

Creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas
en la ciudad de Cartagena D.T. y C.

- Estudio de Prefactibilidad -

Shirley B. Peñaranda Santos

Angela Porto Madero

Luis Escaño Rodríguez

Universidad Tecnológica De Bolívar

Facultad De Ingeniería

Programa De Ingeniería Industrial

Cartagena De Indias

Octubre De 2009

Creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas
en la ciudad de Cartagena D.T. y C

- Estudio De Prefactibilidad -

Shirley B. Peñaranda Santos

Angela Porto Madero

Luis Escaño Rodríguez

PROYECTO INTEGRADOR PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
PROYECTOS

Cartagena De Indias, Colombia

Octubre, 2009

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

(UTB)

Este proyecto integrador fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Juan Carlos Nieto Beltrán

ASESOR

Shirley B. Peñaranda Santos

ESTUDIANTE

Angela Porto Madero

ESTUDIANTE

Luis Escaño Rodríguez

ESTUDIANTE

DEDICATORIAS

A Dios por brindarme fortaleza, sabiduría e iluminarme en todo momento.

A mi familia por su apoyo incondicional y en especial a mi madre por su voz de aliento.

A mis amigos que contribuyeron con su esfuerzo para que alcanzara esta gran meta.

Shirley B. Peñaranda Santos

A Dios porque sin el fuera imposible este logro.

A mis hijos Rogelio y Sara Sofia que fueron mi estímulo.

A mis padres por su dedicación.

A mi esposo por su apoyo.

Angela Porto Madero

Dedico esta meta alcanzada a mi familia.

Luis Escaño Rodríguez

Cartagena de Indias D.T. y C, Octubre de 2009

Señores Universidad Tecnológica de Bolívar
Comité Evaluación de Proyectos
Programa de Ingeniería Industrial

Respetados Señores;

Cordialmente nos permitimos dirigirnos a ustedes con el objeto de presentar a consideración, estudio y aprobación la monografía titulada **“Creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en la ciudad de Cartagena D.T. y C - Estudio De Prefactibilidad -.”** correspondiente al programa de Gerencia de Proyectos, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Atentamente;

Shirley B. Peñaranda Santos
C.C. 45.554.358 de Cartagena

Angela Porto Madero
C.C. 33.334.416 de Cartagena

Luis Escaño Rodríguez
C.C. 8.797.630 de Galapa

Cartagena de Indias D.T. y C, Octubre de 2009

Señores Universidad Tecnológica de Bolívar

Comité Evaluación de Proyectos

Programa de Ingeniería Industrial

Respetados Señores;

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informarles que asesoré a los estudiantes Shirley B. Peñaranda Santos, Angela Porto Madero, Luis Escaño Rodríguez durante la elaboración de la monografía titulada **“Creación de una empresa para la prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas en la ciudad de Cartagena - Estudio De Prefactibilidad -.”** correspondiente al programa de Gerencia de Proyectos, y que cumple con los requisitos de su trabajo de grado.

Atentamente;

Juan Carlos Nieto Beltrán

Cartagena de Indias D.T. y C, Octubre de 2009

Yo, Shirley B. Peñaranda Santos, identificada con cedula de ciudadanía No 45.554.358 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Shirley B. Peñaranda Santos

C.C. 45.554.358 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T. y C, Octubre de 2009

Yo, Angela Porto Madero, identificada con cedula de ciudadanía No 33.334.416 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Angela Porto Madero

C.C. 33.334.416 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T. y C, Octubre de 2009

Yo, Luis Escaño Rodríguez, identificada con cedula de ciudadanía No 8.797.630, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca.

Luis Escaño Rodríguez

C.C. 8.797.630 de Galapa

RESUMEN EJECUTIVO

El Turismo Gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado es parte de la actividad preponderante durante su visita. Es así que la gastronomía se convierte en un recurso cultural intangible que debe ser explotado por los actores del turismo en las ciudades turísticas de Colombia, debido a que su finalidad más importante es la preservación de la cultura y la biodiversidad.

El trabajo realizado consiste en un estudio de Pre factibilidad para la creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en la ciudad de Cartagena D.T y C, el cual comprende el análisis del entorno, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio legal y el estudio financiero. Así mismo incluye el desarrollo de un análisis de riesgos y la elaboración de un plan de gestión atendiendo los lineamientos de PMBOK (Cuerpo de Conocimiento de la Gestión de Proyectos).

La necesidad de realizar este estudio surgió luego de analizar las tendencias actuales del turismo, en donde cada vez cobran mayor importancia y aumentan los viajes especializados para el disfrute de líneas de productos tales como circuitos culturales, gastronómicos, turismo activo y golf, siendo las ciudades de Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali y San Andrés las que gozan de mayor preferencia por parte de los turistas para ser visitadas y demandar estos servicios.

El método empleado en la investigación fue descriptivo y se emplearon fuentes de información tanto primarias como secundarias.

Los resultados de los estudios realizados, indican que el presente proyecto es viable desde el punto de vista jurídico, ambiental, técnico y financiero, así mismo indican que de acuerdo a la estructura física, organizacional y financiera esta propuesta empresarial es rentable.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN _____	
1.1. ANTECEDENTES.....	23
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	25
1.4. OBJETIVOS.....	26
1.4.1. Objetivo General	26
1.4.2. Objetivos Específicos.....	27
2. MARCO TEORICO _____	28
3. MARCO METODOLOGICO _____	33
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN _____	33
3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN _____	33
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN _____	30
4. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO. _____	32
4.1 ESTUDIO DEL ENTORNO _____	32
4.1.1.El sector terciario o de servicios y sus vínculos con la economía	32
4.1.2.Sector económico del proyecto	33
4.1.3.Políticas gubernamentales que pueden afectar el proyecto	34
4.1.4.Las perspectivas del sector turístico	36
4.2. ESTUDIO DEL MERCADO TURISTICO	37

4.2.1. Introducción.....	37
4.2.2. Mercados, segmentos y nichos de mercado.....	38
4.2.2.1. Definición de rutas gastronómicas.....	38
4.2.2.1.1. Diseño de las rutas gastronómicas ofrecidas	39
4.2.2.2. Servicios sustitutos y complementarios.....	43
4.2.2.3. Mercado de comercialización de las rutas gastronómicas	43
4.2.3. Análisis de la demanda.....	44
4.2.3.1. Perfil del cliente.....	44
4.2.3.2. Comportamiento histórico.....	45
4.2.3.3. Estudio actual de la demanda.....	46
4.2.3.3.1. Diseño de la encuesta.....	47
4.2.3.3.2. Tamaño de la muestra	47
4.2.3.3.3. Procesamiento y análisis de datos.....	48
4.2.3.4. Proyección de la demanda.....	51
4.2.4. Análisis de la oferta	56
4.2.4.1. Comportamiento histórico.....	56
4.2.4.2. Situación actual.....	57
4.2.4.3. Situación futura	63
4.2.5. Mezcla de mercado	64
4.2.5.1. Estrategia: Evaluación interna.....	66
4.2.5.2. Estrategia: Evaluación externa	66
4.3. ESTUDIO TECNICO	66
4.3.1. Ingeniería Básica	67
4.3.1.1. Descripción del proceso de prestación del servicio de rutas	67
gastronómicas	67
4.3.1.2. Planeación de recursos	70
4.3.1.2.1. Recursos humanos.....	70
4.3.1.2.2. Recursos técnicos (Maquinaria y Equipo).....	72
4.3.1.2.3. Costos directos del proceso de prestación del servicio de rutas gastronómicas.	73
4.3.1.3. Tamaño de las instalaciones.....	74

4.3.1.4.	Localización	76
4.3.2.	Aspectos organizacionales.....	76
4.3.2.1.	Organigrama de la Empresa	76
4.3.2.2.	Descripción de cargos.....	77
4.3.2.3.	Valores empresariales	85
4.3.3.	Tecnología	86
4.4.	ASPECTOS LEGALES	89
4.4.1.	Tipo de sociedad.....	89
4.4.2.	Pasos previos a la constitución de una empresa.....	90
4.4.3.	Pasos para constituir una empresa.....	91
4.4.4.	Documentos necesarios para la constitución	92
4.4.5.	Deberes legales de todo comerciante	94
4.4.6.	Requisitos legales laborales	94
4.4.7.	Normatividad	95
4.5.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	98
4.6.	ESTUDIO FINANCIERO.....	99
4.6.1.	Proyección de Ingresos	99
4.6.2.	Proyección de costos y gastos	100
4.6.3.	Monto de inversión del proyecto.....	102
4.6.4.	Fuentes de financiamiento.	102
4.6.5.	Calculo del costo promedio ponderado de capital o WACC	103
4.6.6.	Vida económica del proyecto.....	104
4.6.7.	Flujo de caja	104
4.7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	105
4.7.1.	indicadores para la evaluación financiera.....	105
4.7.1.1.	VPN.....	105
4.7.1.2.	TIR	106
4.8.	ANÁLISIS DE RIESGOS	107
4.8.1.	Análisis DOFA del proyecto	108
4.8.2.	Identificación de las variables riesgosas	109
4.8.3.	Análisis de riesgos.....	110
4.8.3.1.	Análisis de las variables riesgosas utilizando @RISK	110
4.8.3.2.	Consideraciones finales.....	112

4.9.	PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	115
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	145
6.	BIBLIOGRAFIA _____	147
ANEXOS	_____	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Llegadas de visitantes extranjeros a Colombia 2000-2008 (En Miles).....	51
Figura 2. Tendencia lineal para la proyección de la demanda futura del proyecto.	52
Figura 3. Estructura Empresarial por Número de Comerciantes principales según Actividades Económicas. Diciembre 2007	57
Figura 4. Diagrama de Flujo del Proceso Para la Prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas.....	69
Figura 5. Plano del área de Trabajo y de la Localización y Distribución del Equipo y Mobiliario	75

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Clasificación Sectorial del Negocio.....	34
Cuadro 2. Llegadas de Turistas 2002 – 2006	46
Cuadro 3. Llegadas de turistas extranjeros a Colombia 2000-2008. (En Miles)	53
Cuadro 4. Proyección de Llegadas de turistas extranjeros a Colombia 2009 -2014. (En Miles).....	54
Cuadro 5. Proyección de Llegadas de Turistas Extranjeros a la Ciudad de Cartagena. Periodo 2010-2014	55
Cuadro 6. Pronósticos de Visitantes Extranjeros que contrataran los servicios de rutas gastronómicas a través de agencias de viajes o el Internet. Años 2010 a 2014.....	56
Cuadro 7. Costos y Tarifas de las Rutas gastronómicas.....	65
Cuadro 8. Requerimientos de personal para la prestación de Servicio de Rutas Gastronómicas.....	71
Cuadro 9. Maquinaria y Equipo para la Prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas.	72
Cuadro 10. Componentes de la Inversión Preoperativa	73
Cuadro 11. Tarifas de Servicios Subcontratados	74
Cuadro 12. Tarifas del Servicio de Transporte Subcontratado	74
Cuadro 13. Costos de uso de las instalaciones.....	75
Cuadro 14. Costos Tecnológicos	88
Cuadro 15. Principales Cambios Introducidos por la Ley 1101 del 22 de noviembre de 2006.	96
Cuadro 16. Proyección de Ventas Anuales.....	100
Cuadro 17. Estructura de Costos y Gastos	101
Cuadro 18. Estructura de la Inversión del Proyecto.	102
Cuadro 19. Determinación de Escenarios.....	110
Cuadro 20. Resultados de las Variables de Salida y Entrada	111
Cuadro 21. Datos Estadísticas Obtenidos en la simulación del VPN	111
Cuadro 22. Datos Estadísticos Obtenidos en la Simulación de la TIR.....	112
Cuadro 23. Planificación de la Repuesta a los Riesgos.	114

LISTA DE ANEXO

Anexo 1. Formato de la Encuesta.....	150
Anexo 2. Tamaño De La Empresa En Unidades de servicio.....	152
Anexo 3 Estrategia Ambiental.....	153
Anexo 4. Proyección de Ventas Anuales	156
Anexo 5. Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2000 - 2008. (Variaciones porcentuales)	157
Anexo 6. Método del Déficit Acumulado para el Cálculo del Capital de Trabajo.....	157
Anexo 7. Flujo de Caja Proyectado.....	158
Anexo 8. Acta De Constitución Del Proyecto	159
Anexo 9. Recopilación de Requisitos.....	161
Anexo 10. Definición del Alcance del Proyecto.	162
Anexo 11. WBS del Proyecto.....	165
Anexo 12. Diagrama Organizacional.....	165
Anexo 13. Matriz de Roles y Funciones	166
Anexo 14. Matriz de Comunicación.....	167
Anexo 15. Tiempos Estimados del Proyecto.....	168
Anexo 16. Método de la Ruta Crítica	170
Anexo 17. Estimado de Costos (Resumen)	171
Anexo 18. Presupuesto - Línea Base.....	172
Anexo 19- Línea Base de Costos.....	173
Anexo 20. Técnica del Valor Ganado.....	173
Anexo 21. Mapa de Riesgos.....	174
Anexo 22. Matriz de Abastecimiento.....	175

1. INTRODUCCIÓN

La actividad del turismo en cada país tiene relación con las bondades y riquezas que los lugares puedan ofrecer. El turismo gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado es parte de la actividad preponderante durante su visita.¹

Colombia es un país que posee gran diversidad gastronómica la cual varía entre sus distintas regiones: antioqueña, costeña, cundiboyacence, tolimense-opita, nariñense, santandereana, valluna, llanera, entre otras. De acuerdo a lo anterior se hace necesario que las empresas turísticas incluyan dentro de sus servicios la realización de actividades que promuevan el disfrute de la gastronomía colombiana y el desarrollo del turismo gastronómico.

El presente trabajo consiste en un estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, con el fin de promover el turismo gastronómico en la ciudad de Cartagena. Esta idea de negocio, surgió de la necesidad de posicionar a Cartagena de Indias como el primer destino turístico de Colombia, brindando a turistas nacionales e internacionales el disfrute de atractivos culturales diferentes a los reconocidos mundialmente como lo son: La Feria Artesanal de Cartagena, La Feria Taurina, El Festival Internacional de Cine, Las Festividades Novembrinas y El Reinado Nacional de la belleza.

El estudio de prefactibilidad comprende las siguientes secciones: estudio del entorno, estudio de mercado, estudio técnico, estudio del impacto ambiental y estudio financiero. En el estudio del entorno se realiza un análisis del medio

¹ G. Schlüter Regina. Turismo y patrimonio gastronómico: una perspectiva". Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos 2006.

general y específico del proyecto. El estudio de mercado probará que existe un número suficiente de clientes y usuarios que presentan una demanda actual y potencial que justificará la puesta en marcha de la empresa en un cierto periodo.

El estudio técnico detallará el tamaño del proyecto, la tecnología, los procesos de la empresa, la localización, la estructura organizacional y las obras físicas a realizar. El estudio legal permitirá orientar el proceso de constitución legal de la empresa y la planeación fiscal durante la fase operativa de la misma. El estudio del impacto ambiental permitirá identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que puede llegar a producir el proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado. El estudio financiero muestra los diferentes flujos que sentarán las bases para la evaluación financiera del proyecto.

El análisis de riesgos permitirá analizar las variables de mayor incidencia en los cálculos de los beneficios financieros proyectados para el proyecto. Por último el plan de gestión del proyecto facilitará la administración de los recursos financieros, humanos y tecnológicos con el fin de asegurar el éxito del proyecto.

1.1. ANTECEDENTES

El turismo gastronómico es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del lugar visitado es parte de la actividad preponderante durante su visita, es decir, cuando un turista se desplaza de su lugar de vivienda habitual a otro motivado por la necesidad de deleitar su paladar y conocer platos típicos de otras regiones se dispone a realizar turismo gastronómico.

En Colombia solo se tiene registro de la realización de dos rutas gastronómicas entre los años de 2006 y 2007. La primera de estas se celebró en Septiembre de 2006 en la ciudad de Cali y se denominó “Ruta gastronómica y de rumba Cali Exposhow” en la cual se incluía la visita a las zonas gastronómicas de Granada y El Peñón. En el año 2007, en la ciudad de Bogotá se denominó “Ruta de la Fantasía” al recorrido ideado por la alcaldía para que los bogotanos se sintieran atraídos por conocer las luces de navidad que iluminaban la ciudad y a la vez se hizo un llamado a la ciudadanía para que se deleitará con la oferta gastronómica que se ofrece en los parques y plazas de las zonas norte, sur y centro de la capital.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cartagena de Indias es una ciudad turística por tradición, son más de 500 años de historia los que convierten a la ciudad amurallada en uno de los principales destinos turísticos de Colombia. Pero en la actualidad, ¿Se lidera en la ciudad proyectos de promoción del turismo gastronómico?

La promoción de los restaurantes y puntos de venta de comida en la ciudad de Cartagena se encuentra liderada por dos páginas web: www.cartagena.info a través de su link www.cartagenarestaurantes.com, y www.cartagenacaribe.com que ofrecen información generalizada sobre sitios turísticos, comida típica y otros aspectos de la ciudad de manera aislada, es decir, hacen referencia a la ubicación geográfica del lugar o punto de venta de comidas, pero no brindan rutas o tours que posibiliten el acceso y disfrute de estos establecimientos de manera individual o colectiva.

Lo expuesto anteriormente permite afirmar, que la información y orientación sobre la oferta de los diferentes tipos de comidas y puntos de venta de la misma (restaurantes, cafeterías, marisquerías, parrilladas) y los festivales o eventos entorno a la gastronomía desarrollados en la ciudad de Cartagena, se encuentra limitada a dar la ubicación de algunos de los lugares que se encuentran ubicados en el centro histórico de la ciudad y sus alrededores o las fechas en las cuales se celebraran, pero no posibiliten la asistencia a estos ni el conocimiento de información relacionado con: tipo de comida que ofrecen, costo de los platos y la variedad en el menú.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El turismo se ha convertido en los últimos años en una de las actividades más rentables a nivel mundial, y que causa incidencia directa en el crecimiento económico de los países y el desarrollo social de sus habitantes.

En el año 2007 Colombia fue el quinto país de Sur América más visitado por el turismo internacional², recibiendo la llegada de 1.195.440 viajeros extranjeros, cifra que represento un 13.5% con respecto al año 2006 cuando llegaron 1.053.348. Durante el presente año y hasta el mes de Julio hemos recibido la visita de 768.090 visitantes, lo cual equivale a un incremento del 10.1% en relación al mismo periodo del año 2008.

La encuesta de clima turístico empresarial de Exceltur de finales de 2006, destaca el creciente papel, dentro de las preferencias del consumidor actual, de los servicios de ocio durante sus viajes y excursiones turísticas. Cada vez cobran mayor importancia y aumentan los viajes especializados para el disfrute de líneas

²Organización Mundial del Turismo (2008). UNWTO World Tourism Barometer June 2008

de productos tales como circuitos culturales, gastronómicos, golf, siendo las ciudades de Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali y San Andrés las gozan de mayor preferencia por parte de los turistas para ser visitadas y demandar estos servicios.

Cartagena posee condiciones favorables para fomentar el turismo gastronómico, posee sitios de interés histórico, es una ciudad de fácil acceso (aéreo, marítimo, terrestre), ubicada a orilla del mar, con una gran diversidad gastronómica y con una infraestructura que ha venido condicionándose a las exigencias de los visitantes nacionales e internacionales.

Los beneficios de la promoción del turismo gastronómico para la ciudad de Cartagena son: incremento de los otros tipos de turismo y por ende aumento del ingreso de turistas a ciudad, generación de empleo, generación de inversiones por parte de las Administraciones Públicas en infraestructuras (aeropuertos, carreteras) para adecuar la oferta turística a la demanda, entre otras.

Ante lo expuesto anteriormente, se hace necesaria la creación de un ente que promueva el turismo gastronómico a nivel local, nacional e internacional, que fomente el conocimiento de la cocina cartagenera y colombiana contribuyendo a multiplicar nuestra cultura en otros países a través del deleite de nuestras recetas en cualquier lugar del mundo, y que brinde otras alternativas de esparcimiento para los turistas que visitan la ciudad amurallada y para los cartageneros en general.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un proyecto para la constitución y puesta en marcha de una empresa dedicada a la realización de Rutas Gastronómicas, con el fin de orientar la decisión de invertir en un ente que fomentará el turismo gastronómico en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ▶ Determinar la demanda actual de las rutas gastronómicas propuestas, mediante la recolección y análisis de la información relacionada con el grado de aceptación y ofrecimiento de estos recorridos en el mercado, facilitando la proyección del número de usuarios de estas rutas y la estimación de las tarifas a las cuales podrán ser ofrecidas.
- ▶ Establecer el tamaño óptimo del negocio a instalar, a través del análisis de la información suministrada por el estudio de mercado, estimando los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos que aseguren la rentabilidad del proyecto empresarial y su permanencia en el tiempo.
- ▶ Determinar la estructura legal y organizacional de la empresa, describiendo cada uno de los cargos y sus funciones, estableciendo los niveles de responsabilidad, autoridad y cualificación del recurso humano, con el fin de constituir el proyecto una vez este en fase de operación.
- ▶ Evaluar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto atendiendo a la información de los flujos de inversiones, costos y gastos de operación, ingresos, valor Terminal, préstamos y servicio de la deuda que surgen como resultado del desarrollo de los estudios propuestos.
- ▶ Evaluar los riesgos del proyecto mediante el uso de programas computacionales para determinar las probabilidades de ocurrencia de las variables financieras de decisión con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.
- ▶ Elaborar el plan de implementación del proyecto mediante la aplicación de la metodología del PMI (Project Management Institute) para que el gerente y el inversionista cuenten con un plan detallado para asegurar el éxito de la puesta en marcha de la empresa.

2. MARCO TEORICO

La necesidad del hombre por hacer buen uso de su tiempo libre no es novedad. En los tiempos antiguos, el tiempo libre era dedicado a la cultura, la religión, el deporte y la diversión. El ser humano tiene la tendencia a cambiar de sitio, y a su vez se beneficia de las bondades que le ofrecen los lugares distintos de donde habita usualmente: cualquier desplazamiento temporal, con causas ajenas al lucro es: TURISMO.

Desde el turismo el alimento con identidad local tiene un lugar al lado de los museos, monumentos y otros patrimonios tangibles. El turismo le ofrece al alimento una vía para diferenciarse³ y el alimento le ofrece a éste la oportunidad de generar nuevos productos, de ampliar su oferta y de romper la estacionalidad. De allí que los alimentos pueden concebirse como recursos turísticos y no sólo como facilitadores de la experiencia turística, dado su carácter histórico y cultural. Si se formulan productos turísticos adecuados el alimento no sólo acrecienta el valor de un destino sino también el propio; entre territorio y alimento retoza la identidad local.

Las Rutas Alimentarias o Gastronómicas, son vías para lograr valorizar los alimentos y el trabajo de los actores de la cadena gastronómica. Por ello deben formularse como estrategias de negocios, si fallan en este plano, fallarán también en su finalidad más importante que es la preservación de la cultura y la biodiversidad⁴.

³ Van Westering, Jetske, Poria, Yaniv; Liapis Nick (2000). Promoting the links between food and heritage as a resource for tourism: the integration of food and heritage through story telling. Organización Mundial del Turismo.

⁴ BARRERA Ernesto, BRINGAS Alvarado, -Olivia. Las Rutas Alimentarias: Una arquitectura turística basada en la identidad de los alimentos

En Europa en el siglo XIII, se empezaron a realizar las primeras guías gastronómicas⁵, que eran una relación de las mejores posadas y restaurantes, estas guías eran realizadas por los famosos "gourmets" o "gastronomers", personas de muy grande apetito que se dedicaban en clasificar los restaurantes, el más famoso fue " Curnonsky " en Amberes⁶ dedicado exclusivamente a la cocina francesa. El gran Curnonsky (de nombre original Maurice Edmond Sailland) nombrado el "príncipe de los gastrónomos" en 1927 dedicó a viajar por diversos lugares de Francia con un conjunto de amigos y aficionados a la gastronomía.

Durante la última mitad del siglo XX se ha producido un cambio estructural en el modo de apreciar la comida por parte de los turistas. Si antes los viajeros no estaban interesados en los alimentos que le eran extraños, ahora rompen profundas barreras culturales probando platos con colores y sabores locales. Esta búsqueda experimental convierte al turismo en un fantástico campo de introducción de nuevos productos en el mercado.

En la Argentina se acuñó el término Rutas Alimentarias en 1999 para eludir el significado mentecato que se otorga a la palabra gastronomía. La Secretaría de Agricultura con apoyo del BID financió un proyecto nacional luego de considerar que muchos productos de valor gastronómico eran desconocidos y poco valorados como reflejo del divorcio entre la cocina popular y la "gastronomía refinada" y que través del turismo podrían valorizarse mejorando así la situación de las economías regionales⁷.

En la actualidad existen varias rutas gastronómicas dedicadas a diversos tipos de comida o insumos, por ejemplo: Ruta del Jamón Ibérico, ruta de los quesos de cabra, ruta de la tenca, ruta de las frutas y los licores, ruta de los vinos, la ruta de

⁵ Larouse (2006), Larousse gastronomique (en español),

⁶ MONROY, Paulina. Introducción a la gastronomía Editorial Limusa. Año 2000.

⁷ BARRERA Ernesto, BRINGAS Alvarado, -Olivia. Las Rutas Alimentarias: Una arquitectura turística basada en la identidad de los alimentos

los nuggets, etc.⁸ En los que se eligen temas culinarios que remarcan la identidad de la ruta, se promueve la venta de un producto alimenticio (marketing), se desarrolla una economía local, se promueve la cultura e identidad de una región. El turismo gastronómico está asociado generalmente a otras actividades que lo complementan, tal y como puede ser el turismo rural.

En Colombia se distingue la ruta del café la cual se ubica en el Eje Cafetero en los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas. El Quindío donde ha logrado el mayor desarrollo, brinda un muy interesante ejemplo del potencial de la actividad y del valor turístico de los alimentos más emblemáticos de una región.

MARCO CONCEPTUAL

Estudio de Prefactibilidad: Una evaluación preliminar de la viabilidad técnica y económica de un proyecto propuesto. Se comparan enfoques alternativos de varios elementos del proyecto y se recomiendan las alternativas más adecuadas para cada elemento a fin de efectuar análisis ulteriores. También se estiman los costos de desarrollo y operaciones, y se hace una evaluación de los beneficios previstos a fin de poder calcular algunos criterios económicos preliminares de evaluación

Investigación Descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Las Investigaciones Descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Itinerario: es el recorrido establecido trazando en los mapas correspondientes y que comprende: punto de origen, punto de toque y punto definitivo del destino.

⁸ A. Puig "Los Nuevos Negocios Turísticos. Valletta Ediciones

Mercado Turístico: el término mercado está relacionado con las actividades de compra-venta (oferta-demanda), que en el caso turístico se refiere a los servicios que demandan los clientes potenciales (turistas), y la oferta de servicios por parte de las empresas prestadoras de los mismos.

Paquete turístico: producto que se comercializa de forma única y que contiene dos o más servicios de carácter turístico (alojamiento, manutención y transporte), por el que se abona un precio, dentro del cual el consumidor no es capaz de establecer un precio individual para cada servicio que se le presta.

Producto Turístico: Constituido por el conjunto de aspectos tanto naturales y culturales como estructurales que hacen de un lugar un atractivo para su visita. La primera parte del producto turístico la constituyen los servicios creados para facilitar la permanencia del hombre en los lugares distantes al habitual.

Ruta: es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, que sirve de base para la creación de los itinerarios. Lo que determina la ruta son una serie de valores paisajísticos, culturales, humanos y naturales, que realizan el centro lineal de atención.

Servicios culinarios: conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente en relación a la forma creativa de preparar los alimentos, información acerca de las tradiciones y costumbres gastronómicas de un área geográfica, rituales sociales establecidos alrededor de los alimentos, ubicación de los puntos de venta de comidas, suministro de personal calificado en el área culinaria y servicios de domicilio de víveres.

Turismo Gastronómico: es una forma de hacer turismo en la que la gastronomía del país visitado es parte de la actividad preponderante durante su visita.⁹ El turismo Gastronómico es una nueva opción de aventura, no solo dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, como chefs o gourmets, bien está enfocado a todo tipo de gente dispuesta a experimentar una nueva aventura culinaria. Las actividades del turismo gastronómico no se centran sólo en la

⁹ G. Schlüter Regina. Turismo y patrimonio gastronómico: una perspectiva". Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos 2006.

asistencia a restaurantes donde se sirvan platos, sino que abarca aspectos como la visita de mercados, tiendas de venta de productos alimenticios locales, visita a casas de los lugareños, participación en fiestas locales, etc¹⁰

Turista: es aquella persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_gastron%C3%B3mico

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se accedió a fuentes de información primaria y secundaria. Se realizaron visitas a organizaciones que fomentan el turismo en la ciudad de Cartagena con el fin de obtener información relacionada con la prestación de los servicios turísticos (tipos de comida, recetas, entre otros), así mismo se aplicaron encuestas y entrevistas a una muestra de la población de interés del presente proyecto.

El internet fue una gran herramienta que permitió acceder a la bibliografía de autores de otros países, puesto que las revisiones bibliográficas de autores nacionales carecen de información relacionada con el servicio que se pretende ofrecer.

De acuerdo a las fuentes de información planteadas, el presente trabajo corresponde a una investigación de campo, la cual a través del diseño de ciertas herramientas (encuestas, entrevistas) posibilitó el estudio del nicho de mercado o actividad económica de interés de este proyecto.

3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación empleado para recolectar la información que hizo posible la realización de este estudio de viabilidad fue el Método de Observación, en sus modalidades de Observación por entrevista y observación por encuesta.

Se realizaron encuestas dirigidas a los usuarios potenciales de las rutas gastronómicas a nivel local y vía internet se logro hacer acercamiento con potenciales usuarios de estos servicios en el exterior , para lo cual se estructuró un cuestionario de 19 preguntas cuyas respuestas permitieron establecer los gustos, necesidades y preferencia de los usuarios, así como la frecuencia y el monto que estarían dispuestos a pagar por este servicio turístico.

Las entrevistas estuvieron dirigidas a propietarios de puntos de venta de comidas con el fin de medir el grado de aceptación de esta iniciativa empresarial, ante la posibilidad de subcontratar todos los servicios de restauración y transporte requeridos para la prestación del servicio de rutas gastronómicas.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es el resultado de una investigación de tipo descriptiva, la cual permitió a través de la recolección de datos conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los turistas que frecuentan la ciudad de Cartagena de Indias.

Procesamiento de la información: Se seleccionaron las encuestas que poseían información suficiente y consistente, posteriormente se realizó la tabulación por pregunta y de acuerdo a los datos obtenidos se establecieron cálculos porcentuales, identificando las tendencias generales de las respuestas en relación al grado de aceptación de los servicios que se pretenden ofrecer en el mercado y las expectativas que se tienen de estos, el nivel de oferta existente, los niveles de precios manejados, los tipos de comida que prefieren. Se adjunta formato de la encuesta.

Análisis de la información (interpretación): De acuerdo a los resultados cualitativos y cuantitativos arrojados por la tabulación de las encuestas, se suministró la información pertinente para la realización de los estudios de: mercado, técnico,

organizacional, económico-social y financiero cuyos resultados determinarán la viabilidad de un proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en la ciudad de Cartagena de Indias.

4. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.

4.1 ESTUDIO DEL ENTORNO

4.1.1. El sector terciario o de servicios y sus vínculos con la economía

El sector de servicios Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Cuando las actividades económicas que se realizan en este sector se diferencian aun más dependiendo de su especialización, se da origen a los sectores económicos entre los cuales podemos mencionar: Sector de Transporte, Sector de Comercio, Sector Turístico, Sector Financiero, Sector de las Comunicaciones, entre otros.

En los últimos años el sector terciario ha incidido notoriamente en el crecimiento de la economía. El DANE afirma que en el 2007 la economía colombiana creció a una tasa anual del 7,52% (con cultivos ilícitos), constituyéndose en el registro más alto desde 1979. Los sectores económicos que registraron mayor contribución al incremento del PIB fueron la industria manufacturera (1,63%), establecimientos financieros, seguros, inmuebles (1,38%), y comercio, reparación, restaurantes y hoteles (1,25%)¹¹.

A nivel internacional, las exportaciones de servicios colombianos en el año 2007 ascendieron a US\$3.618 millones, cifra que comparada con la del año anterior registra un crecimiento del 7%. Las exportaciones de viajes y transporte representaron cerca del 80% del total de exportaciones colombianas de servicios en el transcurso del año 2007, seguidas de las exportaciones de servicios

¹¹ Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bolívar 2007. ICER

empresariales y de construcción (10.4%), servicios de comunicaciones, información e informática (7.6%), otros servicios (3.6%) y servicios de seguros y financieros (1.9%). Entre tanto, las importaciones ascendieron a US\$6.223 millones. El sector que concentró el mayor volumen de importaciones fue el de transporte (42.2%), seguido por el sector de viajes (24.7%)¹².

Actualmente el sector turístico contribuye con el 2.2% del total del PIB (1.995€ millones), aporta el 11.2% del total de la inversión en capital con 1.330€ millones y genera 380.000 empleos directos; el equivalente al 2.2% del total de empleos en el país. Para el 2015 se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de 4.800€ millones, una inversión en capital de 4.065€ millones y una generación de 540.000 empleos directos; lo que equivaldría a un crecimiento de 9% anual de la producción bruta y de 3.5% en la creación de empleos¹³.

4.1.2. Sector económico del proyecto

El “sector turístico” está compuesto por las empresas o establecimientos cuyos ingresos por concepto de ventas contienen una proporción significativa de gastos hechos por visitantes; sin embargo, aunque el turismo pueda ser clasificado en el “sector servicios”, como actividad le compete a otras ramas de la economía (desde la construcción hasta la artesanía, y la producción primaria de alimentos y de bienes industriales, entre otros).

En este sentido se le podría denominar “multisectorial”, debido a que involucra a diferentes sectores económicos. Se debe destacar que con el gasto del turista se inicia una cadena de hechos que por sus efectos trascienden la frontera de lo local; el gasto se puede iniciar en el lugar de origen, de lo sectorial, va más allá de los establecimientos turísticos, y de lo monetario, dado que el disfrute o consumo

¹² <http://www.mincomercio.gov.co>

¹³ MORALES Nieto, David. Estudio sobre el Sector Turismo en Colombia. CEIM 2007

que proporciona el producto turístico ocasiona impactos en el territorio que van más allá de los ingresos percibidos por sus pobladores.

La iniciativa empresarial propuesta en este estudio, se encuentra clasificada con el código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades) 634 (Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes; actividades de asistencia a turistas). Detallándose de la siguiente manera:

Cuadro 1. Clasificación Sectorial del Negocio

CIU		NOMBRE
I	Sección	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES
63	División	Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes
634	Agrupación	Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes; actividades de asistencia a turistas ncp.
	Rama	
634	Clase	Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes; actividades de asistencia a turistas ncp.
6343		Servicios complementarios de apoyo turístico. Incluye • Las actividades de asistencia a turistas no clasificadas en otra parte, como las de los guías turísticos.

Fuente: Resolución 14241 del 18 de mayo de 2007. ICONTEC

4.1.3. Políticas gubernamentales que pueden afectar el proyecto

En Colombia la ley 300 de 1996, denominada ley del turismo (modificada por la Ley 1101 del 22 de Noviembre de 2006), a través del artículo 42 creó el Fondo de Promoción Turística de Colombia, el cual es reglamentado por los Decretos 505

de 1997 y 1336 de 2002. Su objeto es contribuir al incremento del turismo receptivo y doméstico.

El Fondo de Promoción Turística de Colombia actualmente es administrado por el Consorcio Alianza Turística, conformado por la Asociación Colombiana de Restaurantes (ACODRÉS) y L´alianxa Travel Network. El objetivo principal de este Consorcio es administrar y ejecutar los recursos provenientes de la Contribución Parafiscal que aportan los 21 sectores (ej: hoteles, bares y restaurantes turísticos, agencias de viajes, oficinas de representaciones turística, las empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicios de transporte turísticos, entre otros) estipulados por la Ley 1101 de 2006, así como los recursos provenientes del impuesto al turismo creado por dicha ley.¹⁴

Los recursos provenientes de este fondo pueden ser utilizados por entidades territoriales, gremios, empresas aportantes de la contribución parafiscal, entidades mixtas de Promoción Turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), Proexport y el Consorcio Alianza Turística; este consorcio lidera a través del FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA, proyectos relacionados con la promoción doméstica, el mejoramiento de la competitividad y la prevención del turismo sexual, y Proexport Colombia, lidera proyectos relacionados con la promoción internacional de Colombia, a través de este mismo Fondo.

El Fondo De Promoción Turística, a través de los recursos que administra, ha apoyado proyectos de gran importancia para el sector turístico nacional, algunos de estos son:

- Campaña Vive Colombia con Pasión - presentado por la Entidad Administradora del Fondo y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Caravana Turística y Desfile Náutico – presentado por la Gobernación del Caquetá.

¹⁴ <http://www.fenalcobogota.com.co/>

- Campaña Bogotá Fin de Semana – presentado por los gremios Cotelco, Anato y Acodrés en coordinación con el IDT.

En materia tributaria es importante precisar que los valores que se cancelen por concepto de esta contribución parafiscal se aceptan como un gasto deducible en la declaración de renta de quienes deben liquidarla y pagarla y que los turistas extranjeros que compren en Colombia, con tarjeta de crédito, bienes por sumas superiores a \$210.000 durante su estadía en el país, tendrán derecho a la devolución del ciento por ciento (100 por ciento) del IVA cancelado por la compras de bienes gravados en el territorio nacional. Entre estos bienes se encuentran: las confecciones, calzado, perfumes, marroquinería, discos compactos, artesanías, licores, alimentos de consumo humano, juguetería, esmeraldas y joyería artesanal colombiana¹⁵. Así mismo el gobierno Colombiano ha declarado exención del IVA para pasajes aéreos y paquetes turísticos y la deducción al impuesto de la renta del 30% del valor de las inversiones realizadas en activos fijos reales productivos.

4.1.4. Las perspectivas del sector turístico

Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el período 2006-2015, se espera un crecimiento real anual de 4.5%, en la demanda por viajes y turismos en Colombia, pasando de un total de 7.243€ millones a 10.500€ millones en el 2015 superando así el crecimiento esperado en América Latina que será de 4.1%.

Para el 2015 se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de 4.800€ millones, una inversión en capital de 4.065€ millones y una generación

¹⁵ <http://www.mincomercio.gov.co/>

de 540.000 empleos directos; lo que equivaldría a un crecimiento de 9% anual de la producción bruta y de 3.5% en la creación de empleos.¹⁶

El destino turístico Colombiano que en la actualidad posee mayor potencial para desarrollar las actividades turísticas es la ciudad de Cartagena de Indias, debido a su posición geográfica, dada su cercanía con el mar Caribe y su patrimonio histórico y cultural. Así lo confirma la influyente Guía Turística Frommers en su publicación del 17 de diciembre del año 2008, en la cual posicionó a la ciudad amurallada en el séptimo lugar entre los doce destinos de cinco continentes recomendados para visitarlos en el 2009

4.2. ESTUDIO DEL MERCADO TURISTICO

4.2.1. Introducción

El mercado turístico surge desde el momento en que se unen grupos de prestadores de servicios turísticos y los compradores o beneficiarios de estos servicios, articulándose así el mecanismo de la oferta y la demanda.

Dentro de los prestadores de servicios turísticos que atañen a este proyecto podemos mencionar:

- Hoteles y similares
- Restaurantes y similares
- Agencias de viaje y similares

Es indiscutible la existencia de un mercado para los productos turísticos como: Sol y Playa, cultura e historia, parques temáticos entre otros, pero el objeto de este

¹⁶ Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena, N°4. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Alianza del Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena

estudio es determinar la existencia de un mercado para las rutas gastronómicas que se proponen a través de este proyecto.

Los resultados arrojados por este estudio permitirán analizar la demanda y competencia existente con el fin de definir aspectos como: especificaciones del producto, nivel de precios, canales de distribución, estrategia de mercados entre otros. Así mismo permitirán fundamentar los demás estudios (técnico, organizacional, etc.) propuestos.

4.2.2. Mercados, segmentos y nichos de mercado

4.2.2.1. Definición de rutas gastronómicas

Las rutas gastronómicas son recorridos temáticos en torno a la gastronomía típica de Colombia, los cuales están diseñados a la medida del turista. La realización de rutas gastronómicas permiten promover el turismo gastronómico a través de:

- La asistencia y el deguste de deliciosos platos en restaurantes y similares
- La asistencia a eventos gastronómicos como: El festival del Dulce o El Festival del Frito, entre otros.
- Recorridos por el centro histórico de la ciudad enmarcados por la mágica combinación de la belleza arquitectónica y la gastronomía.
- Visitas a las islas localizadas en la bahía de Cartagena, con el fin de fusionar el turismo gastronómico con el ecoturismo.
- El conocimiento de los alimentos utilizados en los diferentes platos, y los mercados en los cuales pueden adquirirse, entre otros.

Las rutas gastronómicas ofrecerán el traslado del cliente hacia los establecimientos destino, en los diferentes medios de transportes utilizados en la

ciudad como lo son las chivas para ocasiones informales, vehículos acondicionados para ocasiones comunes, para los pasadías programados en las islas se ofrecerá el servicio de marítimo. Todas las rutas incluyen un menú, el cual será elaborado de acuerdo a la temática seleccionada por el cliente, así mismo cada recorrido incluye el servicio de guía. El servicio de recreación (música o danza en vivo) se brindará de manera opcional al cliente.

4.2.2.1.1. Diseño de las rutas gastronómicas ofrecidas

Inicialmente serán ofrecidas las siguientes rutas gastronómicas.

Ruta “Delicias del Caribe”



Plato a ofrecer: Desayunos típicos caribeños

- Variedad de fritos (Arepas con huevo, carimañolas, empanadas, buñuelos, etc.).
- Harinas: yuca, plátano, ñame, entre otros.
- Carnes: Chicharrón, Hígado, Bofe, Pescado, Chorizo, Butifarra.
- Bebidas; Jugos Naturales

Horario: De 7:00 a.m. a 11:00 a.m.

Transporte: Se recogerán a los clientes puerta a puerta en vehículos climatizados

Nº de Pasajeros: 4 a 39 personas. (Chivas para grupos de más de 40 personas)

Guía turística: Durante el viaje se contará con un guía turístico, que informará a los pasajeros la ubicación del punto de venta de comidas y la historia del establecimiento.

Auxiliar de Cocina: Brindará indicaciones sobre los ingredientes del plato a degustar y su preparación.

Ruta “RICOMAR”



Plato a ofrecer: Comida típica de mar.

- Comprende desayuno, almuerzo y refrigerio.
- Harinas: yuca, plátano, arroz
- Ensaladas: Aguacate, lechuga, tomate entre otros vegetales.
- Carnes: Pescados (varias clases), camarones, langostinos.
- Bebidas: Jugos Naturales.
- Postres: Dulces típicos.

Horario: De 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Visita por espacio de 8 horas a una de las islas localizadas en la bahía de Cartagena, en la cual el cliente podrá disfrutar la más rica comida de mar y los paisajes naturales más hermosos del Caribe. Entre las islas que se han proyectado visitar se puede mencionar: Islas del Rosario, Isla Barú e Isla Palma.

Transporte: El muelle Historia de la ciudad, será el punto de encuentro en donde los turistas deberán reunirse, con el fin de abordar la embarcación con destino a la isla seleccionada. Una hora y media, antes de finalizar el recorrido el cliente

deberá abordar nuevamente a la embarcación con destino a la ciudad de Cartagena.

Guía turística: Durante el viaje se contará con un guía turístico, que informará a los pasajeros acerca del lugar visitado, especies marinas y atracciones naturales, así mismo indicará la ubicación del restaurante.

El auxiliar de cocina explicará la preparación de los platos a ofrecer.

Ruta “El sabor de mi Colombia”



Plato a ofrecer: Comida típica del interior del país.

- Comprende desayuno y almuerzo.
- Desayunos: Arepa de Chócolo, Calentao, tamal, arepa con mantequilla, buñuelos, pastel de pollo, entre otros.
- Almuerzos: Ajiaco, Bandeja paisa, lechona, cazuela de mariscos entre otros
- Bebidas: Jugos Naturales, café con leche, agua de panela con leche o sola.
- Postres: Bocadillos, quesos, piononos, fresas con cremas.

Horario: De 8:00 a.m. a 3:00 p.m.

Transporte: Se recogerán a los clientes puerta a puerta en vehículos climatizados.

Nº de Pasajeros: 4 a 12 personas. (Chivas para grupos de más de 40 personas)

Guía turística: Durante el viaje se contará con un guía turístico, que informará a los pasajeros la ubicación de los restaurantes, el menú ofrecido, historia (opcional). Se realizará la visita a restaurantes que ofrecen comida típica antioqueña y Santandereana en los barrios de Bocagrande, Crespo, Centro histórico y el Bosque.

Auxiliar de Cocina: Brindara indicaciones sobre los ingredientes del plato a degustar y su preparación.

Ruta: “Fusiones de mi tierra”



Plato a ofrecer: Fast food.

- Comprende coctel de bienvenida, plato principal y bebidas.
- Platos: Perros calientes, hamburguesas, pinchus (carne, pollo, chorizo, butifarra), arepa rellenas, entre otros.
- Bebidas: Jugos Naturales, Gaseosas etc.

Horario: De 7:30 p.m. a 11:30 p.m.

Recorrido nocturno por el centro histórico de la ciudad, estación en las murallas con el fin de que el cliente disfrute de la mejor comida rápida de la ciudad y disfrute de la preparación en vivo de la misma. Este recorrido termina en la Casa de la Cerveza ubicado en la calle del Arsenal.

Transporte: Se recogerán a los clientes puerta a puerta y se transportaran en Chivas para grupos de 40 personas.

Guía turístico: Durante el viaje se contará con un guía turístico, que informará a los pasajeros la historia de cada lugar o monumento insignia de la ciudad que se encuentre en el recorrido.

Otros servicios: De manera opcional el cliente podrá optar por los servicios de música (gaita o conjunto vallenato) o danza en vivo. El valor de la tarifa, incluye el cover en el sitio final del recorrido.

4.2.2.2. Servicios sustitutos y complementarios

Como servicios sustitutos se encuentran los tours por la ciudad ofrecidos por las agencias turísticas y los paquetes turísticos que ofrecen los hoteles que incluyen: estadía por días, alimentación, recreación y transporte.

Como servicios complementarios tenemos: guías turísticos, restaurantes, músicos y servicios de transporte de pasajeros.

4.2.2.3. Mercado de comercialización de las rutas gastronómicas

Se determino que los servicios de la empresa se prestaran en la ciudad de Cartagena y en las islas ubicadas a sus alrededores.

Se tomo la decisión de escoger esta ciudad por las siguientes razones:

1. Históricamente, Cartagena de Indias se ha posicionado como uno de los destinos turísticos por excelencia de Colombia, tanto para turistas extranjeros como nacionales, debido a su posición geográfica y cercanía con el Mar Caribe, atractivos arquitectónicos y paisajísticos y su patrimonio cultural
2. La diversidad étnica de Colombia también se manifiesta en la gastronomía, Cartagena cuenta con una amplia oferta de restaurantes, cafeterías y puntos

de venta de comidas que ofrecen los más variados y exquisitos platos de la comida típica colombiana.

3. Cartagena de Indias dispone de múltiples medios de transporte terrestre y acuático que posibilitan realizar los diferentes recorridos programados para cada ruta gastronómica.
4. Interés de inversionistas extranjeros (propietarios de líneas área y navieras) en incluir a la ciudad heroica dentro de los destinos turísticos ofrecidos a turistas extranjeros en diferentes países de Suramérica.
5. Accesibilidad a la Mano de Obra.

4.2.3. Análisis de la demanda

La demanda de las rutas gastronómicas a realizar en la ciudad de Cartagena está compuesta por el conjunto de compradores reales y potenciales (turistas) que programan encuentros entorno a la buena mesa.

4.2.3.1. Perfil del cliente

Los usuarios potenciales de estas Rutas Gastronómicas son:

Turistas Nacionales que residen en la ciudad de Cartagena o del resto del país, que desean realizar actividades de esparcimiento entorno a la gastronomía, turistas que frecuentan la ciudad en temporada de vacaciones o en puentes festivos.

Turistas Extranjeros que están interesados en experimentar una nueva aventura culinaria enmarcada por actividades como: la asistencia a restaurantes donde se

servan platos, la visita de mercados, tiendas de venta de productos alimenticios locales, visita a casas de los lugareños, participación en fiestas locales, etc.

4.2.3.2. Comportamiento histórico

El informe publicado por Raddar S.A. que analiza el comportamiento del consumidor colombiano en el año 2006, concluye que los consumidores colombianos dedican al rubro “cultura, diversión y esparcimiento” las siguientes proporciones de su ingresos: en la clase baja el 5.6%; en la clase media el 8.0% y en la clase alta el 13.2%. Por su parte, la Encuesta de Turismo a Hogares del DANE de agosto de 2004 analizó la composición del gasto de los hogares colombianos en turismo, y concluyó que el transporte representa el mayor gasto, seguido de los alimentos y bebidas y paquetes turísticos (se aclara que el paquete turístico incluye, alojamiento, transporte y demás servicios que se ofrecen empaquetados). El estudio encontró a partir de la muestra que el 96% de los viajes que realizan los colombianos lo hacen dentro del país y el 4% al extranjero¹⁷.

A nivel internacional en el año 2006 llegaron al país 1.978.593 viajeros extranjeros, por motivos distintos a trabajo, estudio y compras personales lo que representa un crecimiento del 48.10% frente al 2005 cuando llegaron 1.335.946 turistas. Ver cuadro 2.

Por vía aérea ingresaron 935.853 turistas, lo que representó un 12.27% más con respecto al 2005, cuando llegaron 833.550.

Por los puntos terrestres de control del DAS ingresaron 116.264 turistas, un 19.54% más que en el 2005 cuando llegaron 97.260 turistas.

¹⁷ MORALES Nieto, David. Estudio sobre el Sector Turismo en Colombia. CEIM 2007

Cuadro 2. Llegadas de Turistas 2002 – 2006

	2002	2003	Dif %	2004	Dif %	2005	Dif %	2006	Dif %
DAS AEREO	507.389	550.654	8,53	700.891	27,28	833.550	18,93	935.853	12,27
DAS TERRESTRE	57.897	72.596	25,39	88.092	21,35	97.260	10,41	116.264	19,54
BANCO REPUBLICA TERRESTRE*	455.754	386.436	-15,21	689.262	78,36	357.021	-48,20	875.530	145,23
CRUCEROS	94.360	42.609	-54,84	19.284	15,67	48.115	-2,37	50.946	5,88
TOTAL	1.115.400	1.052.295	-5,66	1.527.529	45,16	1.335.946	-12,54	1.978.593	48,10

Fuente: DAS, Banco de la República, Dirección General Marítima, Capitanía de Puerto de San Andrés Isla, Sociedad Portuaria de Santa Marta, Sociedad Portuaria de Cartagena

* Cifras preliminares Banco de la República

Por fronteras en 2006 llegaron al país, en el período de enero a septiembre 653.798 turistas, cifra que en el tercer trimestre de 2006 ya había superado ampliamente las llegadas totales del 2005, cuando arribaron en todo el año 357.021 turistas.

En cruceros arribaron 50.946 turistas, 5.88% más que 2005 cuando por este medio llegaron 48.115 pasajeros¹⁸.

4.2.3.3. Estudio actual de la demanda

Para analizar la demanda de las rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena, se decidió realizar una encuesta, con el fin de obtener información de primera mano ágilmente, con un gasto mínimo en tiempo y dinero.

¹⁸ Boletín Estadístico Industria De Los Viajes Y Del Turismo Enero – Diciembre 2006 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Viceministerio de Turismo

4.2.3.3.1. Diseño de la encuesta

La herramienta utilizada para realizar las encuestas fue el Internet a través del sitio web www.encuestafacil.com. El grupo de trabajo del presente proyecto recurrió a esta herramienta, debido a la necesidad de conocer la opinión de turistas extranjeros y nacionales.

La encuesta posee un total de 19 preguntas, en donde la mayoría de las preguntas son cerradas y de carácter obligatorio responderlas. Solo hay una pregunta abierta y es entorno a comentarios o sugerencias que deseen brindar los encuestados en relación al servicio propuesto. (Ver Anexo 1)

Las preguntas formuladas brindan información acerca las preferencias de los turistas en cuanto al tipo de comida a consumir, medio de transporte en el cual prefiere moverse, necesidad del servicio y sector en el cual quiere que se desarrollen estas rutas gastronómicas. Así mismo intentan establecer la forma en la cual debe distribuirse el servicio, la frecuencia con la cual los turistas la utilizarían e información general de estos como: sexo, edad y ubicación geográfica.

4.2.3.3.2. Tamaño de la muestra

Para determinar el número de encuestas que conformaban el total de la muestra se tomó como referencia la estimación del número de personas de procedencia extranjera que visitaron la ciudad de Cartagena durante el 2008, obteniendo un tamaño de la población de 141.337 personas, según los datos suministrados por el viceministerio de Turismo de la República de Colombia. Para determinar la muestra se realizó la siguiente fórmula por su confiabilidad deseada, de acuerdo con los datos obtenidos:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

p= Porcentaje de personas que solicitaran el servicio de rutas gastronómicas.
(p=0.5)

q= Porcentaje de personas que no solicitaran el servicio de rutas gastronómicas.
(q= 1-p)

k= es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, k=1.96 para un nivel de confianza de 95%

e= error permitido que se considera se puede cometer (e= 5%).

z= Nivel de confianza deseado. (95%)

N= tamaño de la población. (N= 141.337).

Aplicando la fórmula anterior se obtuvo un tamaño de muestra de 383 encuestas, con un error permitido del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Cartagena, Medellín y Bogotá, así mismo se logró tener contacto con encuestados en los siguientes países: Estados Unidos, España, Australia, Venezuela y México.

4.2.3.3.3. Procesamiento y análisis de datos

Una vez diseñadas las encuestas, se procedió a enviarlas vía e-mail a las potenciales personas a ser encuestadas. El método utilizado consistió en enviar un link a la lista de distribución en un e-mail generado por EncuestaFacil.com.

El enviar las encuestas a través de este método permite hacer un seguimiento de las personas que responden, y conocer la identidad de los encuestados.

Según los datos obtenidos en la investigación de campo se puede inferir lo siguiente:

- De las 383 personas encuestadas, el 52% corresponden a personas del género masculino y el 48% a personas del género femenino.
- El 42% de Los encuestados vive en la ciudad de Cartagena y su edad oscila entre los 18 y 35 años. El 36% de los encuestados está radicado en el exterior y su edad supera los 36 años. En la costa Caribe y en el resto del país, se conto con una participación del 22% respectivamente.
- El 88 % de los encuestados opinan que el servicio de las rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena resulta interesante. Mientras que el 60% de los encuestados sugieren que estas se realicen en la zona histórica de la ciudad.

Es importante resaltar que un 16% de los encuestados sugieren que las rutas gastronómicas se realicen en las islas aledañas a la ciudad de Cartagena. Esta apreciación fue tomada en cuenta en el diseño de la ruta gastronómica denominada “RICOMAR”.

- El 96% de las personas encuestadas se siente atraído por la buena, y el 76% de estos a la hora de seleccionar los restaurantes o puntos de venta de comida a visitar, se inclina por la opinión o recomendación de algún amigo que haya frecuentado el lugar. Por lo tanto la satisfacción del cliente cumple un papel importante en la promoción de los servicios.
- El 72% de la muestra, le gustaría contar con una entidad que le informe acerca de oferta gastronómica de la ciudad amurallada y lo traslade hasta los establecimientos, mientras que el 24% solo le interesa que lo informe. De lo anterior se puede inferir que el turista actual necesita estar bien informado a la hora de decidir por un destino turístico, de allí la necesidad de promocionar todos los productos turísticos que se encuentran en la ciudad de Cartagena incluyendo los gastronómicos.

- Los medios de transporte de la preferencia de los encuestados son los vehículos acondicionados y las chivas, con una participación porcentual del 58% y 40% respectivamente. Una minoría propone que los recorridos se realicen en coches o caminando. Lo anterior permite afirmar que el comer es una actividad social que promueve la reunión entre dos o más personas
- La demanda de servicios a través del Internet ha aumentado en los últimos años, y este hecho se demuestra a través de los resultados de esta encuesta en la cual las personas consultadas afirman que les gustaría recibir información y contratar este tipo de servicios a través del Internet. Lo anterior hace necesario que se vincule a este proyecto la elaboración de una página web, que posibilite la presencia en la red de la empresa.
- El 68% de los encuestados considera que utilizaría estos servicios una vez se encuentren en el mercado. A su vez la frecuencia con la cual los encuestados frecuentan restaurantes indica que los residentes de la ciudad de Cartagena lo utilizarían una vez al mes, mientras que los residentes en el exterior una vez al año, siempre y cuando visiten la ciudad.
- El 58% de los encuestados están dispuestos a pagar tarifas que oscilan entre los \$40.000 y \$60.000. El 20% tarifas máximas de \$90.000. Un 22 % del total de encuestados en su totalidad de procedencia extranjera están dispuestos a pagar tarifas entre los \$100.000 y \$130.000.
- La razón por la cual a los turistas locales, nacionales e internacionales no les atraería el servicio, es el establecimiento de tarifas muy altas en relación a la calidad y el contenido de las rutas (tipo de comida a ofrecer durante el recorrido).

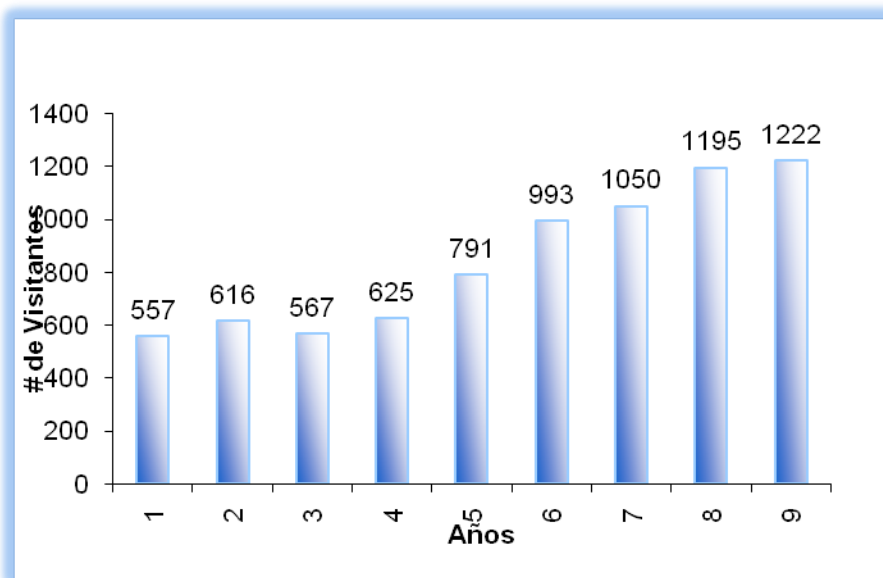
4.2.3.4. Proyección de la demanda.

Con el fin de conocer la demanda futura más probable con la cual contarán las rutas gastronómicas propuestas por este proyecto empresarial, se consideró necesario determinar inicialmente la cantidad de visitantes extranjeros que llegaran a Colombia durante los próximos 5 años, para luego determinar qué porcentaje de estos visitantes tienen como ciudad destino Cartagena.

Proyección de la cantidad de Visitantes Extranjeros – Destino Colombia.

La metodología empleada, consistió en la realización de un análisis de regresión a partir de datos históricos de las llegadas de viajeros extranjeros a Colombia (Ver figura 1). La fuente de la cual se tomaron estos datos fueron los cálculos realizados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia en el año 2008.

Figura 1. Llegadas de visitantes extranjeros a Colombia 2000-2008 (En Miles)



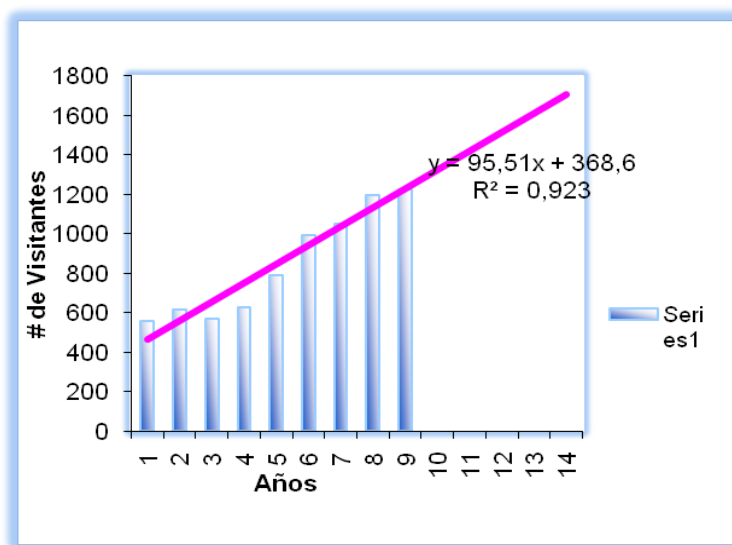
Fuente: DAS, Terrestre y Aéreo – Cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2008.

Las etapas que se siguieron para realizar el análisis de regresión fueron:

- Recogida de datos para realizar la previsión o proyección.
- Elaboración de un gráfico de Columnas de los datos históricos
- Calculo y trazo de la línea de tendencia
- Análisis de los resultados
- Elaboración de la proyección para los próximos 5 años.

La figura 2. Ilustra el desarrollo de las tres primeras etapas del análisis de regresión realizado.

Figura 2. Tendencia lineal para la proyección de la demanda futura del proyecto.



Fuente: Cálculos de Elaboración propia - DAS, Terrestre y Aéreo – Cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Turismo Compite 2008.

Análisis de los resultados: La serie de datos históricos analizados presenta una combinación de tendencias en la cual del año 2000 al 2004 la tendencia es marcadamente polinómica y luego del 2005 al 2008 es lineal. Teniendo en consideración lo anterior y ante la depresión económica que sufrió la economía mundial en el año 2009, se decidió trabajar con la tendencia lineal, la cual posee

un buen coeficiente de correlación ($R^2=0.9238$) y es la que se ajusta a la serie (comportamiento) de los últimos cuatro años.

En el cuadro 4 se relacionan los resultados de la regresión lineal aplicada a los datos históricos, que permite inferir que las llegadas de turistas extranjeros han incrementado en los últimos 8 años, y se espera que esta tendencia continúe gracias al compromiso del Gobierno nacional en:

- ✓ Promocionar la seguridad para los turistas
- ✓ Brindar apoyo a proyectos de infraestructura en los destinos turísticos para mejorar la dinámica y competitividad turística.
- ✓ El fortalecimiento de las relaciones con la aeronáutica civil para lograr más frecuencias aéreas internacionales.
- ✓ Promoción al fortalecimiento del sector turismo.
- ✓ Gestión de estímulos tributarios para la inversión (Proyectos hoteleros)

Cuadro 3. Llegadas de turistas extranjeros a Colombia 2000-2008. (En Miles)

AÑOS	N° DE VISITANTES
2000	557
2001	616
2002	567
2003	625
2004	791
2005	993
2006	1050
2007	1195
2008	1222

Fuente: DAS, Terrestre y Aéreo – Cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Turismo Compite 2008

Cuadro 4. Proyección de Llegadas de turistas extranjeros a Colombia 2009 -2014. (En Miles)

AÑOS	N° DE VISITANTES
2009	1324
2010	1419
2011	1515
2012	1610
2013	1706
2014	1801

Fuente: Elaboración propia – DAS terrestre y Aéreo.

Proyección de la cantidad de Visitantes Extranjeros – Destino Cartagena

Para la proyección de los turistas que harán uso de los servicios de Rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena, se acudió a los cálculos realizados por la Vicepresidencia de Turismo (Fuente: DAS terrestre y aéreo) en cuanto a números de visitantes por mes que ingresaron a la ciudad de Cartagena en los últimos 5 años, esta información facilitó la proyección de los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre del año 2009.

Luego de analizar los datos reales de ingresos de turistas extranjeros a Cartagena, durante el periodo 2005-2009, se puede inferir que en promedio un 10,98% de los turistas que ingresan al país tienen como destino la ciudad amurallada. En el cuadro 5 se relaciona el número de visitantes extranjeros que se espera recibir por vía aérea y terrestre en la ciudad de Cartagena durante los próximos 5 años.

Cuadro 5. Proyección de Llegadas de Turistas Extranjeros a la Ciudad de Cartagena. Periodo 2010-2014

AÑOS	N° DE VISITANTES
2010	155.849
2011	166.392
2012	176.826
2013	187.370
2014	197.804

Fuente: Elaboración propia.

Calculo de la demanda potencial

Según la investigación de mercado realizada se determinó que un 72% de los encuestados le gustaría contar con una entidad que preste el servicio de rutas gastronómicas y de este porcentaje, solo un 74% estarán dispuestos a contratar este tipo de servicios a través de agencias de viajes o el Internet.

De acuerdo a lo anterior, para determinar la demanda potencial total en la ciudad de Cartagena, se tomo el 72% del número de visitantes extranjeros proyectados para esta ciudad, que es el porcentaje que representan las personas que les gustaría solicitar estos servicios para los años 2010 al 2014. Posteriormente se estimo la cantidad de visitantes extranjeros que contrataran estos servicios a través de empresas como la propuesta en el presente proyecto.

Cuadro 6. Pronósticos de Visitantes Extranjeros que contrataran los servicios de rutas gastronómicas a través de agencias de viajes o el Internet. Años 2010 a 2014

AÑOS	N° DE VISITANTES EXTRANJEROS EN CARTAGENA	% DE ACEPTACIÓN	VISITANTES EXTRANJEROS QUE DEMANDARAN LOS SERVICIOS DE RUTAS GASTRONOMICAS	% DE VISITANTES QUE CONTRATARIAN LOS SERVICIOS A TRAVES DE AGENCIAS DE VIAJE O EL INTERNET	USUARIOS POTENCIALES
2010	155.849	75%	116.887	74%	86.496
2011	166.392	75%	124.794	74%	92.348
2012	176.826	75%	132.620	74%	98.139
2013	187.370	75%	140.528	74%	103.991
2014	197.804	75%	148.353	74%	109.781

Fuente: Investigación de campo – DAS/ Cálculos: Elaboración propia.

4.2.4. Análisis de la oferta

En la actualidad, en la ciudad de Cartagena no existen empresas que ofrezcan entre sus servicios las rutas gastronómicas, pero existen establecimientos como hoteles y agencias de viaje que ofrecen tours por periodos inferiores 24 horas y que incluyen en sus paquetes el suministro de platos.

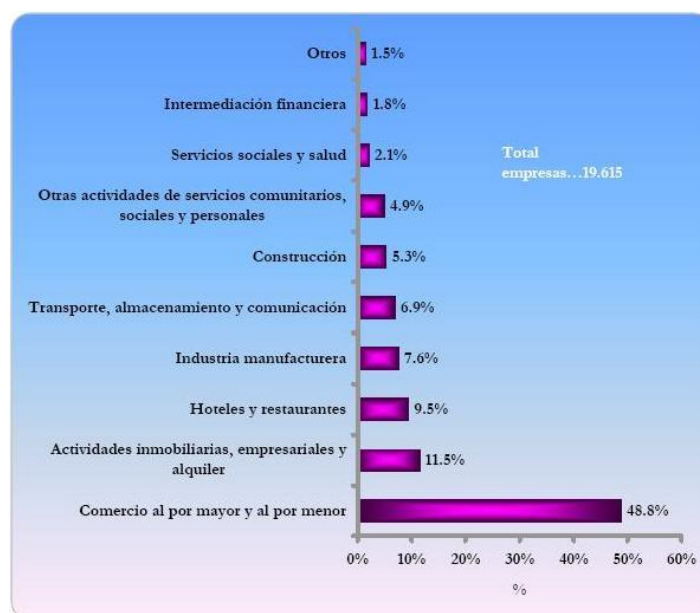
4.2.4.1. Comportamiento histórico

A Diciembre del año 2006 el número de empresas legalmente constituidas en la ciudad de Cartagena y en los municipios del norte del Bolívar ascendía a 17.783, de las cuales 1.529 establecimientos corresponden a hoteles y restaurantes, lo que equivale al 8.6%¹⁹.

¹⁹ Movimiento empresarial en Cartagena y los municipios del norte de Bolívar durante el 2006. GERODE - Cámara de Comercio de Cartagena

A finales del año 2007 la Cámara de comercio Registro un total de 19.615 empresas en la ciudad de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar, de las cuales el 9.5% (1.855 empresas) pertenecen a las actividades económicas de Hoteles y restaurantes.²⁰

Figura 3. Estructura Empresarial por Número de Comerciantes principales según Actividades Económicas. Diciembre 2007



Fuente: Cálculos Investigaciones Económicas con base en Registro Mercantil – CCC.

Lo expuesto anteriormente indica que entre el periodo 2006-2007 el número de empresas dedicadas a los servicios de alojamiento y restauración se incrementaron en un 21.32% (326 empresas).

4.2.4.2. Situación actual

En los últimos años las actividades de Hoteles y restaurantes han ocupado el tercer puesto dentro de las actividades económicas de mayor participación en la

²⁰ Dinámica empresarial en Cartagena y los municipios del norte de Bolívar durante el año 2007. GERODE - Cámara de Comercio de Cartagena

estructura empresarial de Cartagena y los municipios del norte de Bolívar. En el primer semestre del año 2008, la participación de estas actividades dentro de la estructura empresarial fue del 9.9%.²¹

En la actualidad Cartagena cuenta con 854 establecimientos inscritos en el Registro Nacional de turismo, en cumplimiento del artículo 61 de La Ley 300 de 1996, de los cuales 147 corresponden prestadores de servicios en la categoría: establecimiento de gastronomía, bares y negocios similares de interés turístico (restaurantes, pizzerías, cafés, entre otros), 164 corresponden a establecimientos de alojamiento y hospedajes y 69 a agencias de viajes y turismo²².

Aspectos Relevantes Del Servicio Ofrecido Por Los Principales Competidores

Luego de analizar a la competencia, es importante destacar los siguientes aspectos de su modo operacional:

- Cumplimiento de los horarios establecidos para el inicio y fin de los tours.
- La ubicación geográfica de sus establecimientos está en la zona norte de la ciudad, en los sectores de Crespo, Centro y Bocagrande.
- Algunos establecimientos no tienen presencia en internet, y aquellos que la poseen generalmente describen el servicio pero no publican sus tarifas
- Los empleados están debidamente uniformados y la atención es cordial.

²¹ Ibit.

²² RNT. http://minturismo.mincomercio.gov.co/prestadores/prestadores_report.asp

Proceso de Venta

La adquisición de los servicios de tours exige un contacto personal entre el prestador del servicio y el beneficiario del mismo. El cliente puede conocer las rutas a través de los medios masivos de comunicación como la prensa y las revistas o a través del internet, solicitar una ampliación de esta vía telefónica, pero para el pago del servicio se requiere el contacto personal en el establecimiento de comercio.

Principales Competidores

Las agencias de viaje y turismo que se destacan por ofrecer tours por la ciudad son:



Servicios Ofrecidos:

- 1) Tour en el día, incluye: Guía bilingüe, Transporte climatizado, Entradas a los monumentos del Castillo San Felipe y la Popa

Hora de salida

- Hotel las Américas: 13h30
- Hoteles del Centro: 13h45
- Hoteles de Bocagrande: 14h00/14h15
- Hoteles Laguito: 14h20

Tour en la noche, incluye: Guía bilingüe, Transporte climatizado

Hora de salida: 20h 00

- 2) Tour bohemia (historias y leyendas), incluye: Guía bilingüe, Transporte climatizado
- 3) Tour Walking, incluye: Guía bilingüe, Entradas San Pedro Claver y Palacio de la Inquisición, Transporte climatizado.

Hora de salida: 8:45 am

Precios:

Descripción	Tarifas en dólar USA
Por persona, tour en el día	25 \$ (50.000 pesos)
Por persona, tour en la noche	15 \$ (30.000 pesos)
Por persona, tour en la noche	20 \$ (40.000 pesos)
Por persona, tour Walking	25 \$ (50.000 pesos)



Empresas Asociadas: Guianza Express, Aero República, Cocoliso Isla Resort, Yesitt paseo en coche, Novias y Eventos

Servicios Ofrecidos:

Toures y Excursiones:

- 1) Tour a las Islas del rosario – Cocoliso

Incluye:

- Guía histórica
- Recorrido panorámico en yate rápido de 50 ó 200 personas Recorrido panorámico en yate rápido de 50 ó 200 personas
- Parada en la isla de San Martin para visitar el acuario (opcional)
- Café de bienvenida en Cocoliso
- Cena (filete de pescado, arroz de coco, patacón, ensalada, frutas y jugo)

Precios:

Tarifas			
Persona	Barco	Temporada alta	Temporada baja
Adulto	Lancha rápida	100000	80000
Niño	Lancha rápida	95000	75000

Nota – Costos adicionales que deben ser cancelados por el usuario:

- Impuesto portuario: 12.000 \$ el cual debe pagarse a la salida
- Entrada al acuario: 15.000 \$ por adulto y 10.000 \$ por niño
- Snorkeling o buceo: 15.000 \$ para el alquiler del equipamiento
- Temporadas altas: Semana Santa y del 29 de diciembre al 31 de enero.

2) Tour Playa Blanca e Islas del Rosario

Incluye:

- Guía histórico
- Recorrido panorámico en yate Alcatraz de 150 a 300 personas
- Parada en la isla San Martin para visitar el acuario (opcional)
- Cena típica Alcatraz (pescado frito, arroz de coco, patacón, ensalada, bebidas)

Tarifas			
Persona	Barco	Temporada alta	Temporada baja
Adulto	Yacht Alcatraz	75000	55000
Niño	Yacht Alcatraz	70000	50000

Nota: Costos adicionales que deben ser cancelados por el usuario:

- Impuesto portuario: 12.000 \$ que debe pagarse a la salida
- Entrada al acuario: 15.000 \$ por adulto y 10.000 \$ por niño
- Temporada alta: Semana Santa y del 29 de diciembre al 31 de enero

3) Rumba en Chiva a Cartagena

El tour de Chiva permite divertirse visitando la ciudad de Cartagena en un autobús multicolor con animación, bar abierto y la entrada a una discoteca de Cartagena.

Operador: Guianza Express
Vehículo: Autobús al aire libre

Precio:

Tarifas		
1 persona	Chiva	40000

4) Tour a la Boquilla

Precios: Incluye:

Transporte en Vehículo Climatizado con vista panorámica

Guía: Bilingüe

Tarifas			
Persona	Tipo	Vehiculo	Guía
1-3	Automóvil	150000	80000
4-6	Van	200000	100000
7-10	Van	210000	100000
11-15	Buseta	235000	110000
16-27	Buseta	310000	110000

Nota: El paseo en canoa cuesta 40.000 \$ por embarcación, máximo 5 personas. El costo de la comida está entre 10.000 y 20.000 \$. Un socio, Restaurante Marlène, ofrece un plato de frutas de mar increíble con la tarifa de 50.000 \$ por persona.

Nueva Lengua Tours

Servicio ofrecido: City tour por Cartagena. Duración aproximada 4 horas

Incluye:

- Recogida en la ciudad Cartagena.
- Guía (Español, Inglés otros idiomas por solicitud)
- Ascenso al Cerro de la Popa.
- Entradas a Castillo de San Felipe y convento de la popa.

- Recorrido por centro Histórico de la ciudad.
- Refrigerio.
- Regreso en automóvil al lugar de la ciudad que usted desee.

Precio:

Número de personas	Precio por persona en pesos	Precio por persona en Dólares USD
1	Tour disponible en categoría VIP	
2	130.000 Pesos	74 USD
3	100.000 Pesos	57 USD
4	100.000 Pesos	57 USD
5	80.000 Pesos	46 USD
07-Jun	80.000 Pesos	46 USD
09-Ago	70.000 Pesos	40 USD
11-Oct	65.000 Pesos	37 USD
13-Dic	65.000 Pesos	37 USD
14-15	60.000 Pesos	34 USD
16-17	60.000 Pesos	34 USD
18-19	55.000 Pesos	31 USD
20 ó +	Contáctenos e infórmenos el número exacto y la fecha de su tour.	

4.2.4.3. Situación futura

En los últimos años, se ha consolidado aún más la importancia de la participación de las agencias de viaje, operadas de manera física como virtual, para facilitarle al viajero el acceso a una amplia gama de productos en un mismo lugar. A futuro se vislumbra que el papel de las agencias de viaje virtuales será aún más preponderante y las agencias de viaje con instalaciones físicas tenderán a desaparecer, esto debido a la practicidad del uso de los recursos virtuales en este sector, ya que a través de internet el cliente contará con información mucho más completa, a un tiempo inferior y a unas tarifas mucho más competitivas, sin contar

con que tendrá mayores opciones disponibles para poder elaborar su paquete de viaje de acuerdo a sus gustos, sus necesidades, su tiempo²³.

Las actividades turísticas ofrecidas en la ciudad de Cartagena deberán ser más organizadas y deben permitir a los turistas el disfrute de todos los productos turísticos existentes.

El Gobierno nacional intensificara esfuerzos a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el fin de cumplir la meta de recibir cuatro millones de turistas en el 2010 y, para lograrlo, está trabajando en el aumento de líneas y rutas aéreas, una mayor infraestructura hotelera y el fortalecimiento de los destinos en Colombia.

4.2.5. Mezcla de mercado

Precio

La asignación de tarifas para la venta al público de los servicios ofrecidos se hace con base en un margen bruto que oscila entre el 33% y el 56% sobre los costos incurridos en la prestación de Servicios de cada ruta gastronómica propuesta. Este margen fue establecido por el Patrocinador Del Proyecto, teniendo en cuenta que este incremento no sobrepasa el nivel de precios manejado por la competencia en los Servicios de tours y Excursiones ofertados en la ciudad de Cartagena y cumple con las expectativas tarifarias de los potenciales usuarios según el estudio de campo realizado. Las tarifas resultantes se pueden observar en el cuadro 7.

²³ Gonzalez Rubeira, Sergio. "El sector turistico debe ser competitivo". Periodico El Universal, Publicación del día Lunes 29 de Septiembre de 2008.

Cuadro 7. Costos y Tarifas de las Rutas gastronómicas

RUTA GTR	CONCEPTO	COSTO	MARGEN BRUTO	TARIFAS
1	Delicias del Caribe	28.875	55,84%	45.000,00
2	El Sabor de mi Colombia	42.375	41,59%	60.000,00
3	Ricomar (Pasadía)	94.000	38,30%	130.000,00
4	Fusiones de mi Tierra	29.875	33,89%	40.000,00

Fuente: Elaboración Propia – Estudio de Mercado y Estudia Técnico.

Plaza

El recorrido programado para las rutas gastronómicas tendrá énfasis en el área turística de la ciudad, aprovechando que es el sector en el cual se encuentran la gran mayoría de los sitios históricos y de interés para los turistas.

Descripción del Canal de Distribución

Los servicios poseen un canal de distribución en cual se distinguen los siguientes actores: productor - agente – consumidor. Dentro de este Canal de Distribución la empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas operara con una agencia turística que facilitara el traslado de los consumidores desde un lugar de origen a un destino específico (Puntos de venta de comida, organizadores de festivales, etc.)

Promoción

La divulgación de los servicios de rutas gastronómicas se realizará a través de medios masivos de comunicación como la prensa y revistas, y el Internet.

4.2.5.1. Estrategia: Evaluación interna

Creación de alianzas estratégicas con los puntos de venta de comida de la ciudad, con el fin de armar rutas gastronómicas en las cuales se ofrezcan platos típicos e internacionales a precios competitivos en el mercado.

Establecer criterios de selección para los puntos de venta de comida de la ciudad o establecimientos a visitar durante las rutas gastronómicas con el fin de garantizar la seguridad y el disfrute de los turistas. Ej. Adecuación de los establecimientos para el cumplimiento de las normas sanitarias, calidad de los platos. Ver Anexo 10.

Hacer de las rutas gastronómicas una experiencia única para los turistas extranjeros, con el fin de que estos promocionen los servicios de la empresa en el extranjero.

4.2.5.2. Estrategia: Evaluación externa

Realizar estudios que posibiliten conocer las nuevas tendencias alimenticias de los turistas que se ven condicionadas aspectos como: la cultura del país o región de la cual provienen, cuidado de su figura, enfermedades como: la diabetes, entre otros con el fin de establecer rutas gastronómicas a la medida de nuestros beneficiarios.

4.3. ESTUDIO TECNICO

La realización del estudio técnico para el proyecto de Creación de una Empresa para la Realización de Rutas Gastronómicas, permitió el análisis de elementos

relacionados con la ingeniería básica del servicio y/o proceso que se debe implementar, facilitando la definición de:

- Personal requerido.
- Los equipos necesarios para llevar a cabo la prestación de los servicios y para dotar los puestos de trabajo
- La ubicación de la empresa o instalaciones del proyecto.
- Tecnología requerida
- Costos, gastos y monto de la inversión inherentes al proyecto.
- Aspectos organizacionales y normatividad legal a seguir durante la planeación y la puesta en marcha de la empresa.

4.3.1. Ingeniería Básica

4.3.1.1. Descripción del proceso de prestación del servicio de rutas gastronómicas

Durante el proceso de Prestación del servicio de Rutas Gastronómicas se identifican siete actividades. En cada actividad se combinan recursos y acciones o tomas de decisiones, que tienen como finalidad obtener la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio oportuno y de calidad. A continuación se describen cada una de estas actividades:

A. Análisis de la solicitud de Servicio: El proceso de prestación del servicio de Rutas Gastronomicas inicia en el momento en que el cliente realiza contacto directo o indirecto con la asistente administrativo y comercial de la empresa, el cual debe analizar las necesidades que el potencial usuario del servicio manifiesta a través de su solicitud y ofertar aquella ruta gastronómica que se ajuste a sus requerimientos. Si de las rutas preestablecidas ninguna se ajusta a las necesidades del cliente, el asistente administrativo y comercial deberá

remitir el cliente a la Administración, con el fin de recibir una atención personalizada a su requerimiento.

- B. Cotización de las rutas Gastronómicas: El Asistente administrativo y comercial podrá cotizar únicamente aquellas rutas predefinidas y cuya tarifa ha sido aprobada por el administrador de la empresa. El diseño y la valorización de las rutas gastronómicas personalizadas estará a cargo del administrador de la empresa. La siguiente figura ilustra el flujo de procesos que empleará la empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas.

Las órdenes de servicio serán elaboradas por el asistente administrativo y comercial.

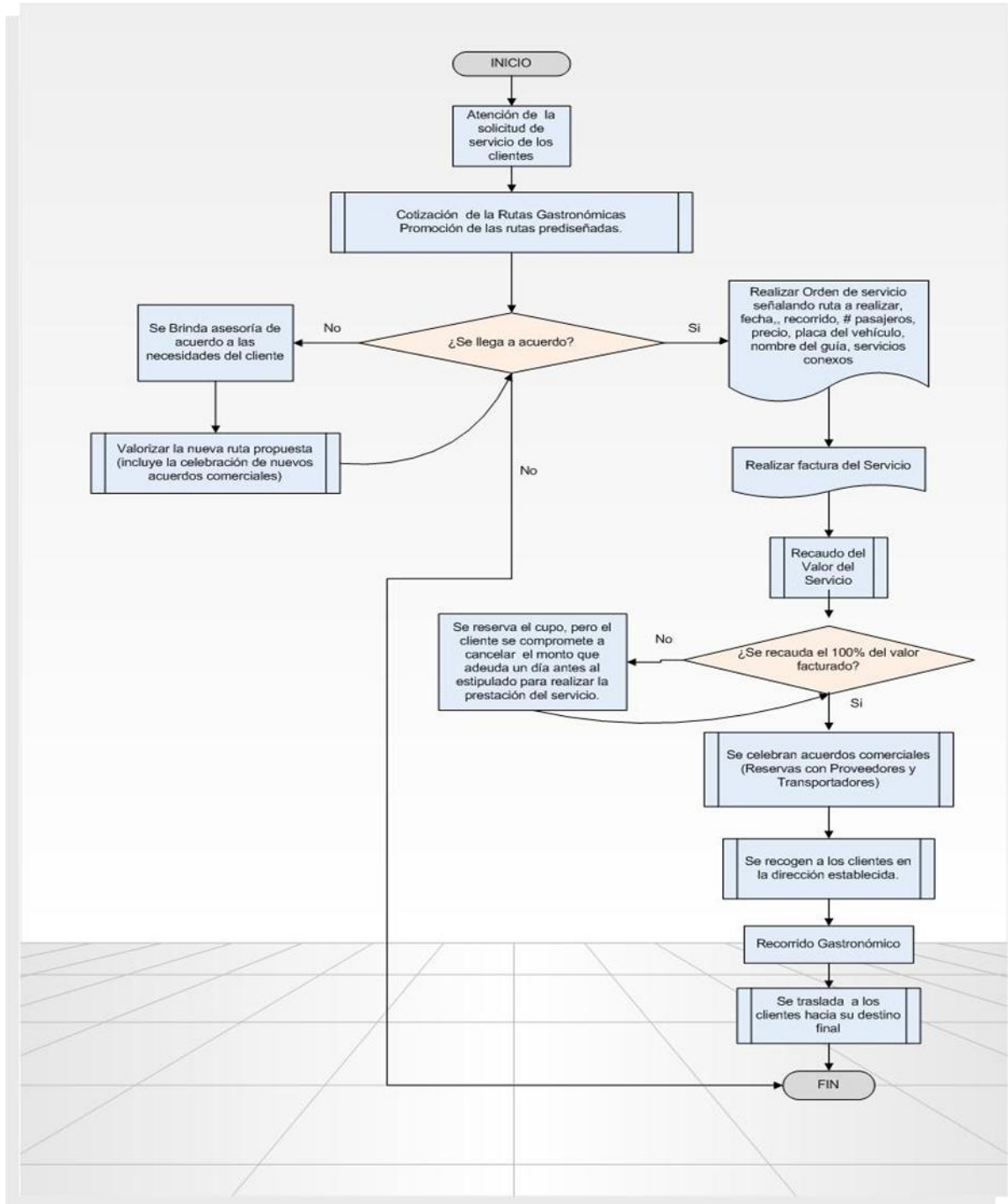
- C. Facturación del Servicio: El asistente administrativo se encargará de custodiar las órdenes de servicio y con base en la información contenida en este documento, deberá elaborar una factura detallada del servicio a prestar.
- D. Recaudo del Dinero: Una vez que se realice la factura física del servicio, se procederá al recaudo del dinero. El cliente obtendrá copia de la factura como constancia de abono o pago total del servicio.
- E. Celebración de Acuerdos comerciales y Contratos: El Administrador será el encargado de celebrar los acuerdos comerciales entre la empresa prestadora del servicio de rutas gastronómicas y los propietarios de los puntos de venta de comida en la ciudad de Cartagena. Así mismo celebrará contratos con empresas de transporte de pasajeros.

Los criterios a tener en cuenta para la realización de contratos con personal externo a la empresa son:

- a. Experiencia en el área a contratar.
- b. Prestigio
- c. Cumplimiento de las normas sanitarias y de seguridad.
- d. Selección de proveedores que brinden servicios de calidad, a un precio razonable.

e. Dominio del idioma inglés. Caso específico de los guías Turísticos.

Figura 4. Diagrama de Flujo del Proceso Para la Prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas



F. Desarrollo de las rutas Gastronómicas: Dentro de las 24 horas anteriores a la prestación del servicio, el asistente administrativo y comercial deberá realizar un recordatorio al cliente (vía telefónica) con el fin de asegurar que la prestación del servicio se efectúe en la fecha y horario establecido.

Los usuarios de las rutas gastronómicas iniciaran el recorrido en compañía de un guía turístico, en el medio de transporte estipulado para ello.

El guía turístico debe solicitar soporte de todos los gastos en los que se incurra durante el recorrido. En aquellos establecimientos con los cuales la empresa prestadora del servicio de Rutas Gastronómicas celebre acuerdos financieros, el pago de las facturas se realizará según lo acordado. De lo contrario el Guía Turístico está autorizado para administrar una tarjeta crédito, con la cual se realizaran los pagos de manera inmediata.

G. Informe del servicio: Terminada la ruta gastronómica el conductor debe transportar a todos los clientes a su destino final y regresar a la empresa en compañía del Guía Turístico, este último es responsable de rendir cuentas al asistente administrativo y comercial de los gastos incurridos, comunicar imprevistos o novedades y solicitar el pago efectivo de sus servicios.

4.3.1.2. Planeación de recursos

Luego de haber establecido cada una de las actividades que posibilitan el proceso de prestación del servicio de rutas gastronómicas, conviene identificar los recursos humanos y técnicos que intervienen en este.

4.3.1.2.1. Recursos humanos

La plataforma operacional de la empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas será el internet, debido a que todos los servicios ofrecidos en las

rutas gastronómicas (Alimentación, transporte, Guía, Orientación gastronómica) serán subcontratados. Inicialmente se requieren dos personas que estarán vinculadas directamente con la empresa en cargos administrativos y laboran tiempo completo.

Los servicios de apoyo a la administración como lo son: Contabilidad, Actualización de la Pagina Web y mantenimiento de quipos serán contratados por honorarios y contrato de prestación de servicios respectivamente.

En el cuadro 8, se hace una relación general de los cargos necesarios, los requerimientos básicos para desempeñarlos y el sueldo básico asignado a cada uno.

Cuadro 8. Requerimientos de personal para la prestación de Servicio de Rutas Gastronómicas.

CARGO	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA	SUELDO
ADMINISTRADOR	Profesional en Administración de Empresas Turísticas, Finanzas y negocios Internacionales o carreras a fines.	1 año de experiencia en gerencia de empresas turísticas y/o restaurantes	\$ 1.000.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	Técnico en Secretariado Comercial / Auxiliar Contable sistematizado	2 años de experiencia en el cargo	\$ 496.900 + comisiones
CONTADOR	Profesional en Contaduría Pública.	2 años en actividades contables	\$ 300.000 (Vr. Honorarios)

Ante lo expuesto anteriormente, los gastos anuales fijos de personal para el primer año ascienden a \$28.297.200 y los gastos variables (comisiones) ascienden a \$6.256.860. El valor de los honorarios para el año uno asciende a \$3.600.000. Ver cuadro 17.

Los gastos anuales correspondientes a la actualización de la página web y mantenimiento de equipos ascienden a \$ 300.000 y \$ 160.000 respectivamente.

4.3.1.2.2. Recursos técnicos (Maquinaria y Equipo)

En el cuadro 9, se plantea todos los equipos y mobiliario necesario para el inicio de las operaciones administrativas y operativas de la empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas.

Cuadro 9. Maquinaria y Equipo para la Prestación del Servicio de Rutas Gastronómicas.

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS		
ITEM	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Equipos de Computación	2	4.373.795,00
Teléfono	2	98.000,00
Celular	2	100.000,00
Televisión	1	1.024.000,00
DVD	1	120.000,00
Multifuncional	1	608.483,00
Aire Acondicionado	1	810.900,00
Cafetera	1	25.000,00
Caja Registradora	1	420.000,00
Dispensador de agua	1	335.000,00
Escritorios	2	530.000,00
Sillas de Oficina	2	160.000,00
Sillas ergonómicas	6	364.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		8.969.178,00

El presente proyecto requerirá de una inversión preoperativa que asciende a \$48.053.350. En el cuadro 10 se detallan los costos y gastos en los que debe incurrir la empresa en las etapas de organización, instalación y puesta en marcha.

Cuadro 10. Componentes de la Inversión Preoperativa

INVERSION PREOPERATIVA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Estudios de prefactibilidad	13.695.500
Constitución Legal de la empresa	1.258.900
Software Contable	2.500.000
Pagina Web (diseño)	5.500.000
Útiles y Papelería	700.000
Entrenamiento de personal	248.950
Evento de Inauguración	3.165.000
Gerencia del proyecto	16.215.000
Adecuación del Local	2.270.000
Publicidad, Propaganda y Promoción	2.500.000
TOTAL	48.053.350

Estos conceptos se consideran cargos diferidos y deberán amortizarse en un periodo comprendido entre los 3 y 5 años.

4.3.1.2.3. Costos directos del proceso de prestación del servicio de rutas gastronómicas.

Con el fin de optimizar los costos a nivel de recursos humanos, la empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas subcontratará al personal del nivel operativo, por lo que se realizaran órdenes de servicio con el fin contar con la presencia de: Guías Turísticos y/o grupos musicales, según se requiera. En el cuadro 11, se listan las tarifas de los servicios que se pueden subcontratar para cada ruta gastronómica realizada.

Cuadro 11. Tarifas de Servicios Subcontratados

SERVICIOS SUBCONTRATADOS		COSTO X RUTA
MODALIDAD	Guía Turístico	\$ 40000 a \$ 80000
	Animador	\$ 40.000
	Asistente de Cocina	\$ 20.000
	Personal de Apoyo	\$ 15.000

Las rutas gastronómicas ofrecidas por la empresa objeto de estudio, brindan a los clientes durante cada recorrido el transporte y la alimentación atendiendo el concepto que enmarca cada ruta.

Los medios de transporte utilizados y su costo se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Tarifas del Servicio de Transporte Subcontratado

TRANSPORTE		COSTO X RUTA	CUPO
MODALIDAD	Chiva	\$ 300.000	40-60
	Vans	\$170000 a \$ 340000	16
	Lancha Rápida	\$ 1.000.000	20

Los costos de alimentación por ruta son variables, debido a que los conceptos trabajados en cada recorrido se enmarcan en la tradición de que el ser humano mínimo debe consumir alimentos tres veces a día, por lo tanto se elaboraron rutas que ofrecen desayunos, almuerzos, o cenas. Ante lo expuesto anteriormente el costo por alimentación oscilará entre los \$14.000 y \$40.000 por persona.

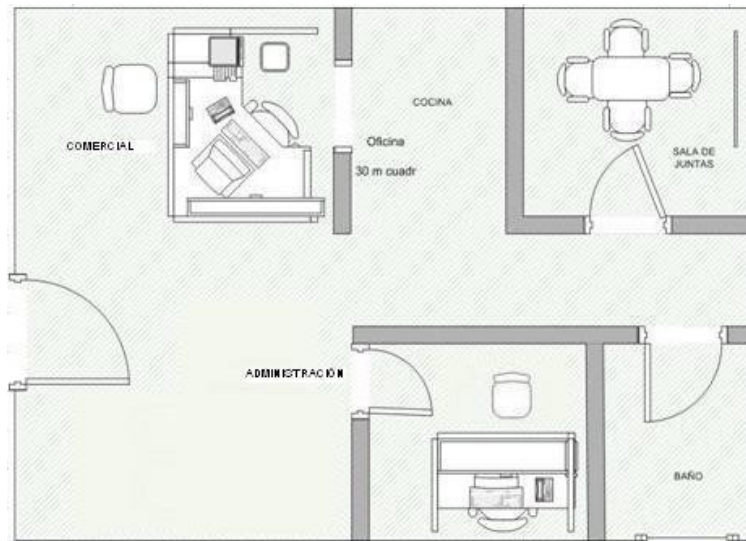
4.3.1.3. Tamaño de las instalaciones

Después del análisis realizado sobre las necesidades de mano de obra, necesidades de maquinaria y nivel de inversión; se determinó que el presente proyecto hace énfasis en la creación de una pequeña empresa. El tamaño de la empresa expresado en unidades de servicio es de 199 rutas gastronómicas en el

primer año, con un porcentaje de incremento del 7.33% en los siguientes años, lo anterior atendiendo a la información obtenida del estudio de mercado. Ver Anexo 2.

Se dispondrá de una oficina de 30 m², cuya distribución contará con: recepción, área comercial, administración, sala de juntas, cocina y baño. Ver figura 5.

Figura 5. Plano del área de Trabajo y de la Localización y Distribución del Equipo y Mobiliario



Las oficinas se tomaran en alquiler. En el siguiente cuadro se detallan los costos derivados del uso de las instalaciones

Cuadro 13. Costos de uso de las instalaciones

ITEM	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo	500.000	6.000.000
Energía	100.000	1.200.000
Acueducto	40.000	480.000
Telefonía Celular	80.000	960.000
Teléfono - Fax - Internet	70.000	840.000
Total	790.000	9.480.000

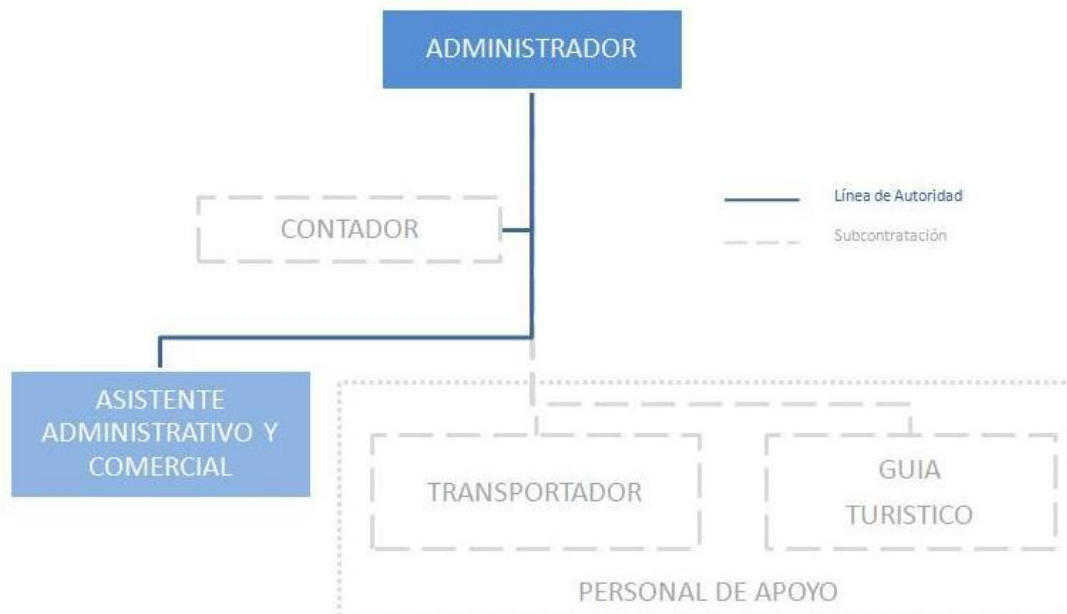
4.3.1.4. Localización

El método utilizado para determinar la localización de este proyecto fue el método cualitativo por puntos, el cual consiste en asignar elementos cuantitativos a un grupo de criterios relevantes para la localización, lo que lleva a comparar varios sitios y escoger el que más puntuación tenga. Inicialmente se consideraron tres alternativas de emplazamiento en los barrios de Bocagrande, Crespo y Centro amurallado de la ciudad.

Luego de otorgar puntuaciones a criterios tales como: ubicación y reparto del mercado, facilidad de acceso físico al mercado y proximidad a otras empresas, se concluye que las instalaciones estarán ubicadas estratégicamente en el sector turístico de la ciudad de Cartagena, específicamente en el Centro de la ciudad.

4.3.2. Aspectos organizacionales

4.3.2.1. Organigrama de la Empresa



4.3.2.2. Descripción de cargos

ADMINISTRACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: ADMINISTRADOR

B. OBJETIVOS DEL CARGO

- Elaborar, coordinar y controlar las estrategias administrativas y comerciales de la empresa, con el fin de facilitar el seguimiento a los contratos de servicios administrativos y el presupuesto, apalancando el logro de los resultados del negocio y adoptando los productos y servicios, de acuerdo a las necesidades y al desarrollo local.
- Implementar las estrategias comerciales de atención y consecución de clientes para mantener e incrementar la participación en el mercado y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de acuerdo a las estrategias que generan valor al negocio.

C. FUNCIONES

- Representar en todos los asuntos conducentes a la debida ejecución de los fines de la sociedad, de conformidad con la ley.
- Coordinar, asegurar y verificar, el cumplimiento de las disposiciones legales y políticas de la empresa, en materia de contratación, administración y desvinculación de personal.
- Suscribir documentos públicos, privados de carácter mercantil o bancario.

- Implementar los planes y programas de trabajo, para asegurar el cumplimiento de los procesos de: relaciones laborales, desarrollo humano, bienestar laboral, higiene y salud ocupacional, desarrollo organizacional, sistemas de nómina y servicios administrativos.
- Elaborar y controlar el presupuesto asignado para garantizar el cumplimiento del mismo y documentar las causas de las desviaciones presentadas.
- Revisar los estados financieros.
- Autorizar los pagos.
- Supervisar todas las actividades operativas y administrativas.
- Coordinar la celebración de los contratos y los acuerdos comerciales entre la empresa organizadora de las rutas gastronómicas y los proveedores de Servicios (transporte, restauración, entre otros).
- Elaborar rutas gastronómicas personalizadas y valorizarlas.
- Cumplir con el plan de visitas y ventas.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Prospeccionar el desarrollo de proveedores para aumentar el portafolio de clientes y propender por el crecimiento de cada uno mediante la identificación de oportunidad de negocio.
- Brindar instrucciones al Guía turístico, en relación a: tipo de ruta a realizar, número de usuarios, día y hora del recorrido, ítems que incluye la orden de servicio, presupuesto para gastos y sitios a visitar durante los recorridos.

D. REQUISITOS DEL CARGO

- **Educación:** Profesional en Administración de Empresas Turísticas, Finanzas y negocios Internacionales o carreras a fines.
- **Formación:** Curso formal de finanzas, control presupuestal, salud ocupacional, conceptos y pagos de nómina, mercadeo.
Preferiblemente bilingüe (80%)
Manejo de paquetes computacionales.
- **Habilidades:** Toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación, atención al cliente, manejar adecuadamente al personal al cargo, planear las actividades a realizar con el personal, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, negociación.
- **Experiencia:** 1 año de experiencia en gerencia de empresas turísticas y/o restaurantes

E. AMBIENTE DE TRABAJO

Debe ubicarse dentro de una oficina que posea ventilación e iluminación teniendo acceso a un computador que desarrolle programa de Word, hojas de cálculo e Internet.

F. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Supervisión de personal. Tiene a su cargo la labor del asistente administrativo y comercial. Coordina las labores del personal de apoyo.

Responsabilidad por contactos. Se relaciona con clientes, proveedores de productos y servicios, entidades bancarias y gubernamentales.

Responsabilidad por materiales, equipos y valores. Computador, Materiales de Oficina, documentos de representación legal de la empresa y documentos bancarios.

ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL

Cargo Superior Inmediato: ADMINISTRADOR

B. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la gestión del administrador en la ejecución de las actividades operativas, a cargo de acuerdo a los lineamientos de los procesos para facilitar el desarrollo de los mismos.

C. FUNCIONES

- Atender telefónicamente inquietudes y requerimientos de los clientes.
- Reportar novedades de ingresos y retiros del personal al administrador.
- Realizar las afiliaciones y manejar las novedades de la seguridad social y caja de compensación, para dar cumplimiento a los requisitos de ley.
- Elaborar contratos, cartas, otros, certificaciones y comunicaciones.
- Realizar y entregar los pedidos de papelería y dotación del personal.
- Revisar los documentos de contratación de proveedores y clientes.
- Manejar el archivo y correspondencia.
- Apoyar la logística de actividades y eventos.
- Elaborar y custodiar las órdenes de servicio.

- Facturar los servicios correspondientes y dar copia de esta al cliente.
- Gestionar el cobro de la cartera para garantizar el debido recaudo de los servicios prestados
- Recaudar el dinero recibido por los servicios
- Recepcionar el informe que brinda el Guía turístico e informar al Gerente de las novedades o sobrecostos en los que se incurre.
- Coordinar el pago del personal de Apoyo
- Realizar recordatorios a los clientes (vía telefónica) dentro de las 24 horas anteriores a la prestación del servicio.
- Coordinar el cumplimiento de las afiliaciones a EPS, ARP, AFP, Cajas de compensación y demás requeridos antes de la vinculación del empleado.

D. REQUISITOS DEL CARGO

- **Educación:** Técnico en Secretariado Comercial / Auxiliar Contable sistematizado
- **Formación:** Manejo de Software contables y de facturación.
- **Habilidades:** Responsabilidad, Eficacia, Trabajo en equipo, Organización, Planificación, Capacidad de comunicación, Trabajo bajo presión
- **Experiencia:** 2 años de experiencia en el cargo

E. AMBIENTE DE TRABAJO

Debe ubicarse dentro de una oficina que posea ventilación e iluminación teniendo acceso a un computador que desarrolle programa de Word, software contables e Internet.

F. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Supervisión de personal. N/A

Responsabilidad por contactos. Se relaciona con clientes, proveedores de productos y servicios, entidades bancarias.

Responsabilidad por materiales, equipos y valores. Computador, Materiales de Oficina y Documentos bancarios

ASISTENCIA CONTABLE

A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Contador

B. OBJETIVO DEL CARGO

Registrar y analizar operaciones contables con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados y demás normas legales, con el fin de emitir estados e informes financieros.

C. FUNCIONES

- Registrar y analizar las operaciones y transacciones que le sean asignadas.
- Emitir la nómina en los periodos pactados.

- Apoyar respuestas a requerimientos hechos por organismos de control, instituciones bancarias y demás entidades.
- Realizar conciliaciones de cuentas.
- Elaborar los estados financieros y analizar la información de los mismos.
- Analizar y revisar los cambios normativos que afecten la estructura contable.
- Realizar proyecciones contables.
- Generar reportes al gerente para análisis y toma de decisiones.
- Realizar la consolidación de estados financieros.
- Verificar transacciones pendientes.
- Hacer las provisiones de cartera, impuestos, u otros.
- Planear la gestión contable para realizar el diagnostico contable.
- Facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.
- Coordinar el pago de facturas de servicios públicos y consignaciones de menor cuantía
- Garantizar los cierres contables.

D. REQUISITOS DEL CARGO

- **Educación:** Contador Público Titulado.
- **Formación:** Manejo de Software contables y de facturación, Normas contables y tributarias, Contabilidad Financiera y de Costos.
- **Habilidades:** Responsabilidad, Eficacia, Trabajo en equipo, Organización, Planificación, Capacidad de comunicación, Trabajo bajo presión
- **Experiencia:** 2 años en actividades contables.

E. AMBIENTE DE TRABAJO

Su permanencia en las instalaciones físicas de la empresa no es permanente. Cuando lo requiera tendrá acceso al computador en el cual se encuentra instalado el software contable, con el fin de poder realizar sus funciones. Este computador tendrá acceso a Word y Excel, con el fin de facilitar la elaboración de informes.

F. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Supervisión de personal. N/A

Responsabilidad por contactos. Se relaciona con el personal vinculado de tiempo completo en la empresa, Dian y Cámara de Comercio.

Responsabilidad por materiales, equipos y valores. La información contable de la empresa no podrá ser copiada (medios magnéticos), impresa o transferida a terceros sin autorización de la administración.

PERSONAL DE APOYO

La subcontratación es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

El presente proyecto subcontratará los servicios de Guías Turísticos y Transporte de pasajeros, por lo tanto las personas que se vinculen a la empresa a través de contratos de prestación de servicios serán catalogadas como personal de apoyo. La razón que motiva la inclusión de estos cargos en el organigrama es que las funciones asignadas a estos son coordinadas por la administración.

Cada una de las actividades subcontratadas deberá contar con una descripción del cargo, la cual atenderá la estructura planteada para los cargos de administrador, asistente administrativo y comercial y contador anteriormente expuestos.

4.3.2.3. Valores empresariales

a) Respeto

La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

b) Lealtad

Los trabajadores deberán estar comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

c) Responsabilidad

Es compromiso de cada una de las personas vinculadas a la compañía el cumplir de manera eficiente con las funciones que le han sido asignadas, dando siempre lo mejor de sí mismo, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.

d) Trabajo en equipo

En la medida que los colaboradores internos de la empresa unan esfuerzos, y creen un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; podrán alcanzar los objetivos fijados por la administración.

e) Mejoramiento continuo

Aprender y mejorar continuamente a través del reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.3.3. Tecnología

La creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas requiere para la promoción eficaz de sus servicios a nivel nacional e internacional de un sitio Web, que posibilite tener presencia en el Internet.

La promoción en Internet se realizará de manera permanente y se complementará con la promoción realizada a través de los medios masivos de comunicación (radio, prensa, etc.).

A continuación se indican las razones que justifican la anterior afirmación:

1. Presencia constante: Un sitio le da más personalidad, seriedad y profesionalismo a una empresa. Permite monitorear los clientes desde casa debido a la flexibilidad horaria que brinda.
2. Igualar o superar a la Competencia: Las agencias de turismo de mayor prestigio en la ciudad de Cartagena tienen presencia en la red.
3. Costos mínimos: Con un sitio se reduce los costos de publicidad, marketing, imprenta y comunicaciones, entre otros. La forma más económica de exponer las rutas gastronómicas es creando "catálogos online" publicados en Internet.
4. Publicidad económica: Un sitio Web es la publicidad más económica en relación al tiempo de publicación, ya que está online los 365 días del año, las 24 horas del día.
5. Interacción con Clientes: El sitio permitirá conocer a los clientes, sus tendencias y gustos por medio de encuestas o libros de sugerencias, sin

ningún costo. Además estos pueden mantenerse informados publicando las novedades de la empresa en el sitio, y hasta pueden recibir cotizaciones mediante formularios online.

6. Posibilidad de captar usuarios de Internet como potenciales clientes: el estar en la Web facilitará que el turista que realice una búsqueda relacionada con el destino turístico de Cartagena de Indias reconozca a la empresa como un prestador de este tipo de servicios en la ciudad.

Pasos básicos y necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en Internet.

- Contratar un dominio (.com,.es,.info,etc.) y hosting o hospedaje para alojar el sitio Web. Empresas como arsys, piensasoluciones, etc. ofrecen todo tipo de asesoramiento y productos para alojar el negocio online.
- Crear un sitio o página Web de propiedad de la empresa de la forma más funcional y accesible posible. Hay programas como el FrontPage de Microsoft, asistentes para la creación de sitios completos, plantillas programables, blogs gratuitos, o por encarga a una empresa especializada. La imagen como en cualquier tipo de negocio cuenta y en Internet también.
- Una vez creado y colgado el sitio en Internet, se deberá promocionar el negocio en los buscadores y tablonas de anuncios clasificados. El programa Adwords de Google con sus enlaces patrocinados es la forma más efectiva y rápida de dar a conocer la empresa para la prestación de servicios culinarios y tener visitas garantizadas previo pago de algunos céntimos por clic o visitante.

El diseño de la página Web será contratado con un Diseñar Grafico de la ciudad, el cual deberá seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ Programas a utilizar en el diseño de la página Web: Photoshop, Corel o Indesign para la diagramación. Adobe Flash para lo concerniente a la

animación. PHP o MYSQL para la creación de la base de datos. El diseño general con el soporte de Macromedia Dreamweaver

- ✓ Elementos básicos del sitio Web: encabezado, barra de navegación, contenido, pie de página, logotipo y marca.
- ✓ El diseño debe ser atractivo a la vista.
- ✓ Se debe evitar la sobrecarga de información
- ✓ Elegir un tamaño de fuente que sea fácil de leer
- ✓ No dejar espacios en blanco y/o espacios negativos
- ✓ Fortalecer la página de inicio
- ✓ Accesibilidad: Navegación usable y fácilmente accesible
- ✓ Mapa del sitio HTML
- ✓ Verificar que no existan vínculos rotos
- ✓ Crea contenido único presentado de una manera muy directa
- ✓ Terminar el contenido agregando encabezados, imágenes y videos
- ✓ Debe permitir la interacción de los usuarios
- ✓ Debe optimizarse el tamaño de la página (imágenes, contenido, video, sonido)
- ✓ Deben usarse un código limpio para que varios programadores puedan actualizarlo

Costos

Los costos anuales de contratar un Hosting y un dominio que permitan hospedar la página Web de la empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en Internet se reflejan en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Costos Tecnológicos

SERVICIO	PERIODO	COSTO
Plan de Hosting Pyme	1 año	190000
Dominio	1 año	30000
IVA	Tarifa 16%	35200
TOTAL		255200

4.4. ASPECTOS LEGALES

4.4.1. Tipo de sociedad

El tipo de sociedad que se constituirá será una sociedad de responsabilidad limitada, por lo que la estructura organizacional propuesta cuenta con menos de diez trabajadores y los activos totales son inferiores a 500 smImv.

De acuerdo al Código de comercio colombiano (Decreto 410 de 1971) en el título V “De la sociedad de responsabilidad limitada” las características principales de este tipo de sociedad son las siguientes:

Art. 353: Los socios responden hasta por el monto de sus aportes.

Art. 354: El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía.

Art. 356: Los socios no excederán de veinticinco.

Art. 357.- La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "limitada" o de su abreviatura "Ltda.", que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

Art. 358.- La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponde a todos y a cada uno de los socios; éstos tendrán además de las atribuciones que señala el artículo 187, las siguientes:

1. Resolver sobre todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios
2. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios
3. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias, si hubiere lugar

4. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad.

5. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. La junta de socios podrá delegar la representación y la administración de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.

Art. 359.- En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía.

Art. 361.- La sociedad llevará un libro de registro de socios, registrado en la Cámara de Comercio, en el que se anotarán el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes, y cesiones que se hubieren efectuado, aún por vía de remate.

4.4.2. Pasos previos a la constitución de una empresa

A. Consultar el nombre comercial

En cualquiera de la sedes de la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena en los módulos de autoservicio dispuestos para tal fin o en la página de Internet se puede consultar si el nombre con el cual se desea constituir la sociedad ya ha sido registrado por otra empresa o razón social.

B. Informativo de uso de suelos

La localización del establecimiento está determinada por las normas de usos de suelos definidas por el acuerdo municipal en el Plan de Ordenamiento Territorial P.O.T. y demás normas que lo complementan.

Para lo anterior se debe informar, como mínimo, la dirección del establecimiento y la actividad principal. Es obligación informar a Planeación la apertura del

establecimiento, la cual queda cumplida con el lleno del formulario anexo a la Carátula Única que se diligencia en la Cámara de Comercio. No es obligatorio realizar este trámite antes de la constitución de la empresa, sin embargo si es obligatorio el cumplimiento de la misma.

C. Minuta de Constitución

Si es una Persona Jurídica, debe tramitar ante una notaría la minuta de constitución de la empresa para obtener la escritura pública que debe anexar al trámite de constitución en la Cámara de Comercio.

D. Antecedente Macario

Una vez definido el nombre del producto o marca, es conveniente consultar en la base de datos de antecedente Macario para evitar posibles problemas legales derivados de protección de nombre y marca. Este trámite se puede realizar por medio de la Superintendencia de Industria y Comercio.

E. Visto Bueno Bomberos

El visto bueno de seguridad a establecimientos públicos y comerciales no es obligatorio para todos los establecimientos pero si se debe cumplir las normas básicas de seguridad.

4.4.3. Pasos para constituir una empresa

Después de realizar los pasos previos a la constitución de una empresa, se debe constituir la sociedad por medio de una escritura pública en la cual se expresa lo siguiente:

- Nombres, domicilio, identificación y nacionalidad de las personas naturales que tiene como otorgantes.

- Nombres, domicilio, Nit y nombre del representante legal para personas jurídicas.
- Clase o tipo de sociedad.
- Nombre de la sociedad que se constituye.
- Domicilio.
- Objeto social.
- Capital social.
- Forma de administrar los negocios sociales.
- Época y forma de convocar y constitución de la asamblea o junta directiva en sesión ordinaria y extraordinaria.
- Fechas en que deben hacerse inventarios y balances generales.
- Forma en que se han de distribuir los beneficios o utilidades de cada ejercicio social.
- Duración precisa de la sociedad.
- Causales de disolución.
- Forma de hacer la liquidación.
- Nombre y domicilio de las personas que representan legalmente a la sociedad.
- Demás pautas compatibles con el tipo de sociedad que estipulen los asociados.

4.4.4. Documentos necesarios para la constitución

Se deben registrar ante la Cámara de Comercio los siguientes documentos:

Matrícula mercantil

Las personas jurídicas deben solicitar su matrícula a través de su representante legal, dentro del mes siguiente de haberse presentado la escritura de constitución.

La matrícula se solicita mediante formulario que se adquiere en la Cámara de Comercio tanto para comerciantes como para sus establecimientos.

El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos. (Artículo 26 del decreto 410 de 1997)

Registro Único Tributario

El Registro Único Tributario –RUT- administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, respecto de los cuales ésta requiera su inscripción. Ley 863, Artículo 19 del 28 de diciembre de 2003.

Libros De Comercio

Una vez obtenida la matrícula, se deben inscribir los libros de comercio de la empresa: libros de contabilidad, libros de accionistas o socios, libros de acta de asamblea y junta de socios.

4.4.5. Deberes legales de todo comerciante

De acuerdo a lo estipulado en el capítulo II artículo 19 del código de comercio colombiano, los siguientes son los deberes de todo comerciante:

- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

4.4.6. Requisitos legales laborales

La empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas deberá cumplir a cabalidad con las normas estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

- Salario mínimo

La empresa debe pagar a sus empleados como mínimo \$ 496.900 pesos mensuales de salario básico con un auxilio de transporte de \$ 59.300. Esta tarifa es vigente desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año 2009.

- Prestaciones sociales

Las prestaciones sociales que debe pagar la empresa son 15 días hábiles de vacaciones al año, un mes de salario al año por las cesantías más sus intereses y

un salario de prima legal anual la cual debe pagar, una quincena antes del 30 de junio y la otra quincena antes del 20 de diciembre.

- **Aportes de seguridad social**

El empleador está obligado a pagar 8.5% a entidades de salud, un 12% para las empresas administradoras de pensiones y un 0.53% para las entidades administradoras de riesgos profesionales. Estos porcentajes son aplicados al salario mensual vigente.

- **Aportes Parafiscales**

El empleador debe pagar mensualmente un 9% del salario básico de los empleados como aporte a las Cajas de Compensación Familiar, SENA e ICBF.

- **Dotación (calzado y ropa de labor):**

Todo empleado con contrato a término indefinido que devengue una suma mensual igual o inferior a dos SMLMV, deberá recibir de su empleador, tres veces al año, un par de zapatos y un vestido de trabajo, acorde con la labor desempeñada

4.4.7. Normatividad

Régimen Legal Del Turismo

Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo), dentro de la cual se enmarca la formulación de políticas y la planeación del sector. Esta Ley establece que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formulará la política del Gobierno en materia de turismo y ejercerá las actividades de planeación en armonía con los intereses de las regiones y entes territoriales (Art. 12). El artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo, en el cual deben inscribirse obligatoriamente todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. La Ley General de Turismo fue reglamentada parcialmente por el Decreto 505 de

1997. En el año 2006, esta ley fue modificada por la Ley 1101 del 22 de noviembre de 2006.

Cuadro 15. Principales Cambios Introducidos por la Ley 1101 del 22 de noviembre de 2006.

Norma modificada	Tema	Ley 300 de 1996	Ley 1101 de 2006
Artículo 40	Objeto de la contribución Encargados	Promoción del turismo - Establecimientos hoteleros y de hospedaje. - Agencias de viajes - Restaurantes turísticos	Promoción y competitividad del turismo La lista de encargados se amplió significativamente Los nuevos encargados se señalan al terminar la tabla.
Artículo 41	Liquidación y Base	Liquidación: anual base: 2,5 por mil de las ventas netas	Liquidación: trimestral base: 2,5 por mil de los ingresos operacionales.
	Impuesto con destino al turismo como inversión social	No existía	Creado a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley.
Artículo 61	Registro	El Ministerio de Desarrollo Económico	El Ministerio de Comercio industria y turismo podrá delegar en las cámaras de comercio el registro y recaudo. La obtención del registro será requisito previo y obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos turísticos.
Inciso 1 Artículo 39	Devolución del IVA – Fomento a la actividad turística	La Dian, devolverá a los turistas extranjeros el cincuenta por ciento (50 por ciento) del IVA.	La Dian, devolverá a los turistas extranjeros el ciento por ciento (100 por ciento) del IVA cancelado por compras de bienes gravados en el territorio nacional.

Régimen Tributario, Fiscal Y Parafiscal

Ley 1111 del 27 diciembre de 2006. Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Art. 62 Exención del impuesto sobre las ventas de servicios.

Ley 1110 del 27 diciembre de 2006. Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y la Ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2007. Art. 28 Disposición para bienes inmuebles.

Decreto 2755 del 30 de septiembre de 2003. Por medio del cual se reglamenta el artículo

207-2 de todo el contenido del Estatuto Tributario.

Registro Nacional De Turismo

El Registro Nacional de Turismo debe actualizarse anualmente. El diligenciamiento de las solicitudes de inscripción y actualización del Registro Nacional de Turismo puede realizarse vía Internet. La inscripción en el Registro Nacional de Turismo no tiene fecha; se puede hacer en cualquier época del año. La actualización se realiza del 01 de enero al 30 de abril de cada año. Las que se realizan después de esta fecha son extemporáneas.

Las principales disposiciones reglamentarias del Registro Nacional de Turismo son: Resoluciones 0236 del 2 de febrero de 2005 y 0049 de enero 22 de 2002, que establece que la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo se hará en forma gratuita.

- Decreto 2074 del 25 de julio de 2003. Por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997,
- Sobre información del Registro Nacional de Turismo.
- Decreto 2194 de octubre 27 de 2000. Por el cual se modifica el plazo para la actualización
- del Registro Nacional de Turismo.
- Decreto 2395 de 1999. Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico.
- Decreto 504 de 1997. Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo.

Incentivos Especiales Para El Sector Turismo

La legislación nacional contempla actualmente beneficios tributarios para promover la Inversión en el sector turístico, valiendo la pena señalar los siguientes:

- a) Se conceden exenciones de impuesto de rentas exentas por 20 años para proyectos de servicios de ecoturismo certificados por el Ministerio del Medio Ambiente o autoridad competente.
- b) Las normas tributarias establecen otros tratamientos favorables al sector turístico, así:
 - Tarifa diferencial del Impuesto al Valor Agregado, IVA, del 10% para los servicios de alojamiento y hospedaje.
 - Exención del IVA para servicios turísticos prestados a no residentes.
 - Deducción al impuesto de renta del 40% del valor de las inversiones realizadas en activos fijos reales productivos (aplicado a todos los sectores).
 - Exenciones municipales para zonas de desarrollo turístico.
 - La Ley General de Turismo autoriza a los concejos municipales para establecer exenciones en las zonas de desarrollo turístico prioritario, declaradas como tales por los concejos municipales.

4.5. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

El Ministerio De Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial a través del Decreto 1220 de 2005 establece la normatividad relacionada con las Licencias Ambientales. Entiéndase por licencia ambiental la autorización otorgada por la autoridad ambiental competente para las obras y actividades relacionadas con los proyectos de explotación minera y de hidrocarburos.

Ante lo expuesto anteriormente, proyectos desarrollados en los sectores: Minero, de Hidrocarburos, Eléctrico, Marítimo y Portuario contemplados en los artículos 8 y 9 del decreto mencionado anteriormente, requieren para su ejecución de Licencias Ambientales, pero proyectos como el propuesto en el presente trabajo, que pertenecen al Sector Turístico, no requieren para su funcionamiento de Licencias ambientales, por lo cual y siendo conscientes de que las Rutas Gastronómicas propuestas requieren de la interacción de los turistas con el medio ambiente, se diseñó una política ambiental en aras de que la realización de las rutas gastronómicas permitan ampliar la capacidad de conservación de la naturaleza y favorecer la sostenibilidad de acciones individualizadas. Ver Anexo 3.

4.6. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero desarrollado para el proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas contempla el monto de la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del mismo así como su estructura de financiamiento, se presentan las proyecciones de los ingresos, gastos, costos, estados de resultados, balances generales y análisis de los indicadores financieros que tendrá el proyecto durante su vida económica útil. Esta información permite elaborar el flujo de efectivo del proyecto, el cual es la base para la realización de la evaluación financiera.

4.6.1. Proyección de Ingresos

Los ingresos totales de este proyecto empresarial provienen en un 99% de la venta de rutas gastronómicas y en un 1% de la venta de pautas publicitarias en Internet. En el siguiente cuadro se presentan los ingresos proyectados para un periodo de 5 años, los cuales están basados en las cantidades de rutas gastronómicas proyectadas a ofrecer, así como en el precio de venta estimado para estos servicios. Ver anexo 4

El porcentaje de incremento de las tarifas de las rutas gastronómicas y las pautas publicitarias en internet fue de un 7%, atendiendo al promedio de la inflación de los últimos 10 años en Colombia. Ver Anexo 5

El estudio de mercado analizado, permitió manejar tres escenarios (pesimista, medio y optimista) para realizar la proyección de las cantidades a ofrecer, los porcentajes aplicados a las cantidades estimadas del primer año fueron del 5%, 7% y 10% respectivamente.

Cuadro 16. Proyección de Ventas Anuales

CONCEPTO	AÑOS					ANEXO FUENTE
	1	2	3	4	5	
Ingresos por Ventas	208.562.010	241.054.811	276.796.892	314.268.573	363.429.454	2
Otros Ingresos: Pautas Publicitarias	2.403.500	2.976.200	3.314.850	3.818.300	4.308.850	
TOTAL INGRESOS	210.965.510	244.031.011	280.111.742	318.086.873	367.738.304	

Fuente: Cálculos de Elaboración propia – Estudio de Mercado

4.6.2. Proyección de costos y gastos

La prestación del servicio de Rutas Gastronómicas genera costos y gastos, los cuales se consideran erogaciones en la que la empresa debe incurrir con el fin de desarrollar el objeto social con el que ha sido creado. El cuadro 17 presenta la estructura de los costos y gastos proyectados a cinco años del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en Cartagena.

Cuadro 17. Estructura de Costos y Gastos

GASTOS	VR	TOTAL/MES	PERIODO - AÑOS				
			1	2	3	4	5
De Personal		2.879.505	34.554.060	37.509.644	40.701.407	44.093.357	47.994.784
De personal	2.358.100		28.297.200	30.278.000	32.397.500	34.665.300	37.091.900
Comisiones	521.405		6.256.860	7.231.644	8.303.907	9.428.057	10.902.884
Honorarios		300.000	3.600.000	3.852.000	4.121.600	4.410.100	4.718.800
Arrendamientos		400.000	4.800.000	5.136.000	5.495.500	5.880.200	6.291.800
Servicios		831.667	9.980.000	10.678.600	11.426.200	12.226.000	13.081.800
Diseño Grafico	25.000		300.000	321.000	343.500	367.500	393.200
Acueducto y Alcantarillado	40.000		480.000	513.600	549.600	588.100	629.300
Energía Electrica	100.000		1.200.000	1.284.000	1.373.900	1.470.100	1.573.000
Telefono-Fax-Internet	170.000		2.040.000	2.182.800	2.335.600	2.499.100	2.674.000
Telefonia Celular	80.000		960.000	1.027.200	1.099.100	1.176.000	1.258.300
Publicidad y Promoción	416.667		5.000.000	5.350.000	5.724.500	6.125.200	6.554.000
Mantenimiento		40.000	160.000	171.200	183.200	196.000	209.700
Depreciaciones		163.639	1.963.670	1.963.670	1.963.670	439.738	439.738
Amortizaciones		860.592	10.327.100	10.327.100	10.327.100	8.536.100	8.536.100
Diversos		80.000	960.000	1.027.200	1.099.100	1.176.100	1.258.500
Elementos de Aseo y Cafeteria	50.000		600.000	642.000	686.900	735.000	786.500
Utiles, Papelería y Fotocopias	30.000		360.000	385.200	412.200	441.100	472.000
Impuestos		161.403	1.936.831	2.222.236	2.535.700	2.864.598	3.292.495
GMF	18.018		216.216	233.499	252.108	271.927	294.222
Industria y Comercio	86.901		1.042.810	1.205.300	1.384.000	1.571.300	1.817.100
Avisos y Tableros	13.033		156.400	180.800	207.600	235.700	272.600
Impuesto al Turismo	43.450		521.405	602.637	691.992	785.671	908.574
Financieros		938.362	11.260.348	9.901.526	8.196.250	6.056.186	3.370.476
TOTAL		6.655.167	79.542.010	82.789.176	86.049.727	85.878.380	89.194.193

Fuente: Calculo de Elaboración propia.

El porcentaje de incremento de los costos y gastos es del 7%, atendiendo al promedio de la inflación de los últimos 10 años.

4.6.3. Monto de inversión del proyecto

En el siguiente cuadro se presenta el monto de inversión total que se requiere para la creación de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas, así como cada una de las partidas que la conforman con sus respectivos montos y detalles.

Cuadro 18. Estructura de la Inversión del Proyecto.

ITEM		AÑOS	MONTO	% PART	CUADRO/ ANEXO FUENTE
Inversión Fija	Equipos de Comunicación y Computación	3	4.571.795	6%	# 9
	Equipo de Oficina	10	4.397.383	6%	
Inversión Preoperativa	Gastos P/dos x Anticipado	3	5.372.850	7%	#10
	Otros	5	42.680.500	58%	
Inversión Capital de trabajo	Capital requerido para los primeros meses de funcionamiento		16.583.599	23%	A6
TOTAL INVERSIÓN			73.606.127	100%	

4.6.4. Fuentes de financiamiento.

El presente proyecto será financiado de la siguiente manera: un 40% del valor total de la inversión (\$ 29.442.451) estará a cargo de los socios y el 60% restante (\$44.163.676) se obtendrá a través del Banco AV Villas.

Tasas:

La Tasa de Oportunidad representa la tasa de interés correspondiente al Costo de Oportunidad. En un proyecto de financiación representa la menor tasa de costo de las fuentes de préstamos y corresponde la Tasa Máxima de Costo Aceptable (TMCA) para el negocio en estudio.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la tasa de oportunidad con la cual calcularemos el costo promedio ponderado de capital del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, corresponde al interés promedio de los últimos 21 meses que conceden los CDTs o sea la DTF (8,42% E.A) + 4 puntos, con el fin de considerar cierto nivel de riesgo.

Luego de analizar los portafolios de productos financieros de los bancos de la ciudad de Cartagena, se optó por seleccionar al Banco AV VILLAS, el cual maneja una tasa del 29,5% E.A para montos mayores a \$ 30.000.000 a un plazo de 37 a 60 meses. El plazo seleccionado para cancelar el préstamo realizado con la entidad financiera es de 5 años.

4.6.5. Calculo del costo promedio ponderado de capital o WACC

WACC es el costo promedio de las fuentes de financiación que un proyecto utiliza.

La fórmula que se utilizo para el cálculo del WACC fue la siguiente:

$$\text{WACC} = (\text{fracción capital propio}) (\text{costo del capital propio}) \\ + (\text{Fracción de deudas})(\text{Costo de capital de la deuda})$$

El resultado obtenido fue: WACC = 20.27%

4.6.6. Vida económica del proyecto

El horizonte de planeación en el cual se analizará la viabilidad de crear una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas es de 5 años. Este plazo se estableció atendiendo a los siguientes criterios:

1. La inversión Preoperativa es el rubro con mayor participación (58%) en el monto total de la inversión del proyecto. Ver Cuadro 16.
2. Plazo de Financiación: El plazo pactado con la entidad financiera para pagar el préstamo por valor de de \$ 44.164.000 es de 5 años.
3. Vida económica del bien: Dentro del monto total de los activos fijos, el rubro Equipo de Comunicación y Cómputo es el que mayor participación tiene. La vida útil contable de estos activos es de 3 años.

Los equipos de oficina poseen una vida útil contable de 10 años, pero la vida económica del 40% de los equipos incluidos en esta categoría posee una vida económica de máximo 5 años.

4.6.7. Flujo de caja

El Flujo de Caja es un informe financiero que muestra los flujos de ingreso y egreso de efectivo que ha obtenido el proyecto. Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de tarifas de las rutas gastronómicas o de las pautas publicitarias, préstamos obtenidos, etc.

El Flujo de Caja Proyectado

Para elaborar un Flujo de Caja proyectado (también conocido como Presupuesto de Efectivo), se necesitan las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de

efectivo que realizará la empresa para un periodo de tiempo determinado. Ver Anexo 7.

4.7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio financiero para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizaron los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto y el gran grado de integración de los distintos componentes del estudio hacen que sea mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto.

4.7.1. indicadores para la evaluación financiera.

4.7.1.1. VPN

El Valor Presente Neto representa el incremento de la riqueza (o tenencia o valor de la empresa) medido en dinero actual (pesos de hoy) si se toma el negocio en estudio.

Procedimentalmente el VPN se obtiene llevando todos los Flujos de Fondos estimados (desde el momento cero hasta el momento n) del negocio al momento Cero (actual) descontados (o traídos) con la Tasa de Oportunidad.

Crterios de Selección

Si el VPN es positivo quiere decir que se generará riqueza o valor con la aceptación del negocio.

Si el VPN es negativo se perderá riqueza, o sea se destruirá valor con la aceptación del negocio.

Para obtener el VPN con financiación del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, se trabaja con una tasa de descuento del 20,27% anual, de esta manera el VPN es igual a \$ 46.261.701,33. Esto quiere decir que el proyecto financieramente es factible, porque los beneficios que se esperan generar traídos a valor presente recuperan la inversión inicial, representando una ganancia neta de \$ 46.261.701,33.

4.7.1.2. TIR

La TIR es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Así mismo es un indicador de la rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Criterios de Selección

Para tomar la decisión con la TIR, se debe comparar esta tasa con la rentabilidad obtenida en otras alternativas análogas, como por ejemplo, con los mismos niveles de riesgo. Esta rentabilidad de invertir en oportunidades similares es la tasa de interés de oportunidad o el costo de capital promedio ponderado (CCPP).

Lo expuesto anteriormente indica:

- $TIR > CCPP$ Aceptar el proyecto.
- $TIR < CCPP$ Rechazar el proyecto.
- $TIR = CCPP$ El proyecto es indiferente.

Se determino que la TIR del proyecto es del 62,41%, la cual en relación al costo promedio ponderado de capital (20,27%) es tres veces mayor, demostrando que el proyecto es aceptable y muy atractivo desde el punto de vista financiero para invertir en el.


4.8. ANALISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgo es el uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia con la que determinados eventos se pueden producir y la magnitud de sus consecuencias.

El análisis de riesgo se puede realizar cualitativa y cuantitativamente. El análisis de riesgo cuantitativo trata de asignar valores numéricos a los riesgos, utilizando datos empíricos o cuantificando evaluaciones cualitativas.

A continuación se presenta el resultado del análisis cuantitativo realizado al modelo financiero del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, mediante el uso de la simulación de Monte Carlo, la cual fue ejecuta a través del software @RISK 5.5 diseñado exclusivamente para realizar este tipo de análisis.

4.8.1. Análisis DOFA del proyecto

<p style="text-align: center;">RUTAS GASTRONOMICAS</p> 	<p>DEBILIDADES COMPETITIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una empresa nueva en el mercado – sin reconocimiento. 2. Capital de trabajo limitado. 	<p>FORTALEZAS COMPETITIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las rutas gastronómicas son una propuesta recreativa y cultural que satisface necesidades de primera necesidad en sus usuarios como la alimentación. 2. Prestar información y orientación para la selección de los puntos de venta de comidas a visitar las 24 horas del día.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso constante de turistas que con frecuencia visitan la ciudad. 2. La ciudad de Cartagena carece de ente que promocioe el turismo cultural (Gastronómico y urbano) en la ciudad. 	<p>PROYECTOS DO</p> <p>D1+O1: Promocionar los diferentes servicios que se ofrecen, a través de alianzas con hoteles, agencias de viajes y convenios con páginas Web existentes.</p> <p>D2+O2: Crear alianzas con empresas de transporte de pasajeros con el fin subcontratar sus servicios evitando así invertir en activos fijos de gran valor como son los vehículos.</p>	<p>PROYECTOS FO</p> <p>F1+O1: Realizar rutas gastronómicas temáticas, en las cuales se puedan disfrutar de la gastronomía de las diferentes regiones del país y así mismo incursionar con alimentos orgánicos.</p> <p>F2+O2: Aprovechar las bondades del Internet, para crear un sitio Web a través del cual pueda operar la compañía, y así mismo se facilite a los clientes asesorías en relación a que sitios visitar y que comida degustar.</p>
<p>AMENAZAS (RIESGOS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés por parte de los propietarios de los puntos de venta de comida de la ciudad en desarrollar alianzas que posibiliten la realización de las rutas gastronómicas. 2. Reducción de la demanda turística debido a la crisis económica mundial, tanto en el número de turistas, viajes y sobre todo en el gasto realizado por esos turistas, tanto nacionales como extranjeros. 3. Amenazas de servicios sustitutos 	<p>PROYECTOS DA</p> <p>D1+A1: Crear conciencia en los propietarios de los puntos de ventas de la necesidad de establecer alianzas en el sector que favorezcan la promoción de todos los productos y servicios que se ofrecen abarcando un mercado más amplio logrando diseñar rutas gastronómicas a costos razonables</p> <p>D2+A2: Elaboración de rutas gastronómicas que satisfagan las necesidades de los turistas a nivel de precios y preferencias. .</p> <p>D2+A3: Crear alianzas con las asociaciones de turismo de la ciudad, con el fin de convertirnos en el mejor aliado del sector. Pasar de sub-contratar los servicios ofrecidos a desarrollarlos internamente</p>	<p>PROYECTOS FA</p> <p>F1+A1: Crear el Directorio Culinarios más completo de la ciudad de Cartagena y ofrecer los servicios de promoción manejando precios competitivos.</p> <p>F2+A2: Generar proyectos que generen el conocimiento por parte de los habitantes de turismo gastronómico con el fin de se que se preparen a afrontar nuevos retos a nivel turístico.</p> <p>F1+A3: Brindar valor agregado en cada recorrido a realizar, con el fin de que el turista se sienta identificado con las culturas de las diferentes regiones del país.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.8.2. Identificación de las variables riesgosas

A consideración del análisis DOFA realizado al presente proyecto, se han determinado que las variables que pueden afectar positiva o negativamente el proyecto son:

- **Demanda turística:** La recesión económica a nivel mundial ha hecho que las prioridades de las personas cambien, por lo tanto se ha visto reducido el porcentaje del ingreso que se destinaba para los gastos de ocio y esparcimiento, dentro de los cuales podemos incluir los viajes a diferentes destinos nacionales e internacionales. Esta variable se encuentra reflejada en la cantidad de rutas a realizar en el primer año y el porcentaje de incremento en la cantidad de rutas año tras años. Ante lo expuesto anteriormente se consideró una función triangular, cuyo valor máximo es de 10%, un valor esperado de 7% y un valor mínimo de 5%. En esta estimación se tuvo en cuenta los servicios sustitutos existentes en la ciudad de Cartagena.
- **% de incremento en los costos:** Por ser Cartagena de Indias una ciudad turística los alimentos suelen encontrarse en el mercado a altos precios en relación con otras ciudades del país. Así mismo el hecho de que los servicios conexos de las rutas gastronómicas sean subcontratados, hace que los costos de la empresa dependan en gran medida de la habilidad que tengan los proveedores de bienes y servicios en minimizar sus propios costos. Así mismo la realización de las rutas con turistas de habla inglesa, francesa, alemana etc., hace que se requiera de personal calificado.
- **Tasa de interés del préstamo:** En lo que va corrido del año 2009, la menor tasa que la Superintendencia Financiera ha informado en relación al Interés Bancario Corriente (IBC) se fijó en 20,28, por lo cual se considerará el valor mínimo en la función triangular de esta variable, como valor medio se tomo la tasa de 25.50% y como valor máximo una tasa de 30.71%. En los dos últimos casos se suma al IBC la tasa de usura para créditos ordinarios.

- **Tasa de oportunidad:** Al no existir una tasa representativa, se decidió tomar el promedio de la DTF de los últimos 21 meses, es decir, del periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2008 y el 30 de Septiembre de 2009 y a este sumarle 4 puntos, equivalentes a la prima de riesgo. El promedio de estas tasas arrojó un valor de 8,42% con una desviación estándar de 1.94

4.8.3. Análisis de riesgos

4.8.3.1. Análisis de las variables riesgosas utilizando @RISK

Con el fin de ejecutar el análisis de riesgos, se determinó realizar 1 simulación de 500 interacciones, sobre el modelo financiero creado en Excel para el cálculo del flujo de caja del proyecto. Lo anterior fue posible debido a que en cada celda en la cual se encontraba una variable identificada como riesgosa fueron adicionadas funciones de distribución de probabilidad.

Cuadro 19. Determinación de Escenarios

Entradas en el escenario para G44 >75%	Hoja	Celda	Nombre	Descripción
#1	COSTOS	G101	% VAR PROMEDIO COSTOS / PERSONAL APOYO	RiskTriang (4%;7%;10%)
#2	FINANCIACION	C30	Tasa de Interes Prestamos / PRESTAMOS	RiskTriang (20,28%;25,5%;30,71%)
-	FINANCIACION	C32	Tasa de Interes de Oportunidad / PRESTAMOS	RiskLognorm(G32;G33)
-	INGRESOS	B20	% INCREMENTO Q	RiskTriang (5%;7%;10%)

Cuadro 20. Resultados de las Variables de Salida y Entrada

Nombre	Hoja de Trabajo	Celda	Grafico	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
Range: DATOS DE SALIDA									
VALOR PRESENTE NETO	FLUJOS DE CAJA	G44		21,571,630,00	46,052,930,00	74,383,200,00	31,294,800,00	61,520,740,00	0
TASA INTERNA DE RETORNO / 0	FLUJOS DE CAJA	G45		45,82%	61,92%	75,94%	52,76%	70,48%	0

Nombre	Hoja de Trabajo	Celda	Grafico	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
% INCREMENTO Q	INGRESOS	B20		5,14%	7,33%	9,90%	5,70%	9,13%	0
Categoría: % VAR PROMEDIO COSTOS									
% VAR PROMEDIO COSTOS / PERSONAL APOYO	COSTOS	G101		4%	7%	10%	5%	9%	0
Categoría: Tasa de Interes de Oportunidad									
Tasa de Interes de Oportunidad / PRESTAMOS	FINANCIACION	C32		7,04%	12,42%	20,59%	9,47%	15,81%	0
Categoría: Tasa de Interes Prestamos									
Tasa de Interes Prestamos / PRESTAMOS		C30		20,55%	25,50%	30,47%	21,91%	29,03%	0

Cuadro 21. Datos Estadísticas Obtenidos en la simulación del VPN

Resumen Estadístico del Valor Presente Neto			
Statistics	Percentile		
	Mínimo	21.571.626,75	5%
Máximo	74.383.202,88	10%	34.075.153,32
Significar	46.052.933,88	15%	35.741.996,41
Desv	9.485.438,08	20%	37.933.234,34
Diferencia	8,99735E+13	25%	39.575.456,85
Asimetría	0,138437132	30%	40.740.993,77
Kurtosis	2,705854174	35%	41.683.307,75
Mediano	45.673.331,00	40%	42.771.450,32
Modo	46.880.412,05	45%	44.080.247,25
Izquierda X	31.294.805,00	50%	45.673.331,00
Izquierda P	5%	55%	47.231.035,86
X DERECHO	61.520.735,02	60%	48.725.305,23
Derecho P	95%	65%	49.939.540,90
CD X	30.225.930,02	70%	51.172.850,00
P Dif.	90%	75%	52.690.853,75
Errores #	0	80%	54.584.536,84
Filtro Min	Off	85%	56.244.005,78
Filtro Max	Off	90%	58.474.903,21
# Filtrado	0	95%	61.520.735,02

Cuadro 22. Datos Estadísticos Obtenidos en la Simulación de la TIR

Resumen Estadístico de la Tasa Interna de Retorno			
Statistics		Percentile	
Principio del formulario	45,82%	5%	52,76%
Mínimo			
Final del formulario			
Máximo	75,94%	10%	54,32%
Significar	61,92%	15%	55,94%
Desv	5,58%	20%	56,99%
Diferencia	0,003118348	25%	57,92%
Asimetría	-0,131597107	30%	58,57%
Kurtosis	2,507001294	35%	59,41%
Mediano	62,06%	40%	60,51%
Modo	65,39%	45%	61,19%
Izquierda X	52,76%	50%	62,06%
Izquierda P	5%	55%	63,02%
X DERECHO	70,48%	60%	63,75%
Derecho P	95%	65%	64,51%
CD X	17,72%	70%	65,27%
P Dif.	90%	75%	65,95%
Errores #	0	80%	67,04%
Filtro Min	Off	85%	68,07%
Filtro Max	Off	90%	69,14%
# Filtrado	0	95%	70,48%
Final del formulario			

4.8.3.2. Consideraciones finales

Acerca Del VALOR PRESENTE NETO – VPN

Una vez ordenados los datos de la simulación en orden creciente se obtuvieron los siguientes valores para el VPN: Valor máximo \$ 74.383.200 un valor mínimo de \$ 21.571.630 y un valor medio de \$ 46.052.930. En donde el P_{10}

indica que hay una probabilidad superior al 90% de que los datos arrojados para el VPN sean mayor a Cero. Lo anterior permite inferir que este proyecto es viable.

- + El coeficiente de asimetría es igual a 0.138. Por ser este un valor mayor que “cero”, los sesgos se dan a la derecha del histograma del VPN.
- + La curtosis es igual a 2.70, por ser un valor mayor que “cero” indica que existe poca dispersión en los datos representados gráficamente en el histograma.
- + La variable de mayor correlación positiva con el VPN es el % Incremento en las cantidades demandadas del servicio, que está relacionado con los ingresos, por lo tanto si el número de rutas gastronómicas requeridas por los turistas aumentan, se incrementan los ingresos de la empresa y en consecuencia el valor del VPN será mayor.
- + La variable de mayor correlación negativa con el VPN es % de incremento en los costos (Coeficiente Correlación: -0,812), lo cual indica que entre mayor sea este porcentaje, menor será el valor del VPN.

Acerca De La TASA INTERNA DE RETORNO – TIR

- + Una vez ordenados los datos de la simulación en orden creciente se obtuvieron los siguientes valores para la TIR: Valor máximo 75.94%, un valor mínimo de 45.82 y un valor medio de 61.92%. En donde el P_{10} indica que hay una probabilidad superior al 90% de que los datos arrojados para la TIR sean mayor al WACC, por lo cual se acepta el proyecto.
- + El coeficiente de asimetría es igual a -0,1315 Por ser este un valor menor que “cero”, los sesgos se dan a la izquierda del histograma de la TIR.
- + La curtosis es igual a 2,51 por ser un valor mayor que “cero” indica que existe poca dispersión en los datos representados gráficamente en el histograma.

- ✚ La variable de mayor correlación positiva con la TIR es el % de incremento en Q (0.325) que está relacionado con los ingresos, con los ingresos que se pueden generar durante la puesta en marcha de la empresa.
- ✚ La variable de mayor correlación negativa con la TIR es el % de incremento en los costos (Coeficiente Correlación: -0,886), lo cual indica que la empresa deberá realizar una buena gestión del costo de las rutas gastronómicas (alimentación + transporte + servicios conexos), con el fin de ser competitiva en el mercado y generar riqueza a sus propietarios.

Cuadro 23. Planificación de la Repuesta a los Riesgos.

VARIABLE	SI DISMINUYE	SI AUMENTA	TIPOS DE ESTRATEGIAS
% INCREMENTO EN EL PRECIO	Revaluar los servicios y productos ofrecidos en las rutas gastronómicas, con el fin de superar el punto de equilibrio del negocio.	Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional, realizando intensas campañas publicitarias y ampliando los convenios con proveedores	Mitigar/Compartir
% INCREMENTO CANTIDAD DE RUTAS	Realizar convenios con embajadas en otros países, aerolíneas y promocionar los servicios a través de paginas Web de gran prestigio.	Ampliar el portafolio de servicios con el fin de crear mayor valor agregado a los clientes y realizar campañas de fidelización.	Evitar/Mejorar
% INCREMENTO EN LOS COSTOS	Realizar promociones e innovar en la prestación de los servicios.	Pasar de subcontratar los servicios de restauración a generarlos internamente.	Explotar/Mitigar
TASA DE INTERES PRESTAMOS	Adquirir una Vans con el fin de aminorar los costos de transporte de las rutas gastronómicas y disminuir el pago de los impuestos por los efectos de la depreciación.	Aprovechar la financiación que ofrece el gobierno para proyectos de promoción turística, con el fin de disminuir el % de la inversión financiada a través de las entidades financieras.	Mitigar/Transferir

4.9. PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

La gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo y coste definidos.

Los gestores del proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas han sido responsables de las siguientes actividades:


1. Redacción de la propuesta o Acta de Constitución del proyecto. Esta acta describe los objetivos del proyecto y cómo se llevaría a cabo. Incluye estimaciones de costo.
2. Planificación y calendarización del proyecto. Se refiere a la identificación de actividades, hitos y entregas del proyecto.
3. Estimación de costos, presupuesto y programa de erogaciones.
4. Selección y evaluación de los colaboradores del proyecto tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.
5. Redacción y presentación de informes. En donde a través de documentos concisos y coherentes se resume la información crítica de los informes detallados del proyecto.
6. Identificación de amenazas por controlar oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
7. Establecimiento de estrategias de contratación cotizaciones, concursos contratos y administración de contratos
8. Supervisión y revisión del proyecto.

El documento a través del cual los gestores del proyecto definen como se ejecuta y controla el desarrollo de cada una de las actividades descritas anteriormente, atendiendo a los criterios de las nueve áreas de conocimiento contempladas en la Guía del PMBOK, se denomina PLAN DE GESTION DEL PROYECTO, el cual servirá para establecer el punto de referencia contra el cual evaluara el éxito del proyecto.

El plan de gestión del proyecto para la creación de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en su fase de puesta en marcha, estará conformado por los siguientes planes subsidiarios:

- a) Plan de Gestión de la Integración
- b) Plan de Gestión del Alcance
- c) Plan de Gestión del Recurso Humano
- d) Plan de Gestión de las Comunicaciones
- e) Plan de Gestión del Tiempo
- f) Plan de Gestión de los Costos
- g) Plan de Gestión de la Calidad
- h) Plan de Gestión de los Riesgos
- i) Plan de Gestión de las Adquisiciones

A continuación se describen cada uno de estos planes.

 PLAN DE GESTION DE LA INTEGRACIÓN		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LA INTEGRACIÓN

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita la unificación, consolidación y articulación de los procesos de dirección del proyecto para la PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE RUTAS GASTRONOMICAS, con el fin de asegurar el éxito del mismo.

2. OBJETIVO

El plan de gestión de la Integración promueve la puesta en marcha exitosa del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, mediante la coordinación efectiva de los procesos de Dirección de proyecto.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de la Integración:

- Descripción de los procesos que permiten integrar conceptos entre varias áreas de conocimiento
- Políticas a seguir para gestionar la integración de los procesos del proyecto
- Procedimientos para diligenciar las planillas propuestas, con el fin de llevar un registro físico del desarrollo de las actividades inherentes a los procesos de dirección de la integración de proyectos.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de la integración.

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LA INTEGRACIÓN

Los siguientes lineamientos son de obligatorio cumplimiento en el desarrollo de cada uno de los procesos de Integración de la Dirección del Proyecto.

- Ante el propósito de iniciar un nuevo proyecto, debe elegirse al director del proyecto.
- El director del proyecto deberá programar una entrevista con el patrocinador del mismo, con el fin de obtener información que permita identificar las necesidades que dieron origen al proyecto, los stakeholder y las expectativas que posee el patrocinador en relación a la puesta en marcha del proyecto para la Prestación del servicio de rutas gastronómicas.
- El director Del proyecto debe emitir el Acta de constitución del proyecto o PROJECT CHARTER.
- El patrocinador del proyecto será el encargado de autorizar el Acta de constitución del proyecto, otorgándole facultades al director del proyecto para gestionar exitosamente la fase de puesta en marcha del proyecto para la prestación de servicio de rutas gastronómicas.
- El acta de constitución del proyecto se constituye en la aprobación formal de la existencia del proyecto y faculta al director del proyecto para asignar recursos de la organización a las labores del proyecto.
- La plantilla utilizada para elaborar el acta de constitución del proyecto deberá contener:

La información general del proyecto, relacionado con: Nombre del proyecto, nombre y cargo de quien prepara el acta de constitución, y la fecha en la cual se realiza el acta.


Información específica en cuanto a:

- a) Nombre del Director designado para el proyecto
- b) Necesidad que el proyecto satisface o propósito del mismo.
- c) Descripción del producto, indicando los entregables que se deben producir durante el desarrollo del proyecto, y el criterio para la aceptación de los mismos.
- d) Supuestos
- e) Recursos, Roles y Responsabilidades
- f) Riesgos, Impactos y contingencias
- g) Programación de los entregables
- h) Estimación de Costos

Al finalizar la plantilla se registran las firmas del iniciador y/o del patrocinador del proyecto y del director del proyecto, como muestra de su aprobación al contenido del acta de constitución. Ver Anexo 8

- Una vez se apruebe el acta de constitución, debe ser publicada.
- Es responsabilidad del Director del proyecto custodiar el acta de constitución del proyecto y los demás documentos soportes de la misma (contrato, documentación de licitaciones, estudios ambientales de la organización, necesidad del negocio entre otros) que servirán de base para desarrollar el enunciado del alcance del proyecto preliminar.
- El plan de Gestión del proyecto establecerá:
 - Los procesos de dirección que se utilizaran en el proyecto y su nivel de implementación

- Las herramientas, técnicas y plantillas para llevar a cabo los procesos de dirección.
- La forma como se ejecutará el trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.
- Las revisiones permanentes que permitan verificar que el trabajo desarrollado sea el adecuado y el requerido para cumplir con el alcance del proyecto.
- La manera en la cual se supervisaran y controlaran los cambios
- La forma de crear líneas bases y de ir actualizándolas, con el fin de medir el rendimiento del proyecto
- Las necesidades y las técnicas de comunicación entre los stakeholder

 PLAN DE GESTION DEL ALCANCE		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita la definición y control del trabajo contenido en el proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONOMICAS, con el fin de asegurar que este incluya todo el trabajo requerido y solo el requerido

2. OBJETIVO

El plan de Gestión del Alcance promueve el entendimiento similar del proyecto por parte del equipo y así mismo provee las bases para definir el trabajo requerido para desarrollar de manera eficiente y eficaz la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión del Alcance:

- Descripción de los procesos que permiten un entendimiento similar del proyecto por parte del equipo del proyecto y la definición del trabajo requerido para la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas.
- Políticas a seguir para gestionar el Alcance del proyecto.
- Procedimientos para diligenciar las plantillas propuestas, con el fin de establecer con precisión la información requerida para definir el alcance del proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten estructurar y controlar el trabajo requerido (EDT) para el desarrollo éxito del proyecto.
- Roles y responsabilidades en la Gestión del Alcance

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DEL ALCANCE

Los siguientes lineamientos son de obligatorio cumplimiento en el desarrollo de cada uno de los procesos de Gestión del Alcance:

- Es responsabilidad del director del proyecto dar a conocer la información contenida en el acta de constitución que fue aprobada por el patrocinador del proyecto.
- Es responsabilidad del director del proyecto recopilar los requisitos de los stakeholders en colaboración con el Staff interno. Ver Anexo 9.
- El director del proyecto deberá definir el alcance del proyecto apoyado en la información contenida en el acta de constitución y en la recopilación de requisitos. Así mismo deberá apoyarse en el juicio de expertos cuando lo considere conveniente.
- La plantilla de definición del alcance deberá:
 - a) Incluir una descripción breve del proyecto en la cual se explique que se pretende con el proyecto y cuál es el alcance del trabajo a realizar.
 - b) Enunciar las necesidades que satisfacen el proyecto y que justifican la realización del mismo.
 - c) Establecer los criterios cuantificables a nivel de costos, tiempo y calidad que debe reunir el producto con el fin de ser considerado exitoso.
 - d) Desglosar cada entregable en subproductos (EDT) que permitan identificar el trabajo que se debe realizar para efectuar la entrega a satisfacción de cada entregable y del proyecto finalizado.
 - e) Determinar los criterios de aceptación que manejará el patrocinador para considerar que las entregas del proyecto cumplen con sus requerimientos.
 - f) Determinar la conformación preliminar del equipo de trabajo que estará al frente del proyecto (a nivel de cargos)
 - g) Enunciar los recursos físicos, económicos o de personal requeridos y/o disponibles para el proyecto.


- h) Enunciar los procedimientos que se seguirán para documentar los cambios
 - i) Validar y complementar los supuestos y restricciones enunciados en el acta de constitución del proyecto. Así mismo identificar los riesgos que podrían afectar el normal desarrollo del proyecto. Ver anexo 10.
- El director del proyecto programará una serie de reuniones con el patrocinador del proyecto, las cuales permitirán ampliar la descripción del proyecto y fijar los límites del mismo.
 - Toda propuesta de cambio que se genere de la validación realizada sobre la definición del alcance del proyecto, deberá ser remitida al director del proyecto para su revisión.
 - El director del proyecto ejecutará los procesos de control de cambios, para lo cual deberá informar al patrocinador acerca de la propuesta de cambio con el fin de que este autorice la misma.
 - Toda solicitud de modificación de la Definición del Alcance del proyecto debe ser aprobada por el patrocinador.
 - Los entregables establecidos en la definición del alcance del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en su fase de puesta en marcha, delimitarán el trabajo necesario para su realización.
 - Todo trabajo que no se contemple dentro del desarrollo de los entregables estipulados, no será realizado.
 - La herramienta utilizada para orientar la división del trabajo con el fin de cumplir con los entregables de la puesta en marcha es la WBS.
 - La WBS representa el trabajo especificado en la definición actual del proyecto aprobado y facilita la identificación de los entregables del proyecto por parte de los interesados.

- Es responsabilidad de Director del proyecto elaborar la WBS a través de la cual orientará el trabajo para cumplir con el desarrollo de la puesta en marcha del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, atendiendo a los siguientes lineamientos:

La estructura debe dividirse por niveles. En el primer nivel se registra el nombre o título del proyecto, en el segundo nivel se definen los entregables principales y en el tercer nivel se definen otros entregables o subentregables que permiten alcanzar los entregables principales del proyecto. De existir otros niveles cada uno corresponderá a subdivisión de los subentregables anteriores (a los niveles más bajos se le denominara paquetes de trabajos). Ver Anexo 11.

- Es responsabilidad del Director del proyecto asegurarse que cada elemento de la WBS sea un grupo de tareas relacionadas y capaces de ser sumadas, proporcionando un alcance, programa y costo definido para todos los elementos de la estructura.
- El director de proyecto debe seleccionar a los integrantes del equipo de Dirección del proyecto.
- El director del proyecto, en colaboración con el staff interno del proyecto, asignará un identificar único de una cuenta, un responsable, y una fecha estimada para la terminación y entrega de cada paquete de trabajo incluido en la WBS.
- La gerencia del proyecto accederá a la licencia de un software para la planeación de la administración del proyecto denominado WBS Chart Pro 4.4 y un software de administración de proyectos denominados y Microsoft Office Project 2003, el cual facilitara el control del programa, los recursos y los costos del proyecto.
- La operación de los software WBS Chart Pro 4.4 y Microsoft Project 2003 estará a cargo del Gerente del Proyecto.

- La línea base del alcance de la puesta en marcha una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, estará constituida por el definición del alcance final del proyecto aprobado y la WBS.
- Los miembros del equipo del proyecto deberán reportar al director del proyecto la terminación de cada entregable y este deberá verificar que lo entregado por sus subordinados está comprendido en el diccionario de la WBS.
- El gerente del proyecto debe presentar cada entregable terminado al patrocinador del proyecto con el fin de obtener su aprobación.
- Toda presentación de entregables realizada por el Director del Proyecto al patrocinador del mismo debe ser documentada. En este documento debe quedar constancia de la aprobación por parte del patrocinador del entregable y/o de los motivos que impiden su aprobación con el fin de iniciar el proceso de control integral de cambios.
- Los cambios que se aprueben e impliquen modificación en la definición del alcance del proyecto generaran actualizaciones en la línea base del alcance del proyecto.
- El responsable de efectuar las modificaciones a la línea base del alcance de proyecto es el Director del proyecto.

 PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita la gestión de los recursos humanos en el proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONOMICAS, con el fin de asegurar el mejor desempeño de las personas participantes en el Proyecto

2. OBJETIVO

El plan de Gestión de los recursos humanos comprende el entendimiento y la ejecución de los procesos necesarios para la adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto necesario para garantizar el éxito del proyecto.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de los recursos humanos:


- Descripción de los procesos que permiten la adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto para la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas.
- Políticas a seguir para gestionar los recursos humanos del proyecto.
- Procedimientos para diligenciar las planillas propuestas con el fin de establecer los recursos humanos del proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten identificar y conformar el equipo del proyecto.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de los recursos humanos.

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los siguientes lineamientos son de obligatorio cumplimiento en el desarrollo de cada uno de los procesos de Gestión de los recursos humanos:

- El director del proyecto en colaboración con el patrocinador define e inicia la integración del equipo del proyecto, de acuerdo a los trabajos designados en la WBS.
- El director del proyecto es responsable de liderar al equipo del proyecto a alcanzar los objetivos.
- Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto elaborar el diagrama organizacional del proyecto, el cual debe ser revisado por el director y aprobado por el patrocinador del proyecto.
- El diagrama organizacional del proyecto facilitará la identificación de los niveles de autoridad manejados en el proyecto, así como las dependencias organizacionales y la toma de decisiones al interior del Proyecto.
- El organigrama incluye personas, compañías y dependencias organizacionales. Deben considerarse todas las organizaciones involucradas, tanto internas como externas, directivos y ejecutores. Ver anexo 12.
- El director del proyecto se apoyará en la herramienta denominada matriz de roles y funciones con el fin de integrar a los involucrados en el proyecto y hacer la distribución adecuada de roles y funciones.
- La matriz de roles deberá incluir todo el trabajo expuesto en la WBS, las personas claves, sus roles y funciones.
- Para la elaboración de esta matriz se utilizara la plantilla ST04. Ver anexo 13.

- Pasos para diligenciar la plantilla ST04:
 1. En la columna izquierda incluir todos los entregables de la WBS
 2. En el renglón superior se incluyen los nombres de los involucrados
 3. En cada una de las celdas incorporamos el rol o la responsabilidad, por ejemplo: autoriza (A), participa (P), coordina (C), ejecuta (E) y revisa (R).
- El organigrama y la matriz de roles se prepararán durante el desarrollo del plan y se actualizará a lo largo del proyecto.

 PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita y define la forma en la cual se relacionan el equipo de proyecto, los clientes e interesados en el proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONOMICAS, con el fin de asegurar una comunicación efectiva y segura durante la ejecución del Proyecto

2. OBJETIVO

El plan de gestión de las comunicaciones tiene como objetivo principal establecer los procesos necesarios para realizar la recogida, distribución almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

3. ALCANCE


Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de las comunicaciones:

- Descripción de los procesos que permiten establecer la forma en que se manejarán las comunicaciones del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas.
- Políticas a seguir para garantizar el éxito en las comunicaciones del proyecto
- Procedimientos para diligenciar las plantillas propuestas con el fin de establecer con precisión la información requerida para realizar las comunicaciones del proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y disponer adecuadamente de la información del proyecto.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de las comunicaciones

4. IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

- Es responsabilidad del Director del proyecto asegurar la comunicación efectiva entre la administración y otras organizaciones externas, para lo cual se apoyará en el desarrollo de una matriz de comunicación.
- La matriz de comunicación se utilizará para mantener informados a los involucrados, asegurar la comunicación efectiva y facilitar la toma oportuna de decisiones.

- La matriz de comunicación deberá contener: lista de reportes de avance y contenidos, lista de distribución, periodicidad de la distribución, medio de distribución de la información, responsable de emitir el reporte. Ver Anexo 14.

 PLAN DE GESTION DEL TIEMPO		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita el desarrollo secuencial de las actividades programadas para la realización del proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONÓMICAS, con el fin de que este se culmine a tiempo.

2. OBJETIVO

El plan de Gestión del Tiempo orienta la identificación y el desarrollo secuencial de las actividades programadas para la puesta en marcha del proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas, con el fin de asegurar la culminación oportuna de este.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión del Tiempo:

- Descripción de los procesos que permiten definir las actividades del proyecto, la secuencia y los recursos requeridos para el desarrollo de cada actividad, con el fin de estimar el tiempo su duración y los controles pertinentes que garanticen su ejecución en el tiempo.

- Políticas a seguir para gestionar el tiempo asignado para el desarrollo del proyecto.
- Indicación de la herramienta tecnológica – Software a utilizar en el desarrollo del proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten el control de la secuencia de actividades determinada para la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, con el fin de asegurar que el desarrollo de las actividades se dé dentro del tiempo previsto para ello.
- Roles y responsabilidades en la Gestión del Tiempo.

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DEL TIEMPO

- Es responsabilidad del equipo del proyecto establecer las actividades que se deben realizar con el fin de desarrollar cada entregable que se entregará como producto final de la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas.
- El director del proyecto suministrara la información de la WBS al equipo del proyecto con el fin de identificar las actividades correspondientes a cada paquete de trabajo.
- La persona o equipo responsable de cada paquete de trabajo deben definir las actividades de cada paquete de trabajo de manera secuencial.
- Utilizando la herramienta del Microsoft Project el director del proyecto establecerá las actividades predecesoras y sucesoras de cada actividad programada.
- La ruta Ver – Diagrama de Red del Software permitirá visualizar el diagrama de red.

- El director del proyecto es el responsable de adicionar más recursos a una actividad, planear, organizar y controlar el trabajo, ver todas las interdependencias del trabajo propuesto y colocar en paralelo aquellas actividades que lo permitan utilizando la herramienta del diagrama de red de Microsoft Project.
- Es responsabilidad del Director del proyecto estimar los recursos del mismo, es decir establecerá la cantidad de personas que estarán a cargo del trabajo, los equipos que se utilizaran y los materiales o útiles de oficina que se requerirán.

El director del proyecto programara reuniones con los miembros del equipo del proyecto, con el fin de establecer la duración de cada actividad, para lo cual deberá crear una hoja de cálculo con las siguientes columnas: WBS, estimativo para cada escenario, tiempo estimado, desviación estándar y varianza. Ver Anexo 15.

- Instrucciones para diligenciar la hoja de cálculo:
 1. En la columna denominada actividad insertar la estructura de desglose del trabajo del proyecto
 2. Según datos aportados por los expertos, determinar los tiempos atendiendo los tres escenarios temprano, medio y tardío.
 3. Determinar el tiempo estimado. Utilizando la siguiente fórmula:


$$(\text{tiempo temprano} + 4 \text{ veces el tiempo medio} + \text{tiempo tardío})/6$$
 4. Calcular la desviación estándar mediante la siguiente fórmula:

$$(\text{Tiempo Tardío} - \text{Tiempo Temprano optimista})/6.$$
 5. El resultado obtenido al aplicar la formula anterior, se debe elevar al cuadrado con el fin de estimar la varianza de los tiempos estimados.

- El director del proyecto es el responsable de desarrollar el cronograma del proyecto, para lo cual deberá tener como soporte los documentos o archivos electrónicos que soporten la siguiente información:

WBS y la lista de las actividades propuestas para el desarrollo del estudio de viabilidad, Diagrama de Red, Planeación de los recursos, Estimación de la duración de cada actividad, Identificación de días hábiles y no hábiles, Fechas impuestas, Hitos, Supuestos – Restricciones, Listas de Actividades, Plan de Gestión del Riesgo, Registro de los riesgos conocidos a la fecha.

- El cronograma realizado debe someterse a la aprobación del equipo del proyecto.
- Una vez aprobado el cronograma se establecerá la línea base de tiempo, la cual permitirá identificar las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado.
- El método de la ruta crítica será adoptado por el director del proyecto, con el fin de establecer las actividades con mayor duración dentro del diagrama de red, determinado el tiempo más corto para terminar el proyecto. Es responsabilidad del director del proyecto realizar un seguimiento continuo a aquellas actividades críticas del proyecto. Ver Anexo 16.

 PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita el desarrollo de los procesos involucrados en la planificación y estimación de los costos de los recursos, la elaboración del presupuesto y el

control de los costos del proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONÓMICAS, con el fin de asegurar que se concluya dentro del tiempo y costo planeado.

2. OBJETIVOS

El plan de Gestión de los costos orientará los procesos para estimar, determinar y controlar los costos con el fin de que el proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas – puesta en marcha- se desarrolle dentro del tiempo y los costos establecidos.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de los Costos:


- Descripción de los procesos que permitan estimar los costos de las actividades del proyecto, la determinación del presupuesto y el control de los costos durante la realización de la puesta en marcha de una empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas.
- Políticas a seguir para gestionar el costo planeado para el proyecto.
- Procedimientos para diligenciar las plantillas propuestas, con el fin de establecer los costos de cada actividad.
- Descripción de herramientas que posibiliten el control de los costos durante el desarrollo de la puesta en marcha, con el fin de asegurar que el desarrollo de las actividades se den dentro del presupuesto aprobado por el patrocinador.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de los Costos.

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LOS COSTOS

- El director del proyecto será el encargado de coordinar y revisar estimativo de costos realizado por los miembros del equipo del proyecto, de acuerdo a lo establecido en la definición del alcance del proyecto y la WBS.
- El director del proyecto debe analizar varias alternativas en costos que posibiliten obtener los costos más bajos por actividad sin sacrificar el buen desempeño de las mismas.
- Los costos serán estimados utilizando la herramienta denominada “estimados de costos”. La cual consiste en realizar estimativos de costos por cada paquete de trabajo, atendiendo tres escenarios: Optimista, Medio y Pesimista.
- Indicaciones para elaborar la herramienta:
 1. Crear una hoja de cálculo con las siguientes columnas: WBS, estimativo para cada escenario, costo real, % de incertidumbre, costo de incertidumbre, desviación estándar y varianza.
 2. En la columna denominada WBS insertar la estructura de desglose del trabajo del proyecto
 3. Según datos aportados por los expertos, determinar los costos atendiendo los tres escenarios, optimista, medio y pesimista.
 4. Determinar el costo real. Utilizando la siguiente fórmula: $(\text{Costo optimista} + 4 \text{ veces el costo medio} + \text{costo pesimista})/6$
 5. Determinar el % en el cual se reconocerán los costos de incertidumbre de cada paquete de trabajo.
 6. Multiplicar los costos de cada categoría por el porcentaje de incertidumbre estipulado, con el fin de calcular el costo de incertidumbre.

7. Calcular la desviación estándar mediante la siguiente fórmula: $(\text{Costo Pesimista} - \text{Costo optimista})/6$.

- El resultado obtenido al aplicar la formula anterior, se debe elevar al cuadrado con el fin de estimar la varianza de los costos estimados.
- El Director del proyecto deberá verificar que los estimativos de costos valoren los esfuerzos de calidad y riegos, así mismo el tiempo dedicado por la Dirección del proyecto a la gestión del proyecto y a la gestión de cada actividad. Ver Anexo 17.
- La elaboración del presupuesto es responsabilidad del staff interno del proyecto. Una vez se apruebe el presupuesto del proyecto por parte del patrocinador, se procede a establecer la línea base de costos. Ver. Anexo 18.
- La línea base de costos es una grafica que presenta el acumulado del presupuesto a través del tiempo. Ver anexo 19.
- Es responsabilidad del Director del proyecto utilizar la técnica del valor ganado para el control de los costos. Ver Anexo 20.

 PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD

1. DEFINICIÓN

Instructivo que asegura que todos los entregables del proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONÓMICAS, cumplan con los requisitos establecidos para su aceptación.

2. OBJETIVO

El Plan de Gestión de la Calidad orienta el establecimiento de los criterios de calidad relevantes para la aprobación de cada uno de los entregables programados en el desarrollo de la fase de puesta en marcha de una empresa para la prestación de servicio de rutas gastronómicas.

3. ALCANCE


Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de la Calidad:

- Descripción de los procesos que permiten un entendimiento similar del proyecto por parte del equipo del proyecto y la definición del trabajo requerido para la puesta en marcha de una empresa prestadora del servicio de Rutas Gastronómicas.
- Políticas a seguir para gestionar la calidad en el proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten una vez identificadas las conformidades, generar actividades que me permitan cumplir con los estándares en un tiempo establecido.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de la Calidad

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LA CALIDAD

- La información contenida en el alcance del proyecto, será la base sobre la cual se establecerán criterios para la aceptación de cada uno de los entregables de la puesta en marcha del proyecto.
- Las comunicaciones, solicitudes, requerimientos que surjan entre el equipo del proyecto debe formalizarse, es decir, se debe dejar constancia por escrito.

- Las solicitudes de cambios o modificaciones que generen cambio en el enunciado del alcance del proyecto, generan actualizaciones en la línea base de alcance, WBS, diccionario de la WBS y en las líneas bases de tiempo y costos.
- Cada vez que se realice la entrega de un entregable al director del proyecto, este deberá verificar que el entregable se encuentre incluido en la WBS y que cumple con todos los requisitos para su aprobación.
- Cada miembro del equipo será responsable de los entregables que suministre al Director del proyecto, por ello antes de reportar los entregables, cada integrante del equipo revisara su propio trabajo
- Es responsabilidad del director del proyecto verificar que el trabajo desarrollado corresponda al trabajo planeado que se había estipulado inicialmente y solo se desarrolle el trabajo requerido.
- Cuando se generen inconformidades en la aprobación de algunos de los entregables, se deben generar actividades que permitan cumplir con los requerimientos de manera oportuna.

 PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita y define los procesos necesarios para la identificación y análisis de los riesgos presentes en el proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONÓMICAS, con el fin de tener en cuenta todos y cada

uno de los riesgos que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto y darle el tratamiento adecuado garantizando el éxito del proyecto.

2. OBJETIVO

Dotar al gerente de proyecto y a su equipo de herramientas y técnicas necesarias para realizar adecuadamente la identificación y análisis de los riesgos existentes en un proyecto y así aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto de Prestación del servicio de Rutas Gastronómicas.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de los Riesgos:

- Descripción de los procesos que permiten identificar y analizar los riesgos existentes para el proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en su fase de puesta en marcha.
- Políticas a seguir para garantizar las probabilidades de eventos e impactos positivos en el proyecto
- Procedimientos para diligenciar las plantillas propuestas, con el fin identificar con precisión los riesgos inherentes al proyecto.
- Descripción de herramientas que posibiliten identificar y analizar de manera adecuada los riesgos del proyecto.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de los riesgos


4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LOS RIESGOS

- Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto ejecutar el mapa de riesgos, mediante el cual se identifica y se cuantifican los riesgos, definiendo que amenazas se deben controlar y que oportunidades hay que aprovechar. Ver Anexo 21.
- Pasos para desarrollar el mapa de riesgos²⁴:
 1. Identificar los riesgos y las oportunidades que se puedan presentar con la colaboración de expertos.
 2. Asignar a cada riesgo un valor del 1 a 5 en función de la probabilidad que ocurra, donde 1 es poco probable y 5 es muy probable.
 3. Asignar a cada riesgo un valor del 1 al 5 en función del impacto que tendría al presentarse, donde 1 es bajo impacto y 5 es de alto impacto
 4. Multiplicar para cada riesgo identificado su probabilidad por su impacto, y definir así las amenazas por controlar y las oportunidades por aprovechar.
 5. Identifica los riesgos con mayor puntaje y en base a ellos elaborar la matriz de riesgos.
- Pasos para desarrollar la matriz de riesgos²⁵
 1. Una vez identificados los riesgos, se deben agrupar por tipos o clases. Ej. interno, externo, legal, técnico.
 2. Se deben insertar tres columnas denominadas: Impacto, probabilidad sin contramedida, Riesgo Global.
 3. Para cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, se debe definir el grado (alto, medio o bajo) con el cual puede presentarse.

²⁴ CHAMOUN, Yamal. Administración Profesional de Proyectos. Mc Graw Hill, 2002

²⁵ Ibit.

4. Para cada riesgo se debe desarrollar estrategias con el fin de evitarlo, reducirlo, asumirlo o transferirlo.
5. Evaluar el grado (alto, medio, bajo) de cada riesgo luego de haber desarrollado la contramedida pertinente.

 PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES		Código GP-TI-01 Versión: 00
Equipo gestor: GERENCIA DE PROYECTOS	Divulgación Autorizada por: GLOBAL PROJECTS	Fecha: Julio de 2009

PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES

1. DEFINICIÓN

Instructivo que facilita y define los procesos necesarios para optimizar la adquisición de los bienes y servicios externos a la organización a cargo del proyecto empresarial para la prestación del servicio de RUTAS GASTRONÓMICAS, con el fin de ejercer un mayor control sobre los contratos que han sido asignados a cada paquete de trabajo garantizando que el proyecto se culmine dentro del tiempo y el presupuesto planeado.

2. OBJETIVO

Optimizar la adquisición de los bienes y servicios que se requieren contratar de manera externa a la organización del proyecto, con el fin de asegurar la entrega oportuna de cada uno de los entregables del proyecto empresarial para la prestación del servicio de rutas gastronómicas en la ciudad de Cartagena.

3. ALCANCE

Aspectos a tratar dentro del Plan de Gestión de las Adquisiciones:

- Descripción de los procesos que permiten optimizar las adquisiciones de bienes y servicios externos a la organización del proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas en su fase de puesta en marcha.
- Políticas a seguir para garantizar el suministro de los bienes y servicios requeridos para cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto.
- Procedimientos para diligenciar las plantillas propuestas, con el fin de identificar con precisión los tipos de contratos que se han celebrado, la forma de pago acordada, el importe de cada contrato y las fechas de concurso y contratación definidas.
- Descripción de herramientas que posibiliten ejercer control sobre las adquisiciones realizadas.
- Roles y responsabilidades en la Gestión de las Adquisiciones.

4. IDENTIFICACIÓN DE POLITICAS DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES

- Los miembros del equipo del proyecto apoyados en la información contenida en la definición del alcance, la estructura de desglose del trabajo, el cronograma y el presupuesto aprobado del proyecto, definirá la manera en la cual se contratará cada paquete de trabajo con el fin de asegurar que la WBS este cubierto.
- La herramienta utilizada será la matriz de abastecimientos, la cual incluirá los siguientes elementos:

- WBS
 - Paquetes de contratación
 - Tipos de contratos
 - Relación contractual
 - Criterio de selección
 - Forma de pago
 - Tipo de proveedor
 - Importe del contrato
 - Anticipo Aproximado
 - Fecha planeada de concurso
 - Fecha planeada de contratación
- Es responsabilidad del Director del proyecto revisar la información contenida en la matriz de abastecimiento y socializarla con el patrocinador del proyecto para su aprobación.
 - Es responsabilidad de los miembros del equipo del proyecto actualizarla durante la ejecución del proyecto.
 - Para la realización de esta matriz será obligatorio utilizar la plantilla ST11. MATRIZ DE ABASTECIMIENTO. Ver Anexo 22.
 - Pasos para desarrollar la matriz de abastecimientos²⁶
 1. Listar el WBS en la columna izquierda de la matriz
 2. Distribuir los paquetes de contratación en los encabezados de las siguientes columnas

²⁶ CHAMOUN, Yamal. Administración Profesional de Proyectos. Mc Graw Hill, 2002.

3. Marcar en las celdas qué trabajos incluiremos en cada paquete. Utilizar el símbolo (*)

4. Determinar para cada paquete las modalidades de contratación: esquema de contratación, tipo de contrato, relación contractual, criterio de selección, tipo de proveedor, importe del contrato, anticipo aproximado, fecha planeada de concurso y fecha planeada de contratación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los resultados arrojados por los estudios del entorno y de mercado demuestran que la ciudad de Cartagena genera grandes oportunidades de negocio, para empresas prestadoras del servicio de Rutas Gastronómicas.
2. Los estudios realizados y cuyos resultados han sido plasmados en el capítulo 4 de este documento, indican que a nivel de prefactibilidad el proyecto empresarial para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas es viable desde el punto de vista jurídico, ambiental, técnico y financiero, así mismo indican que de acuerdo a la estructura física, organizacional y financiera esta propuesta empresarial es rentable.
3. Las cifras de visitantes extranjeros actuales y proyectadas, y las necesidades básicas (alimentación, recreación y transporte) que cubre el servicio de rutas gastronómicas dan evidencia de que en la ciudad amurallada existe un mercado claramente identificado y cuyas necesidades no son satisfechas en un 100% por la oferta gastronómica que actualmente ofrece la ciudad.
4. Los servicios de rutas gastronómicas propuestos, aportan un concepto innovador a la manera tradicional en la cual se viene desarrollando los tours y/o excursiones en la ciudad de Cartagena, debido a que le brindan la posibilidad al turista de realizar actividades organizadas, ceñidas a su

presupuesto, gustos y que posibilitan el disfrute de los atractivos gastronómicos de la ciudad en un menor tiempo.

5. Es importante tener en consideración que la gastronomía es un recurso cultural en sí mismo, y que es preciso desarrollar políticas gubernamentales de apoyo e incentivo a los establecimientos de gastronomía tradicional; así como también es necesario tener en cuenta el papel tan esencial que juegan los establecimientos de gastronomía en la satisfacción de la experiencia global de los turistas.

6. Los beneficios derivados del desarrollo y fomento del turismo gastronómico a nivel de Cartagena, debe ser monitoreados una vez se materialice la intención de crear una empresa para la prestación del servicio de rutas gastronómicas, lo anterior con el fin de orientar su posible replica en otras ciudades del país.

6. BIBLIOGRAFIA

- A. Puig. Los Nuevos Negocios Turísticos. Valletta Ediciones
- Barrera Ernesto y Bringas Alvarado Olivia. Las Rutas Alimentarias: Una arquitectura turística basada en la identidad de los alimentos
- Boletín Estadístico Industria De Los Viajes Y Del Turismo Enero – Diciembre 2006 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Viceministerio de Turismo
- CHAMOUN Yamal. Administración Profesional de Proyectos. Mc Graw Hill, 2002.
- Dinámica empresarial en Cartagena y los municipios del norte de Bolívar durante el año 2007. GERODE - Cámara de Comercio de Cartagena
- Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co> – Viceministerio de Turismo – Cifras. Consultado el: 04 de noviembre de 2008
- Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_gastron%C3%B3mico . Consultado el: 04 de noviembre de 2008
- Disponible en: <http://www.fenalcobogota.com.co/>. Consultado el: 04 de noviembre de 2008
- Disponible en: http://minturismo.mincomercio.gov.co/prestadores/prestadores_report.asp. Consultado el: 20 de diciembre de 2008
- G. Schlüter Regina. Turismo y Patrimonio gastronómico: una perspectiva". Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos 2006.

- Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Bolívar 2007. ICER
- Larouse (2006), Larousse gastronomique (en español)
- Lothian Eleanor y Siler Pamela. (2000). Local food production and tourism: Scottish Enterprise and the food and drink clúster. Organización Mundial del Turismo
- Monroy Paulina. Introducción a la gastronomía Editorial Limusa. Año 2000.
- Morales Nieto David. Estudio sobre el Sector Turismo en Colombia. CEIM 2007
- Movimiento empresarial en Cartagena y los municipios del norte de Bolívar durante el 2006. GERODE - Cámara de Comercio de Cartagena
- Organización Mundial del Turismo (2008). UNWTO World Tourism Barometer June 2008
- Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena, N°4. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Alianza del Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena
- Van Westering, Jetske, Poria, Yaniv y Liapis Nick (2000). Promoting the links between food and heritage as a resource for tourism: the integration of food and heritage through story telling. Organización Mundial del Turismo.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Encuesta

RUTAS GASTRONOMICAS... EL PLACER DE COMER EN CARTAGENA!!!

Quién no ha ideado un recorrido cualquier fin de semana? Salimos con nuestras familias en busca de deleitar nuestro paladar, nos ponemos de acuerdo para saber dónde almorzar ; elegimos el restaurante de un amigo, o viajar a las afueras de la ciudad y llevamos los famosos "alguitos" para nuestros antojos en casa.

Por nuestra naturaleza, además de dormir, siempre estamos pensando en dónde y con qué alimentarnos, estemos de viaje o en nuestro hogar.

Las rutas gastronómicas surgen como la mejor y más exclusiva forma de realizar turismo gastronómico, básicamente consisten en diseñar rutas o recorridos a diferentes lugares de la ciudad en donde los participantes pueden degustar la comida típica de nuestro país. Así mismo durante estos recorridos es posible realizar visitas a plazas de mercado, tiendas de venta de productos alimenticios locales, visita a casas de los lugareños, participar en fiestas gastronómicas locales, aprender a preparar diferentes platos, etc.

Por favor, rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de las rutas gastronómicas a realizar en la ciudad de Cartagena de Indias.

La encuesta no le llevará más de [5] minutos.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Que opinión le merece las rutas gastronómicas

Muy interesante
Interesante
Neutro
Poco interesante
Nada interesante

2. ¿Es usted atraído por la buena mesa?

Si
No

3. ¿Como se informa de los diferentes restaurantes y/o puntos de venta de comida que existen en la ciudad y de los menús que ofrecen?

Directorio Telefónico
Sitios Web
Referencia de amigos
Recorre la ciudad

4. ¿Le gustaría contar con una entidad que le informe los diferentes sitios en los que puede degustar del plato que apetece y lo traslade hacia el?

Solo que le informe
Solo que lo traslade
Si, me gustaría contar con esa entidad

5. Que tipo de comida prefiere?

Comida típica colombiana
Comida internacional
Fast food
Otro (Por favor especifique)

6. ¿En cual sector de la ciudad le gustaría que se desarrollaran las rutas gastronómicas?

Zona turística
Afueras de la ciudad
Otro (Por favor especifique)

7. En que medio de transporte le gustaría trasladarse durante las rutas gastronómicas?

Chiva
Coche
Vehículo acondicionado
Otro (Por favor especifique)

8. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el servicio?

Anuncios en prensa o revista
Correo ordinario
Vallas publicitarias
Otro (Por favor especifique):

Radio
Internet
Televisión

9. ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar este servicio?

Hoteles y hospedajes en general
Agencias de turismo
Internet
Otro (Por favor especifique)

11. ¿Utilizaría este servicio?

Sí, en cuanto estuviese en el mercado
Sí, pero dejaría pasar un tiempo
Puede que lo use o puede que no
No, no creo que lo use
No, no lo usaría

13. ¿Con que frecuencia degusta de un buen plato en un restaurante o punto de venta de comidas en la ciudad heroica?

Dos veces por semana
Más de dos veces por semana
Una vez al mes
Una vez al año

15. Por favor, díganos cuál o cuáles sería las razones por las cuales no le atraería el servicio.

No lo necesito	Es innecesario
Es aburrido	Es complicado
Precio excesivo	Otro (Por favor especifique):

17. ¿Podría decirnos su sexo?

Hombre
Mujer

19. ¿Y su ubicación geográfica?

Cartagena de Indias
Costa Caribe
Resto del país
Extranjero

10. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de las rutas gastronómicas?

Simplicidad	Precio
Facilidad de uso	Que es necesario
Diseño	Está de moda
Que es nuevo	Ninguno de los anteriores
Otro (Por favor especifique)	

12. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de: guía, alimentación y transporte?

De \$40.000 a \$60.000 (US 20 a US 30)
De \$70.000 a \$90.000 (US 35 a US 45)
De \$100.000 a \$130.000 (US 50 a US 65)
Otro (Por favor especifique)

14. ¿Con que frecuencia realiza desayunos, almuerzos y cenas en compañía de familiares, compañeros y/o amigos para degustar de un buen plato?

Frecuentemente
Muy pocas veces
Nunca

16. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este servicio que quiera decirnos?

18. ¿Su edad oscila entre?

18 y 25 años	36 y 50 años
26 y 35 años	Mayor de 51 años

Anexo 2. Tamaño De La Empresa En Unidades de servicio.

RUTAS GASTRONOMICAS A OFRECER

4 días a la semana	Flujo Bajo de usuarios durante la Temporada Alta y Sin flujo en Temporada Baja
1 día a la semana	Flujo Bajo
2 días de la semana	Flujo Alto
15 de Noviembre al 31 de Enero	Temporada Alta
1 de Junio al 31 de Julio	Temporada Alta
Meses restantes	Temporada Baja

RUTAS GASTRONOMICAS POR SEMANA - TEMPORADA BAJA

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07:00 a.m - 11:00 a.m	-		-	-	1,00	1,00	-
08:00 a.m - 03:00 p.m							1,00
07:30 p.m - 11:30 p.m	-	-	-	-		0,15	

Total rutas Semanales 3,15
 Total Rutas Anuales Temporada Baja 129,00 *Rutas Fusiones de mi Tierra Cant. 6 al año.

RUTAS GASTRONOMICAS POR SEMANA - TEMPORADA ALTA

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07:00 a.m - 11:00 a.m	1,00	-	-	-	1,00	-	-
08:00 a.m - 03:00 p.m		1,00	-	1,00		-	-
08:00 a.m - 04:00 p.m						1,00	1,00
07:30 p.m - 11:30 p.m	-	-	-	-	-	0,36	-

Total rutas Semanales 6,36
 Total Rutas Anuales Temporada Alta 70,00 *Rutas Fusiones de mi Tierra Cant. 4 al año.

TOTAL RUTAS AL AÑO 199,00

TIPOS DE RUTAS A OFRECER	CANT X AÑO	% PART
Delicias del Caribe	104,00	52,00%
El sabor de mi Colombia	63,00	32,00%
Ricomar (Pasadia)	22,00	11,00%
Fusiones de mi Tierra	10,00	5,00%
Totales	199,00	100,00%

Anexo 3 Estrategia Ambiental



AMIGO DEL AMBIENTE

(ESTRATEGIA AMBIENTAL)



OBJETIVO GLOBAL

Cartagena Turística es una empresa comprometida con el medio ambiente, que trabajará incansablemente por transformar sus procesos administrativos y operativos con el fin de disminuir los impactos ambientales que se puedan ocasionar al entorno, involucrando en este compromiso a nuestros clientes, proveedores y a la sociedad en general.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Incentivar a los participantes de las rutas gastronómicas a disfrutar del medio ambiente contribuyendo a su mejoramiento y conservación.
2. Concientizar a nuestros proveedores de la importancia de utilizar racionalmente los recursos naturales.
3. Promover en nuestros contratistas el deseo de contribuir al medio ambiente, disminuyendo la emisión de gases de los medios de transporte que proveen durante las rutas gastronómicas.
4. Promover el reciclaje como una actividad cotidiana que permite hacer un mejor uso de los desechos que se producen en el hogar, en las empresas y en los sitios que frecuentamos.
5. Prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos ambientales sobre la población y el medio ambiente.



METAS

1. No encontrar ningún tipo de residuos sólidos u orgánicos en los medios de transporte utilizados para realizar las rutas gastronómicas. Para ello al terminar cada recorrido se realizará inspección física en los vehículos con el fin de verificar si se encuentran residuos en su interior.
2. Realizar charlas que posibiliten a nuestros proveedores y clientes hacer uso racional de la energía y el agua, lo cual contribuirá a disminuir los factores que ocasionan el calentamiento global y a mejorar la economía familiar y empresarial. Para ello se premiara a aquella empresa o persona natural que demuestre a través de las facturas de servicios públicos una reducción en los consumos por un periodo superior a dos meses.
3. Todos los transportadores deberán poseer el Certificado de emisión de gases y el Seguro Obligatorio (SOAT) vigente del vehículo. Para ello, antes de realizar cualquier contratación el gerente de la empresa deberá solicitar esta documentación y anotar en el contrato la vigencia de los mismos.
4. Los puntos de venta de comida con los cuales se celebraran acuerdos comerciales contaran con canecas que posibilitan una disposición adecuada de los desechos, facilitando así el proceso de reciclaje de los mismos. En cumplimiento de lo anterior, una vez al mes se realizará una visita en la que se corroborara la ubicación y la utilización dada a estas canecas.
5. Adoptar pequeños terrenos de tierra en los barrios marginales de la ciudad y sembrar en compañía de sus habitantes árboles frutales que los provean de sustento, así mismo capacitar a los habitantes del sector en temas ambientales. Mensualmente se realizara una campaña ecológica en los barrios designados para ello.



IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- A. **SENSIBILIZACIÓN:** Se dará a conocer a todas las personas involucradas en la organización el contenido de la estrategia ambiental, con el fin de determinar responsables y estimular la participación en este tipo de actividades.

Nuestro compromiso ambiental será evidente en todas las rutas gastronómicas que se desarrollen, por ello al inicio de cada recorrido se les informara a los pasajeros los sitios dispuestos para depositar los residuos y se le hará entrega de una manilla alusiva a la ruta a realizar.

Nuestros proveedores y contratistas se vincularan a estas jornadas de sensibilización a través de las charlas que se desarrollaran una vez al mes.

A través del sitio Web de la empresa se realizaran publicaciones de temas ambientales y de tips que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente.

- B. **IMPLEMENTACIÓN:** esta fase se iniciara con un plan de choque para cambiar progresivamente los malos hábitos de las personas hacia el medio ambiente, para ello nos apoyaremos en actividades lúdico-recreativas que se desarrollaran con mayor frecuencia en los recorridos matutinos y en especial en aquellos donde asistan niños y jóvenes.

Antes de realizar acuerdos comerciales se les comunicara a los proveedores y contratistas el compromiso ambiental de la empresa, con el fin de que se solidaricen con la causa.

El gerente de la empresa deberá seleccionar el tema ecológico del mes, el cual será publicado en la página Web.

Se realizará una ruta ecológica, enmarcada por el disfrute de alimentos orgánicos en paisajes naturales de la ciudad.

Para los visitantes de nuestra página Web se realizarán todo tipo de concursos y juegos interactivos en el cual el tema principal sea el medio ambiente.

- C. **SEGUIMIENTO:** En la sección de metas de esta estrategia ambiental se indica la forma en la cual se medirá el cumplimiento de cada objetivo específico



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Durante el primer año solo se iniciaran las actividades de concientización de los participantes de las rutas gastronómicas y los contratistas que proveen del servicio de transporte.

La estrategia ambiental en sus 5 componentes (OE) empezará a operar con fuerza durante el segundo año de haber iniciado las actividades comerciales de la empresa, puesto que el poder de negociación de Cartagena Turística con sus proveedores y contratistas será mayor una vez que se encuentre posicionada en el mercado, y el ser reconocida en el sector turísticos le facilitara la obtención de recursos que financien actividades con enfoque socio-ambiental.

Anexo 4. Proyección de Ventas Anuales

TARIFAS PROYECTADAS

VAR. PROMEDIO PRECIOS

RUTA GTR	CONCEPTO	TARIFAS	PERIODO - AÑOS				
			1	2	3	4	5
1	Delicias del Caribe	45.000	45.000	48.200	51.600	55.200	59.100
2	El Sabor de mi Colombia	60.000	60.000	64.200	68.700	73.500	78.600
3	Ricomar (Pasadia)	130.000	130.000	139.100	148.800	159.200	170.300
4	Fusiones de mi Tierra	40.000	40.000	42.800	45.796	49.002	52.432

Anualmente las tarifas tendran un incremento del 7% atendiendo al promedio de la Inflación de los ultimos 10 años en Colombia. Ver Hoja de Anexos.

RUTA GTR	CONCEPTO	% PART.	Q X AÑO				
			1	2	3	4	5
1	Delicias del Caribe	52%	104	111	120	128	138
2	El Sabor de mi Colombia	32%	63	68	74	78	85
3	Ricomar (Pasadia)	11%	22	24	25	27	29
4	Fusiones de mi Tierra	5%	10	11	12	12	13
		100%	199	214	231	245	265

INGRESOS PROYECTADOS

RUTAS GTR.	CONCEPTO	CUPO / RUTA	INGRESOS PROYECTADOS				
			2010	2011	2012	2013	2014
1	Delicias del Caribe	16	74.880.000	85.603.200	99.072.000	113.049.600	130.492.800
2	El Sabor de mi Colombia	16	60.480.000	69.849.600	81.340.800	91.728.000	106.896.000
3	Ricomar (Pasadia)	20	57.200.000	66.768.000	74.400.000	85.968.000	98.774.000
4	Fusiones de mi Tierra	40	16.000.000	18.832.000	21.982.080	23.520.960	27.264.640
TOTAL INGRESOS			208.562.010	241.054.811	276.796.892	314.268.573	363.429.454

Anexo 5. Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2000 - 2008. (Variaciones porcentuales)

Base Diciembre de 1998 = 100,00									
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
9,23	8,75	7,65	6,99	6,49	5,5	4,85	4,48	5,69	7,67
TASA PROMEDIO ULTIMOS 10 AÑOS									6,73
TASA REDONDEADA									7

Anexo 6. Método del Déficit Acumulado para el Cálculo del Capital de Trabajo.

INVERSION CAPITAL DE TRABAJO												
CONCEPTO	MESES											
INGRESOS	-	-	-	4.171.240	10.428.101	20.856.201	31.284.302	12.513.721	12.513.721	12.513.721	41.712.402	62.568.603
EGRESOS	4.171.200	4.171.200	4.171.200	7.121.740	11.547.600	18.924.100	26.300.500	13.022.920	13.022.920	13.022.920	33.677.000	48.429.900
COSTOS	-	-	-	2.825.440	7.063.600	14.127.200	21.190.800	8.476.320	8.476.320	8.476.320	28.254.400	42.381.600
GASTOS	4.171.200	4.171.200	4.171.200	4.296.300	4.484.000	4.796.900	5.109.700	4.546.600	4.546.600	4.546.600	5.422.600	6.048.300
SALDO	(4.171.200)	(4.171.200)	(4.171.200)	(2.950.500)	(1.119.500)	1.932.101	4.983.802	(509.199)	(509.199)	(509.199)	8.035.402	14.138.703
SALDO ACUM	(4.171.200)	(8.342.400)	(12.513.600)	(15.464.100)	(16.583.599)	(14.651.498)	(9.667.697)	(10.176.896)	(10.686.096)	(11.195.295)	(3.159.893)	10.978.810

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
	Concepto	0	1	2	3	4	5
	Ingresos						
	Ingresos por Ventas		\$ 208.562.010,00	\$ 241.054.811,00	\$ 276.796.892,00	\$ 314.268.573,00	\$ 363.429.454,00
3	Otros Ingresos		\$ 2.403.500,00	\$ 2.976.200,00	\$ 3.314.850,00	\$ 3.818.300,00	\$ 4.308.850,00
	Venta de Activos						\$ 2.198.691,50
4	Total Ingresos		\$210.965.510,00	\$244.031.011,00	\$280.111.742,00	\$318.086.873,00	\$367.738.304,00
	Egresos						
6	Costos Variables Totales		\$80.714.515,00	\$93.256.826,82	\$106.986.165,59	\$121.560.795,42	\$140.557.235,97
7	Costos Fijos		\$116.548.376,62	\$130.589.853,11	\$145.871.941,42	\$162.142.060,23	\$182.446.042,82
8	Depreciacion y Amortizacion		\$12.290.769,97	\$12.290.769,97	\$12.290.769,97	\$8.975.838,30	\$8.975.838,30
9	Valor en Libros Activos Vendidos						\$2.198.691,50
10	Total Egresos (6)+(7)+(8)+(9)		\$209.553.661,58	\$236.137.449,90	\$265.148.876,98	\$292.678.693,95	\$334.177.808,59
11	Utilidad Operativa (U.A.I.I.) (4)-(10)		\$1.411.848,42	\$7.893.561,10	\$14.962.865,02	\$25.408.179,05	\$33.560.495,41
12	(-) Pago de Intereses Prestamos		\$11.260.348,00	\$9.901.526,00	\$8.196.250,00	\$6.056.186,00	\$3.370.476,00
13	Utilidad Antes de Impuestos (U.A.I.) (11)-(12)		(\$9.848.499,58)	(\$2.007.964,90)	\$6.766.615,02	\$19.351.993,05	\$30.190.019,41
14	(-) Impuestos		(\$3.250.004,86)	(\$662.628,42)	\$2.232.982,96	\$6.386.157,71	\$9.962.706,41
15	Utilidad Neta (13)-(14)		(\$6.598.494,72)	(\$1.345.336,48)	\$4.533.632,06	\$12.965.835,34	\$20.227.313,01
	Ajustes Contables						
16	(+) Depreciaciones y Amortizacion (8)		\$12.290.769,97	\$12.290.769,97	\$12.290.769,97	\$8.975.838,30	\$8.975.838,30
17	(+) Valor en Libros Activos Vendidos (9)						\$2.198.691,50
18	(-) Inversiones						
21	Equipo de Computaciòn y Comunicaciòn		(\$4.571.795,00)				
22	Equipo de Oficina		(\$4.397.383,00)				
24	Capital de Trabajo		(\$16.583.599,00)				
25	Gastos de Puesta en Marcha		(\$48.053.350,00)				
26	Otras Inversiones		-				
27	Total Inversiones (19)+(20)+...+(26)		(\$73.606.127,00)				
28	(+) Ingresos por Recursos de Creditos		\$44.164.000,00				
29	(+) Recuperacion de Capital de Trabajo						\$16.583.599,00
30	(+) Valor de Desecho por Ventas de Activos						
31	(-) Amortizacion Capital Creditos			(\$5.329.409,00)	(\$6.688.231,00)	(\$8.393.507,00)	(\$10.533.572,00)
	Flujo Neto de Caja (15)+(16)+(17)+(27)+(28)+(29)+(30)-(31)		(\$29.442.127,00)	\$11.021.684,25	\$17.633.664,48	\$25.217.909,03	\$32.475.245,64

VALOR PRESENTE NETO 46.261.701,33
TASA INTERNA DE RETORNO 62,41%
TIR MODIFICADA 41,51%

CRITERIOS
 VPN>0 = Se Acepta el Proyecto
 TIR>WACC = Se Acepta el Proyecto
 TIRM>WACC = Se Acepta el Proyecto

Anexo 8. Acta De Constitución Del Proyecto

Nombre del Proyecto: PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE RUTAS GASTRONOMICAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA D.T. Y C

Preparado por: Shirley B. Peñaranda Santos

Fecha: Mayo 04 de 2009

Director	<p>DIRECTOR(A): ÁNGELA PORTO</p> <p>JUSTIFICACIÓN DEL NOMBRAMIENTO: Experiencia en la elaboración, evaluación, ejecución y control de obras civiles. Manejo de recurso humano y gerencia exitosa de proyectos.</p>
Propósito del Negocio	<p>Prestar el servicio de Rutas Gastronómicas en la ciudad de Cartagena a partir del mes de Noviembre de 2009, favoreciendo la generación de empleo, la promoción de la ciudad y el disfrute de la gastronomía colombiana por parte de los turistas, con el fin de generar ingresos que permitan incrementar la riqueza de los propietarios de la empresa.</p>
Descripción del Producto, Entregables e Hitos:	<p>El entregable final del proyecto es una empresa en operación, legalmente constituida, la cual operará en un local ubicado en el sector turístico. El local deberá contar con todos los servicios públicos y deberá ser adecuado con los muebles, enseres, equipos de cómputo y comunicaciones requeridos. La oficina deberá ser administrada y operada por personal idóneo, vinculado a través de contrato de trabajo.</p> <p>Los entregables parciales del proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia del Proyecto• Adecuación del local• Constitución legal de la empresa• Contratación de Personal• Contratos celebrados con proveedores• Acuerdos comerciales celebrados con cadenas hoteleras, agencias de viajes y embajadas• Eventos de inauguración <p>Hitos</p> <ul style="list-style-type: none">• Local amoblado y completamente adecuado (primera semana de septiembre de 2009)• Inscripción en el registro Nacional de Turismo (antes de finalizar el mes de Septiembre 2009)• Proceso de contratación de personal (tercera semana del mes de septiembre de 2009)

	<p>...Continuación hitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos con transportadores y puntos de venta de comidas (tercera semana del mes de octubre 2009) • Celebración de acuerdos con cadenas hoteleras, agencias de viaje y embajadas (segunda semana del mes de noviembre de 2009) • Evento de inauguración (27 de Noviembre de 2009)
<p>Supuestos, Restricciones:</p>	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección de personal será delegado a una bolsa de empleo. • El local estará ubicado en un primer piso. <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá iniciar operaciones el 23 de Septiembre de 2009 y estará abierta al público a partir del 28 de Noviembre de 2009. • Antes de finalizar el mes de septiembre de 2009 la empresa deberá estar legalmente constituida, para lo cual deberá obtener el certificado de existencia y representación, el NIT, el Rut de la empresa, la autorización de la numeración de la factura y deberá estar inscrita en el Registro Nacional de Turismo. • El presupuesto asciende a \$47.320.900. Este valor no incluye el capital de trabajo requerido para los primeros cinco meses de operación de la empresa. • Todo empleado deberá tener copia de su contrato de trabajo y de las afiliaciones a la seguridad social. • El personal de la empresa deberá estar localizable todo el tiempo y manejará trato cordial con clientes y proveedores.
<p>Comunicación e informes:</p>	<p>Todas las decisiones, cambios y solicitudes serán documentados en informes que permitan dejar constancia de los eventos acordados.</p> <p>A través de reuniones periódicas (quincenales y mensuales) se realizará el seguimiento de cada una de las actividades programadas para la realización de los entregables. En estas reuniones se verificará cómo va la ejecución de acuerdo al alcance, costo, y tiempo estimado para el proyecto. La dirección de estas reuniones estará a cargo del Director del Proyecto.</p> <p>Estas reuniones se documentarán a través de actas, las cuales serán realizadas por un delegado y deberán ser aprobadas durante las 24 horas siguientes de su comunicación física o electrónica.</p>
<p>Firmas:</p>	<p>Iniciador y/o Patrocinador: Director del proyecto (Aceptación):</p> <p><u>SHIRLEY B .PEÑARANDA S</u> <u>ANGELA PORTO</u></p>

Anexo 9. Recopilación de Requisitos.

INVOLUCRADOS	ENTREGABLES	EXPECTATIVAS
Patrocinador	Adecuación del local	La empresa deberá estar ubicada en el sector turístico de la ciudad de Cartagena y deberá disponer de todos los servicios públicos y sistemas de comunicación necesarios. Así mismo deberán adquirirse los mobiliarios necesarios para el personal y se deberá adecuar el local con el fin de generar un ambiente agradable para los turistas. No podrá superar el monto del presupuesto aprobado.
	Constitución legal de empresa	Se constituirá una sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual deberá cumplir con las disposiciones legales exigidas para su creación. (Ej: registro en Cámara de Comercio, DIAN, etc.)
	Personal Contratado	Se deberán manejar contratos a término fijo con el personal interno a la empresa y contratos de prestación de servicios o labor contratada con los proveedores. Los manuales de funciones y reglamento interno deberán ser socializados durante la inducción realizada a los trabajadores.
	Contratos con proveedores	Deberán realizarse contratos con transportadores de personas que tengan al día la documentación de los vehículos y seguros correspondientes. Se llevarán a cabo contratos con proveedores de alimentos que cumplan las normas sanitarias para la manipulación de los mismos y sus instalaciones estén ubicadas en sitios de fácil acceso y seguros para el disfrute de los turistas.
	Acuerdos comerciales celebrados con cadenas hoteleras, agencias de viajes y embajadas	Crear alianzas que permitan ofrecer a los huéspedes y viajeros los servicios de recorridos gastronómicos y a la inversa, es decir, remitir a los usuarios de las rutas a los servicios de hospedaje y de solicitud de tiquetes de aéreos
	Eventos de inauguración	La empresa deberá empezar a operar al público antes de finalizar el mes de octubre de 2009. El evento iniciará a las 6:00 pm y finalizará a las 9:30 pm. El orden día incluirá una presentación de los servicios a ofrecer. No deberá superar el presupuesto destinado para ello.
Turistas	Adecuación del local	El local debe ser de fácil ubicación y acceso.
	Constitución legal de la empresa	Que sea una empresa confiable y que su representante legal se preocupe por el nivel de satisfacción de los clientes
	Personal Contratado	Deben ser amables, cordiales y diligentes en el trato con los clientes. Dominio de un segundo idioma.
	Contratos con proveedores	Los sitios a visitar deben distinguirse por su buen servicio y la calidad de los platos a degustar.
	Acuerdos comerciales celebrados con cadenas hoteleras, agencias de viajes y embajadas	Que se obtengan descuentos al ser remitidos de un servicio a otro. Calidad en la prestación de los servicios.
	Eventos de inauguración	Variedad en las bebidas y platos a ofrecer. Preferencia por la comida típica colombiana.
Transportadores, Propietarios de los Puntos de venta de comidas y Guías turísticos	Adecuación del local	Identificar el domicilio al cual se harán llegar las factura. De fácil acceso.
	Constitución legal de la empresa	Respaldo en las negociaciones
	Personal Contratado	Amabilidad en el trato, eficacia en las comunicaciones. Disponibilidad ante cualquier inquietud
	Contratos con proveedores	Los contratos deben estipular todas las funciones a desarrollar. El periodo de pago debe quedar estipulado en el mismo. Puntualidad en las fechas de pago programadas.

Anexo 10. Definición del Alcance del Proyecto.

Nombre del Proyecto: PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE RUTAS GASTRONOMICAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA D.T. Y C.	
Preparado por: Angela Porto	Fecha: Mayo 11 de 2009

Descripción del Proyecto	El presente proyecto pretende adecuar el local en el cual operará la empresa para la prestación del servicio de Rutas Gastronómicas y reclutar el personal requerido para el inicio de las operaciones al público al finalizar el 28 de noviembre de 2009.
Justificación del Proyecto:	La ciudad de Cartagena carece de un ente organizado que realice promoción al turismo gastronómico y a la vez promueva el disfrute de los turistas y la generación del empleo en la ciudad.

OBJETIVOS DEL PROYECTO	
Objetivos de Costos	El presupuesto total del proyecto asciende a \$ 40.341.945
Objetivos de la Programación	El inicio de actividades se programa para el 04 de Mayo de 2009 y se finaliza el 27 de Noviembre de 2009 con la celebración del evento de inauguración de la empresa.
Medidas de calidad	El presente proyecto será recibido a satisfacción luego de verificar que el local cumpla con las especificaciones descritas en el diseño, que todas las negociaciones poseen un documento soporte firmado por los interesados.

ENTREGABLES DEL PROYECTO		
Entregable Final No. 1	Descripción	Criterio de Aceptación
Adecuación del local	El área del local será mínimo de 30 m ² y estará ubicado en el sector turístico de la ciudad de Cartagena. Contará con espacios agradables para atender a los clientes y mobiliarios y equipos para los puestos de trabajo.	El local adquirido deberá estar ubicado en el primer piso, y deberá ser de fácil acceso. El local deberá ser entregado el 01 de septiembre de 2009 y deberá cumplir con todos los requisitos contemplados en el diseño.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
Programa de Necesidades	Análisis detallado de los puestos de trabajo y sus requerimientos en cuanto a servicios, equipos, espacio a utilizar.	Análisis completo y detallado de las áreas de trabajo, especificando m ² a ocupar, servicios requeridos, ubicación de muebles y equipos junto con los comentarios y recomendaciones del arquitecto.
Diseño de Espacios Interiores e ingenierías	Soluciones integrales para el uso óptimo del área del local, que faciliten la ubicación de los puestos de trabajo y la adaptación de los servicios que estos requieran.	El diseño debe contemplar la adecuación del espacio para el funcionamiento de dos oficinas, una sala de espera, una mini cocina, y mínimo un baño.
Adecuación	Ejecución de obras menores de ingeniería	Ejecución de todas las obras planeadas en el diseño de espacios e ingenierías. Servicios operando al 100%.
Mobiliario y Equipos	Muebles contemplados en el programa de necesidades para cada puesto de trabajo y equipos de uso colectivo.	Oficina de la administración de la empresa de 3 m2. Sillas ergómicas con brazo, sillas de estar en tríos. Aire acondicionado tipo mini split de 24000 BTU y fuente agua fría y caliente.
Sistemas de voz y datos	Sistemas de voz y datos instalados para los puestos de trabajo.	Sistemas de voz y datos operando al 100%
Anuncio Luminoso Ubicado	Publicidad física del local, ubicada en un lugar visible.	Anuncio instalado y sistema eléctrico instalado y operando al 100%.
Entregable Final No. 3	Descripción	Criterio de Aceptación
3. Constitución legal de la empresa	Consiste en darle vida jurídica a la empresa, y la capacidad de otorgar y adquirir compromisos comerciales, legales, tributarios y financieros.	Deberán completarse todos los trámites de registro en la Cámara de comercio y en la DIAN.

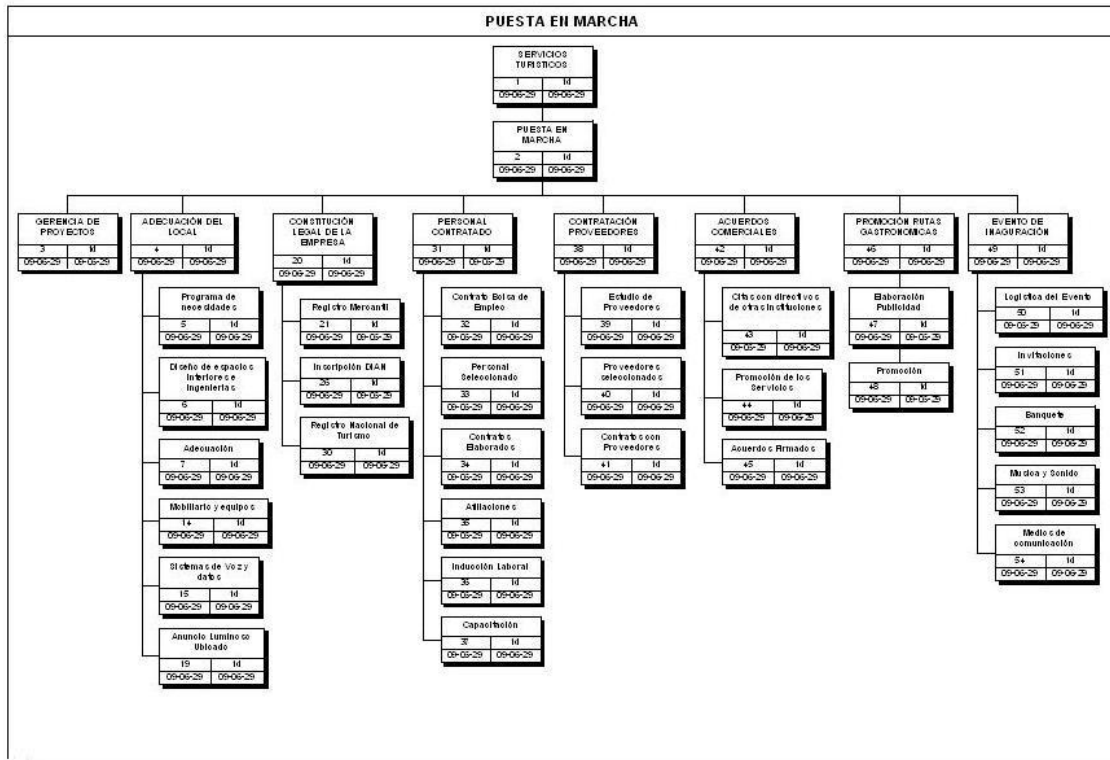
Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
3.1 Registro Mercantil	Medio legal de publicidad, que cumple una finalidad meramente informativa, sin efectos jurídicos especiales y distintos.	El registro mercantil se deberá realizar en la cámara de comercio más próxima a la ubicación del local y deberá realizarse en las cuatro formas que se encuentran reguladas en el Código de Comercio.
3.2 Inscripción DIAN	Obtención del número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales.	Verificar que los procesos de la obtención del Nit de la empresa, inscripción en el registro de vendedores y autorización de la numeración de las facturas sea realizada correctamente.
3.3 Inscripción en el Registro Nacional de Turismo	La Ley 1101 de 2006 obliga a las personas naturales o jurídicas que habitualmente proporciona, intermedia o contrata directa o indirectamente con el turista realizar esta inscripción.	Esta inscripción deberá obtenerse antes de que la empresa inicie la prestación de los servicios al público, so pena de evitar sanciones o el cierre del local.
Entregable Final No. 4	Descripción	Criterio de Aceptación
4. Personal Contratado	Adquirir el personal requerido por la empresa para desarrollar las actividades turísticas en cumplimiento del objeto social del ente.	Todos los aspirantes a los cargos deberán poseer el pasado judicial vigente y anexar certificados que acrediten los estudios realizados y la experiencia en el área requerida.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
4.1 Contrato Bolsa de Empleo.	Gestionar a través de una bolsa de empleo la adquisición del personal requerido para la empresa	El valor cobrado por las bolsas de empleo no podrá ser superior a la suma de \$.
4.2 Personal Seleccionado	Proceso mediante el cual el patrocinador del proyecto realiza una entrevista final al preseleccionado y otorga su aprobación	El empleado deberá manifestar su aprobación ante el salario y las funciones que llevará a cabo.
4.3 Contratos elaborados	Documento escrito por el cual se legaliza la vinculación de un empleado a la empresa	Contratos a término fijo inferior a un año. Periodo de prueba de dos meses. Debe cumplir con todos los requisitos exigidos en la legislación laboral colombiana.
4.4 Afiliaciones	Se obtiene el registro de la Inscripción de los empleados al régimen de seguridad social y parafiscales	Verificar que los empleados presenten continuidad en las empresas afiliadas.
4.5 Inducción Laboral	Proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.	Se deberá verificar que los empleados conozcan el objeto social, la misión, visión, servicios que presta la empresa y se encuentren familiarizados con el perfil de su cargo, el organigrama y los canales de comunicación a utilizar en la empresa.
Entregable Final No. 5	Descripción	Criterio de Aceptación
5. Contratos con proveedores	Realizar acuerdos comerciales con transportadores de pasajeros y propietarios de punto de venta de comida de la ciudad de Cartagena.	Los propietarios de vehículos deberán tener los papeles de este en regla. (Póliza de seguro, certificados de emisión de gases etc, vigentes).
Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
5.1 Estudio de proveedores	Análisis de los proveedores de servicios a contratar y solicitud de certificaciones	Mínimo deben analizarse 5 proveedores por cada ruta gastronómica a ofrecer, bajo los criterios de costos y calidad.
5.2 Proveedores seleccionados.	Selección de los proveedores con mejor calificación atendiendo a los criterios de costos y calidad	Solo se contratará con proveedores que acrediten experiencia en la prestación del servicio requerido. Todos los proveedores deberán estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo, y contar con tarjeta profesional y licencia de conducción en los casos que se requiera.
5.3 Contratos elaborados	Legalizar los acuerdos comerciales por escrito, con el fin fijar precios, obligaciones y garantías en la prestación del servicio.	El tipo de contrato a realizar deberá ser por obra o labor contratada. Deberá incluir cláusula por incumplimiento.
Entregable Final No. 6	Descripción	Criterio de Aceptación
6. Acuerdos Comerciales	Establecer acuerdos con cadenas hoteleras, agencias de viajes y embajadas con el fin de ofrecer a sus clientes los servicios de rutas gastronómicas, con el fin de hacer más placentera su estadía en la ciudad	Los establecimientos con los cuales se celebren acuerdos permitirán instalar un stand para la promoción de las rutas gastronómicas en temporada alta. Lo anterior debe constar por escrito.

Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
6.1 Citas reservadas con los directivos de otras instituciones	Solicitar citas con los representantes de las cadenas hoteleras, agencia de viaje y embajadas, con el fin de promocionar las rutas gastronómicas.	Confirmación de 35 visitas por mes.
6.2 Promoción de los Servicios	Presentación realizada por parte del Dir. Comercial de la compañía de los servicios que presta la empresa.	La presentación debe incluir descripción de los servicios a prestar, tarifas y se deberán utilizar ayudas audiovisuales.
6.3 Acuerdos firmados	Documentos que respaldan los acuerdos establecidos en cuanto a tarifas, descuentos, servicios a ofrecer.	Los descuentos solo serán aprobados para rutas gastronómicas ofrecidas a grupos de más de 10 personas.
Entregable Final No. 7	Descripción	Criterio de Aceptación
7 Evento de Inauguración	Acontecimiento social que formalizará el inicio de operaciones de la empresa Cartagena Express.	El evento se realizará dentro del presupuesto aprobado. La duración del evento será de tres horas a partir de las 6:00 p.m.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
7.1 Logística del Evento	Establecer las actividades a realizar durante el evento y los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas.	La temática del evento estará enmarcada en mostrar la riqueza gastronómica de Colombia y la belleza de la ciudad de Cartagena. Toda la decoración y las degustaciones serán acorde a esta temática.
7.2 Invitaciones	Se harán llegar invitaciones a los proveedores, aliados comerciales, medios de comunicación y residentes de la ciudad.	Evento realizado para 100 personas. La invitación será entregada con dos semanas de anticipación al evento y confirmada vía telefónica cuatro días antes del mismo.
7.3 Banquete	Consecución del lugar para realizar el evento, contratación de los alimentos y bebidas a ofrecer	Se brindaran platos de la gastronomía típica colombiana y cocteles con licor nacional, en cantidades suficientes para los asistentes.
7.4 Música y sonido	Música en vivo para amenizar el evento. Amplificación para el desarrollo de las actividades.	Se contratará un grupo musical para amenizar el evento y un grupo de danza. En los descansos se amenizará con música de Cds.
7.5 Medios de Comunicación	Se promocionará el evento en el sitio web de la empresa y en los medios masivos de comunicación.	La publicidad se realizará en el periódico el Universal y en las principales emisoras de la FM durante los 4 días anteriores al evento.

Organización inicial del proyecto:	Director del Proyecto, Staff interno, Electricista, Albañil, Arquitecto, Delegado de la Bolsa de empleo, Mobiliario y Equipos, Proveedor de sistemas, publicista.
Recursos:	Útiles de oficina, Computador, impresora, papelería para facilitar la generación de informes, Servicio de Internet, materiales de construcción (cemento, cables, toma corrientes, ladrillos, pintura)
Gerencia del cambio:	Toda solicitud de cambios deberá ser solicitada por escrito por el patrocinador del proyecto y deberá ser autorizada en reunión programada con el Equipo del proyecto.
Supuestos, Restricciones, Riesgos:	SUPUESTO La alcaldía de Cartagena regulará a los vendedores ambulantes ubicados en el sector turístico de Cartagena. El flujo de turistas que ingresan a la ciudad se mantendrá pese a la recesión económica que se enfrenta a nivel mundial. El área del local deberá ser de mínimo 30 m ² .
	Restricciones No podrá sobrepasarse el presupuesto establecido inicialmente. La empresa abrirá sus puertas al público a partir de 28 de noviembre de 2009.
	RIESGOS El incumplimiento en los contratos celebrados con proveedores deberá ser penalizado, de no ser informado con 5 días hábiles de anticipación a la fecha para la cual fue contratado. De lo anterior debe quedar Constancia en el contrato.

Firmas:	Director del proyecto:	Iniciador y/o Patrocinador:
	ANGELA PORTO	SHIRLEY B. PEÑARANDA S

Anexo 11. WBS del Proyecto



Anexo 12. Diagrama Organizacional



Anexo 13. Matriz de Roles y Funciones

		IDENTIFICACIÓN DE CLAVES/ROLES									
		E ejecuta, P participa, C coordina, R revisa, A autoriza									
WBS	MATRIZ DE ROLES Y FUNCIONES	Patrocinador	Director del Proyecto	Staff interno	Arquitecto	Electricista	Albañil	Delegado bolsa de empleo	Mobiliario y equipos	Sistemas	Publicista
ID	NOMBRE										
1.1	PUESTA EN MARCHA										
1.1.1	GERENCIA DE PROYECTOS										
1.1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	A	C/E								
1.1.1.2	Plan de dirección del proyecto	A	C/E								
1.1.1.2.1	Plan de gestión del Alcance	A	C/E	P							
1.1.1.2.2	Plan de gestión de los Recursos Humanos	A	C/E	P							
1.1.1.2.3	Plan de Gestión de las comunicaciones	A	C/E	P							
1.1.1.2.4	Plan de gestión del Tiempo	A	C/E	P							
1.1.1.2.5	Plan de Gestión de costos	A	C/E	P							
1.1.1.2.6	Plan de Gestión de la Calidad	A	C/E	P							
1.1.1.2.7	Plan de Gestión de los Riesgos	A	C/E	P							
1.1.1.2.8	Plan de Gestión de las Adquisiciones	A	C/E	P							
1.1.1.3	Documentos del Proyecto										
1.1.1.3.1	Requisitos de los Interesados	P	C/E	P							
1.1.1.3.2	Enunciado del Alcance	A	C/E	P							
1.1.1.3.3	EDT	A	E		R	R	R	R	R	R	R
1.1.1.3.4	Diagrama organizacional del Proyecto	A	R	E							
1.1.1.3.5	Matriz de roles y funciones	A	E	P	P	P	P	P	P	P	P
1.1.1.3.6	Matriz de Comunicaciones	A	C/E	P							
1.1.1.3.7	Programa - Ruta Critica	A	C/E	E	P	P	P	P	P	P	P
1.1.1.3.8	Estimados de costos	A	C/R	E	P	P	P	P	P	P	P
1.1.1.3.9	Presupuesto base	A	R	E							
1.1.1.3.10	Análisis de Precedentes	A	R	E							
1.1.1.3.11	Diagrama causa y efecto	A	R	E							
1.1.1.3.12	Mapa de Riesgos	A	R	E	P	P	P	P	P	P	P
1.1.1.3.13	Matriz de administración de riesgos	A	R	E							
1.1.1.3.14	Matriz de abastecimientos	A	R	E							

Anexo 14. Matriz de Comunicación

 MATRIZ DE COMUNICACIONES		Estatus Semanal		Estatus Mensual		Actas de Juntas Internas		Situación Legal de la empresa		Estatus de compras		Requerimientos de Pago		Evaluación de Proveedores		Ordenes de Cambio		Evaluación de Personal		Procesos de Contratación		Notificación de citas con AV, E y CH		Control Presupuestal		Plan del Proyecto	
INVOLUCRADO	ROL EN EL PROYECTO	SEM	MEN	SEM	SEM	DIA	SEM	DIA	SEM	DIA	SEM	DIA	SEM	SEM	DIA	QUIN	SEM	DIA	QUIN	MEN							
Shirley B. Peñaranda	Patrocinador	@		@				@		@		@		@			@		@								
Angela Porto	Director del Proyecto	*@	*	@	*		@	*@	*	@	*	@	*	@	*		@	*	@	*							
Por definir	Staff del Proyecto	@		*@			@	*	@	*	@	*	@	*	*		@	*	*	*							
Arquitecto	Diseño			@				@																			
Por definir	Delegado Bolsa de Empleo			@																							
Contratistas y Proveedores	Implementación							@																			

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
*	Responsable de Emitir la información
@	Medio Electronico
	Medio Impreso
DIA= Diario SEM= Semanal QUIN= Quincenal MEN= Mensual	Periodicidad de la información

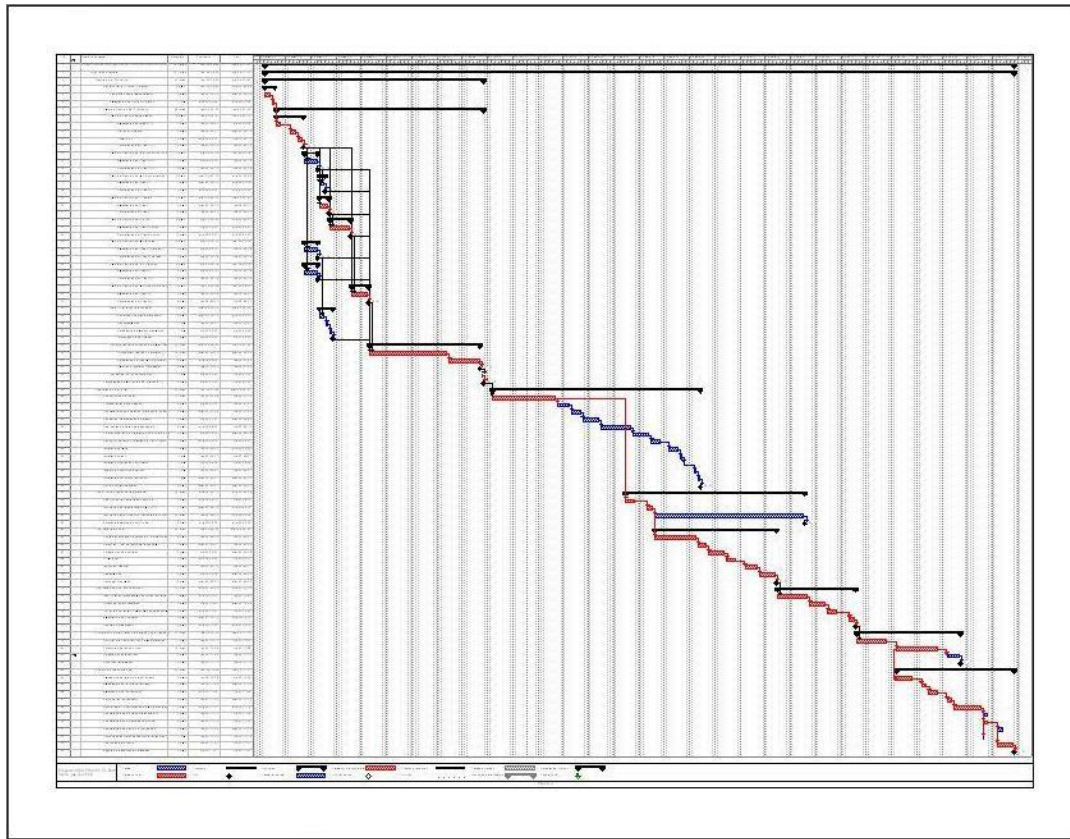
Anexo 15. Tiempos Estimados del Proyecto

	ACTIVIDAD	TIEMPO TEMPRANO	TIEMPO MEDIO	TIEMPO TARDIO	TIEMPO ESTIMADO	DES. STANDAR	VAR
	RUTAS GASTRONOMICAS	88	113	158	116,3	11,7	136,1
1.1	PUESTA EN MARCHA	88	113	158	116,33	11,7	136,1
1.1.1	GERENCIA DE PROYECTOS	88	113	158	116,3	11,7	136,1
1.1.2	ADECUACIÓN DEL LOCAL	25	30	40	31	2,5	6,3
1.1.2.1	Programa de Necesidades	11	15	23	16	2,0	4,0
1.1.2.1.1	Consecución del lugar	10	13	20	14	1,7	2,8
1.1.2.1.2	Programar las necesidades	1	2	3	2	0,3	0,1
1.1.2.2	Diseño de espacios interiores e ingenierias	6	6	6	6	0,0	0,0
1.1.2.2.1	Contratar diseño Espacios interiores e Ingenierias	3	3	3	3	0,0	0,0
1.1.2.2.2	Recepción y aprobación de planos	3	3	3	3	0,0	0,0
1.1.2.3	Adecuación	7	8	11	8	0,7	0,4
1.1.2.3.1	<i>Albañilería</i>	3	3	4	3	0,2	0,0
1.1.2.3.1.1	Realización de obras	3	3	4	3	0,2	0,0
1.1.2.3.2	<i>Acabados</i>	3	4	6	4	0,5	0,3
1.1.2.3.2.1	Realización de obras	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.2.3.2.2	Inspección servicios públicos	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.3.3	<i>Instalaciones</i>	7	8	11	8	0,7	0,4
1.1.2.3.3.1	Electricas	2	2	2	2	0,0	0,0
1.1.2.3.3.2	Aire Acondicionado	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.3.3.3	Fuente de Agua	2	2	2	2	0,0	0,0
1.1.2.4	Mobiliario y equipos	5	6	6	6	0,2	0,0
1.1.2.4.1	Adquirir Mobiliario, Sistemas de Voz y Datos y Equipos	3	3	3	3	0,0	0,0
1.1.2.4.2	Instalar mobiliario	2	3	3	3	0,2	0,0
1.1.2.5	Sistemas de Voz y datos	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.1	Site	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.1.1.	<i>Veficación de su funcionamiento</i>	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.2	Datos	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.2.1	<i>Instalar sistema</i>	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.3	Voz	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.5.3.1	<i>Instalar sistema</i>	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.6	Anuncio Luminoso Ubicado	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.2.6.1	Instalación del letrero luminoso	1	1	1	1	0,0	0,0
	Recibir local Adecuado	0	0	0	0	0,0	0,0
1.1.3	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	37	37	37	37	0,0	0,0
1.1.3.1	Registro Mercantil	4	4	4	4	0,0	0,0
1.1.3.1.1	Matricula Mercantil	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.1.2	Matricula de los Establecimientos de Comercio	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.1.3	Inscripción de Actos y Documentos	1	1	1	1	0,0	0,0

1.1.3.1.4	Registro de los Libros de Comercio	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.2	Inscripción DIAN	3	3	3	3	0,0	0,0
1.1.3.2.1	Nit	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.2.2	Inscripción - Registro de Vendedores	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.2.3	Numeración Facturación Autorizada	1	1	1	1	0,0	0,0
1.1.3.3	Registro Nacional de Turismo	30	30	30	30	0,0	0,0
1.1.3.3.1	Registro	30	30	30	30	0,0	0,0
	Empresa Legalmente Constituida	0	0	0	0	0,0	0,0
1.1.4	PERSONAL CONTRATADO	19	24	34	25	2,5	6,3
1.1.4.1	Contrato Bolsa de Empleo	8	8	8	8	0,0	0,0
1.1.4.1.1	Coordinar proceso de selección - Bolsa de empleo	8	8	8	8	0,0	0,0
1.1.4.2	Personal Seleccionado	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.4.2.1	Selección final del personal a contratar	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.4.3	Contratos Elaborados	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.4.3.1	Celebración de contratos	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.4.4	Afiliaciones	2	3	7	4	0,8	0,7
1.1.4.4.1	Afiliaciones a Seguridad Social y Parafiscales	2	3	7	4	0,8	0,7
1.1.4.5	Inducción Laboral	5	7	9	7	0,7	0,4
1.1.4.5.1	Inducción Laboral	3	4	5	4	0,3	0,1
1.1.5	CONTRATACIÓN PROVEEDORES	10	15	24	15	2,3	5,4
1.1.5.1	Estudio de Proveedores	5	7	10	7	0,8	0,7
1.1.5.1.1.	Identificar los proveedores por rutas tematicas	5	7	10	7	0,8	0,7
1.1.5.2	Proveedores seleccionados	2	3	6	3	0,7	0,4
1.1.5.2.1	Selección de proveedores	2	3	6	3	0,7	0,4
1.1.5.3	Contratos con Proveedores	3	5	8	5	0,8	0,7
1.1.5.3.1	Definición de tarifas y clausulas de la negociación	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.5.3.2	Elaboración de contratos	1	2	3	2	0,3	0,1
	Contratos Elaborados	0	0	0	0	0,0	0,0
1.1.6	ACUERDOS COMERCIALES	16	21	27	22	1,8	3,4
1.1.6.1	Citas con directivos de otras instituciones	6	7	8	7	0,3	0,1
1.1.6.2	Promoción de los Servicios	8	10	15	11	1,2	1,4
1.1.6.3	Acuerdos Firmados	2	4	4	4	0,3	0,1
	Acuerdos legalizados	0	0	0	0	0,0	0,0
1.1.7	PROMOCIÓN RUTAS GASTRONOMICAS	25	34	53	36	4,7	21,8
1.1.7.1	Elaboración Publicidad	4	5	6	5	0,3	0,1
1.1.7.1.1	Realización de Pendones, volantes, botones	4	5	6	5	0,3	0,1
1.1.7.2	Promoción	21	29	47	31	4,3	18,8
1.1.7.2.1	Realización de Campañas de sensibilización	2	2	3	2	0,2	0,0
1.1.7.2.2	Realización de visitas promocionales	19	27	44	29	4,2	17,4
1.1.8	EVENTO DE INAUGURACIÓN	20	29	38	29	3,0	9,0
1.1.8.1	Logística del Evento	4	5	6	5	0,3	0,1

1.1.8.1.1	Planeación de la logística del Evento	4	5	6	5	0,3	0,1
1.1.8.2	Invitaciones	8	12	16	12	1,3	1,8
1.1.8.2.1	Elaboración de la lista de invitados	4	2	4	3	0,0	0,0
1.1.8.2.2	Elaboración de invitaciones	1	3	4	3	0,5	0,3
1.1.8.2.3	Envío de las invitaciones	2	2	3	2	0,2	0,0
1.1.8.2.4	Seguimiento y confirmación de las invitaciones	1	5	5	4	0,7	0,4
1.1.8.3	Banquete	2	3	5	3	0,5	0,3
1.1.8.3.1	Contratación de un salón o banquetero	1	2	2	2	0,2	0,0
1.1.8.3.2	Compra de posibles obsequios a los asistentes	1	1	3	1	0,3	0,1
1.1.8.4	Música y Sonido	2	4	5	4	0,5	0,3
1.1.8.4.1	Contratación de un ambiente musical	1	2	3	2	0,3	0,1
1.1.8.4.2	Contratación de Sonido e iluminación	1	2	2	2	0,2	0,0
1.1.8.5	Medios de comunicación	4	5	6	5	0,3	0,1
1.1.8.5.1	Contratación de Pautas publicitarias	4	5	6	5	0,3	0,1
	Evento de inauguración Planeado	0	0	0	0	0,0	0,0

Anexo 16. Método de la Ruta Crítica



Anexo 17. Estimado de Costos (Resumen)

Cve	WBS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL	%
1.1	PUESTA EN MARCHA					
1.1.1	GERENCIA DE PROYECTOS	Días habiles	141	115.000	16.215.000	40,19%
1.1.2	ADECUACIÓN DEL LOCAL				11.320.000	28,06%
1.1.2.1	Programa de necesidades		2	60.000	120.000	
1.1.2.2	Diseño de espacios interiores e ingenierias	Contrato	1	350.000	350.000	
1.1.2.3	Adecuación	m2	2	1.200.000	2.400.000	
1.1.2.4	Mobiliario y equipos	Lote	1	7.250.000	7.250.000	
1.1.2.5	Sistemas de Voz y datos	Lote	1	350.000	550.000	
1.1.2.6	Anuncio Luminoso Ubicado	Contrato	1	600.000	650.000	
1.1.3	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA				1.258.900	3,12%
1.1.3.1	Registro Mercantil	Tramite	1	750.000	750.000	
1.1.3.2	Inscripción DIAN	Tramite	1	12.000	12.000	
1.1.3.3	Registro Nacional de Turismo	Tramite	1	496.900	496.900	
1.1.4	PERSONAL CONTRATADO				1.660.000	4,11%
1.1.4.1	Contrato Bolsa de Empleo	Contrato	1	140.000	140.000	
1.1.4.2	Personal Seleccionado			380.000	300.000	
1.1.4.3	Contratos Elaborados			380.000	300.000	
1.1.4.4	Afiliaciones	Contrato	1	380.000	300.000	
1.1.4.5	Inducción Laboral			380.000	320.000	
1.1.4.6	Capacitación			380.000	300.000	
1.1.5	CONTRATACIÓN PROVEEDORES				1.394.000	3,46%
1.1.5.1	Estudio de Proveedores			510.000	510.000	
1.1.5.2	Proveedores seleccionados	Contrato	1	465.000	465.000	
1.1.5.3	Contratos con Proveedores			419.000	419.000	
1.1.6	ACUERDOS COMERCIALES				2.774.000	6,88%
1.1.6.1	Citas con directivos de otras instituciones			1.350.000	1.350.000	
1.1.6.2	Promoción de los Servicios	Contrato	1	824.000	824.000	
1.1.6.3	Acuerdos Firmados			600.000	600.000	
1.1.7	EVENTO DE INAGURACIÓN				3.799.000	9,42%
1.1.7.1	Logística del Evento	Contrato	1	634.000,00	634.000	
1.1.7.2	Invitaciones	Contrato	1	100.000	100.000	
1.1.7.3	Banquete	Contrato	1	2.115.000	2.115.000	
1.1.7.4	Musica y Sonido	Contrato	1	650.000	650.000	
1.1.7.5	Medios de comunicación	Contrato	1	300.000	300.000	
	IMPREVISTOS	PORCENTAJE	5%		1921045	5%
				GRAN TOTAL	40.341.945	100,00%

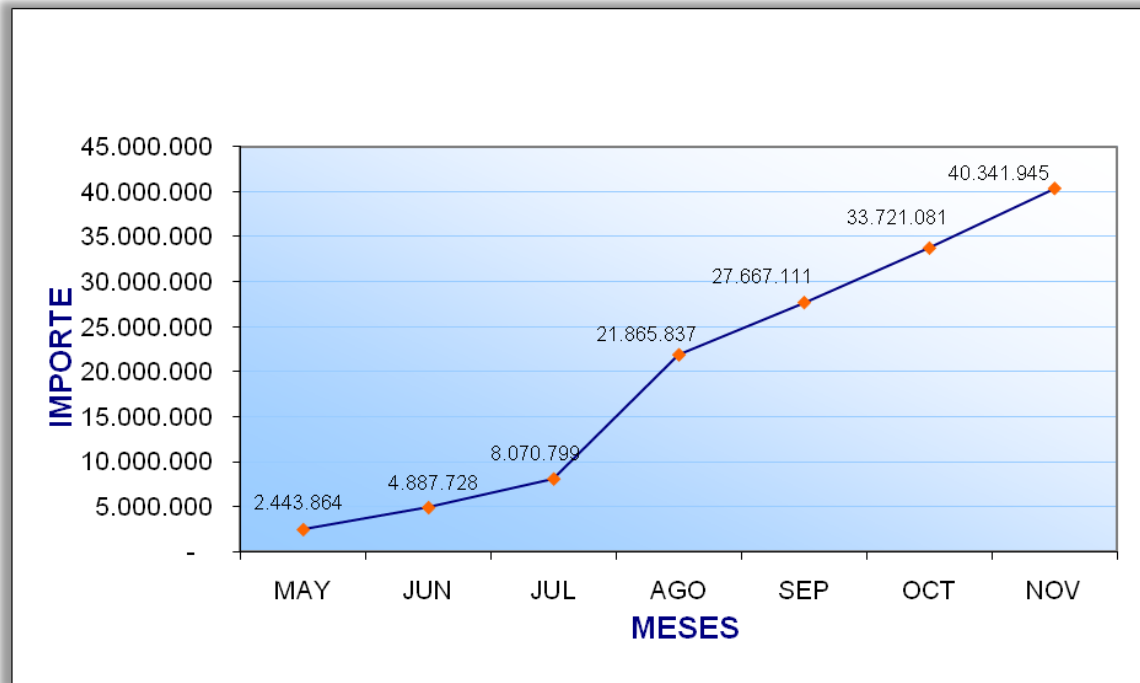
Anexo 18. Presupuesto - Línea Base

	WBS	PPTO BASE	DURACIÓN	INICIO	FIN	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
1.1	PUESTA EN MARCHA	38.420.900	141 días	04/05/2009	27/11/2009								
1.1.1	GERENCIA DE PROYECTOS	16.215.000	141 días	04/05/2009	03/07/2009	2.185.000	2.185.000	2.530.000	2.185.000	2.530.000	2.415.000	2.185.000	16.215.000
1.1.2	ADECUACIÓN DEL LOCAL	11.320.000	39 días	06/07/2009	01/09/2009	-	-	353.333	10.316.667	650.000	-	-	11.320.000
1.1.2.1	Programa de necesidades	120.000	15 días	06/07/2009	27/07/2009			120.000					120.000
1.1.2.2	Diseño de espacios interiores e ingenierías	350.000	6 días	28/07/2009	04/08/2009			233.333	116.667				350.000
1.1.2.3	Adecuación	2.400.000	6 días	05/08/2009	13/08/2009				2.400.000				2.400.000
1.1.2.4	Mobiliario y equipos	7.250.000	9 días	14/08/2009	27/08/2009				7.250.000				7.250.000
1.1.2.5	Sistemas de Voz y datos	550.000	2 días	28/08/2009	31/08/2009				550.000				550.000
1.1.2.6	Anuncio Luminoso Ubicado	650.000	01 día	01/09/2009	01/09/2009					650.000			650.000
1.1.3	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	1.258.900	35 días	12/08/2009	30/09/2009	-	-	-	894.507	364.393	-	-	1.258.900
1.1.3.1	Registro Mercantil	750.000	3 días	12/08/2009	14/08/2009				750.000				750.000
1.1.3.2	Inscripción DIAN	12.000	2 días	18/08/2009	19/08/2009				12.000				12.000
1.1.3.3	Registro Nacional de Turismo	496.900	30 días	20/08/2009	30/09/2009				132.507	364.393			496.900
1.1.4	PERSONAL CONTRATADO	1.660.000	24 días	20/08/2009	22/09/2009	-	-	-	140.000	1.520.000	-	-	1.660.000
1.1.4.1	Contrato Bolsa de Empleo	140.000	8 días	20/08/2009	31/08/2009				140.000				140.000
1.1.4.2	Personal Seleccionado	300.000	3 días	01/09/2009	03/09/2009					300.000			300.000
1.1.4.3	Contratos Elaborados	300.000	3 días	04/09/2009	08/09/2009					300.000			300.000
1.1.4.4	Afiliaciones	300.000	3 días	09/09/2009	11/09/2009					300.000			300.000
1.1.4.5	Inducción Laboral	320.000	4 días	14/09/2009	17/09/2009					320.000			320.000
1.1.4.6	Capacitación	300.000	3 días	18/09/2009	22/09/2009					300.000			300.000
1.1.5	CONTRATACIÓN PROVEEDORES	1.394.000	15 días	23/09/2009	14/10/2009	-	-	-	-	437.143	956.857	-	1.394.000
1.1.5.1	Estudio de Proveedores	510.000	7 días	23/09/2009	01/10/2009					437.143	72.857		510.000
1.1.5.2	Proveedores seleccionados	465.000	6 días	02/10/2009	09/10/2009						465.000		465.000
1.1.5.3	Contratos con Proveedores	419.000	2 días	13/10/2009	14/10/2009						419.000		419.000
1.1.6	ACUERDOS COMERCIALES	2.774.000	21 días	15/10/2009	12/11/2009	-	-	-	-	-	1.762.000	1.012.000	2.774.000
1.1.6.1	Citas con directivos de otras instituciones	1.350.000	7 días	15/10/2009	23/10/2009						1.350.000		1.350.000
1.1.6.2	Promoción de los Servicios	824.000	10 días	26/10/2009	06/11/2009						412.000	412.000	824.000
1.1.6.3	Acuerdos Firmados	600.000	4 días	09/11/2009	12/11/2009							600.000	600.000
1.1.7	EVENTO DE INAGURACIÓN	3.799.000	24 días	26/10/2009	27/11/2009	-	-	-	-	-	634.000,00	3.165.000,00	3.799.000
1.1.7.1	Logística del Evento	634.000	5 díasCC	26/10/2009	30/10/2009						634.000		634.000
1.1.7.2	Invitaciones	100.000	12	02/11/2009	18/11/2009							100.000,00	100.000
1.1.7.3	Banquete	2.115.000	2 días	19/11/2009	20/11/2009							2.115.000	2.115.000
1.1.7.4	Música y Sonido	650.000	6 díasCC	19/11/2009	24/11/2009							650.000	650.000
1.1.7.5	Medios de comunicación	300.000	5 días	23/11/2009	27/11/2009							300.000	300.000
	IMPREVISTOS	1.921.045				258.864	258.864	299.738	258.864	299.738	286.113	258.864	1.921.045
	TOTAL	40.341.945				2.443.864	2.443.864	3.183.071	13.795.038	5.801.274	6.053.970	6.620.864	40.341.945

Costos de los procesos de iniciación y planeación del gerenciamento del proyecto. Los valores restantes hacen referencia a los costos de los procesos de ejecución, control y cierre, los cuales se incluyen para dar el costo total del proyecto.

TOTAL /MES	2.443.864	2.443.864	3.183.071	13.795.038	5.801.274	6.053.970	6.620.864
ACUM	2.443.864	4.887.728	8.070.799	21.865.837	27.667.111	33.721.081	40.341.945
% ACUMULA	6%	12%	20%	54%	69%	84%	100%

Anexo 19- Línea Base de Costos



Anexo 20. Técnica del Valor Ganado

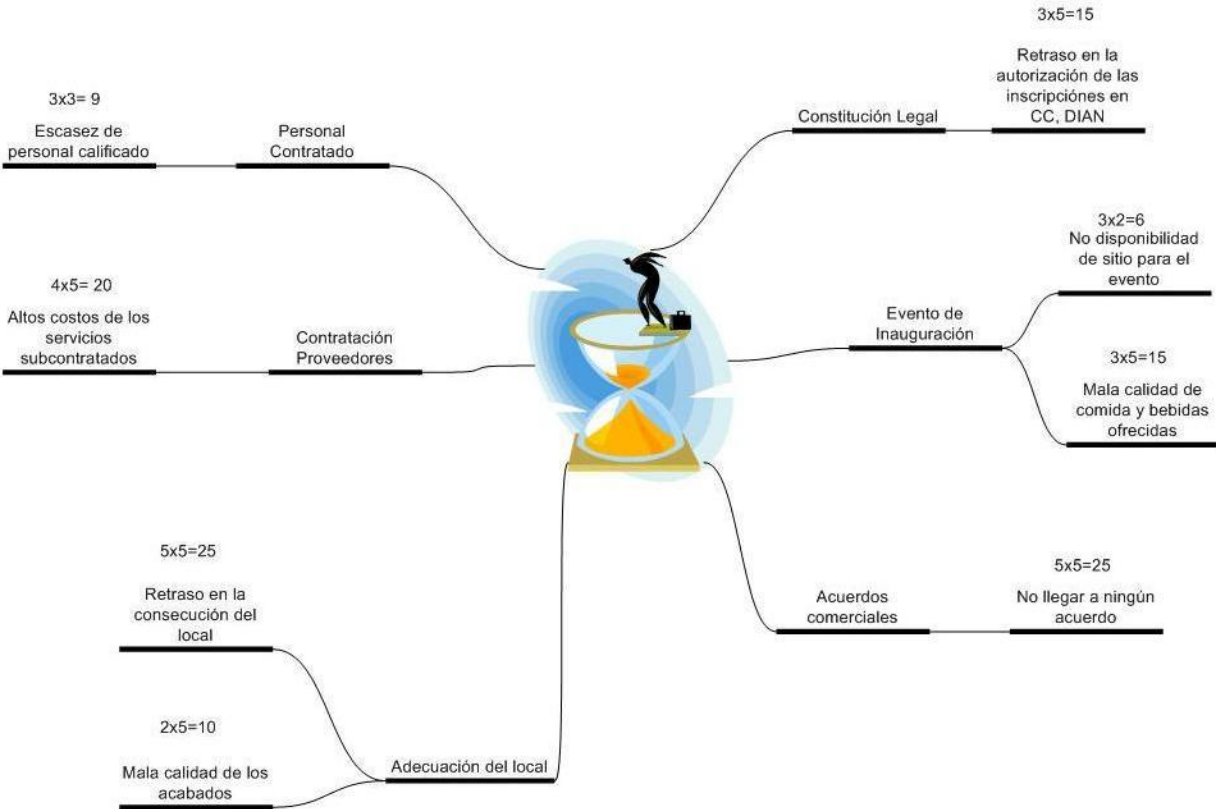
FORMULAS VALOR GANADO			
SIGLA	DATOS	FORMULA	RESULTADO
BAC	Presupuesto Original		\$ 40.341.945
PP	Avance Planeado%		90%
PE	Avance Ejecutado%		95%
PV	Valor planeado:	Valor planeado: % planeado x BAC	\$ 25.678.903
EV	Valor ejecutado:	Valor ejecutado: % ejecutado x BAC	\$ 26.245.676
AC	Costo actual	Costo actual	\$ 28.500.000
CV	Cost Variance	EV - AC	-\$ 2.254.324
SV	Schedule Variance	EV - PV	\$ 566.773
CPI	Cost Performance Index	EV / AC	92,09%
SPI	Schedule Performance Index	EV / PV	102,21%
EAC	Estimate at completion	BAC / CPI	\$ 43.807.042
ETC	Estimate to completion	EAC - AC	\$ 15.307.042
VAC	Varance at completion	BAC - EAC	-\$ 3.465.097

COMENTARIOS:

CPI
SPI

Se están obteniendo \$ 0,92 por cada \$1 invertido
Se está avanzando en 102.21 % de la razón originalmente planeada

Anexo 21. Mapa de Riesgos



Anexo 22. Matriz de Abastecimiento

Cve	WBS	PAQUETES DE CONTRATACIÓN							
		Gerente de Proyectos	STAFF del Proyecto	Mobiliario	Contratistas Arquitectos	Sistemas	Contratistas Eléctricos	Bolsa de Empleo	Organizadores de Eventos
1.1	PUESTA EN MARCHA								
1.1.1	GERENCIA DE PROYECTOS	*							
1.1.2	ADECUACIÓN DEL LOCAL								
1.1.2.1	Programa de necesidades		*						
1.1.2.2	Diseño de espacios interiores e ingenierías				*				
1.1.2.3	Adecuación				*				
1.1.2.3.3.1	Instalaciones Eléctricas								
1.1.2.3.3.2	Aire Acondicionado								
1.1.2.3.3.3	Fuente de Agua								
1.1.2.4	Mobiliario y equipos			*					
1.1.2.5	Sistemas de Voz y datos					*			
1.1.2.6	Anuncio Luminoso Ubicado						*		
1.1.3	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA								
1.1.3.1	Registro Mercantil		*						
1.1.3.2	Inscripción DIAN		*						
1.1.3.3	Registro Nacional de Turismo		*						
1.1.4	PERSONAL CONTRATADO								
1.1.4.1	Contrato Bolsa de Empleo							*	
1.1.4.2	Personal Seleccionado							*	
1.1.4.3	Contratos Elaborados							*	
1.1.4.4	Afiliaciones		*						
1.1.4.5	Inducción Laboral		*						
1.1.4.6	Capacitación		*						
1.1.5	CONTRATACIÓN PROVEEDORES								
1.1.5.1	Estudio de Proveedores		*						
1.1.5.2	Proveedores seleccionados		*						
1.1.5.3	Contratos con Proveedores		*						
1.1.6	ACUERDOS COMERCIALES								
1.1.6.1	Citas con directivos de otras instituciones		*						
1.1.6.2	Promoción de los Servicios		*						
1.1.6.3	Acuerdos Firmados		*						
1.1.7	EVENTO DE INAGURACIÓN								
1.1.7.1	Logística del Evento								*
1.1.7.2	Invitaciones								*
1.1.7.3	Banquete								*
1.1.7.4	Música y Sonido								*
1.1.7.5	Medios de comunicación								*
ESQUEMA DE CONTRATACIÓN		GERENCIA DE PROYECTOS CON SEIS (6) CONTRATOS PRINCIPALES							
TIPO DE CONTRATO		Interno	Fijo menor a un año	Diseño construcción precio fijo	Diseño construcción precio fijo	Diseño construcción precio fijo	Diseño construcción precio fijo	Precio unitario personal contratado	Diseño de evento
FORMA DE PAGO		Interno	Quincenal	% de avance	% de avance	% de avance	% de avance	Anticipado 50%	Anticipado 50%
COSTO APROXIMADO		\$ 7.800.000	\$ 13.000.000	\$ 7.250.000	\$ 5.150.000	\$ 350.000	\$ 600.000	\$ 520.000	\$ 8.214.000
ANTICIPO APROXIMADO		0%	0%	25%	25%	30%	30%	50%	50%
FECHA DE RECIBO DE COTIZACIONES		Asignación	Asignación	06/08/2009	17/07/2009	06/08/2009	06/08/2009	11/08/2009	21/10/2009
FECHA DE CONTRATACIÓN		01/05/2009	11/08/2009	10/08/2009	21/07/2009	10/08/2009	21/08/2009	21/08/2009	04/11/2009