan dos corrientes adicionales “*la corriente cinética*”, cuyos representantes son Schwink (1929) y Bormann (1930), en la cual describen al turismo cuya única motivación son los viajes como movimiento de individuos y las motivaciones del mismo; y la *corriente psicosocial*, cuyos representantes son Josef Stradner (1930) y Morgenroth (1930), en la que se describen las relaciones sociales derivadas del movimiento de viajeros a un centro receptor, así como las condiciones psicológicas que motivan este fenómeno. Después de esto surge gran cantidad de trabajos al respecto de este tema, de los cuales se pueden agrupar en tres escuelas:

La escuela económica: En la cual la importancia del turismo radicaba en la capacidad de producir bienes económicos a través de un intercambio, en donde los bienes que se intercambian están a disposición plena del consumidor, desentendiéndose cualquier consideración patrimonial, social

cultural, etc. Exponentes: Luis Fernandez Fuster (1967) y Manuel Figuerola Palomo (1980).

La escuela humanística: Representada por los teóricos Walter Hunziker y Karl Krapf (1942), funda sus preceptos bajo la óptica del individuo como centro de análisis y preeminencia los efectos sociales, derivados de esta relación por encima de lo económico. Pero su visión parcial y la imposibilidad de explicar el turismo en una dimensión real dieron paso a la escuela psicológica, que busca integrar todos los aspectos de este fenómeno.

Los trabajos de la mayoría de los organismos internacionales como la AIEST (Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo) en 1978, y la Organización Mundial de Turismo (1980), se ubican en esta postura teórica, argumentando la importancia social del turismo y su contribución a la economía de los países, alentando con sus declaraciones y postulados a que los organismos encargados de su desarrollo en cada país, adoptasen los mismos principios, situación que en lo general se observa actualmente.

En la actualidad, una gran parte de los modelos existentes para definir tendencias del desarrollo turístico, se enfocan principalmente al análisis cuantitativo del comportamiento del flujo de turistas al interior de un país en un periodo determinado. Esta perspectiva dominante está centrada en el turista y su potencial, este modelo es enunciado por la antropóloga norteamericana Valene Smith, dirigido a estudiar la adaptación del turista a las normas de la comunidad y los impactos que tienen en las comunidades receptoras, a partir de las características de una tipología específica del turista que establece siete categorías.

El impacto en la comunidad está representado esquemáticamente por un par de pirámides invertidas (estableciendo una relación directamente proporcional entre el impacto a la comunidad y el tipo de turista, en una relación de menor impacto a menor volumen pero parece desconocer muchos otros perfiles de actitudes y motivaciones del turista.

El del canadiense G.V. Doxey considera que la interacción de los residentes con un gran número de turistas, causa tensión y lleva finalmente al antagonismo. El indicador relevante para Doxey es el ánimo de la población local ("Irridex"), que se deriva a su vez de la presencia del turismo en volúmenes crecientes.

Las críticas a este modelo argumentan que en algunos lugares, el estado de ánimo de la comunidad no pasa de la molestia o irritación modelo de Bjorklund

y Philbricks (1975), refiere las respuestas de actitud / comportamiento de los anfitriones, proponiendo una matriz que caracteriza las actitudes y el comportamiento de los grupos/individuos hacia el turismo. El marco conceptual es dinámico y permite a diferentes individuos o grupos ser ubicados en ciertos puntos de la matriz dependiendo de su propia óptica del turismo. Ap y Crompton (1993), proponen otro modelo de la actitud de la población local que identifica estrategias de comportamiento de la población hacia el turista

Por su parte, Norhona, consultor del Banco Mundial para asuntos de Turismo, sugiere que el turismo se desarrolla en tres etapas i) Descubrimiento, ii) respuesta local e iniciativa y iii) institucionalización.

El influyente trabajo de Stanley Plog, psicólogo norteamericano que ha trabajado para la industria turística por más de 25 años, plantea la evolución de los destinos a partir de la psicología del viajero. Es el creador del concepto de psicografía que se sintetiza en dos conceptos básicos: el de alocentrismo y el de psicocentrismo a partir de los cuales describe la evolución del auge y caída de los centros turísticos.

Para Plog, las áreas turísticas son atractivas a diferentes tipos de turistas, lo cual explica su evolución.

Otro trabajo pionero en este tema y en el cual se basará esta investigación, es el del Richard Butler, que propone un modelo a partir de diferentes fases de la evolución turística. En el que además del impacto del turismo, incluye también el tema del desarrollo del área (valorando aspectos que van desde el marketing, la organización y la propiedad de los atractivos hasta los servicios turísticos).

Partiendo del concepto mercadológico de “ciclo de vida del producto”, para Butler, la venta inicia de manera lenta para experimentar con el tiempo un crecimiento más rápido, una estabilidad y finalmente una declinación. El flujo de los visitantes decrecerá en la medida en la que se llegue a los umbrales de la capacidad de carga, referida en este modelo como la línea asintótica. Esta saturación se expresa en términos ambientales, (por ejemplo, escasez de tierra, calidad del agua y del aire); de planta física (transportación, alojamiento, otros servicios), o de factores sociales (acelerada expansión demográfica, resentimientos en la población local, etc.).

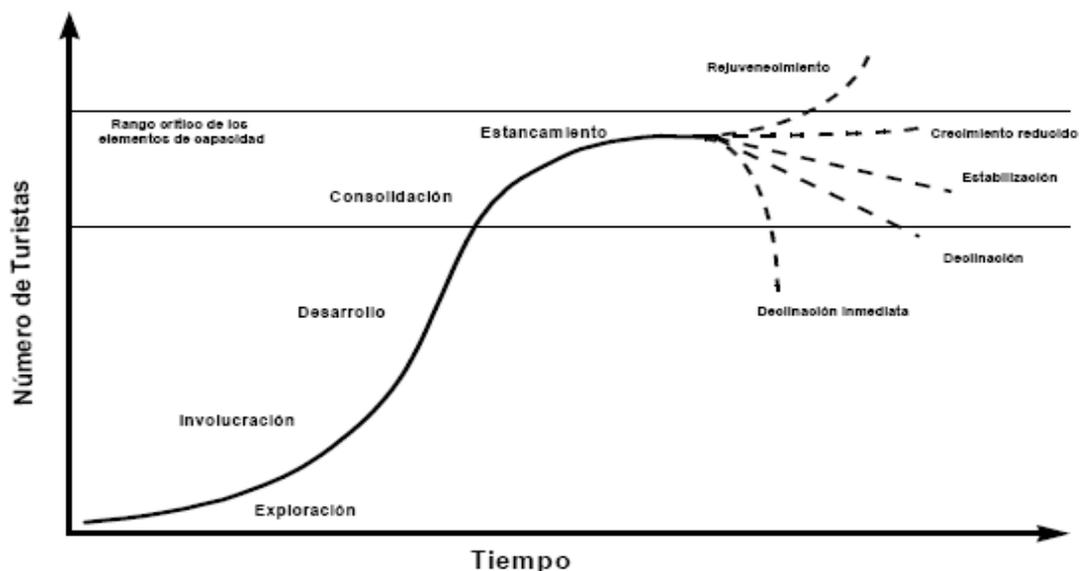
Inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa.

Posteriormente, la popularidad del área crece y el número y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente, la actividad del área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas declina.

### 5.1.2 Ciclo de Vida Turístico según Butler.

Butler describe esas 5 fases: 1) exploración: un pequeño número de turistas visitan el destino; 2) involucramiento: la comunidad local proporciona instalaciones para el turismo de manera limitada; 3) desarrollo: ocurre un rápido crecimiento del turismo que corresponde al mismo proceso de “ciclo de vida del producto”; 4) consolidación: con una tasa de crecimiento menor, el número de turistas continúa expandiéndose. Para mantener su participación en el mercado y para extender la temporada, se recurre al marketing; 5) estancamiento: se llega a los flujos más altos de turistas y aparecen problemas económicos, ambientales y sociales debido a la presión de los visitantes sobre la localidad; y de aquí, se apuntan las opciones futuras: 5a) su declinación o 5b) su rejuvenecimiento, con variantes entre ambos extremos.

**Figura 1. Representación del ciclo de evolución de un área turística**



Fuente: R. Butler. "The concept of tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources". *Canadian Geographer*. XXIV. No. 1. 1980. pp: 5-12.

Este es uno de los modelos más acertados al momento de estudiar el crecimiento de un producto o servicio como lo es los de turismo, ya que simula el crecimiento del mismo como producto, y es un modelo que permite estudiarlo históricamente para así poder hacer proyecciones cuantitativas, las cuales

lleven a unas proyecciones cualitativas a través de estrategias definidas según la fase en la que se encuentre Cartagena como ciudad turística.

En España y en México se han estudiado varios escenarios turísticos con esta teoría, ahora se esbozará un poco más de cómo se han aplicado en otras ciudades dichas teorías, y que resultados se arrojaron.

Torremolinos un destino turístico muy conocido del sur de España, se estudió a través de la teoría de Butler, aplicando las diferentes fases del ciclo de vida, este destino comenzó siendo un pueblo de pescadores que recibía a unos pocos turistas de aventura en los años 60 (Fase de Exploración), luego los habitantes locales abandonaron sus labores cotidianas y de sus pueblos para dedicarse a actividades turísticas que era el auge del momento, y que pronosticaban sería la generación de ingresos del futuro (Fase de Implicación). A mediados de los 80, este destino turístico pasó a ser un destino de masas, al igual que muchos otros del sector, los cuales eran controlados por los tour operadores internacionales que eran quienes conocían a los clientes potenciales, de esta manera y se comenzó a dar la Fase de Desarrollo, en la cual adicionalmente se dio la supra-valorización de los terrenos aledaños a las costas, ya que se convirtió en el espacio más codiciado por los tour operadores y compañías inmobiliarias, se dio la construcción de torres y edificaciones alrededor de este sector para así acomodar al mayor número de turista cerca la playa, pues en esta etapa se estaba presentando el turismo de sol y playa, y aunque mucho se estudió para el control de urbanismo para evitar la aglomeración en este sector, poco se pudo hacer pues esto pasó a segundo plano, por lo tanto todos los alojamientos quedaron aglomerados y no se construyeron espacios agradables, esto llevó a la Fase de Crecimiento, donde Torremolinos alcanzó su techo máximo en la infraestructura disponible y del potencial del mercado, también se vio como los turistas buscaban ambientes y costumbres que les fueran familiares, por lo tanto se fue perdiendo la identidad española, y se introdujo la comida extranjera al igual que programas de tv y música extranjera y muchos establecimientos pasaron a manos de extranjeros. Aquí comenzó la fase de Consolidación, donde se establecieron entes de control al crecimiento del destino y sus efectos, en 1989 todos los destinos de este sector se encontraban en una fase de Madurez, ya que la mayoría estaban en una estabilización o declive de la demanda y comenzaron a estancarse, los tour operadores insistían en mantener el turismo barato de sol y playa, y forzó al sector hotelero a bajar sus costos y ofrecer un servicio y calidad más bajo del que estaban acostumbrados, ya que ellos eran los que controlaban el acceso a sus clientes potenciales, por lo que había un monopolio y el poder de negociación de los hoteleros por separado era nulo, por esto, en 1992 los directivos de hoteles y profesionales del turismo prácticamente desmoralizados se reunieron e intentaron unir fuerzas para resistirse a las demandas de los tour operadores pero no les duró mucho por el miedo de la entrada de cadenas hoteleras extranjeras, pero luego se dieron cuenta que no todos los destinos de este sector se encontraban en la misma

situación, y que otros municipios habían sabido controlar la masificación y la construcción de edificaciones que se dio a principios de los 90 por ello comenzaron a hacer estudios de su evolución como destino, y llegaron a la conclusión, de que aunque los tour operadores llevaron una nueva forma de generar ingresos a estos lugares, también contribuyeron al declive del mismo por influir en el alza de los precios, disminuir la renta discrecional en los mercados emisores y sin duda que la presión que estos ejercieron llevo a la masificación de los centros turísticos en su fase de crecimiento, produciendo así una reducción en la calidad del servicio turístico.

Luego de realizado este estudio se comenzó a trabajar en la Fase de Rejuvenecimiento, en la cual ya no se muestra a España como un destino de sol y playa de paquetes vacacionales baratos, sino que se ofrecen oportunidad de turismo cultural y de ciudad, turismo de negocios, deportivo y de aventura y shorts breaks, entre otros, estos nuevos productos, muestra la diversidad del paisaje de la cultura y resulta de interés para mercados nacionales e internacionales.

### **5.1.3 Estructura Turística y análisis de los clusters turísticos.**

El turismo debe considerarse como un sistema y sector socioeconómico integrado. Su funcionalidad se fundamenta en factores de oferta y demanda.

El factor demanda consta de los mercados turísticos actuales y potenciales, tanto nacionales como internacionales. Estos se encuentran en estrecha relación con tendencias de desarrollo en el mercado internacional y los mecanismos de la globalización<sup>3</sup>, ahora el turismo es mas dependiente de lo que se llama en la actualidad “aldea global”, por la interrelación e independencia que existe entre los diferentes mercados mundial, y que existe entre el turismo y la economía mundial, por lo tanto el impacto que la actividad turística tendrá con sus efectos de estrategias de desarrollo y políticas económicas en la comunidad, tendrá en cuenta el condicionamiento mundial, ya que, constantemente el sistema turístico estará afectados por eventos políticos y financieros.

---

<sup>3</sup> CEPAL, Istmo Centroamericano y la República Dominicana: Indicadores de la actividad Turística LC/MEX/R.690 (SEM.92/6), 1999.

<sup>7</sup>CEPAL, Istmo Centroamericano y la República Dominicana: Indicadores de la actividad Turística LC/MEX/R.690 (SEM.92/6), 1999.

Los factores de la oferta están representados por el desarrollo de productos turísticos consistentes en: atractivos, instalaciones y servicios de diversa índole. La oferta turística, integrada en general por el sector privado consta de alojamiento turístico en sus diversas formas, tour operadores, servicios de gastronomía y otras actividades de recreación.

En la industria turística, existen dos tipos de visitantes: el internacional, que es aquel visitante que viaja a un país distinto al de su residencia y el doméstico, que viaja sin salir del país en el que reside.<sup>4</sup>

La industria turística es esencialmente privada; aun así el Estado con lo ya visto en referente al sistema turístico con sus planes de desarrollo y otros impulsa con políticas de promoción y desarrollo de infraestructura la adecuación del entorno al turista generando así una demanda de mano de obra no especializada y especializada. Volviendo al sector turístico privado este cuenta con características únicas debido a la amplia gama de sectores productivos y de servicios que incorpora y a la vez cuenta con un sin número de industrias estrechamente vinculadas a su tipo de actividad. La industria turística comprende todo aquellas empresas que están relacionadas con:

- Alojamiento
- Transporte
- Abastecimiento de alimentos y otros
  
- Recreación
- Operadores de tours
- Agencias etc.

Por otro lado, la industria turística también se encuentra relacionada con otras industrias como la construcción, telecomunicación, manufactura y la venta de bienes varios.

El turismo es uno de los pocos sectores intensivos en empleo, y de todo tipo de empleos, desde los más cualificados a los menos, y es claro que ante las nuevas condiciones de trae la globalización, una de las alternativas para el elevado numero de personas que no tienen una alta calificación laboral, es el trabajo generada por el sector turístico El turismo es un importante creador de empleos, principalmente no calificados: maleteros, ascensoristas, aseadores, etc., y semi calificados, recepcionistas, chóferes y otros. El empleo relacionado con el turismo se puede clasificar en:

---

4

- *Empleos directos:* Corresponden a las personas que trabajan en empresas de turismo tales como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tiendas de artesanías y recuerdos, en las que se desempeñan artesanos, maestros de cocina, personal de gerencia y administrativo, vendedores, guías turísticos y otros.

Aunque no existen mediciones exactas, se estima que en términos generales en este sector un empleo directo genera tres empleos indirectos.

- *Empleos indirectos:* Corresponden a los empleos suplementarios generados en los sectores de actividad que abastecen o prestan servicios a las empresas turísticas. Entre ellos se encuentran los empleados suplementarios que los supermercados, envasadoras de alimentos, empresas de transportes y otras, deben contratar para satisfacer el aumento de la demanda generada por los turistas.
- *Empleos inducidos:* Al crecer el empleo directo e indirecto, aumenta la cantidad de personas que cuentan con dinero y demandan más bienes y servicios, lo que obliga a incrementar la producción. Para ello en ocasiones es necesario contratar mano de obra suplementaria. Los puestos de trabajo así generados constituyen empleos inducidos.
- *Empleos generados durante la construcción de infraestructuras y equipamientos turísticos.* La construcción de hoteles, restaurantes, casas de veraneo, etc., producen empleos generalmente temporales, sin embargo en la fase de desarrollo turístico, una secuencia de construcciones puede mantener ocupado por largo tiempo a un número a veces importante de trabajadores del rubro de la construcción.

En el análisis del los cluster es necesario fundamentar el estudio en las relaciones intersectoriales del área en cuestión. Para poseer una idea del tamaño del sector turístico y los subsectores, tenemos el siguiente cuadro que ilustra de manera general el sector turístico y sus respectivos y más importantes entes económicos.

## ICEBERG DE LA INDUSTRIA Y ECONOMIA TURISTICA.



Fuente: OMT.

En el gráfico anterior, se puede apreciar el denominado “iceberg” de la industria turística. En la punta, que corresponde a lo que sobresale del agua se pueden ver las actividades de la propia industria turística. En la parte que se encuentra sumergida se puede apreciar todas aquellas actividades de la economía turística que se derivan de la industria como tal y, en consecuencia, forman una amplia gama de actividades involucradas en el negocio del turismo.

El conjunto de ambas partes del iceberg representan la cantidad de empresas que están relacionadas con la economía turística (Conglomerado Turístico) y por ende también determinan el poder económico y político que tiene la industria turística a nivel internacional.

Para analizar de mejor manera lo que son las relaciones intersectoriales y observando el gráfico anterior, vemos que las relaciones entre los diferentes cuerpos turísticos están atadas unas a otras y con mayor o menor intensidad.

Entonces tenemos que las relaciones intersectoriales se asemejan más al ciclo económico de flujo de bienes y servicios finales y los factores productivos, es decir basándose en lo que se conoce como el “gasto en turismo” los demandantes de bienes y servicios turísticos pagan por esos factores y esos factores obtienen lo que se considera un ingreso.

Para bienes y servicios intermedios provistos por otra empresa el pago que hace el turista por estos, al igual que para los finales, estos generan un ingreso

para los factores que intervienen en la producción o en la prestación de esos bienes y servicios intermedios.

Ya visto lo anterior, se ve claramente que de manera somera y general las relaciones intersectoriales en la producción de bienes y servicios de consumo turístico es evidente. Solo con mirar la gráfica se muestra que los subsectores de la punta están relacionados con los del sector intermedio y estos con los inferiores. De esta manera se construye una estructura que compila a muchas organizaciones, creando un efecto indirecto que se le conoce como el “efecto multiplicador” del gasto turístico que es la cuantificación que genera en una economía una variación en las divisa por concepto de turismo en este caso internacional<sup>5</sup>.

Por el lado de los encadenamientos productivo, si reflejamos esto en el sector turístico y utilizamos la teoría existente, se observa que la interrelación que se genera entre las empresas de un mismo sector o actividad económica puede ser de carácter vertical y horizontal. Vertical cuando hay una cadena de producción y comercialización entre diferentes empresas, y horizontal cuando las empresas están relacionadas por realizar la misma actividad.

El turismo posee lo que se llama encadenamientos múltiples. Solo ver el sector hotelero, el de restaurantes, Agencias de Viajes, empresas dedicadas a los servicios de Turismo de Convenciones y Eventos, entre otros, se evidencia la complejidad de este, ya que, se incluye el sector alimenticio, de limpieza, de atención y otros. Los demás subsectores tienen eslabonamientos con otras y que a simple vista no son observables, pero que en la cadena productiva son esenciales, por ejemplo el sector de transporte de turistas en tours desde el chofer hasta el encargado de la silletería, pasando por el proveedor de la gasolina y repuestos. Por lo visto el encadenamiento es extenso y complejo.

#### **5.1.4 Fundamentos de los planes de negocios.**

Teniendo el acervo teórico, se surge ahora, plantear como se estructura un plan de negocios, siendo este el fundamento del trabajo.

---

<sup>5</sup> Meyer Daniel. “Análisis Económico Del Turismo En América Latina Y El Caribe”.

<sup>10</sup> El Ministerio de Desarrollo Económico fue fusionado mediante la ley 790 de 2002 con el Ministerio de Comercio Exterior y se conformó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por lo tanto cuando se hable de Ministerio de Desarrollo Económico se entenderá por Ministerio de Industria y Comercio.

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. “En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio”<sup>6</sup>.

### **Concepto.**

El plan de negocios es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad turística, y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). “Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe

---

<sup>6</sup> Terragno Danila y María Laura Lecuona. Mercado/DINERO. 2008.

estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos”<sup>7</sup>.

### **Los objetivos.**

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser buenas, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedarse en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

El Plan de negocios que se formulará, tendrá los siguientes componentes o módulos.

---

<sup>7</sup> León Alcides. Cómo armar un plan de negocios. Revista Dinero. Caracas. 2008.

## MODULO 1: MERCADEO

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ⇒ Descripción del producto o servicio.
- ⇒ Análisis del Sector
- ⇒ Análisis del mercado.
- ⇒ Análisis del Consumidor / Cliente.
- ⇒ Análisis de la competencia

### ESTRATEGIA DE MERCADEO

- ⇒ Concepto del producto o servicio.
- ⇒ Marketing Mix:

### PROYECCION DE MERCADO.

## MODULO 2: ANALISIS TECNICO - OPERATIVO

- ⇒ Clasificación del personal
- ⇒ Cálculo del personal
- ⇒ Descripción y esquematización de los procesos.

## MODULO 3: ORGANIZACIONAL Y LEGAL

- ⇒ Constitución de empresa y aspectos legales.
- ⇒ Estructura organizacional y organigrama.
- ⇒ Fundamentos legales.
- ⇒ Gastos e inversiones requeridas.

## MODULO 5: FINANCIERO

### Principales supuestos

Sistema de financiamiento: capital de trabajo que se requiere para montar el negocio, inversiones previstas en bienes de capital, necesidades de capital para crecer al ritmo que lo demandan las ventas, fuentes de financiación que se consideran necesarias (capital propio, socios inversionistas, endeudamiento).

Flujo de caja y estados financieros: flujo de caja, balance general, estados de resultados, presupuestos de producción (costos), presupuesto de nómina, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de ingresos. Proyecciones a tres años: mes a mes el primer año y los otros dos totalizados. Flujo de caja con período de pagos descontados.

Evaluación del proyecto: TIR, VPN. Pto. de equilibrio, relación costo / beneficio y recuperación de la inversión.

Otros Indicadores Financieros

Endeudamiento

Capital de trabajo

Rotación de cartera, proveedores y ciclo operacional

Pasivo Financiero / Ventas

Gasto Financiero / Ventas

Análisis de riesgo

Análisis de sensibilidad y plan de contingencia.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

**Turismo:** Es el que Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio o por otros motivos turísticos.

**Turista:** Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) es toda persona que viaja a un sitio distinto de su residencia habitual y ajeno a su entorno habitual por un período mínimo de una noche y no superior a un año, cuyo principal motivo de visita no sea una actividad remunerada en el país visitado.

**Agencias de Viajes:** Son aquellas empresas comerciales constituidas por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras debidamente autorizadas para que se dediquen a las actividades mercantiles turísticas, encaminadas a prestar servicios de manera directa o como intermediarios entre los viajeros y prestatarios de servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos<sup>8</sup>.

**Actividad Turística:** Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objeto del viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.

**Servicio:** Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo.

**Empleo:** Utilización de un individuo por personas o instituciones para obtener su trabajo a cambio de un salario u otro tipo de pago. Hay dos clases de empleo:

**Empleo Directo:** corresponde al personal que trabaja producto del empleo generado en actividades relacionadas directamente con el turismo, como son los hoteles, restaurantes, agencias de viajes.

**Empleo Indirecto:** se refiere al empleo que genera el turismo al personal necesario en empresas que no son turísticas pero que suministran los insumos o son proveedores del sector.

---

<sup>8</sup> Sierra Anaya German, Marrugo Torrente Dense, Quejada Pérez Raúl. La Actividad del Turismo en Cartagena de Indias.2004, pag 85.

Viajes: Servicio que poseen las empresas de transporte, ya sea terrestre, aéreo, marítimo o multimodal.

Paquete Turístico: Es la combinación de dos o más servicios de viajes como el transporte, alojamiento, comidas, entretenimiento, visitas guiadas a puntos de interés, entre otros.

Tecnología: es una característica propia del ser humano consistente en la capacidad de éste para construir, a partir de materias primas, una gran variedad de objetos, máquinas y herramientas, así como el desarrollo y perfección en el modo de fabricarlos y emplearlos con vistas a modificar favorablemente el entorno o conseguir una vida más segura.

Cuenta satélite de Turismo: Una cuenta satélite es una noción desarrollada por las Naciones Unidas para medir las dimensiones de los sectores económicos que no se definen como industrias en las cuentas nacionales. El turismo es un fenómeno único y se define por el consumidor o el visitante. Los visitantes adquieren bienes y servicios tanto turísticos como no turísticos. La clave, desde el punto de vista de la cuantificación, es asociar sus compras con el suministro total de esos bienes y servicios dentro de un país, región o localidad.

Publicidad: Es un recurso tecnológico que usa la [imprenta](#), la radio y la televisión como medio para que el fabricante de bienes y proveedores de servicios den a conocer sus productos a los consumidores potenciales

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO GENERAL.**

### **7.1 TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación es de carácter, descriptiva y analítica.

Por las características del tema a desarrollar, y con el fin de obtener los resultados esperados, la investigación es de tipo exploratoria, descriptivo, explicativo, la razón es que se busca investigar o diagnosticar un problema: determinar la fase de ciclo de vida turístico en que se encuentra Cartagena según la teoría de Butler y que este sirva como base para la elaboración de un plan de negocios.

Además esta investigación se enmarca en el ámbito descriptivo y Explicativo, debido a que esta basada en la recolección y análisis de información a través de encuestas y entrevistas a los turistas que arriban a Cartagena.

A partir de la información recolectada, se pretende formalizar una fuente de negocio futuro, realizado por medio de un plan de negocios, creando una asociación de resultados interesantes y útiles no solo para los actores, si no también para cualquier otro grupo de emprendedores que quieran aprovechar el entorno del sector turístico.

### **7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Dada la Naturaleza proyecto y del plan de negocio a formular, este estará dirigido a personal extranjero (mas adelante se explicará el porque de esta segmentación de mercado).Por lo tanto el instrumento de recolección de información se le aplicará a una muestra que se determinará de la siguiente manera:

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar 10.715 (esta fue la cantidad de turistas extranjeros que arribaron a la ciudad de Cartagena entre enero del 2007 y enero de 2008. Para efectos de la investigación se seleccionará una muestra representativa de la población, aplicando la ecuación para poblaciones finitas que se enuncia de la siguiente manera:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

<b>N</b>	Tamaño muestral
<b>N</b>	Tamaño de la población, número total de historias.
<b>Z</b>	Valor correspondiente a la distribución de Gauss o normal
<b>P</b>	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.
<b>Q</b>	1-p
<b>I</b>	Error que se prevé cometer.

**Por lo tanto la muestra a la que se le aplicará el instrumento de recolección de información es 370,74 ~ 371**

### 7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Fuente Primaria:** La información requerida para esta investigación se tomará de fuentes primarias, es decir, por medio de encuestas realizadas a turistas que arriban a Cartagena. Ver Anexo 1.

**Fuentes Secundarias:** Además de las anteriores, se requerirán con sustento o acervo teórico y referencial los siguientes documentos:

- Revistas de índole económico.
- Documentos publicados sobre el tema.

- Ensayos económicos.
- Base de datos de la encuesta anual manufacturera (EAM) del DANE. Trabajos de grados relacionados con el tema.
- Estadísticas Comerciales de la Cámara de Comercio de Cartagena.
- Pagina Web entre otros

## **8. MODULO DE MERCADO “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”**

Este modulo de mercado permitirá determinar los factores que han influido en el sector turístico, en su calidad y competitividad, con el fin de generar estrategias competitivas traducidas en un plan de negocios viable, en este caso “Cartagena Turística Limitada”. Además, este plan de negocios en su proyección de mercado tendrá el soporte de la teoría de Butler que indica en que fase del ciclo turístico se encuentra Cartagena y como se vislumbra esta a futuro. Pero antes de lo descrito, se describirá el servicio o producto, la capacidad de atención de la organización, la zona de influencia, la capacidad a utilizar, la localización de “Cartagena Turística Limitada”, entre otras.

### **8.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.**

#### **8.1.1 Concepto del servicio.**

“Cartagena Turística Limitada”. Será un organismo prestador de asistencias de turismo especial (recorridos temáticos), dirigido a atender a los turistas tanto nacionales como extranjeros que componen el sistema de demanda por servicios turísticos de la ciudad de Cartagena. El servicio estará sustentado en la sistematicidad de operaciones y la proactividad cliente – servicio. Además, para promocionar este producto de turismo, “Cartagena Turística Limitada”, se valdrá de las Agencias de Viajes y los Hoteles de la ciudad, ofreciendo el paquete turístico al visitante, con este mecanismo se fortalecerá el cluster del sector, al mismo tiempo que lo dinamiza, ya que las actividades que “Cartagena Turística Limitada” tienen una interrelación con los proveedores de alimentos tradicionales, vendedores de artesanías, propietarios de museos, casas históricas, bares, restaurantes, santuarios de flora y fauna, entre otros. La razón de la interrelación anterior, es que al realizar los recorridos temáticos, los anteriormente mencionados podrán ofrecer los bienes y servicios a los turistas, logrando beneficio propio y para “Cartagena Turística Limitada”.

Los servicios que “Cartagena Turística Limitada”, pretende ofrecer son los siguientes:

## **Marketing History.**

Recorridos temáticos históricos:

1. Recorrido: Evolución urbana, arquitectura domestica y civil.
2. Recorrido: Arquitectura religiosa. Iglesias y catedrales.
3. Recorrido: Arquitectura Militar. Murallas y fortificaciones.
4. Recorrido: Tour Histórico panorámico.
5. Recorridos gastronómicos.
6. Escenografía Histórica, danza y teatro callejero.

Estos recorridos se podrán realizar en:  
Caminatas, Bicicletas, Coche.

## **Turismo Ecológico.**

Recorridos:

1. Recorridos en góndolas por los manglares de la ciudad (Ciénaga de la virgen).
2. Recorridos al Jardín Botánico (Turbaco).

### **8.1.2 Capacidad de Atención de “Cartagena Turística Limitada”**

En “Cartagena Turística Limitada”, los demandantes de servicios especiales turísticos podrán beneficiarse de un conjunto de profesionales dispuestos para atender sus necesidades brindando calidad y calidez en la atención.

La capacidad de atención que puede presentar “Cartagena Turística Limitada”, es una disponibilidad de atender 207 turistas por día en las dos especialidades (Marketing History y Turismo Ecológico), es decir 197 turistas atendidos por 4 guías al día y de **5937** al mes, aproximadamente tomando como base 8 horas dedicados a cada servicio por turista. Pero esto es solo el potencial a atender, ya que la cifra que se maneja, teniendo en cuenta la cifra de demandantes del servicio turístico para el proyecto es mucho menor, por consideraciones reales.

### **8.1.3 Zona de Influencia de la “Cartagena Turística Limitada”.**

Ciudad de Cartagena, corregimiento de la Boquilla, Mar Linda, Arrollo de las Canoas y el Municipio de Turbaco.

### **8.1.4 Capacidad Instalada.**

Considerando la demanda supuesta para el proyecto determinado por el número de de servicios que producirá la organización, y contemplando los parámetros establecidos por la proyección de mercado que mas adelante se detallará, “Cartagena Turística Limitada” dispondrá de una oficina de administración, facturación y estadística, contabilidad, recepción con sala de espera, baños, etc.

### **8.1.5 Capacidad a Utilizar**

Al ingresar al mercado “Cartagena Turística Limitada” aspirara a utilizar el 50% de su capacidad instalada, en medida que se posesione en el mercado, mejore su eficiencia organizacional y genere unidades suficientes para llegar al máximo de su capacidad instalada.

### **8.1.4 Capacidad Diseñada**

El proyecto “Cartagena Turística Limitada” estará diseñado con todas las especificaciones técnico-operativas que para estos casos son exigidos, tales como: coches y autobuses con implementos de seguridad, botes o góndolas seguros, aparatos de exploración natural (binoculares, primatitos, etc.) con los últimos avances tecnológicos, entre otros. Por otro lado, las oficinas de la organización estarán dotadas de software y hardware de altos estándares técnicos. Sumado a lo anterior, los guías de los recorridos poseerán un identificador y rastreados GPS, para proporcionare al turista una mayor seguridad en sus paseos.

### **8.1.5 Localización**

La ubicación estratégica “Cartagena Turística Limitada”, será el Centro Amurallado de la ciudad de Cartagena, este sector tiene un gran impacto en la

zona de influencia tanto social como económica, ya que la capacidad instalada brindará la mejor alternativa para la prestación de los servicios descritos para la población demandante de tales servicios turísticos.

En relación a los costos del transporte, el sector señalado consta de rutas directa que permiten el desplazamiento sin mayores complicaciones como lo es la avenida Pedro de Heredia, Avenida Venezuela, Avenida Santander, San Martín, etc.

## **8.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **8.2.1 Análisis del Sector:**

En esta parte del trabajo, se describirá el marco de investigación del trabajo, como lo es el sector turismo de Cartagena y su referente principal que es Colombia, esto es para fundamentar el ciclo de vida turístico de la ciudad, mostrando la situación actual y tendencias, lógicamente en el ámbito nacional como regional.

### **Generalidades del turismo en Colombia y su participación en el Producto Interno Bruto.**

Evolución del turismo en Colombia y comparación con los países de Latinoamérica.

Colombia posee un formidable potencial de desarrollo turístico gracias a sus costas en ambos océanos, el Atlántico y el Pacífico, a su enorme diversidad de regiones geográficas, sus pródigos ríos, su exuberante biodiversidad, y por tener un área tan grande que contendrían varios países europeos, y existiría aun superficie. Por otro lado, un 9% del país está protegido por el Sistema Nacional de Parques Naturales<sup>9</sup>, y la UNESCO declaró patrimonio de la humanidad a los destinos arqueológicos de San Agustín y Tierradentro, a los destinos culturales e históricos de Mompox y Cartagena de Indias, y al Parque Natural Nacional Los Katíos. Además, El carnaval de Barranquilla goza de la condición de patrimonio mundial (inmaterial). El sistema de parques naturales es variado y extenso. En

<sup>9</sup> PROEXPORT. Guía de Inversión Extranjera. Guía de Sectores Económicos. Área Turística Nacional. 2004.

cuanto a los encantos culturales, en el país hay un gran número de ciudades coloniales; una infinidad de monumentos históricos, culturales, arquitectónicos y arqueológicos; atractivas haciendas cafeteras; y un sinnúmero de eventos culturales como corridas de toros, los festivales de teatro, exposiciones de arte, concursos musicales, ferias artesanales, reinados de belleza, carnavales, y ferias agropecuarias, entre muchos otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, y sumando el mejoramiento de la imagen de seguridad, que en los últimos años ha tenido el país, no es de extrañar que en el ambiente turístico latinoamericano, que Colombia, en la cifras de turistas comparadas con las de otros países de la región, ha presentado una mejor evolución. Por ejemplo, “México y Costa Rica reconocidos por el importante número de turistas internacionales que llegan a su país, sufren un decrecimiento en el año 2007 de 2.8 % y 2.0% respectivamente, comparado con el año inmediatamente anterior. Ecuador, por su parte, también muestra un variación negativa del 2.2%; mientras que Colombia para el mismo período muestra un crecimiento del 12.5%”<sup>10</sup>.

Respecto al Arribo de turistas al país entre enero y diciembre de 2007 ingresaron al país 1.050.569 extranjeros, registrando un crecimiento de 12,5% frente al mismo periodo de 2006 como ya se describió anteriormente. Es decir, un ingreso de 117.325 extranjeros más. Se completan así 5 años de crecimiento sostenido entre 2002 y 2007, lo cual muestra una tendencia sostenida en el mediano plazo. Ver figura 2.

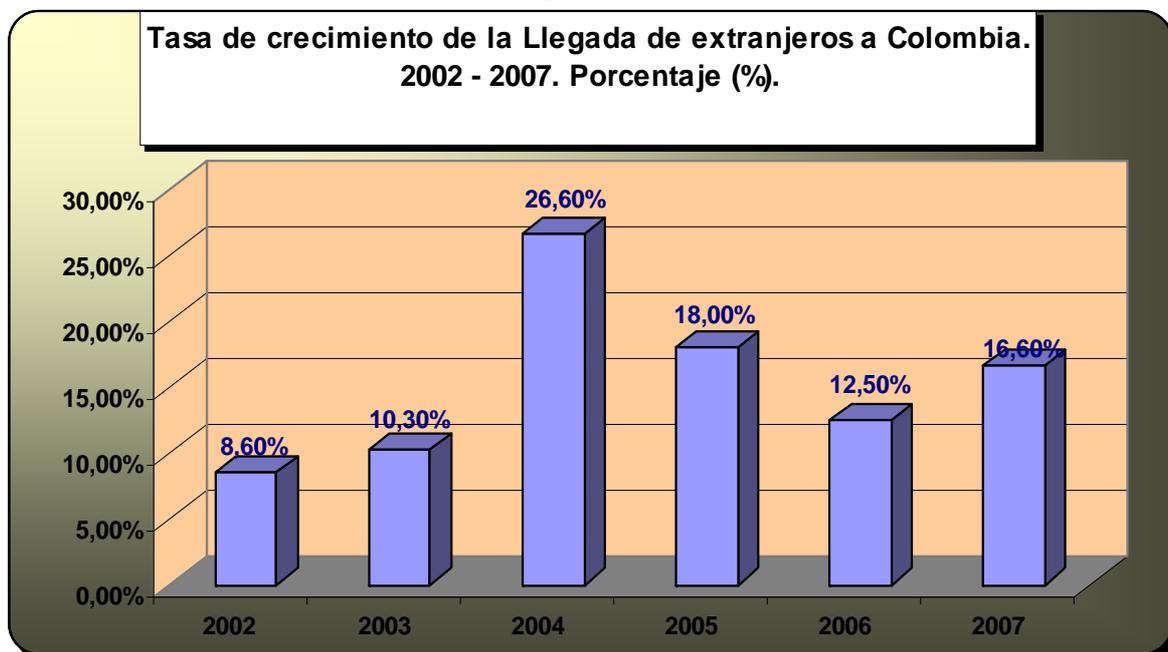
Lo descrito anteriormente, coloca al país en el ciclo de vida turística de “desarrollo”, es decir, según la teoría de Butler, Colombia ya sobrepasó las fases de exploración e involucramiento, y se ubica en la situación en la que ocurre un rápido crecimiento del turismo, que corresponde al mismo proceso de “ciclo de vida del producto”.

Aun así, el número de visitantes que arriban al país, es poco comparado a México, algo menor al de Costa Rica y Perú (estos países por las características que presentan, se ubican en la fase de consolidación y en caso de México estancamiento), pero similar al de Ecuador y Panamá. Ver Figura 3.

---

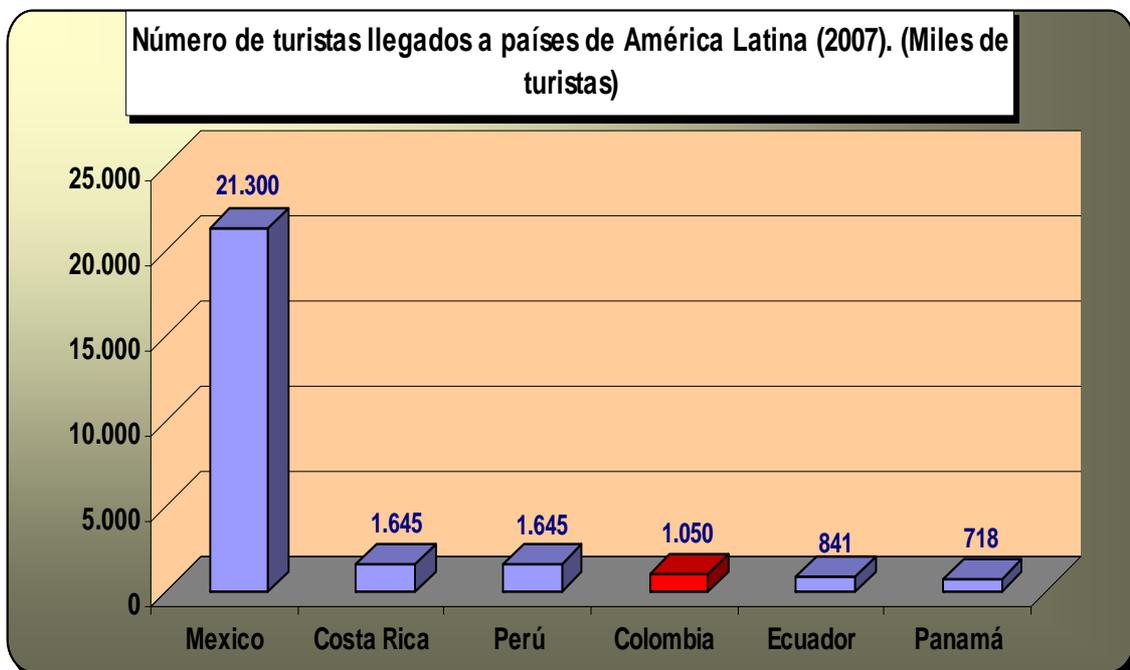
<sup>10</sup> Besudo Jean Claude, Presidente Aviatur. Resumen Económico del Sector Turístico Colombiano. 2006. Bogotá. 2008.

Figura 2.



Fuente: DAS, OMT.

Figura 3.

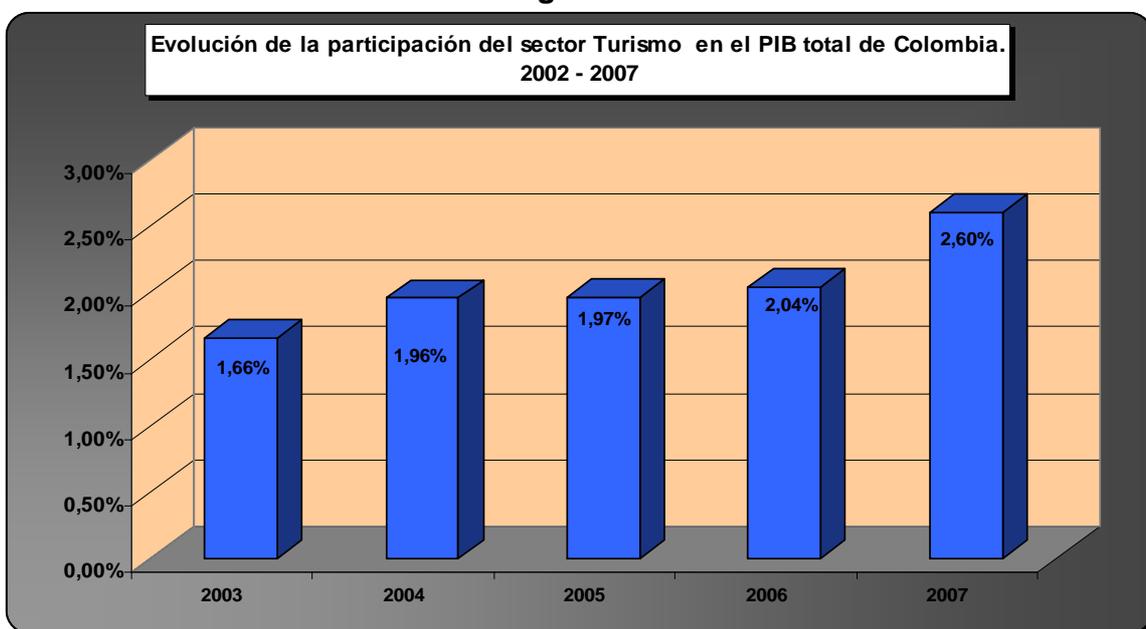


Fuente: DAS, OMT.

### **Tendencia de la Participación del Sector turístico en el PIB de Colombia.**

El turismo se ha convertido en un sector clave para el desarrollo económico del país porque contribuyó con el “2,6% del Producto Interno Bruto (PIB), equivalente a USD 3.200 millones para el 2007. Aporta el 13,6% de la inversión en capital, con USD 2.04 millones, y genera cerca de 395.000 empleos directos”<sup>11</sup>. La evolución de la participación del sector en el PIB total, ha tenido una tendencia constante, como lo muestra la figura 3, con una tasa promedio de contribución al ingreso nacional del 2.05% en el lapso de 2003 - 2007. Ver Figura 4.

**Figura 4.**



Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas. DANE.

### **Nacionalidad de los visitantes y ciudades colombianas más concurridas.**

Según Información del Área de Extranjería del Departamento Nacional de Seguridad DAS, por nacionalidad, los mayores crecimientos se registraron en los viajeros provenientes de Brasil (33,7%), Venezuela (29,6%) y Argentina (26,2%). Y las menores tasas se presentaron en los turistas de EE UU (4,4%), España (4,8%) y Panamá (3,9%).

<sup>11</sup> Legis Bogotá. “Colombia aspira a ser el quinto destino turístico de América Latina”. 23 enero 2008.

Las tres naciones en las que se verificó decrecimiento fueron Costa Rica (-19,8%), Holanda (-5,7%) y Guatemala (-2,7%).

De los 966.447 viajeros que arribaron al país en los 10 primeros meses del año 2006, el 41,38% provino de Sudamérica; el 29,75%, de Norteamérica, y el 17,82%, de Europa.

Por ciudades de destino, en Bogotá el número de visitantes creció en un 18% frente al mismo periodo del 2006. El 44% de los viajeros internacionales se dirigió a la capital colombiana. Le siguieron **Cartagena (35%)**, Medellín (5,5%), Cali (3,1%) y San Andrés (4,5%).

### **El Turismo en Cartagena de Indias.**

Situación y Estructura turística de Cartagena.

El repunte de la actividad turística en la ciudad de Cartagena de Indias D. T y C, en el año 2006, obedeció a un crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y otros eventos nacionales e internacionales. Sin embargo, aún no se llega a los niveles de participación del turismo extranjero que se tenía hace 10 años (el turismo internacional actual está en un 30 por ciento por debajo respecto al año 1994 pese a que hay hoteles cuyos huéspedes son el 60% ó 70% extranjeros)<sup>12</sup>.

En la ciudad, El turismo internacional es el 25% del global de la ciudad, cifra muy baja respecto a la época en que había operaciones directas a Canadá, tres vuelos semanales a España y otros países. Respecto a lo anterior, para el ojo común de los cartageneros, se observaba que hace 6 años había más turistas extranjeros que en la actualidad.

Cartagena se posiciona, en cuanto a mayores porcentajes de ocupación hotelera (61.3%) al lado de la ciudad de Bogotá (63.1%), constituyéndose éstas dos ciudades en los mejores destinos turísticos<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Informe de coyuntura económica regional – ICER. Banco de la Republica. II Semestre el 2007.

<sup>13</sup> Ibid., P. 27.

En el primer semestre de 2007 el porcentaje de ocupación hotelera superó en 5.25 puntos porcentuales los niveles del 2006 y en 2.36 puntos porcentuales la cifra proyectada para el 2007. En general, el balance apunta al incremento continuo de la ocupación hotelera, indicador del buen nivel que presenta la actividad turística de la región y lógicamente para el proyecto “Cartagena Turística Limitada”<sup>14</sup>.

Al igual que en los años anteriores el comportamiento del primer semestre de 2007 para visitantes nacionales y extranjeros muestra una tendencia muy marcada para los meses de enero y junio, y una disminución para los meses de febrero y mayo.<sup>15</sup>

### **Descripción del sector turístico de Cartagena.**

Situación de Cartagena en el Ámbito Turístico Internacional.

Cartagena es vista como un atractivo turístico ya sea para locales como foráneos, pero el potencial de sus recursos, aun no han sido explotados de manera eficiente, esto podría tener inferencia en la designación teórica del Ciclo de Vida Turístico Desarrollado por Butler para la ciudad. Por otro lado, la Figura 5, muestra como el indicador de competitividad revelada, que se define como la participación de un destino en el total de viajeros de un segmento específico, en un año determinado, presenta a Cartagena el año 2007 como el destino menos visitados en la cuenca del Caribe, obviamente Cancún, República Dominicana<sup>16</sup> y Cuba<sup>17</sup>, tienen una estructura turística mas avanzada y protegida, pero la gama de productos turísticos de Cartagena y sus alrededores son tan variados y ricos como los antes mencionados<sup>18</sup>.

#### **Figura 5. Lugares Turísticos más Visitados. Cuenca del Caribe. 2007.**

---

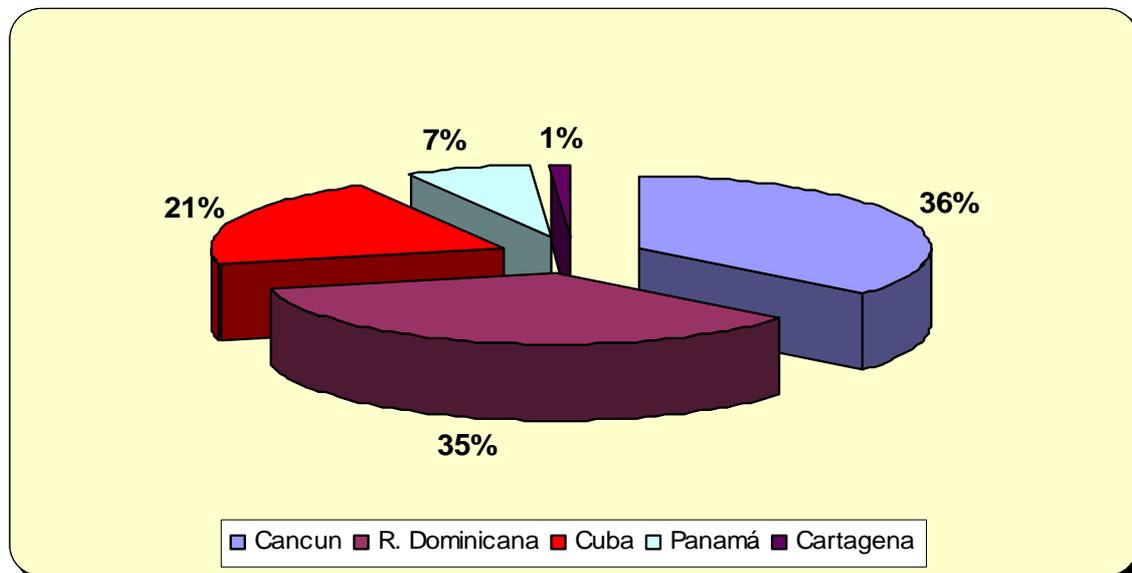
<sup>14</sup> Ibíd., P. 28.

<sup>15</sup> Ibíd., P. 29.

<sup>16</sup> Como factor atractivo, La isla tiene 8 atractivos urbanos y 5 playas, reconocidas entre las mejores del mundo, en el factor experiencia el 98% de los turistas que volvieron a su residencia sostuvieron que tenían alta satisfacción. Por el lado disuasivo, la isla es un lugar tranquilo en un 98%, solo alterado en época de huracanes. Los costos en República Dominicana, son relativamente bajos, no superan los 118 dólares diarios. Ascanio Alfredo. Passos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 2008.

<sup>17</sup> Cuba posee en el factor atractivo, 17 centros turísticos de prestigio. El 91% de los turistas que volvieron a su residencia sostuvieron que tenían alta satisfacción. Por el lado disuasivo, el factor político y la escasez de divisas reducen esta en un 75%. El costo diario en Cuba fue de 125 Dólares el día, en el factor precio. Ascanio Alfredo. Passos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 2008.

<sup>18</sup> Además de centros atractivos de visitas turísticas, la ciudad tiene, las artesanías seguidas de la música, las manifestaciones religiosas y creencias populares, son aspectos de nuestra idiosincrasia que influyen en la actividad turística de la ciudad; por lo tanto, constituyen un recurso más que ofrecer al turista.



Fuente: OMT (2006), Aerocivil (2006), SECTUR México (2006).

Las causas de este desfase o rezago, se pueden ver en la tabla 1, donde Cartagena, utilizando el indicador de *competitividad factorial*, que califica el desempeño del destino agrupando los factores de experiencia, imagen de seguridad, costo y recursos turísticos (capacidad de alojamiento y oferta de actividades), muestra como la ciudad en los factores de atractivo, disuasivo, factor oferta y costos, está por debajo de los demás destinos. Como ejemplo, solo Cuba posee 33.000 habitaciones en el factor oferta, Cancún supera las 10.000. Por otro, lado en el factor Disuasivo, Cuba, Republica Dominicana, Cancún y Panamá, no cargan con el rotulo de país o lugar turístico en conflicto.

**Tabla 1. Indicadores de competitividad factorial. Cuenca del Caribe. 2007.**

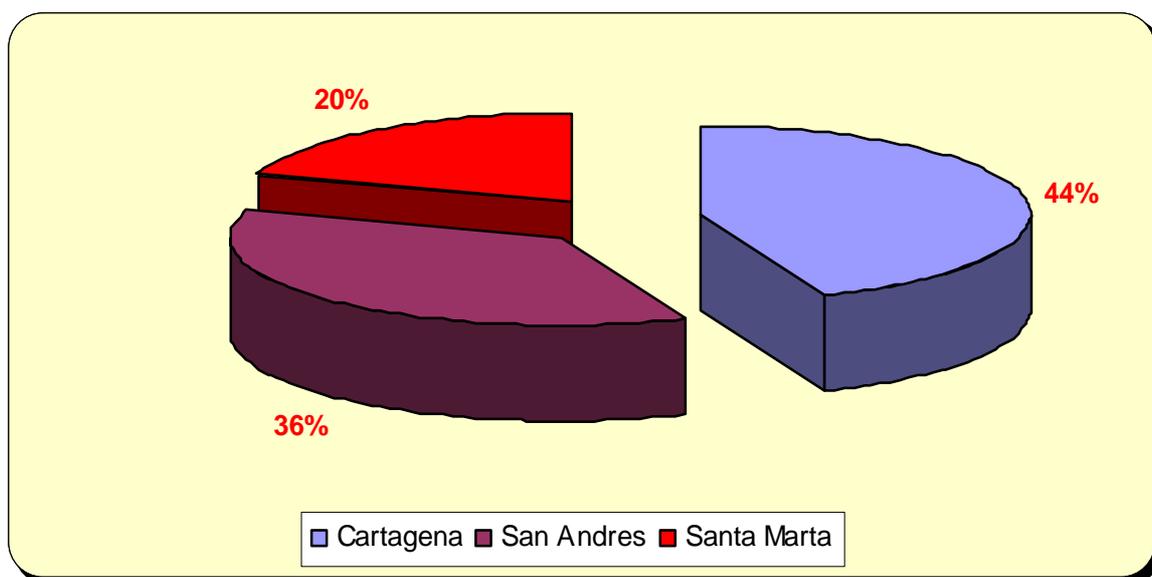
Destino	Factor atractivo	Factor experiencia	Factor disuasivo	Factor oferta	Factor de costos
<b>Cartagena</b>	0,3	0,8	0,25	0,09	1,39
<b>República Dominicana</b>	0,9	0,98	0,9	1	1
<b>Cuba</b>	1	0,91	0,75	0,74	1,08
<b>Panamá</b>	0,4	0,79	0,9	0,26	1,15
<b>Cancún</b>	0,6	0,82	0,9	0,46	1,49

Fuente: Cálculos propios con base en OMT, Viva Tours, Consultur, Bimsa Panamá, SECTUR México, Departamento de Cuentas Nacionales y estadísticas de República Dominicana.

Situación de Cartagena en el Ámbito Turístico Nacional.

Mientras que la competitividad de Cartagena frente a los destinos internacionales analizados es desfavorable, en el mercado nacional sucede lo contrario. Por ejemplo, el año 2007, del total de pasajeros o viajeros que buscaban como destino la Costa Caribe, la mayoría tuvieron como plaza de llegada a Cartagena, seguido de San Andrés y por último Santa Marta. Ver Figura 6.

**Figura 6. Lugares Turísticos más Visitados por Nacionales. Costa Caribe. 2007.**



Fuente: Aerocivil, 2007.

Los factores de competitividad, que redundan en una buena situación respecto a los demás centros turísticos nacionales, favorecen a la ciudad en todo, excepto en el factor costos, aun así Cartagena es el principal destino del Caribe Colombiano. *Esto de muestra que Cartagena, está en un Ciclo de Vida Turística, superior al de los demás destinos de la región.*

**Tabla 2. Indicadores de competitividad factorial Turística. Colombia.**

Destino	Factor atractivo	Factor experiencia	Factor oferta	Factor de costos
<b>Cartagena</b>	1	0,79	1	1,3
<b>Santa Marta</b>	0,61	0,79	0,67	1
<b>San Andrés</b>	0,32	0,78	0,68	1,3

Fuente: Consultur, Cindamer, Fondo Nacional de Promoción Turística, Secretaria de Turismo de San Andrés.

Estructura de Sector turístico de Cartagena.

El sector turístico en su naturaleza convencional esta conformado por las actividades de hotelería, restaurantes, joyerías, agencias de viajes, artesanías, bares, casinos y transporte, entre otras actividades de esparcimiento y recreación; el ofrecimiento de los servicios por parte de cada una de estas actividades conforman el llamado producto turístico.

En el año 2007 existían 1.312 empresas catalogadas como turísticas afiliadas a la Cámara de Comercio de Cartagena, generando 8.205 empleos; el 70% de las empresas del sector turístico se concentra en los Hoteles, 273 establecimientos, y restaurantes, 705 establecimientos. El sector turístico en general generó el 8.4 % del Producto Interno Bruto de Bolívar.

El número de habitaciones de los 273 hoteles en el 2007 reportaba una oferta de 5.349 habitaciones.<sup>19</sup>

**Tabla 3. Estructura de Sector turístico de Cartagena. 2007.**

Actividad Económica	Numero de Establecimientos	Participación en el Sector	Numero de Empleados	Participación en el Sector
Hoteles	273	16,94%	3116	37,98%
Restaurantes	705	43,73%	2003	24,41%
Bares	21	1,30%	77	0,94%
Agencias de viajes	106	6,58%	516	6,29%

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2008.

#### Ocupación Hotelera en la Ciudad de Cartagena 2001 – 2007.

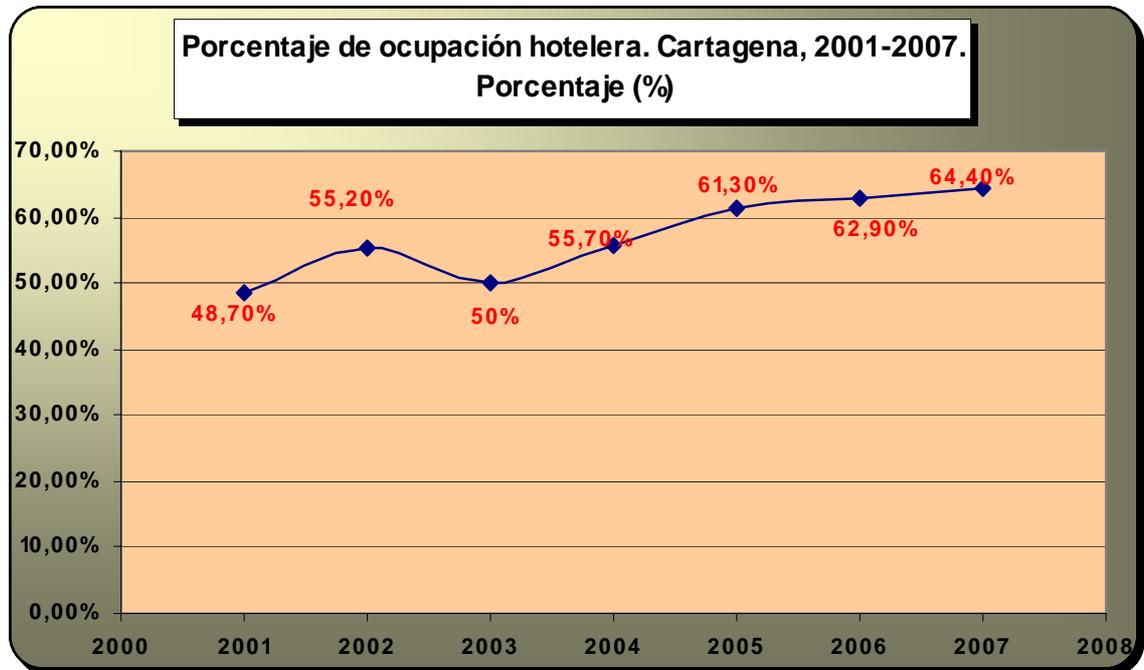
Entre el año de 2001 y 2007, las agremiaciones de hoteles más importantes de la ciudad reportaron en promedio al año, una ocupación de 53.64% de su capacidad hotelera. Además, el incremento de la ocupación hotelera es evidente. La figura 7, muestra como desde el año 2003, esta ha presentado un incremento sostenido, creciendo en ese lapso de tiempo un 34%. Los planes de turismo y las políticas de seguridad implantadas desde esa época, han impulsado este sector económico local. *Esta es otra de las condiciones que compone la calificación que la ciudad de Cartagena tiene en el Ciclo de Vida Turístico.*

Por otro lado, la ocupación hotelera, como se aprecia en la Figura 8, muestra como el carácter estacionario de este sector es notablemente fluctuante, y donde los meses de fin y comienzo de año son los más dinámicos, mientras que los

<sup>19</sup> Cotelco. Revista Operación hotelera, 2003. Bogotá. 2008.

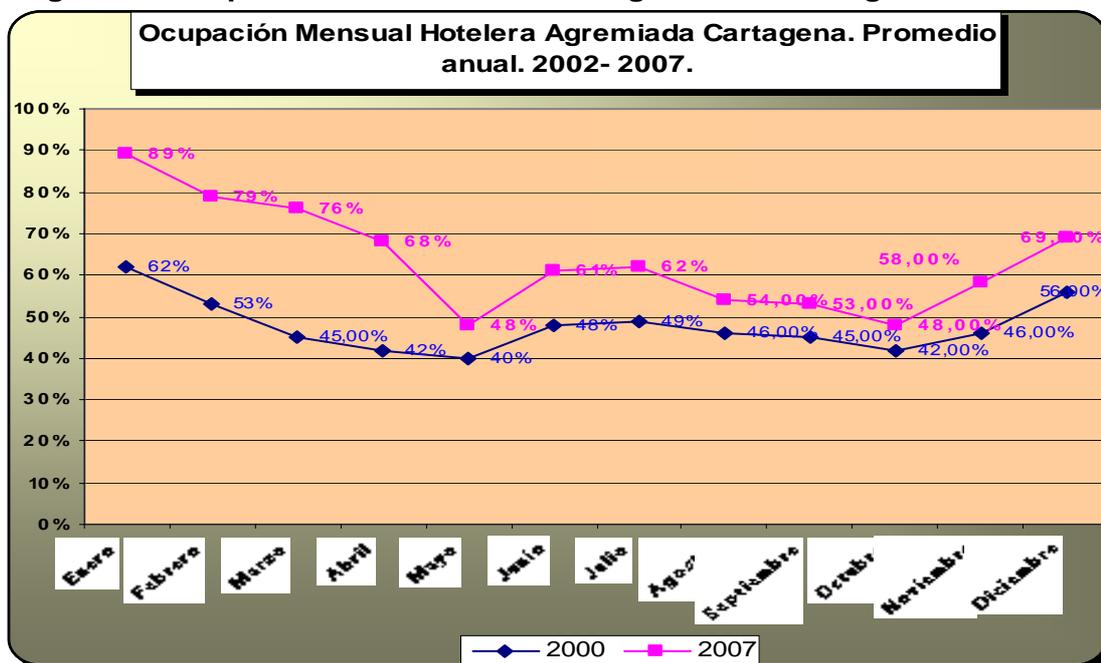
meses intermedios (Marzo, Abril, Mayo, Junio, Agosto, Septiembre y Octubre) disminuye el movimiento turístico.

**Figura 7. Porcentaje de Ocupación Hotelera. Cartagena. 2007.**



Fuente: Cuadernos de Coyuntura Económica – Cartagena de Indias (Varios números).

**Figura 8. Ocupación Mensual Hotelera Agremiada. Cartagena. 2002-2006**



Fuente: Cotelco, Corporación Turismo Cartagena de Indias.

**Número y Participación de Visitantes Según su Origen. 2000- 2007.**

La proporción de visitantes nacionales es superior a la de extranjeros, la razón se puede observar en los indicadores de competitividad que ya se reseñaron. Los destinos internacionales del Caribe le llevan cierta ventaja a Cartagena, la logística, los precios y otros elementos atraen a un gran número de visitantes, en cambio a nivel nacional, la facilidad de transporte y las condiciones de igualdad económica y social, hacen de Cartagena el principal centro turístico de la Costa Caribe colombiana. Ver Figura 9.

Por otro lado, la evolución del número de visitantes nacionales y extranjeros, es contrastante, ya que, mientras los visitantes nacionales han mantenido una afluencia con tendencia a incrementarse (37%, entre 2000 – 2007)<sup>20</sup>, los extranjeros han reducido su participación de manera notable (-25%, entre 2000 – 2007). Ver Tabla 4.

Del total de personas de origen nacional que arriban a Cartagena, el mayor porcentaje corresponde a residentes en la capital del país, Santa Fe de Bogota,

<sup>20</sup> El actual gobierno sostuvo que se han dado importantes pasos en materia de seguridad en Colombia, que son los que sin lugar a dudas han hecho que el turismo interno haya crecido desbordadamente. La promoción turística a nivel internacional, también es otra de las preocupaciones del gobierno nacional y sobre el particular, se viene adelantando un programa de promoción del país en el exterior.

que representan el 32,57%, seguido por los residentes en otras ciudades de la República, que representan el 24,43%. Medellín, con un 17,26%, se sitúa en tercer lugar seguido a cierta distancia por Barranquilla, con un 9,12%, Bucaramanga, Cúcuta y Cali, con valores de 5,86%, 5,86% y 4,89%, respectivamente. Es importante anotar, que según las encuestas, el 50% de los visitantes nacionales provienen de Bogotá y Medellín lo que demuestra una concentración en la procedencia de nuestros turistas nacionales.

De los extranjeros que llegan a la ciudad, Europa y Norteamérica, son las principales regiones que aportan más visitantes a la ciudad, con un porcentaje de participación del 34% para ambas regiones. Siguiendo en orden de importancia, los países de Centroamérica, con una participación promedio del 17% en los años estudiados; los países de Suramérica continúan luego de los países Centroamericanos, con una participación del 8% y por último se encuentra la zona caribe y países de otras regiones del mundo, con una participación del 5% y 2% respectivamente.

**Figura 9. Participación Promedio de Visitantes a Cartagena Según Origen. 2000 - 2007.**



Fuente: Calculo autores.

**Tabla 4. Número de visitantes nacionales y extranjeros. 2000 - 2007.**

	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Total</b>
<b>2000</b>	425000	180000	605000
<b>2001</b>	455000	205000	660000
<b>2002</b>	440000	120000	560000
<b>2003</b>	455000	75000	530000
<b>2004</b>	462000	115000	577000
<b>2005</b>	476000	110000	586000
<b>2006</b>	530000	125000	655000
<b>2007</b>	536000	132300	668300

Fuente: Cotelco, Corporación Turismo Cartagena de Indias.

### **8.2.2 Análisis del Consumidor / Cliente.**

#### **Características de Turistas Nacionales y Extranjeros que Visitan Cartagena.**

Las características específicas de los visitantes que llegan a la ciudad, se determinó por medio de encuestas a la demanda, realizadas en el marco del Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe y el instrumento de recolección de información (Ver Anexos). Esta información fue de vital importancia para conocer todos los aspectos concernientes al perfil del turista, hábitos, expectativas y la percepción que tiene sobre la ciudad y todos los servicios turísticos que le presta.

**Tabla 5.**

<p style="text-align: center;"><b>I. PERFIL DEL TURISTA DE CARTAGENA</b></p> <p><b>Procedencia:</b> 80,5% Turista Nacional, 19.5% Turista Extranjero. <b>Sexo:</b> Hombres, en una proporción del 60,58%. <b>Edad:</b> Entre 26 y 45 años. <b>Características socio-económicas:</b> Profesionales liberales y empleados con un nivel formativo alto.</p>
--

Fuente: Plan Maestro de Turismo y Cálculo de autores. 2004, 2008.

**Tabla 6.**

**II. CARACTERÍSTICAS DEL VIAJE**

**Motivaciones del viaje:** Vacacional (66,36%) y Negocios (26.12%).  
**Organización del viaje:** Paquete turístico (37,11%) o sin reserva previa (31,52%).  
**Grupo de viaje:** Familias con hijos.  
**Medio de transporte:** Avión.  
**Duración de la estancia:** Media de 5,8 días.  
**Repetición del viaje:** Hasta tres veces.  
**Actividades realizadas durante el viaje:** Sol y playa, excursiones y visita a sitios de interés histórico – cultural.  
**Gasto del viaje:** 500.000\$ o menos en origen y la misma cantidad en destino. A 2004.

Fuente: Plan Maestro de Turismo y Cálculo de autores. 2004, 2008.

**Tabla 7.**

**III. CARACTERÍSTICAS EN RELACIÓN CON EL DESTINO TURÍSTICO**

**Atractivos y recursos turísticos visitados:** Islas del Rosario (36,7%) y la Ciudad Histórica de Cartagena (25,3%).  
**Aspectos que más gustaron del destino:** Las playas (26,7%), la hospitalidad de sus habitantes (21,4%) y el entorno natural, cultural y de ocio (14,1%).  
**Aspectos que menos gustaron del destino:** La venta ambulante, el calor y la inseguridad (33,1%; 12,5% y 11,3%, respectivamente).  
**Nivel de satisfacción global de la visita:** Muy alto.

Fuente: Plan Maestro de Turismo y Cálculo de autores. 2004, 2008.

### **8.2.3 Análisis de la competencia:**

Según las características del proyecto “Cartagena Turística Limitada”, la identificación de principales participantes y competidores potenciales, o el análisis de empresas competidoras, se sincruscriben a la empresa en proyecto, ya que no hay otra organización que brinde el servicio turístico, como “Cartagena Turística Limitada”, pretende.

## 8.3 ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 8.3.1 Concepto del producto o servicio

La descripción básica del servicio turístico que “Cartagena Turística Limitada”, pretende ofrecer, se establece con las siguientes especificaciones o características: recorridos turísticos para personal visitante nacional y extranjero, dichos recorridos, se harán en coches tirados por caballos, buses típicos (chivas) y caminatas, lo anterior es para el servicio llamado **Marketing History**. Para el servicio de **Turismo Ecológico**, los recorridos se harán en vehículo (Chivas), caminatas por senderos de flora y fauna, por último se realizarán recorridos en botes o góndolas por los extensos manglares de la Ciénaga de la Virgen. Como se narró, estas peregrinaciones turísticas, tendrán variantes, ya sea culturales, históricas, recreacionales, gastronómicas, ecológicas, entre otras. Los guías responsables de cada grupo están divididos de la siguiente manera: 2 en recorridos de Marketing History y 2 en Turismo Ecológico al día, cada guía tendrá un día de trabajo y otro de descanso, hay que aclarar que estos tendrán un asistente, ya sea un chofer o conductor de bote o góndola. En si cada día trabajarían 4 guías, dos en cada servicio.

La duración de un servicio de **Marketing Historia** es de 8 horas, los cuales están desagregados de la siguiente manera.

Recorridos temáticos históricos:

Horario comienza a las 8 AM con:

1. Recorrido: Evolución urbana, arquitectura doméstica y civil (2 horas).
2. Recorrido: Arquitectura religiosa, Iglesias y catedrales (2 horas).

Una hora de alimentación 12 AM - 1 PM.

3. Recorrido: Arquitectura Militar. Murallas y fortificaciones (1 hora).
4. Recorrido: Tour Histórico panorámico (1 hora).
5. Recorridos gastronómicos (1 hora).
6. Escenografía Histórica, danza y teatro callejero (1 hora).

Horario termina a las 5 PM.

Estos recorridos se podrán realizar en:

Caminatas, Bicicletas, Chiva (en este vehiculo estarán los dos que disfrutaran este servicio, cada grupos tendrá su guía y su asistente respectivamente).

El servicio de **Turismo Ecológico** durará 8 horas.

Horario comienza a las 8 AM con:

Recorridos:

1. Recorridos en góndolas por los maglares de la ciudad Ciénaga de la Virgen y cuerpos de agua contiguos (4 horas).

Una hora de alimentación 12 AM - 1 PM.

2. Recorridos al Jardín Botánico en Turbaco (4 horas).

Horario termina a las 5 PM.

Después de los recorridos los turistas son conducidos a las oficinas para un registro de asistencia y de facturación, después son conducidos a sus respectivos hoteles, si estos compraron el plan de servicio por medio del hotel de alojamiento. Los que adquirieron el plan de servicios por medio de Agencias de Viajes, si pagan una cuota adicional se le conduce a su hotel.

El pago de los servicios, se hará por medio de los hoteles o Agencias de Viajes, a los cuales se les remitirá la facturación correspondiente.

Los guías turísticos, serán trabajadores directos de la organización, los cuales tendrán en cuenta la calidad en el servicio que estará sustentado en la sistematicidad de operaciones y la proactividad cliente – servicio, esa será la fortaleza del proyecto, ya que al realizar parámetros de servicios y la referenciación de estos, la eficiencia será beneficiosa tanto para el cliente como la empresa.

### 8.3.2 Marketing Mix

Estrategia de Promoción.

La promoción dirigida a clientes estará supeditada a los planes turísticos que las Agencias de Viaje y hoteles, le brinden al turista. Por otro lado, el manejo de clientes especiales, siendo estos asiduos visitantes a la ciudad, serán descuentos en los precios de los recorridos, ya sea en un 10% o 15%, según sea el caso.

La promoción de los servicios se hará directamente a las Agencias de Viajes y hoteles, a los cuales se les presentará un portafolio de servicios de la organización.

Las estrategias de comunicación que utilizará “Cartagena Turística Limitada” serán medios directos, los medios masivos no son adecuados por la naturaleza del servicios a prestar, por lo tanto, las tácticas relacionadas con comunicaciones, serán estratégicamente dirigidas a Agencias de Viajes y Hoteles, aunque el mercado objetivo sean al fin los turistas que llegan a utilizar a estas organizaciones, ya sea para comprar planes turísticos o alojamiento.

### 8.5 PROYECCION DE MERCADO.

Como se sostuvo al inicio del modulo de mercado, la proyección de los servicios a prestar, estará definidos por el diagnostico del Ciclo de Vida Turístico en que se encuentra Cartagena. Por lo tanto, la teoría de Butler al analizarla, describe que de las 5 fases existentes y a la luz de la evidencia estudiada, Cartagena ya sobrepasó la etapa de exploración, involucramiento y desarrollo. Colocándose en la fase de **consolidación**, la cual sostiene que con una tasa de crecimiento menor, el número de turistas continúa expandiéndose, y eso se observa en la figura 10 y tabla 8. Adicional a lo anterior, la teoría de Butler sostiene que para mantener su participación en el mercado, y para extender la temporada, se recurre al marketing y en esta ciudad, esa característica se utiliza de manera significativa, de ahí que la promoción de Cartagena, se haga de manera ardua en convenciones turísticas y de otra naturaleza, además de promocionar a esta ciudad como destino Caribe y no como producto país.

Para empezar, se parte de la cantidad de turistas que han arribado a Cartagena, la cual muestra una tendencia positiva en los últimos 4 años de crecimiento promedio del 6,6%.

**Figura 10. Número de visitantes nacionales y extranjeros. Llegados a Cartagena. 2000 - 2007.**



Fuente: Cotelco, Corporación Turismo Cartagena de Indias.

**Tabla 8. Tasa de crecimiento del número de turistas llegados a Cartagena. 2004 - 2007.**

Tasa de crecimiento del número de turistas llegados a Cartagena. 2004 - 2007.	
<b>2004</b>	<b>8,87%</b>
<b>2005</b>	<b>1,56%</b>
<b>2006</b>	<b>11,77%</b>
<b>2007</b>	<b>2,03%</b>
<b>Promedio de Crecimiento</b>	<b>6,60%</b>

Fuente: Cálculo de autores.

Con la tasa de crecimiento del 6,6%, se proyectará el número de turistas a los cuales “Cartagena Turística Limitada”, les brindará el servicio turístico de recorridos, y con base en la teoría de Butler que sostiene que en la fase de Consolidación se da un aumento o expansión del número de visitantes. La proyección de turistas a visitar Cartagena los próximos 6 años se describe en la tabla 9, hay que aclarar que esta se incrementa cada año 6,6%.

**Tabla 9. Proyección de turistas a visitar Cartagena los próximos 6 años, según la teoría de Butler.**

<b>Proyección de turistas a visitar Cartagena los próximos 6 años, según la teoría de Butler.</b>			
	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Total</b>
2008	571.376	141.032	712.408
2009	609.087	150.340	759.427
2010	649.287	160.262	809.549
2011	692.139	170.840	862.979
2013	737.821	182.115	919.936
2014	786.517	194.135	980.651

Fuente: Cálculo de autores.

La mayoría de estos turistas se alojan en hoteles y hostales de la ciudad de Cartagena, una pequeña proporción en casas de familia o con familiares. Esto da un mercado objetivo, definido en la tabla ya mostrada.

Para calcular que participación de mercado “Cartagena Turística Limitada”, pretende atraer en su inicio de operaciones, se comenzará con una cifra del 8%, aumentando esta participación en un 5% cada año, en un escenario optimista, un 3,5% en uno real o neutral y un 1,5% en uno pesimista.

**Tabla 10. Proyección de turistas a atender por “Cartagena Turística Limitada”. 2009 – 2014.**

<b>Proyección de turistas a atender por “Cartagena Turística Limitada”. 2009 – 2014</b>			
	<b>Escenario optimista (5%)</b>	<b>Escenario Real (3,5%)</b>	<b>Escenario Pesimista (1,5%)</b>
<b>2008</b>	71.241	71.241	71.241
<b>2009</b>	74.803	73.734	72.309
<b>2010</b>	78.543	76.315	73.394
<b>2011</b>	82.470	78.986	74.495
<b>2013</b>	86.594	81.750	75.612
<b>2014</b>	90.923	84.612	76.747

Fuente: Cálculo de autores.

## **9. MODULO 3: ANALISIS TECNICO – OPERATIVO.**

Teniendo la proyección de mercado realizada anteriormente, la estructura de “Cartagena Turística Limitada” en el aspecto técnico, será el siguiente:

Administración

Financiera.

Comercial

Central de guías.

Mantenimiento de vehículos.

Limpieza.

La calidad de la administración de los servicios turísticos, por el que se regirá “Cartagena Turística Limitada” son los mismos principios generales que orientan el funcionamiento de cualquier actividad creada para realizar determinada tarea. Para esto, debe seguirse un plan o programa para obtener los resultados deseados. El problema administrativo de “Cartagena Turística Limitada” surge porque el plan debe ser aplicado a través de un grupo de personas que van a desarrollar diferentes actividades. Esto significa que hay que darle forma a ese grupo, definir las actividades a realizar, de seleccionar las personas capacitadas para realizarlas, de fijar las responsabilidades de cada una de ellas, de administrar los recursos que necesita la organización para funcionar, de dirigir y coordinar a los miembros del grupo, y de controlar y medir los resultados de las actividades, para ello se tiene que la clasificación y el calculo del personal es el siguiente.

### **9.1 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL.**

El personal de “Cartagena Turística Limitada” se clasificará en: Personal de servicios, personal administrativo, y personal de intendencia.

Personal de servicios: Que incluye los guías especialistas en las áreas de historia, cultura, gastronomía, recreativos y ambientales.

Personal Administrativo: Director, secretaria, contador, cajera, jefe comercial y auxiliar contable.

Personal de Intendencia: Están considerados los trabajadores u operarios manuales como: cocineras, aseadoras, mecánicos.

## **9.2 CÁLCULO DE PERSONAL.**

Para el cálculo del personal, es necesario tomar en cuenta el tipo de contrato, los horarios y las necesidades de “Cartagena Turística Limitada”

En nuestro caso, se toma como índice de trabajo 30 días a la semana 8 horas cada día el personal de los recorridos, mientras que el de intendencia y administrativos trabajaran 26 días al mes.

Horarios de atención al público:

Consulta externa (lunes a sábado).

8 AM - 12 AM.

2 PM - 6 PM.

### **9.2.1 Personal necesario para “Cartagena Turística Limitada” según al área de trabajo.**

#### **Área Logística.**

Sección de dirección o administrativa – comunicación - planificación:

1 Director Gerente (Profesional especializado en administración turística)

1 Secretaria (Ejecutiva y bilingüe)

Sección Financiera.

1 Contador.

1 Auxiliar contable.

1 Jefe comercial.

1 Cajera

**Área de atención al usuario.**

Sección de servicios.

8 Guías especialistas en las áreas de historia, cultura, gastronomía, recreativos y ambientales.

8 Asistentes.

Sección limpieza y mantenimiento de vehículos.

1 Aseadoras y dos (2) mecánicos de dos turnos de 8 horas.

Total personal necesario "Cartagena Turística Limitada":

Área de Logística: 6.

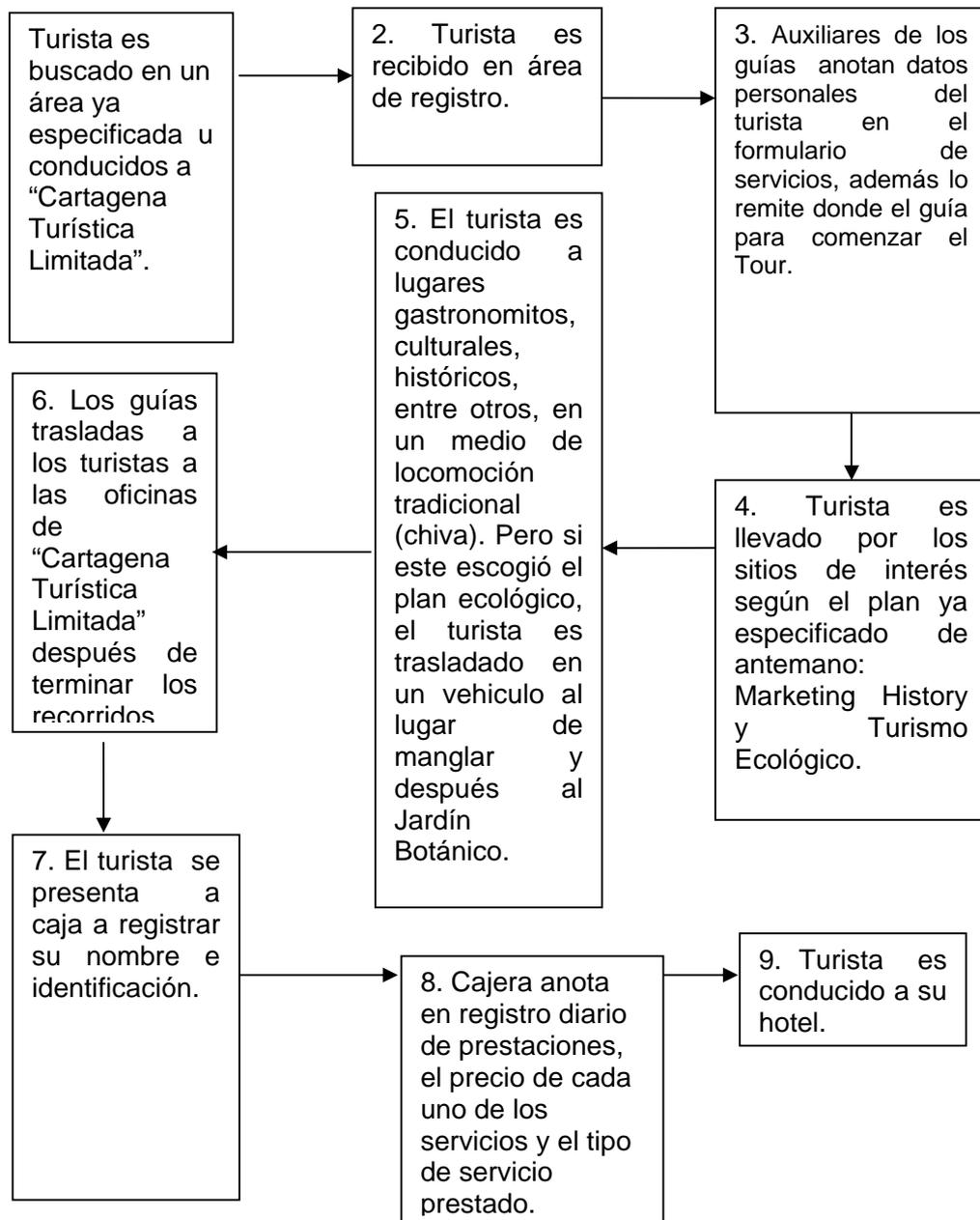
Área de atención al usuario: 19.

Total personal "Cartagena Turística Limitada": 25.

**9.3 DESCRIPCIÓN Y ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Para describir el flujo y la esquematización de procedimientos se tienen los siguientes.

**Cuadro 1. Flujo de servicio.**



## 10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE “CARTAGENA TURISTICA LIMITADA”

Se plantea crear una Empresa de Sociedad Limitada (Ver Cuadro abajo), donde la responsabilidad recae sobre todos los socios hasta el monto de su patrimonio, reguladas por el código de comercio, el código tributario, entre otros.

### 10.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES:

La empresa será una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, las características legales son las siguientes:

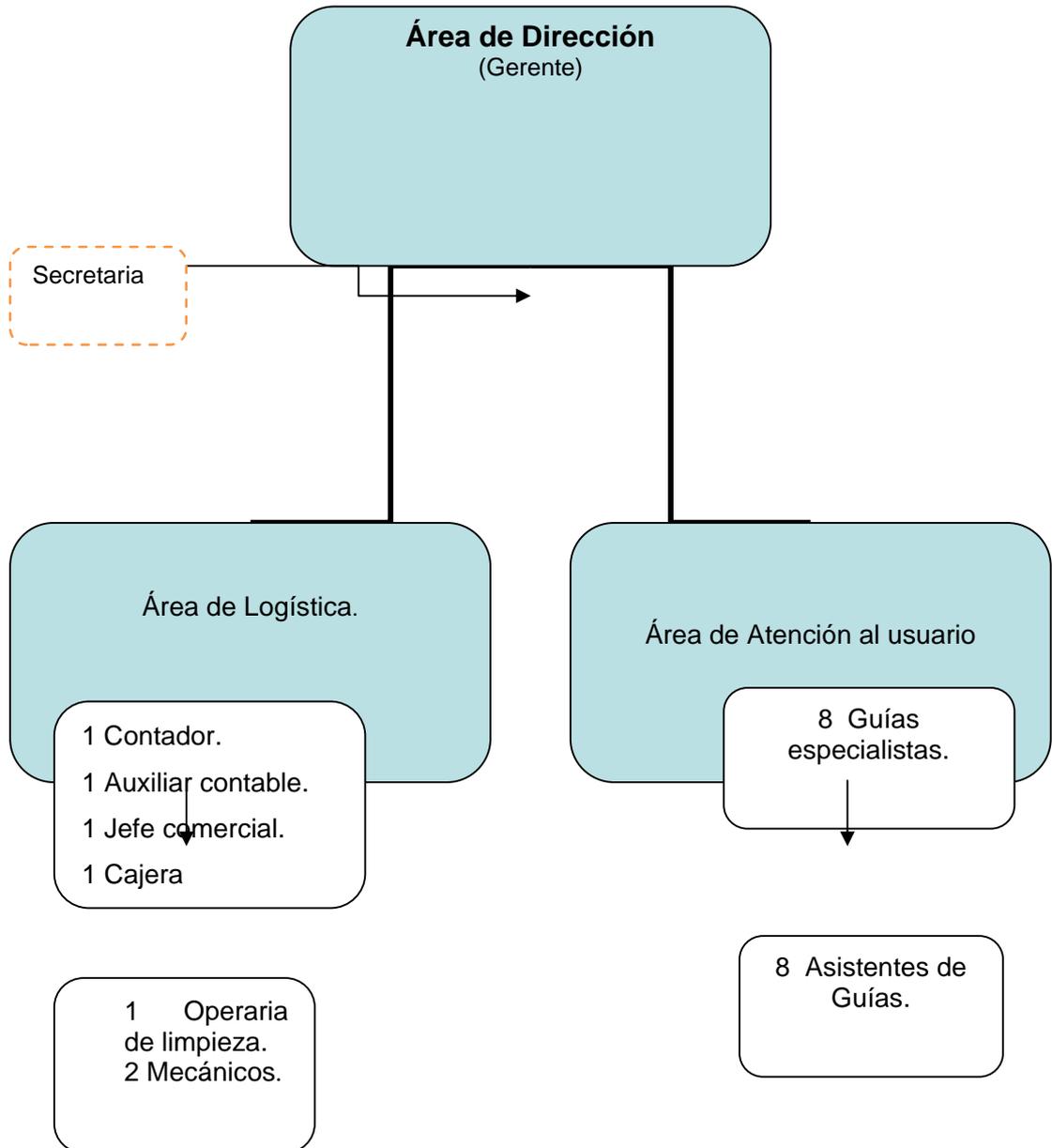
**Cuadro 2. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
SIGLAS: S. DE R. L.**

<b>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA SIGLAS: S. DE R. L.</b>	
<b>LEY QUE LA REGULA</b>	Ley general de sociedades mercantiles
<b>CARACTERISTICAS</b>	Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables y son indivisibles
<b>PROCESO DE CONSTITUCION</b>	Simultanea: - Junta de socios para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico - Inscripción en el registro publico de comercio.
<b>NOMBRE</b>	Razón social o denominación
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	Min.: \$3,000.00 (La ley dice \$3'000,000.00), debiendo estar pagado al momento de la constitución, mínimo el 50%
<b>RESERVAS</b>	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo
<b>NUMERO DE SOCIOS</b>	Mínimo: 2 - Máximo: 50
<b>DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO</b>	Escritura constitutiva (parte social)
<b>RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS</b>	Hasta por el monto de su parte social
<b>PARTICIPACION DE EXTRANJEROS</b>	Catalogada
<b>ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA</b>	- Asamblea de socios - Gerente (s) - Consejo de vigilancia

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

## 10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIGRAMA.

Cuadro 3. Organigrama “Cartagena Turística Limitada”.



### **10.3 FUNDAMENTOS LEGALES PARA LA FUNDACIÓN Y OPERACIÓN DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.**

Los fundamentos de la creación y el desarrollo del proyecto “Cartagena Turística Limitada”. Están basados en normas, acuerdos, decretos y leyes establecidos por el estado mediante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

La Ley General de Turismo, Ley 300 de 1996, reconoció al turismo, como actividad prioritaria para el desarrollo económico del país y estableció los objetivos de política hacia su competitividad y sostenibilidad, dada la potencialidad que este sector tiene para el país. Para tal fin se crearon los instrumentos de ordenación, disciplina del mercado y promoción para que Colombia se posicione en los mercados turísticos internacionales. Así mismo, la ley reconoce la importancia de los valores culturales para el turismo y propone herramientas para su gestión tales como la declaratoria por parte de los Concejos Municipales de recursos turísticos según su interés cultural y la asociación a través de círculos metropolitanos turísticos de municipios de interés cultural y turístico.

De igual manera, la Ley 300 de 1996 identificó modalidades de turismo relacionadas con el aprovechamiento del patrimonio cultural tales como el etnoturismo, el turismo metropolitano y el ecoturismo, las cuales son prioritarias para su fomento debiendo ser promovidas mediante programas y herramientas de coordinación institucional y transectorial.

En este contexto, la Ley estableció que a través del Plan Sectorial de Turismo, el cual debe hacer parte del Plan Nacional de Desarrollo, se establecerán los elementos para que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en el ámbito cultural, por tal motivo el Plan Sectorial de Turismo se define como el elemento fundamental para orientar la competitividad del sector desde el ámbito gubernamental nacional.

El Plan Sectorial de Turismo 2003 -2006 “Turismo para un nuevo país”, como parte integral del Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un estado comunitario”, contempla como parte del eje temático de desarrollo de destinos competitivos, la definición de políticas para los productos especializados como es el caso del turismo cultural.

En este sentido, la reciente reforma de la Ley General de Turismo, establecida por la Ley 1101 de 2006, que estableció nuevos recursos para la promoción y desarrollo contempló en su artículo 17, una destinación especial de recursos del Banco de Proyectos Turísticos, para proyectos de promoción y mercadeo turístico relacionados con los sitios declarados por la UNESCO como “Patrimonio Mundial de la Humanidad”. Así mismo, la ley establece que la Política de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debe incluir y dar prioridad a tal tipo de proyectos.

De esta manera se busca garantizar la sostenibilidad de los recursos del patrimonio cultural colombiano que tienen gran relevancia y significado para el mundo, así como mejorar su promoción y uso a través del turismo cultural.

#### 10.4 GASTOS E INVERSIONES REQUERIDAS.

Los gastos administrativos están descritos a continuación, donde solo el director que tiene un salario básico superior a dos salarios mínimos legales vigentes, está en nomina, los demás que devengan mas de esa cifra se le asignará un pago por Orden de Prestación de Servicios mensualmente.

**Tabla 11. Gastos Administrativos Mensuales nomina.**

				TOTAL PROVISIONES	TOTAL NOMINA
Cargo	Número de Cargos	Salario Básico Mensual	Días Trab.		
DIRECTOR GENERAL	1	3.000.000	26	1.555.560	4.555.560
SECRETARIA	1	800.000	26	337.038	1.137.038
CAJERA	1	650.000	26	285.186	935.186
AUXILIARES DE GUÍAS	8	950.000	30	7.855.947	15.455.947
MECANICOS	2	800.000	26	437.038	2.037.038
ASEADORAS	2	550.000	26	370.372	1.470.372
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 14.750.000</b>		<b>\$ 10.841.141</b>	<b>\$ 25.591.141</b>

Fuente: Cálculo de Autores.

**Tabla 12. Gastos Administrativos OPS.**

CONTADOR	1	\$1.200.000
JEFE COMERCIAL	1	\$1.200.000
AUXILIAR CONTABLE	1	\$1.200.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$3.600.000</b>

Fuente: Cálculo de Autores.

**Total Gastos administrativos mensuales: \$ 29.191.141**

Los gastos de personal de servicio, están condicionados en que habrá 8 guías, los cuales se rotaran cada guía por el desgaste del trabajo, por lo tanto un guía solo trabajaría 15 días, cuyo pago será fijo y su contratación por Orden de Prestación de Servicios OPS, los 8 guías devengarán un total de \$1.200.000, por 15 días de trabajo. Teniendo un ingreso por recorrido cada guía de \$80.000 diarios.

**Tabla 13. Gastos guías Especialistas**

Guías Especialistas	8	\$ 1.200.000	\$ 9.600.000
---------------------	---	--------------	--------------

Fuente: Cálculo de Autores.

**Tabla 14. Inversión en Muebles de oficina.**

Archivador	\$ 400.000
Escritorios (4)	\$ 800.000
Sillas Giratorias (5)	\$ 500.000
Sillas Para la Sala de Espera	\$ 1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.900.000</b>

Fuente: Calculo Autores.

**Tabla 15. Inversión en enseres, equipos de oficina y otros.**

Estabilizador de corriente (4)	\$ 400.000
Impresora (2)	\$ 500.000
Computador (4)	\$ 4.000.000
Nevera Pequeña de 11 pies	\$ 500.000
Conmutador con dos líneas telefónicas	\$ 250.000
Papelera de madera (4)	\$ 200.000
Papelería Impresa con el logotipo de la IPS (recetarios, Hojas de Remisiones, facturas, historia clínica)	\$ 300.000
Papelería (papel para impresora, Carpetas, Bolígrafos, Marcadores, Correctores, Borradores, Cinta, Gomas, Diskettes, Reglas)	\$ 400.000
Tinta para Impresas y Sellos	\$ 50.000
Engrapadoras (4)	\$ 48.000
Perforadora (4)	\$ 40.000
Saca Grapas (4)	\$ 20.000
Útiles de aseo (escobas, Traperos, Desinfectante, Pala, Guantes, Panolas, etc.)	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.208.000</b>

Fuente: Calculo Autores.

**Tabla 16. Inversión en Equipo de Transporte**

2 Botes o Góndolas	\$10.00.000
Bus tradicional (Chiva)	\$55.000.000
Bus climatizado	\$60.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$115.000.000</b>

Fuente: Calculo Autores.

**TOTAL GASTOS E INVERSIONES REQUERIDAS. \$ 125.108.000**

## 11. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE “CARTAGENA TURÍSTICA LIMITADA”.

Los servicios de “Cartagena Turística Limitada”, serán distribuidos en sus 2 especialidades, los precios de estas son determinados tomando como punto de equilibrio 10 turistas atendidos al día por guía y la suma de los costos de servicios de los guías, administrativos, logísticos y un 20% de ganancia de los propietarios.

**Tabla 17. Especificación del precio de servicio por turista.**

Costos Diarios servicios	Costos diarios Administrativos	Costos logísticos diarios (entradas a museos, sitios históricos, alimentación, gasolina, otros gastos como mantenimiento de vehículos y botes, Imprevistos de la actividad)	Total costos Diarios	Porcentaje de Ganancia de Propietarios (20%)	Precio total
\$ 320.000	\$ 973.038	\$ 2.500.000	\$ 3.793.038	\$ 758.608	<b>\$ 45.516</b>

Fuente: Cálculo Autores.

Por lo tanto los precios de los servicios son:

Servicio 1. Marketing History: \$45.516

Servicio 2. Turismo Ecológico: \$45.516

Con base en la proyección de demandantes de servicios turísticos descritos en la tabla 10, pero como se trabajará al entrar al mercado con un 50% de la capacidad instalada, la población turística que la organización atendería, es la descrita en la siguiente tabla. Lógicamente esta se incrementará con base en los escenarios planteados del 5%, 3,5% y 1,5%, de crecimiento de los servicios.

**Tabla 18. Proyección de turistas a atender por “Cartagena Turística Limitada”. Ajustados a capacidad a utilizar<sup>21</sup>. 2009 - 2014.**

	<b>Escenario optimista (5%)</b>	<b>Escenario Real (3,5%)</b>	<b>Escenario Pesimista (1,5%)</b>
<b>2008</b>	35.620	35.620	35.620
<b>2009</b>	37.401	36.867	36.155
<b>2010</b>	39.271	38.157	36.697
<b>2011</b>	41.235	39.493	37.247
<b>2013</b>	43.297	40.875	37.806
<b>2014</b>	45.462	42.306	38.373

Fuente: Calculo Autores.

El precio de los servicios, los costos logísticos, administrativos, entre otros, se incrementara en función de la inflación proyectada, es decir, en promedio 5% anual

Costos de Arriendo mensuales y servicios públicos \$4.500.000

El pago por anticipado es el de legalización y gastos de estructuración locativa (2 meses): \$5,000.000

Se tendrá un coste de \$1,000.000 mensuales en publicidad.

Los socios aportaran \$35.000.000 de pesos y no accederán a ningún tipo de préstamo.

La tasa de rentabilidad a la que aspiran los socios sobre la inversión es del 33%.

El impuesto de renta es del 34%.

Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido: 6%

Renta Presuntiva: 33%.

<sup>21</sup> Los datos presentados, se dividirán en dos grupos de igual cantidad de clientes, uno grupo para Marketing History y otro para Turismo Ecológico.

Para el ejercicio de proyectar el modulo financiero se presentaran 3 escenarios:

1. La tasa de crecimiento de los servicios al año es del 5%, es el escenario más optimista al que aspiran los socios de **“Cartagena Turística Limitada”**.
2. La tasa de crecimiento de los servicios al año es del 3,5%, contexto neutral o real.
3. La tasa de crecimiento de los servicios es del 1,5%, este es el escenario negativo o pesimista.

Teniendo en cuenta lo anterior, los costos, gastos y precios de los servicios tendrán un incremento del 5% anual, y se mantendrán igual en cada escenario planteado, lo que cambiará será la frecuencia o número de servicios al año.

**Tabla 19. Precio por año. “Cartagena Turística Limitada”.**

<b>Precio/año.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Precio Servicio 1	45.560	47.838	50.229	52.741	55.378
Precio Servicio 2	45.560	47.838	50.229	52.741	55.378

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 20. Costo por año. “Cartagena Turística Limitada”.**

<b>Precio/año.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Costos logísticos Servicio 1	25.000	26.250	27.563	28.941	30.388
Costos logísticos Servicio 2	25.000	26.250	27.563	28.941	30.388

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 21. Costo por consulta por año. “Cartagena Turística Limitada”.**

<b>Precio/año.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Costo por Servicio individual Servicio 1	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Costo por Servicio individual Servicio 2	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 22. Gastos Operacionales. “Cartagena Turística Limitada”.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Gastos de publicidad.	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos Administration	350.293.692	367.808.377	386.198.795	405.508.735	425.784.172
Total Gastos	362.293.692	380.408.377	399.428.795	419.400.235	440.370.247

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 23. Depreciación de equipos y vehículos. “Cartagena Turística Limitada”.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Depreciación de vehículos y equipos.	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 24. Otros Costos. “Cartagena Turística Limitada”.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
<b>Costos de Arriendo mensuales y servicios públicos</b>					
	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 25. Gastos Anticipados (Renta). “Cartagena Turística Limitada”.**

	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Gastos Anticipados	5.250.000	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	5.250.000

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 26. Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido. “Cartagena Turística Limitada”.**

<b>Renta</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Renta Presuntiva	%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%

Fuente: Cálculo Autores.

### 11.1 ESCENARIO FINANCIERO OPTIMISTA (5%).

**Tabla 27. Supuestos Operativos. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de servicios	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 28. Ventas Servicio. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Servicio 1	18700	19635	20617	21648	22730
Ventas Servicio 2	18700	19635	20617	21648	22730

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 29. Ingresos por venta de servicios. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	37.400	39.270	41.234	43.295	45.460
<b>Ventas</b>	<b>1.703.944.000</b>	<b>1.878.598.260</b>	<b>2.071.154.581</b>	<b>2.283.447.926</b>	<b>2.517.501.338</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 30. Costos Inventariables. Escenario optimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos logísticos	935.000.000	1.030.837.500	1.136.498.344	1.252.989.424	1.381.420.840
Gastos guías especialistas	299.200.000	329.868.000	363.679.470	400.956.616	442.054.669
Materia Prima y M.O.	1.234.200.000	1.360.705.500	1.500.177.814	1.653.946.040	1.823.475.509
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.248.397.680</b>	<b>1.375.613.064</b>	<b>1.515.830.756</b>	<b>1.670.381.629</b>	<b>1.840.732.877</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,73%</b>	<b>26,77%</b>	<b>26,81%</b>	<b>26,85%</b>	<b>26,88%</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 31. Cuentas por cobrar y dividendos Projectados.  
Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Cuentas por cobrar</b>						
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	70.997.667	78.274.928	86.298.108	95.143.664	104.895.889
<b>Dividendos</b>						
Utilidades Repartibles	\$	-	50.252.859	99.997.203	161.544.248	236.957.609
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	18.426.048	24.995.811	31.732.380	39.286.772

Fuente: Cálculo Autores.

## Resultados e Indicadores financieros.

**Tabla 32. Flujo de caja escenario optimista. “Cartagena Turistica Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	81.820.175	111.918.149	144.695.785	181.898.431	224.032.913
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	1.419.953	145.545	160.464	176.911	195.045
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>0</b>	<b>-27.501.565</b>	<b>-37.307.180</b>	<b>-47.361.762</b>	<b>-58.636.973</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	-70.997.667	-7.277.261	-8.023.180	-8.845.556	-9.752.226
Variación del Capital de Trabajo	-76.247.667	-12.789.761	-13.811.305	-14.923.087	-16.133.633
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-76.247.667</b>	<b>-12.789.761</b>	<b>-13.811.305</b>	<b>-14.923.087</b>	<b>-16.133.633</b>
Dividendos Pagados	0	-24.995.811	-31.732.380	-39.286.772	-18.426.048
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>-18.426.048</b>	<b>-24.995.811</b>	<b>-31.732.380</b>	<b>-39.286.772</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>26.702.641</b>	<b>74.042.010</b>	<b>90.472.427</b>	<b>110.875.109</b>	<b>134.128.427</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>1.594.641</b>	<b>75.636.651</b>	<b>166.109.078</b>	<b>276.984.187</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>1.594.641</b>	<b>75.636.651</b>	<b>166.109.078</b>	<b>276.984.187</b>	<b>411.112.614</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 33. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario optimista. “Cartagena Turistica Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Liquidez - Razón Corriente	2,59	4,08	5,29	6,31	7,21
Prueba Acida	3	4	5	6	7
Rotación cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Nivel de Endeudamiento Total	14,6%	14,3%	13,6%	12,8%	12,1%
Rentabilidad Operacional	4,8%	6,0%	7,0%	8,0%	8,9%
Rentabilidad Neta	3,3%	4,0%	4,6%	5,2%	5,7%
Rentabilidad Patrimonio	34,7%	33,9%	31,9%	29,9%	28,1%
Rentabilidad del Activo	29,6%	29,1%	27,6%	26,1%	24,6%

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 34. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"</b>					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad.					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Operación		102.950.308	105.257.819	129.279.543	157.530.577
Flujo de Inversión	-100.000.000	-76.247.667	-12.789.761	-13.811.305	-14.923.087
Flujo de Financiación		0	-18.426.048	-24.995.811	-31.732.380
Flujo de caja para evaluación	-100.000.000	26.702.641	92.468.058	115.468.238	142.607.490
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-100.000.000	22.629.357	68.141.531	73.992.014	79.463.338

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 35. Criterios de Decisión. Escenario optimista. "Cartagena Turística Limitada"</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	<b>33%</b>
TIR (Tasa Interna de Retorno)	<b>61,73%</b>
VAN (Valor actual neto)	<b>67.007.802</b>
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	<b>1,06</b>
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	<b>1 mes</b>
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	<b>0,00%</b>
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	<b>36 meses</b>
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	<b>48 meses</b>

Fuente: Cálculo Autores.

## 11.2 ESCENARIO FINANCIERO NEUTRAL O REAL (3,5%).

**Tabla 36. Supuestos Operativos. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,5%</b>
Variación costos de servicios	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 37. Ventas Servicio. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Servicio 1	18433	19078	19746	20437	21152
Ventas Servicio 2	18433	19078	19746	20437	21152

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 38. Ingresos por venta de servicios. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	36.866	38.156	39.492	40.874	42.305
<b>Ventas</b>	<b>1.679.614.960</b>	<b>1.825.321.558</b>	<b>1.983.668.203</b>	<b>2.155.751.420</b>	<b>2.342.762.855</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 39. Costos Inventariables. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos logísticos	921.650.000	1.001.603.138	1.088.492.210	1.182.918.909	1.285.537.124
Gastos guías especialistas	294.928.000	320.513.004	348.317.507	378.534.051	411.371.880
Materia Prima y M.O.	1.216.578.000	1.322.116.142	1.436.809.717	1.561.452.960	1.696.909.004
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.230.775.680</b>	<b>1.337.023.706</b>	<b>1.452.462.659</b>	<b>1.577.888.549</b>	<b>1.714.166.373</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,72%</b>	<b>26,75%</b>	<b>26,78%</b>	<b>26,81%</b>	<b>26,83%</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 40. Cuentas por cobrar y dividendos Projectados.  
Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Cuentas por cobrar</b>						
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	69.983.957	76.055.065	82.652.842	89.822.976	97.615.119
<b>Dividendos</b>						
Utilidades Repartibles	\$	-	46.220.739	88.601.605	138.955.056	198.742.979
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	16.947.604	21.753.772	26.439.315	31.616.654

Fuente: Cálculo Autores.

**Resultados e Indicadores financieros.**

**Tabla 41. Flujo de caja Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	75.133.409	97.254.929	120.606.012	146.728.512	175.900.136
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Provisiones	1.399.679	121.422	131.956	143.403	155.843
Impuestos	0	-25.294.932	-32.468.317	-39.461.664	-47.189.036
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>96.243.268</b>	<b>92.777.108</b>	<b>110.000.124</b>	<b>130.227.248</b>	<b>152.824.790</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	-69.983.957	-6.071.108	-6.597.777	-7.170.134	-7.792.143
Variación del Capital de Trabajo	-75.233.957	-11.583.608	-12.385.902	-13.247.665	-14.173.551
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-75.233.957</b>	<b>-11.583.608</b>	<b>-12.385.902</b>	<b>-13.247.665</b>	<b>-14.173.551</b>
Dividendos Pagados	0	-16.947.604	-21.753.772	-26.439.315	-31.616.654
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>-16.947.604</b>	<b>-21.753.772</b>	<b>-26.439.315</b>	<b>-31.616.654</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>21.009.311</b>	<b>64.245.895</b>	<b>75.860.449</b>	<b>90.540.267</b>	<b>107.034.585</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>-4.098.689</b>	<b>60.147.206</b>	<b>136.007.656</b>	<b>226.547.923</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>-4.098.689</b>	<b>60.147.206</b>	<b>136.007.656</b>	<b>226.547.923</b>	<b>333.582.508</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 42. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Liquidez - Razón Corriente	2,55	4,15	5,50	6,67	7,70
Prueba Acida	3	4	5	7	8
Rotación cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Nivel de Endeudamiento Total	13,9%	13,4%	12,5%	11,8%	11,1%
Rentabilidad Operacional	4,5%	5,3%	6,1%	6,8%	7,5%
Rentabilidad Neta	3,1%	3,6%	4,0%	4,4%	4,8%
Rentabilidad Patrimonio	32,8%	31,3%	29,1%	27,1%	25,3%
Rentabilidad del Activo	28,3%	27,2%	25,4%	23,9%	22,5%

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 43. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"</b>					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad.					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Operación		96.243.268	92.777.108	110.000.124	130.227.248
Flujo de Inversión	-100.000.000	-75.233.957	-11.583.608	-12.385.902	-13.247.665
Flujo de Financiación		0	-16.947.604	-21.753.772	-26.439.315
Flujo de caja para evaluación	-100.000.000	21.009.311	81.193.500	97.614.222	116.979.582
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-100.000.000	17.804.501	59.833.087	62.551.166	65.183.029

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 44. Criterios de Decisión. Escenario real o neutral. "Cartagena Turística Limitada"</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	<b>33%</b>
TIR (Tasa Interna de Retorno)	<b>51,22%</b>
VAN (Valor actual neto)	<b>40.573.969</b>
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	<b>1,26</b>
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	<b>1 mes</b>
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	<b>0,00%</b>
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	<b>36 meses</b>
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	<b>48 meses</b>

Fuente: Cálculo Autores.

### 11.3 ESCENARIO FINANCIERO NEGATIVO O PESIMISTA. (1,5%).

**Tabla 45. Supuestos Operativos. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Variación costos de servicios	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 46. Ventas Servicio. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Servicio 1	18077	18348	18623	18903	19186
Ventas Servicio 2	18077	18348	18623	18903	19186

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 47. Ingresos por venta de servicios. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	36.154	36.696	37.247	37.805	38.373
<b>Ventas</b>	<b>1.647.176.240</b>	<b>1.755.478.078</b>	<b>1.870.900.761</b>	<b>1.993.912.486</b>	<b>2.125.012.232</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 48. Costos Inventariables. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos logísticos	903.850.000	963.278.138	1.026.613.675	1.094.113.524	1.166.051.488
Gastos guías especialistas	289.232.000	308.249.004	328.516.376	350.116.328	373.136.476
Materia Prima y M.O.	1.193.082.000	1.271.527.142	1.355.130.051	1.444.229.852	1.539.187.965
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.207.279.680</b>	<b>1.286.434.706</b>	<b>1.370.782.993</b>	<b>1.460.665.441</b>	<b>1.556.445.333</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,71%</b>	<b>26,72%</b>	<b>26,73%</b>	<b>26,74%</b>	<b>26,76%</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 49. Cuentas por cobrar y dividendos Projectados.  
Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Cuentas por cobrar</b>						
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	68.632.343	73.144.920	77.954.198	83.079.687	88.542.176
<b>Dividendos</b>						
Utilidades Repartibles	\$	-	40.844.580	73.605.048	109.605.081	149.716.517
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	14.976.346	17.503.499	19.617.962	21.900.779

Fuente: Cálculo Autores.

**Resultados e Indicadores financieros.**

**Tabla 50. Flujo de caja Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	66.217.721	78.031.619	89.554.006	102.153.580	115.917.146
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Provisiones	1.372.647	90.252	96.186	102.510	109.250
Impuestos	0	-22.352.755	-26.124.625	-29.280.540	-32.687.730
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>87.300.548</b>	<b>76.464.805</b>	<b>85.256.040</b>	<b>95.792.547</b>	<b>107.296.513</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	-68.632.343	-4.512.577	-4.809.278	-5.125.489	-5.462.489
Variación del Capital de Trabajo	-73.882.343	-10.025.077	-10.597.403	-11.203.020	-11.843.897
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-73.882.343</b>	<b>-10.025.077</b>	<b>-10.597.403</b>	<b>-11.203.020</b>	<b>-11.843.897</b>
Dividendos Pagados	0	-14.976.346	-17.503.499	-19.617.962	-21.900.779
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>-14.976.346</b>	<b>-17.503.499</b>	<b>-19.617.962</b>	<b>-21.900.779</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>13.418.205</b>	<b>51.463.382</b>	<b>57.155.138</b>	<b>64.971.566</b>	<b>73.551.837</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>-11.689.795</b>	<b>39.773.587</b>	<b>96.928.725</b>	<b>161.900.290</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>-11.689.795</b>	<b>39.773.587</b>	<b>96.928.725</b>	<b>161.900.290</b>	<b>235.452.127</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 51. Indicadores Financieros Proyectados. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Liquidez - Razón Corriente	2,49	4,27	5,92	7,44	8,86
Prueba Acida	2	4	6	7	9
Rotación cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Nivel de Endeudamiento Total	12,9%	11,9%	10,8%	9,9%	9,2%
Rentabilidad Operacional	4,0%	4,4%	4,8%	5,1%	5,5%
Rentabilidad Neta	2,8%	3,0%	3,2%	3,3%	3,5%
Rentabilidad Patrimonio	30,2%	27,4%	24,6%	22,3%	20,6%
Rentabilidad del Activo	26,3%	24,2%	21,9%	20,1%	18,7%

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 52. Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”</b>					
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad.					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de Operación		87.300.548	76.464.805	85.256.040	95.792.547
Flujo de Inversión	-100.000.000	-73.882.343	-10.025.077	-10.597.403	-11.203.020
Flujo de Financiación		0	-14.976.346	-17.503.499	-19.617.962
Flujo de caja para evaluación	-100.000.000	13.418.205	66.439.728	74.658.636	84.589.527
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	-100.000.000	11.371.360	48.960.743	47.841.233	47.134.735

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Tabla 53. Criterios de Decisión. Escenario pesimista. “Cartagena Turística Limitada”</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	<b>33%</b>
TIR (Tasa Interna de Retorno)	<b>36,10%</b>
VAN (Valor actual neto)	<b>6.416.793</b>
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	<b>1,67</b>
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	<b>1 mes</b>
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	<b>0,00%</b>
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	<b>36 meses</b>
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	<b>48 meses</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**11.4 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS CON BASE EN LOS 3 ESCENARIOS PLANTEADOS.**

<b>Tabla 54. Criterios de decisión de Cartagena Turística Limitada.</b>			
	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Pesimista</b>
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
TIR (Tasa Interna de Retorno)	<b>61,73%</b>	<b>51,22%</b>	<b>36,10%</b>
VAN (Valor actual neto)	<b>67.007.802</b>	<b>40.573.969</b>	<b>6.416.793</b>
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	<b>1,06</b>	<b>1,26</b>	<b>1,67</b>
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	<b>1 mes</b>	<b>1 mes</b>	<b>1 mes</b>
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	<b>36 meses</b>	<b>36 meses</b>	<b>36 meses</b>
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	<b>48 meses</b>	<b>48 meses</b>	<b>48 meses</b>

Fuente: Cálculo Autores.

- ⇒ TIR (Tasa Interna de Retorno): para el proyecto “**Cartagena Turística Limitada**”, la tasa de rentabilidad producto o servicio (en este caso) de la reinversión de los [flujos netos de efectivo](#), dentro de la operación propia del negocio, expresada en porcentaje, es mayor que la Tasa Mínima de Rendimiento a la que aspira el emprendedor (33%) en los tres escenarios. *Desde el punto de vista del inversionista el proyecto en función de la Tasa Interna de Retorno es viable.*
  
- ⇒ VAN (Valor actual neto): en los tres escenarios al restar la [inversión neta](#) necesaria para el proyecto del [valor presente](#) de los [flujos de caja](#) programados, la cifra es positiva. *Utilizando este método para evaluar proyectos de inversión capitalizables, “Cartagena Turística Limitada” es viable.*
  
- ⇒ PRI (Periodo de recuperación de la inversión): como es lógico, el escenario optimista muestra una recuperación de la inversión algo mayor a un año, seguido del real y por último el pesimista.
  
- ⇒ Razón de liquidez: la capacidad de “**Cartagena Turística Limitada**” para cubrir los compromisos de corto plazo con sus respectivos activos también de corto plazo, en los tres escenarios son mayores a 1, la importancia que el negocio tenga dicha cifra proyectada mayor a uno, es que los activos no siempre valen lo que dicen ser (Cuentas incobrables e inventarios obsoletos), en tanto que los pasivos siempre hay que cancelarlos 100%.
  
- ⇒ Prueba Acida: otro indicador de liquidez es la prueba acida, esta en los tres contextos planteados, muestran que a compañía cuenta con \$1 o mas para cancelar \$1 de sus pasivos corrientes sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios, por otro lado al aumentar el ciclo de vida del proyecto esta razón se incrementa, llegando al quinto año a duplicar el indicador.
  
- ⇒ Nivel de Endeudamiento Total: “**Cartagena Turística Limitada**” cuenta con un apalancamiento del 13,48% promedio anual por parte de sus acreedores en los activos de la compañía, en el primer escenario, y de 12,54% y 10,94 % en el segundo y tercer contexto respectivamente. *Teniendo en cuenta los indicadores de liquidez y de endeudamiento, y con la permisa que no se accederá a un crédito dada la coyuntura de altas tasas de interés para inversión (En algunos casos superior a la Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor), las cifras proyectadas muestran un panorama favorable para la implementación de “Cartagena Turística Limitada.*

- ⇒ Rentabilidad Operacional: “**Cartagena de Indias Limitada**” por cada peso que vende genera un 6,9% promedio anual en su utilidad operacional en el primer escenario, de 6,04% en el segundo y de 4,76% en el tercer contexto de análisis. La cifra no es alta y disminuye al cambiar de entorno financiero, pero cabe resaltar que es positivo. *Por lo tanto, para el análisis financiero el indicador de rentabilidad operacional aunque no sea el más satisfactorio, es aceptable en términos de viabilidad financiera.*
- ⇒ Rentabilidad Neta: Al igual que la rentabilidad operacional, la rentabilidad neta muestra que el 5,88% promedio anual de las ventas de “**Cartagena de Indias Limitada**”, corresponde a la utilidad después de impuestos, esto para el primer contexto. En el segundo escenario esta cifra es de 4.08% y en el tercer punto de 3,42%.
- ⇒ Rentabilidad Patrimonio y de activo: “**Cartagena de Indias Limitada**” en sus utilidades netas representa en promedio anual para el escenario optimista el 31% del patrimonio y el 27% del activo. En el segundo contexto el 29% y el 25% respectivamente. Por último el escenario pesimista, muestra un promedio anual del 25% del patrimonio y el 22% del activo.
- ⇒ *En referencia a los indicadores financieros obtenido, para los tres escenarios es pertinente decir que “**Cartagena de Indias Limitada**” es viable, y siendo la principal finalidad de este trabajo el probar tal ejercicio, el objetivo está logrado.*

## 12. CONCLUSIONES.

El plan de negocios se llama “Cartagena Turística Limitada”, el cual será un organismo prestador de asistencias de turismo especial (recorridos temáticos), dirigido a atender a los turistas tanto nacionales como extranjeros que componen el sistema de demanda por servicios turísticos de la ciudad de Cartagena. Además, para promocionar este producto de turismo, “Cartagena Turística Limitada”, se valdrá de las Agencias de Viajes y los Hoteles de la ciudad, ofreciendo el paquete turístico al visitante, con este mecanismo se fortalecerá el cluster del sector, al mismo tiempo que lo dinamiza, ya que las actividades que “Cartagena Turística Limitada” tienen una interrelación con los proveedores de alimentos tradicionales, vendedores de artesanías, propietarios de museos, casas históricas, bares, restaurantes, santuarios de flora y fauna, entre otros. La razón de la interrelación anterior, es que al realizar los recorridos temáticos, los anteriormente mencionados podrán ofrecer los bienes y servicios a los turistas, logrando beneficio propio y para “Cartagena Turística Limitada”.

Los servicios que “Cartagena Turística Limitada”, pretende ofrecer son los siguientes: **Marketing History** (Recorrido 1: evolución urbana, arquitectura doméstica y civil. Recorrido 2: arquitectura religiosa. Iglesias y catedrales. Recorrido 3: arquitectura militar, murallas y fortificaciones. Recorrido 4: Tour histórico panorámico. Recorridos 5: gastronómicos, escenografía, histórica, danza y teatro callejero). Por último, **Turismo Ecológico**. Recorridos 1: recorridos en góndolas por los maglares de la ciudad (Ciénaga de la virgen). Recorridos 2: al Jardín Botánico (Turbaco).

La ubicación estratégica “Cartagena Turística Limitada”, será el Centro Amurallado de la ciudad de Cartagena.

Ya en el plano del módulo de mercado se determinó que, Cartagena se posiciona, en cuanto a mayores porcentajes de ocupación hotelera (61.3%) al lado de la ciudad de Bogotá (63.1%), constituyéndose éstas dos ciudades en los mejores destinos turísticos. En general, el balance apunta al incremento continuo de la ocupación hotelera, indicador del buen nivel que presenta la actividad turística de la región y lógicamente para el proyecto “Cartagena Turística Limitada”

Al analizar la teoría de Butler, esta describe que de las 5 fases existentes y a la luz de la evidencia estudiada, Cartagena ya sobrepasó la etapa de exploración,

involucramiento y desarrollo. Colocándose en la fase de **consolidación**, la cual sostiene que con una tasa de crecimiento menor, el número de turistas continúa expandiéndose. Adicional a lo anterior, la teoría de Butler sostiene que para mantener su participación en el mercado, y para extender la temporada, se recurre al marketing.

Para proyectar el mercado objetivo, se empezó, en parte por la cantidad de turistas que han arribado a Cartagena, la cual muestra una tendencia positiva en los últimos 4 años de crecimiento promedio del 6,6%.

Con la tasa de crecimiento del 6,6%, se proyectará el número de turistas a los cuales “Cartagena Turística Limitada”, les brindará el servicio turístico de recorridos, y con base en la teoría de Butler que sostiene que en la fase de Consolidación se da un aumento o expansión del número de visitantes.

Para calcular que participación de mercado “Cartagena Turística Limitada”, pretende atraer en su inicio de operaciones, se comenzará con una cifra del 8%, aumentando esta participación en un 5% cada año, en un escenario optimista, un 3,5% en uno real o neutral y un 1,5% en uno pesimista.

En la parte técnica, se calculó que el total de personal necesario para “Cartagena Turística Limitada” en el área de logística eran 6 y en área de atención al usuario: 19, el costo de cada servicio es de \$45.000, por turista y demora 8 horas.

En la parte financiera, la TIR (Tasa Interna de Retorno): para el proyecto “Cartagena Turística Limitada”, es mayor que la Tasa Mínima de Rendimiento a la que aspira el emprendedor (33%) en los tres escenarios. Desde el punto de vista del inversionista el proyecto en función de la Tasa Interna de Retorno es viable. Respecto al VAN (Valor actual neto): en los tres escenarios al restar la [inversión neta](#) necesaria para el proyecto del [valor presente](#) de los [flujos de caja](#) programados, la cifra es positiva. Utilizando este método para evaluar proyectos de inversión capitalizables, “Cartagena Turística Limitada” es viable. La razón de liquidez: la capacidad de “Cartagena Turística Limitada” para cubrir los compromisos de corto plazo con sus respectivos activos también de corto plazo, en los tres escenarios son mayores a 1. La Prueba Acida: en los tres contextos planteados, muestran que a compañía cuenta con \$1 o mas para cancelar \$1 de sus pasivos corrientes sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios, por otro lado al aumentar el ciclo de vida del proyecto esta razón se incrementa, llegando al quinto año a duplicar el indicador.

Teniendo en cuenta los indicadores de liquidez y de endeudamiento, y con la permisa que no se accederá a un crédito dada la coyuntura de altas tasas de interés para inversión (En algunos casos superior a la Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor), las cifras proyectadas muestran un panorama favorable para la implementación de “Cartagena Turística Limitada. Por otro lado, para el análisis financiero el indicador de rentabilidad operacional aunque no sea el más satisfactorio, es aceptable en términos de viabilidad financiera.

En referencia a los indicadores financieros obtenido, para los tres escenarios es pertinente decir que “Cartagena de Indias Limitada” es viable, y siendo la principal finalidad de este trabajo el probar tal ejercicio, el objetivo está logrado.

### 13. BIBLIOGRAFIA

ACOSTA MEZA RAUL, VILMA VIVIANA OJEDA CAICEDO y WILLIAM ARELLANO CARTAGENA. Guía Metodológica Para El Diseño Y Desarrollo Del Trabajo De Grado.2001.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. MC GRAW HILL, 2003.

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL  
REPÚBLICA DE COLOMBIA, Exención en renta por servicios de ecoturismo.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, DIRECCIÓN DE  
TURISMO. Guía De Servicios Para Empresarios Turísticos.2004.

MICT, Segundo Consejo Sectorial Del Turismo.2006

MICT, La industria de los viajes La industria de los viajes y el turismo y el turismo.  
2006.

MICT, Turismo en Colombia: Un sector de oportunidades Fortalezas, incentivos y  
herramientas institucionales.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO – POLICÍA NACIONAL, Plan  
Estratégico de Seguridad Turística. 2000.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. REPUBLICA DE COLOMBIA. Política Para El Desarrollo Del Ecoturismo.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, DIRECCION GENERAL DE TURISMO. Política De Competitividad, Mercadeo Y Promoción Turística De Colombia.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. Asistencia Técnica En Planificación Del Turismo. 2001.

MCIT, TURISMO PARA UN NUEVO PAÍS, PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2003 – 2006.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA. Boletín Estadístico de turismo, Industria de los viajes y del turismo, Enero – Diciembre de 2006.

MCIT, Guía De Inscripción En El Registro Nacional De Turismo, 2005.

MCIT, CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN.

Política Sectorial De Turismo, Documento Compes 3397, aprobada 2005.

SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de proyectos. MC GRAW HILL, 1997.

<http://www.colonialtours.com.do/historiadelturismo.htm>, Breve Historia Del Turismo By

<http://www.turismocolombia.com/newsdetail.asp?id=3499&idcompany=122>

## ANEXOS.

### Anexo 1

#### Formato de Encuesta a Turistas

**Nacionalidad:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M F

**Estado Civil:**

Soltero

Casado

Unión Libre

Divorciado

Separado

Viudo

- 1) Como se entero del destino (Cartagena)?
  - a) Medios de comunicación. Cual \_\_\_\_\_
  - b) Amigos
  - c) Internet. Que pagina \_\_\_\_\_
  - d) Agencias de Viaje Cual \_\_\_\_\_
  - e) Otros, \_\_\_\_\_
  
- 2) Por que medio realizo sus tramites de viaje?
  - a) Agencia
  - b) embajada
  - c) Independiente
  - d) Otro, cual \_\_\_\_\_

3) Porque eligió este destino? \_\_\_\_\_

---

---

---

4) Donde se Hospeda?

a) Hotel, Cual \_\_\_\_\_

b) Residencia, Cual \_\_\_\_\_

c) Otra \_\_\_\_\_

5) Viene con acompañantes?

a) No

b) Si, Cuantos \_\_\_\_\_

6) Sus acompañantes son:

a) Familiares

b) Amigos

c) Personas que vinieron por el mismo medio?

---

7) Cuanto dinero presupuesto gastar en el viaje?

---

8) Compro algún Paquete Turístico?

a) No

b) Si

¿Cuanto pago por él? \_\_\_\_\_

¿Que actividades le ofrecieron realizar en el paquete?

---

---

---

9) ¿Que actividad realizo o le gustaría realizar que no le ofrecieron en el paquete?

---

---

---

## Anexo 2. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	FECHAS POR SEMANAS DE JUNIO A OCTUBRE																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DEFINICION DEL TEMA																				
OBJETIVOS																				
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																				
JUSTIFICACION																				
DEFINICION DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS																				
INVESTIGACION																				
PREPARACION DEL MARCO TEORICO HIPOTESIS																				
DISEÑO METODOLOGICO PREPARACION DE ENCUESTAS DEFINICION DE LA POBLACION Y DE LA MUESTRA																				
PRESUPUESTO																				
PREPARACION FINAL ANTEPROYECTO																				
PRESENTACION DEL ANTEPROYECTO																				
APROBACION ANTEPROYECTO																				
REALIZACION DE ENCUESTAS PROCESAMIENTO DE INFORMACION																				
RECOLECCION DE DATOS Y PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS																				
RESUMEN E INFORME FINAL ANALISIS Y CONCLUSIONES																				

### Anexo 3. Financiero.

<b>ESTADO DE RESULTADOS, Primer escenario.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	1.703.944.000	1.878.598.260	2.071.154.582	2.283.447.926	2.517.501.339
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.234.200.000	1.360.705.500	1.500.177.814	1.653.946.040	1.823.475.509
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>451.046.320</b>	<b>498.260.196</b>	<b>550.362.576</b>	<b>607.856.985</b>	<b>671.298.683</b>
Gasto de Ventas	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos de Administración	350.293.692	367.808.377	386.198.795	405.508.735	425.784.172
Provisiones	1.419.953	145.545	160.464	176.911	195.045
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>81.820.175</b>	<b>111.918.149</b>	<b>144.695.785</b>	<b>181.898.431</b>	<b>224.032.913</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-5.000.000	-5.000.000	-6.870.523	-9.407.977	-12.629.294
Ajuste Activos no Monetarios	6.767.900	7.381.920	8.040.422	8.746.320	9.502.706
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-709.884	-1.490.756	-2.347.941	-3.287.118
Ajuste Amortización Acumulada	-250.000	-538.125	-854.438	-1.201.036	-1.580.158
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	1.517.900	1.133.911	-1.175.295	-4.210.634	-7.993.864
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>83.338.075</b>	<b>113.052.060</b>	<b>143.520.491</b>	<b>177.687.797</b>	<b>216.039.050</b>
Impuestos (35%)	27.501.565	37.307.180	47.361.762	58.636.973	71.292.886
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>55.836.510</b>	<b>75.744.880</b>	<b>96.158.729</b>	<b>119.050.824</b>	<b>144.746.163</b>

<b>BALANCE GENERAL. PRIMER ESCENARIO</b>						
<b>Activo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Efectivo	-25.108.000	1.594.641	75.636.651	166.109.078	276.984.187	411.112.614
Cuentas X Cobrar	0	70.997.667	78.274.928	86.298.108	95.143.664	104.895.889
Provisión Cuentas por Cobrar		-1.419.953	-1.565.499	-1.725.962	-1.902.873	-2.097.918
Gastos Anticipados	5.000.000	10.762.500	17.088.750	24.020.719	31.603.163	39.883.799
Amortización Acumulada	-5.000.000	-10.762.500	-17.088.750	-24.020.719	-31.603.163	-39.883.799
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>71.172.355</b>	<b>152.346.080</b>	<b>250.681.223</b>	<b>370.224.978</b>	<b>513.910.585</b>
Maquinaria y Equipo de Operación	115.000.000	120.750.000	126.787.500	133.126.875	139.783.219	146.772.380
Depreciación Acumulada		-12.075.000	-25.357.500	-39.938.063	-55.913.288	-73.386.190
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	115.000.000	108.675.000	101.430.000	93.188.813	83.869.931	73.386.190
Muebles y Enseres	2.900.000	3.045.000	3.197.250	3.357.113	3.524.968	3.701.217
Depreciación Acumulada		-609.000	-1.278.900	-2.014.268	-2.819.975	-3.701.217
Muebles y Enseres Neto	2.900.000	2.436.000	1.918.350	1.342.845	704.994	0
Equipo de Oficina	7.208.000	7.568.400	7.946.820	8.344.161	8.761.369	9.199.438
Depreciación Acumulada		-1.513.680	-3.178.728	-5.006.497	-7.009.095	-9.199.438
Equipo de Oficina Neto	7.208.000	6.054.720	4.768.092	3.337.664	1.752.274	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>125.108.000</b>	<b>117.165.720</b>	<b>108.116.442</b>	<b>97.869.322</b>	<b>86.327.199</b>	<b>73.386.190</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>188.338.075</b>	<b>260.462.522</b>	<b>348.550.545</b>	<b>456.552.176</b>	<b>587.296.775</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos X Pagar	0	27.501.565	37.307.180	47.361.762	58.636.973	71.292.886
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>27.501.565</b>	<b>37.307.180</b>	<b>47.361.762</b>	<b>58.636.973</b>	<b>71.292.886</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	5.583.651	13.158.139	22.774.012	34.679.094
Utilidades Retenidas	0	0	31.826.811	75.001.392	129.811.868	197.670.837
Utilidades del Ejercicio	0	55.836.510	75.744.880	96.158.729	119.050.824	144.746.163
Revalorización patrimonio	0	5.000.000	10.000.000	16.870.523	26.278.500	38.907.794
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>160.836.510</b>	<b>223.155.342</b>	<b>301.188.783</b>	<b>397.915.203</b>	<b>516.003.889</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>100.000.000</b>	<b>188.338.075</b>	<b>260.462.522</b>	<b>348.550.545</b>	<b>456.552.176</b>	<b>587.296.775</b>

	1	2	3	4	5
<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO REAL</b>					
Ventas	1.679.614.960	1.825.321.558	1.983.668.203	2.155.751.420	2.342.762.855
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.216.578.000	1.322.116.142	1.436.809.717	1.561.452.960	1.696.909.004
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>444.339.280</b>	<b>483.572.852</b>	<b>526.244.294</b>	<b>572.653.558</b>	<b>623.126.704</b>
Gasto de Ventas	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos de Administracion	350.293.692	367.808.377	386.198.795	405.508.735	425.784.172
Provisiones	1.399.679	121.422	131.956	143.403	155.843
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>75.133.409</b>	<b>97.254.929</b>	<b>120.606.012</b>	<b>146.728.512</b>	<b>175.900.136</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-5.000.000	-5.000.000	-6.720.439	-8.928.776	-11.612.767
Ajuste Activos no Monetarios	6.767.900	7.381.920	8.040.422	8.746.320	9.502.706
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-709.884	-1.490.756	-2.347.941	-3.287.118
Ajuste Amortización Acumulada	-250.000	-538.125	-854.438	-1.201.036	-1.580.158
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	1.517.900	1.133.911	-1.025.210	-3.731.433	-6.977.337
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>76.651.309</b>	<b>98.388.840</b>	<b>119.580.801</b>	<b>142.997.079</b>	<b>168.922.799</b>
Impuestos (35%)	25.294.932	32.468.317	39.461.664	47.189.036	55.744.524

	0	1	2	3	4	5
<b>BALANCE GENERAL ESCENARIO REAL</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo	-25.108.000	-4.098.689	60.147.206	136.007.656	226.547.923	333.582.508
Cuentas X Cobrar	0	69.983.957	76.055.065	82.652.842	89.822.976	97.615.119
Provisión Cuentas por Cobrar		-1.399.679	-1.521.101	-1.653.057	-1.796.460	-1.952.302
Gastos Anticipados	5.000.000	10.762.500	17.088.750	24.020.719	31.603.163	39.883.799
Amortización Acumulada	-5.000.000	-10.762.500	-17.088.750	-24.020.719	-31.603.163	-39.883.799
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>64.485.589</b>	<b>134.681.170</b>	<b>217.007.441</b>	<b>314.574.439</b>	<b>429.245.325</b>
Maquinaria y Equipo de Operación	115.000.000	120.750.000	126.787.500	133.126.875	139.783.219	146.772.380
Depreciación Acumulada		-12.075.000	-25.357.500	-39.938.063	-55.913.288	-73.386.190
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	115.000.000	108.675.000	101.430.000	93.188.813	83.869.931	73.386.190
Muebles y Enseres	2.900.000	3.045.000	3.197.250	3.357.113	3.524.968	3.701.217
Depreciación Acumulada		-609.000	-1.278.900	-2.014.268	-2.819.975	-3.701.217
Muebles y Enseres Neto	2.900.000	2.436.000	1.918.350	1.342.845	704.994	0
Equipo de Oficina	7.208.000	7.568.400	7.946.820	8.344.161	8.761.369	9.199.438
Depreciación Acumulada		-1.513.680	-3.178.728	-5.006.497	-7.009.095	-9.199.438
Equipo de Oficina Neto	7.208.000	6.054.720	4.768.092	3.337.664	1.752.274	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>125.108.000</b>	<b>117.165.720</b>	<b>108.116.442</b>	<b>97.869.322</b>	<b>86.327.199</b>	<b>73.386.190</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>181.651.309</b>	<b>242.797.612</b>	<b>314.876.763</b>	<b>400.901.638</b>	<b>502.631.514</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos X Pagar	0	25.294.932	32.468.317	39.461.664	47.189.036	55.744.524
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>25.294.932</b>	<b>32.468.317</b>	<b>39.461.664</b>	<b>47.189.036</b>	<b>55.744.524</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	5.135.638	11.727.690	19.739.604	29.320.408
Utilidades Retenidas	0	0	29.273.135	66.847.833	112.515.741	167.126.325
Utilidades del Ejercicio	0	51.356.377	65.920.522	80.119.137	95.808.043	113.178.276
Revalorización patrimonio	0	5.000.000	10.000.000	16.720.439	25.649.215	37.261.982
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>156.356.377</b>	<b>210.329.295</b>	<b>275.415.098</b>	<b>353.712.602</b>	<b>446.886.991</b>

	0	1	2	3	4	5
<b>BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo	-25.108.000	-11.689.795	39.773.587	96.928.725	161.900.290	235.452.127
Cuentas X Cobrar	0	68.632.343	73.144.920	77.954.198	83.079.687	88.542.176
Provisión Cuentas por Cobrar		-1.372.647	-1.462.898	-1.559.084	-1.661.594	-1.770.844
Gastos Anticipados	5.000.000	10.762.500	17.088.750	24.020.719	31.603.163	39.883.799
Amortización Acumulada	-5.000.000	-10.762.500	-17.088.750	-24.020.719	-31.603.163	-39.883.799
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>55.569.901</b>	<b>111.455.608</b>	<b>173.323.839</b>	<b>243.318.384</b>	<b>322.223.460</b>
Maquinaria y Equipo de Operación	115.000.000	120.750.000	126.787.500	133.126.875	139.783.219	146.772.380
Depreciación Acumulada		-12.075.000	-25.357.500	-39.938.063	-55.913.288	-73.386.190
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	115.000.000	108.675.000	101.430.000	93.188.813	83.869.931	73.386.190
Muebles y Enseres	2.900.000	3.045.000	3.197.250	3.357.113	3.524.968	3.701.217
Depreciación Acumulada		-609.000	-1.278.900	-2.014.268	-2.819.975	-3.701.217
Muebles y Enseres Neto	2.900.000	2.436.000	1.918.350	1.342.845	704.994	0
Equipo de Oficina	7.208.000	7.568.400	7.946.820	8.344.161	8.761.369	9.199.438
Depreciación Acumulada		-1.513.680	-3.178.728	-5.006.497	-7.009.095	-9.199.438
Equipo de Oficina Neto	7.208.000	6.054.720	4.768.092	3.337.664	1.752.274	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>125.108.000</b>	<b>117.165.720</b>	<b>108.116.442</b>	<b>97.869.322</b>	<b>86.327.199</b>	<b>73.386.190</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>172.735.621</b>	<b>219.572.050</b>	<b>271.193.161</b>	<b>329.645.582</b>	<b>395.609.650</b>
<b>Pasivo</b>						
Impuestos X Pagar	0	22.352.755	26.124.625	29.280.540	32.687.730	36.387.074
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>22.352.755</b>	<b>26.124.625</b>	<b>29.280.540</b>	<b>32.687.730</b>	<b>36.387.074</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.538.287	9.842.377	15.787.214	22.423.814
Utilidades Retenidas	0	0	25.868.234	56.101.550	89.987.120	127.815.738
Utilidades del Ejercicio	0	45.382.866	53.040.905	59.448.369	66.365.997	73.876.786
Revalorización patrimonio	0	5.000.000	10.000.000	16.520.326	24.817.522	35.106.239
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>150.382.866</b>	<b>193.447.426</b>	<b>241.912.621</b>	<b>296.957.853</b>	<b>359.222.576</b>

	1	2	3	4	5
<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA</b>					
Ventas	1.647.176.240	1.755.478.078	1.870.900.761	1.993.912.486	2.125.012.232
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.193.082.000	1.271.527.142	1.355.130.051	1.444.229.852	1.539.187.965
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	4.500.000	4.725.000	4.961.250	5.209.313	5.469.778
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>435.396.560</b>	<b>464.318.372</b>	<b>495.156.518</b>	<b>528.037.733</b>	<b>563.097.121</b>
Gasto de Ventas	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Gastos de Administracion	350.293.692	367.808.377	386.198.795	405.508.735	425.784.172
Provisiones	1.372.647	90.252	96.186	102.510	109.250
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>66.217.721</b>	<b>78.031.619</b>	<b>89.554.006</b>	<b>102.153.580</b>	<b>115.917.146</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-5.000.000	-5.000.000	-6.520.326	-8.297.196	-10.288.717
Ajuste Activos no Monetarios	6.767.900	7.381.920	8.040.422	8.746.320	9.502.706
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-709.884	-1.490.756	-2.347.941	-3.287.118
Ajuste Amortización Acumulada	-250.000	-538.125	-854.438	-1.201.036	-1.580.158
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	1.517.900	1.133.911	-825.098	-3.099.854	-5.653.286
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>67.735.621</b>	<b>79.165.530</b>	<b>88.728.908</b>	<b>99.053.726</b>	<b>110.263.860</b>
Impuestos (35%)	22.352.755	26.124.625	29.280.540	32.687.730	36.387.074
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>45.382.866</b>	<b>53.040.905</b>	<b>59.448.369</b>	<b>66.365.997</b>	<b>73.876.786</b>

#### ANEXO 4

#### ESCENARIO FINANCIERO OPTIMISTA CON FINANCIACION (5%).

##### Supuestos Operativos. Escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada".

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación costos de servicios	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

##### Ventas Servicio. Escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada".

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Servicio 1	18700	19635	20617	21648	22730
Ventas Servicio 2	18700	19635	20617	21648	22730

Fuente: Cálculo Autores.

##### Ingresos por venta de servicios. Escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada".

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	37.400	39.270	41.234	43.295	45.460
<b>Ventas</b>	<b>1.703.944.000</b>	<b>1.878.598.260</b>	<b>2.071.154.581</b>	<b>2.283.447.926</b>	<b>2.517.501.338</b>

Fuente: Cálculo Autores.

##### Costos Inventariables. Escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada".

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos logísticos	935.000.000	1.030.837.500	1.136.498.344	1.252.989.424	1.381.420.840
Gastos guías especialisas	299.200.000	329.868.000	363.679.470	400.956.616	442.054.669
Materia Prima y M.O.	1.234.200.000	1.360.705.500	1.500.177.814	1.653.946.040	1.823.475.509
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0

<b>Total</b>	1.248.397.680	1.375.613.064	1.515.830.756	1.670.381.629	1.840.732.877
<b>Margen Bruto</b>	26,73%	26,77%	26,81%	26,85%	26,88%

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 59. Cuentas por cobrar y dividendos proyectados.  
Escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada"**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	70.997.667	78.274.928	86.298.108	95.143.664	104.895.889
Dividendos						
Utilidades Repartibles	\$	-	51.760.359	102.459.453	164.927.413	251.578.074
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	18.978.798	25.548.561	32.272.724	39.814.709

Fuente: Cálculo Autores.

## Resultados e Indicadores financieros.

### Flujo de caja escenario optimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	81.820.175	111.918.149	144.695.785	181.898.431	224.032.913
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	1.419.953	145.545	160.464	176.911	195.045
Impuestos	0	-28.326.565	-38.132.180	-48.168.245	-59.424.939
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>102.950.308</b>	<b>104.432.819</b>	<b>128.454.543</b>	<b>156.724.094</b>	<b>188.760.866</b>

<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	-70.997.667	-7.277.261	-8.023.180	-8.845.556	-9.752.226
Otros Activos	-5.250.000	-5.512.500	-5.788.125	-6.077.531	-6.381.408
Variación del Capital de Trabajo	-76.247.667	-12.789.761	-13.811.305	-14.923.087	-16.133.633
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-76.247.667</b>	<b>-12.789.761</b>	<b>-13.811.305</b>	<b>-14.923.087</b>	<b>-16.133.633</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	17.819.981	17.819.981	17.819.981	17.819.981	17.819.981
Dividendos Pagados	0	-18.978.798	-25.548.561	-32.272.724	-39.814.709
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>17.819.981</b>	<b>-1.158.817</b>	<b>-7.728.580</b>	<b>-14.452.743</b>	<b>-21.994.728</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>44.522.622</b>	<b>90.484.241</b>	<b>106.914.658</b>	<b>127.348.264</b>	<b>150.632.505</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>-25.108.000</b>	<b>19.414.622</b>	<b>109.898.863</b>	<b>216.813.521</b>	<b>344.161.785</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>19.414.622</b>	<b>109.898.863</b>	<b>216.813.521</b>	<b>344.161.785</b>	<b>494.794.290</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Indicadores Financieros Proyectados. Escenario optimista con financiación.  
"Cartagena Turística Limitada"**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	3,14	4,89	6,26	7,36	8,29
Prueba Acida	3	5	6	7	8
Rotación cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	46,6%	42,0%	38,0%	34,5%	31,5%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	4,8%	6,0%	7,0%	8,0%	8,9%
Rentabilidad Neta	3,4%	4,1%	4,7%	5,3%	5,8%
Rentabilidad Patrimonio	52,3%	45,3%	39,5%	35,2%	31,8%
Rentabilidad del Activo	27,9%	26,3%	24,5%	23,0%	21,8%

Fuente: Cálculo Autores.

**Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario optimista con financiación.  
"Cartagena Turística Limitada"**

Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		102.950.308	104.432.819	128.454.543	156.724.094
Flujo de Inversión	- 100.000.000	-76.247.667	-12.789.761	-13.811.305	-14.923.087
Flujo de Financiación		17.819.981	-1.158.817	-7.728.580	-14.452.743
Flujo de caja para evaluación	- 100.000.000	26.702.641	91.643.058	114.643.238	141.801.007
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	- 100.000.000	22.629.357	67.533.573	73.463.354	79.013.952

Fuente: Cálculo Autores.

**Criterios de Decisión. Escenario optimista con financiación.  
"Cartagena Turística Limitada"**

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	33%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	61,33%
VAN (Valor actual neto)	65.932.996
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,07
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	1 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	50,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	36 meses
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	48 meses

Fuente: Cálculo Autores.

**ESCENARIO FINANCIERO NEUTRAL O REAL CON FINANCIACION (3,5%).**

**Supuestos Operativos. Escenario real o neutral con financiación. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Variación costos de servicios	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

**Ventas Servicio. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Servicio 1	18433	19078	19746	20437	21152
Ventas Servicio 2	18433	19078	19746	20437	21152

Fuente: Cálculo Autores.

**Tabla 66. Ingresos por venta de servicios. Escenario real o neutral. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	36.866	38.156	39.492	40.874	42.305
<b>Ventas</b>	<b>1.679.614.960</b>	<b>1.825.321.558</b>	<b>1.983.668.203</b>	<b>2.155.751.420</b>	<b>2.342.762.855</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Costos Inventariables. Escenario real o neutral con financiación. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos logísticos	921.650.000	1.001.603.138	1.088.492.210	1.182.918.909	1.285.537.124
Gastos guías especialisas	294.928.000	320.513.004	348.317.507	378.534.051	411.371.880
Materia Prima y M.O.	1.216.578.000	1.322.116.142	1.436.809.717	1.561.452.960	1.696.909.004
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.230.775.680</b>	<b>1.337.023.706</b>	<b>1.452.462.659</b>	<b>1.577.888.549</b>	<b>1.714.166.373</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,72%</b>	<b>26,75%</b>	<b>26,78%</b>	<b>26,81%</b>	<b>26,83%</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Cuentas por cobrar y dividendos Projectados.  
Escenario real o neutral con financiación. "Cartagena Turística Limitada"**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	69.983.957	76.055.065	82.652.842	89.822.976	97.615.119
Dividendos		-69.983.957	-6.071.108	-6.597.777	-7.170.134	-7.792.143
Utilidades Repartibles	\$	-	47.728.239	91.063.855	142.338.220	208.004.758
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	17.500.354	22.306.522	26.979.659	32.144.591

Fuente: Cálculo Autores.

**Resultados e Indicadores financieros.**

**Flujo de caja Escenario real o neutral con financiación. "Cartagena Turística Limitada"**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	75.133.409	97.254.929	120.606.012	146.728.512	175.900.136
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Provisiones	1.399.679	121.422	131.956	143.403	155.843
Impuestos	0	25.294.932	-32.468.317	-39.461.664	-47.189.036
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>96.243.268</b>	<b>92.777.108</b>	<b>110.000.124</b>	<b>130.227.248</b>	<b>152.824.790</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	69.983.957	-6.071.108	-6.597.777	-7.170.134	-7.792.143
Otros Activos	-5.250.000	-5.512.500	-5.788.125	-6.077.531	-6.381.408
Variación del Capital de Trabajo	75.233.957	11.583.608	-12.385.902	-13.247.665	-14.173.551
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>75.233.957</b>	<b>11.583.608</b>	<b>-12.385.902</b>	<b>-13.247.665</b>	<b>-14.173.551</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Dividendos Pagados	0	16.947.604	-21.753.772	-26.439.315	-31.616.654
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>16.947.604</b>	<b>-21.753.772</b>	<b>-26.439.315</b>	<b>-31.616.654</b>

<b>Neto Periodo</b>	<b>21.009.311</b>	<b>64.245.895</b>	<b>75.860.449</b>	<b>90.540.267</b>	<b>107.034.585</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>25.108.000</b>	<b>-4.098.689</b>	<b>60.147.206</b>	<b>136.007.656</b>	<b>226.547.923</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>-4.098.689</b>	<b>60.147.206</b>	<b>136.007.656</b>	<b>226.547.923</b>	<b>333.582.508</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Indicadores Financieros Proyectados. Escenario real o neutral con financiación.  
“Cartagena Turística Limitada”**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Liquidez - Razón Corriente	3,15	5,07	6,65	7,96	9,08
Prueba Acida	3	5	7	8	9
Rotacion cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	47,1%	42,9%	39,3%	36,2%	33,4%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	4,5%	5,3%	6,1%	6,8%	7,5%
Rentabilidad Neta	3,2%	3,7%	4,1%	4,5%	4,9%
Rentabilidad Patrimonio	50,3%	42,7%	36,9%	32,6%	29,4%
Rentabilidad del Activo	26,6%	24,4%	22,4%	20,8%	19,6%

Fuente: Cálculo Autores.

**Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario real o neutral con financiación.  
“Cartagena Turística Limitada”**

Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Flujo de Operación		96.243.268	91.952.108	109.175.124	129.420.765
Flujo de Inversión	-100.000.000	-75.233.957	-11.583.608	-12.385.902	-13.247.665
Flujo de Financiación		17.819.981	319.627	-4.486.541	-9.159.678
Flujo de caja para	-	21.009.311	80.368.500	96.789.222	116.173.099

evaluación	100.000.000				
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	- 100.000.000	17.804.501	59.225.129	62.022.506	64.733.643

Fuente: Cálculo Autores.

<b>Criterios de Decisión. Escenario real o neutral con financiación. "Cartagena Turística Limitada"</b>	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	33%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	50,78%
VAN (Valor actual neto)	39.499.163
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,27
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	1 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	50,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	36 meses
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	48 meses

Fuente: Cálculo Autores.

### **ESCENARIO FINANCIERO NEGATIVO O PESIMISTA CON FINANCIACION. (1,5%).**

#### **Supuestos Operativos. Escenario pesimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada".**

	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Variación precios	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Variación Servicios vendidos</b>	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Variación costos de servicios	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%
Variación Gastos Administrativos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)	15	15	15	15

Fuente: Cálculo Autores.

**Ventas Servicio. Escenario pesimista con financiación. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Ventas Servicio 1	18077	18348	18623	18903	19186
Ventas Servicio 2	18077	18348	18623	18903	19186

Fuente: Cálculo Autores.

**Ingresos por venta de servicios. Escenario pesimista con financiación. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Precio Promedio	45.560,0	47.838,0	50.229,9	52.741,4	55.378,5
Ventas	36.154	36.696	37.247	37.805	38.373
<b>Ventas</b>	<b>1.647.176.240</b>	<b>1.755.478.078</b>	<b>1.870.900.761</b>	<b>1.993.912.486</b>	<b>2.125.012.232</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Costos Inventariables. Escenario pesimista con financiación. “Cartagena Turística Limitada”.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Costos logísticos	903.850.000	963.278.138	1.026.613.675	1.094.113.524	1.166.051.488
Gastos guías especialisas	289.232.000	308.249.004	328.516.376	350.116.328	373.136.476
Materia Prima y M.O.	1.193.082.000	1.271.527.142	1.355.130.051	1.444.229.852	1.539.187.965
Depreciación	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Agotamiento	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.207.279.680</b>	<b>1.286.434.706</b>	<b>1.370.782.993</b>	<b>1.460.665.441</b>	<b>1.556.445.333</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>26,71%</b>	<b>26,72%</b>	<b>26,73%</b>	<b>26,74%</b>	<b>26,76%</b>

Fuente: Cálculo Autores.

**Cuentas por cobrar y dividendos Proyectados. Escenario pesimista con financiación. “Cartagena Turística Limitada”**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Rotación Cartera Clientes	días	15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	68.632.343	73.144.920	77.954.198	83.079.687	88.542.176

Dividendos		-68.632.343	-4.512.577	-4.809.278	-5.125.489	-5.462.489
Utilidades Repartibles	\$	-	42.352.080	76.067.298	112.988.245	153.999.166
Dividendos	%	33%	33%	33%	33%	33%
Dividendos	\$	-	15.529.096	18.056.249	20.158.305	22.428.716

Fuente: Cálculo Autores.

## Resultados e Indicadores financieros.

### Flujo de caja Escenario pesimista con financiación. "Cartagena Turística Limitada"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	66.217.721	78.031.619	89.554.006	102.153.580	115.917.146
Depreciaciones	14.197.680	14.907.564	15.652.942	16.435.589	17.257.369
Amortización Gastos	5.512.500	5.788.125	6.077.531	6.381.408	6.700.478
Provisiones	1.372.647	90.252	96.186	102.510	109.250
Impuestos	0	-23.177.755	-26.949.625	-30.087.023	-33.475.695
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>87.300.548</b>	<b>75.639.805</b>	<b>84.431.040</b>	<b>94.986.064</b>	<b>106.508.547</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variacion Cuentas por Cobrar	68.632.343	-4.512.577	-4.809.278	-5.125.489	-5.462.489
Otros Activos	-5.250.000	-5.512.500	-5.788.125	-6.077.531	-6.381.408
Variación del Capital de Trabajo	73.882.343	-10.025.077	-10.597.403	-11.203.020	-11.843.897
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>73.882.343</b>	<b>-10.025.077</b>	<b>-10.597.403</b>	<b>-11.203.020</b>	<b>-11.843.897</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	17.819.981	17.819.981	17.819.981	17.819.981	17.819.981
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>17.819.981</b>	<b>2.290.885</b>	<b>-236.268</b>	<b>-2.338.324</b>	<b>-4.608.735</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>31.238.186</b>	<b>67.905.613</b>	<b>73.597.369</b>	<b>81.444.720</b>	<b>90.055.915</b>
Saldo anterior	25.108.000	6.130.186	74.035.799	147.633.168	229.077.888
Saldo siguiente	6.130.186	74.035.799	147.633.168	229.077.888	319.133.803
Saldo anterior	25.108.000	19.414.622	109.898.863	216.813.521	344.161.785
Saldo siguiente	19.414.622	109.898.863	216.813.521	344.161.785	494.794.290

Fuente: Cálculo Autores.

**Indicadores Financieros Proyectados. Escenario pesimista con financiación.  
“Cartagena Turística Limitada”**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Liquidez - Razón Corriente	3,17	5,41	7,45	9,28	10,92
Prueba Acida	3	5	7	9	11
Rotacion cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	47,8%	44,4%	41,5%	39,0%	36,8%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	4,0%	4,4%	4,8%	5,1%	5,5%
Rentabilidad Neta	2,9%	3,1%	3,3%	3,4%	3,6%
Rentabilidad Patrimonio	47,3%	38,7%	32,4%	28,1%	24,9%
Rentabilidad del Activo	24,7%	21,6%	19,0%	17,1%	15,7%

Fuente: Cálculo Autores.

**Flujo de Caja y Rentabilidad. Escenario pesimista con financiación.  
“Cartagena Turística Limitada”**

Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Flujo de Operación		96.243.268	91.952.108	109.175.124	129.420.765
Flujo de Inversión	- 100.000.000	-75.233.957	-11.583.608	-12.385.902	-13.247.665
Flujo de Financiación		17.819.981	319.627	-4.486.541	-9.159.678
Flujo de caja para evaluación	- 100.000.000	21.009.311	80.368.500	96.789.222	116.173.099
Tasa de descuento Utilizada		18%	15%	15%	15%
Flujo de caja descontado	- 100.000.000	17.804.501	59.225.129	62.022.506	64.733.643

Fuente: Cálculo Autores

**Criterios de Decisión. Escenario pesimista con financiación.  
“Cartagena Turística Limitada”**

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	33%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	35,59%
VAN (Valor actual neto)	5.341.987
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,69
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	1 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	50,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	36 meses
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	48 meses

Fuente: Cálculo Autores