

## CORPORACION DESTINO PARAISO



## PLAN DE NEGOCIOS

Elaborado por:



Coordinación:



**Noviembre de 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>III.</b>	<b>Entorno del Sector</b>	<b>8</b>
1.	Análisis Macroeconómico	8
2.	Análisis Microeconómico	10
3.	Situación Actual del Sector Turístico	11
4.	Ingerencias Ambientales	20
5.	Políticas de Turismo	22
6.	Factores de Riesgo	26
<b>IV.</b>	<b>Descripción y Objetivos de la Corporación Destino Paraíso</b>	<b>28</b>
<b>V.</b>	<b>Oferta y Demanda Turística del Territorio Paraíso</b>	<b>33</b>
1.	Oferta en Alojamiento	33
2.	Oferta en Restaurantes	35
3.	Oferta en Transporte	36
4.	Flujos de Demanda	37
<b>VI.</b>	<b>Cuotas de Afiliación, Sostenimiento y Aportes de Otras Entidades</b>	<b>38</b>
1.	Cuotas de Afiliación	38
2.	Cuotas de Sostenimiento	39
2.1.	Alojamiento	40
2.2.	Alimentos y Bebidas	41
2.3.	Esparcimiento y Diversión	41
2.4.	Transporte	42
2.5.	Productos Típicos, Servicios Turísticos e Intermediarios	42
3.	Aportes Entidades Privadas y Públicas	43
3.1.	Entidades Privadas	43
3.2.	Entidades Públicas	44
3.2.1.	Gobernación del Valle	44
3.2.2.	Alcaldías	44
3.2.2.1.	Alcaldía de Buga	45
3.2.2.2.	Alcaldía de Guacarí	45
3.2.2.3.	Alcaldía de Palmira	46
3.2.2.4.	Alcaldía de Cerrito	46

3.2.2.5.	Alcaldía de Ginebra	47
3.2.2.6.	Resumen Aportes Entidades Públicas	47
<b>VII.</b>	<b>Líneas de negocio de la Corporación</b>	<b>49</b>
1.	Actividad Turística	49
1.1.	Esquema de operación	49
1.2.	Ingresos en Alojamiento	50
1.3.	Ingresos en Alimentos y Bebidas	51
1.4.	Ingresos en Esparcimiento y Diversión	52
1.5.	Ingresos en Transporte	52
1.6.	Productos Típicos y Servicios Turísticos	53
1.7.	Resumen de ingresos y egresos	53
2.	Promoción y Comercialización	54
2.1.	Merchandising	54
2.2.	Participación en Eventos	55
2.3.	Organización de Eventos	55
2.4.	Venta de Espacio Publicitario en la Página Web	55
2.5.	Participación en Ferias	55
2.6.	Pauta Publicitarias de la Corporación	56
2.7.	Otros Rubros de Egreso	56
2.8.	Resumen de Ingresos y Egresos	56
3.	Asistencia Técnica	57
3.1.	Diagnóstico	57
3.2.	Capacitación en Formalización	58
3.2.1.	Programa de Formalización Empresarial Básica	58
3.2.2.	Asesoría en Formalización para no Formalizados	59
3.2.3.	Asesoría en Formalización para Formalizados	59
3.3.	Categorización en Calidad	60
3.4.	Programas de Educación Continuada	61
3.5.	Resumen de ingresos y egresos	62
4.	Gestión de Compras al por Mayor	62
5.	Otros Servicios	63
<b>VIII.</b>	<b>Gastos Generales de la Corporación</b>	<b>64</b>
1.	Estructura Organizacional	64
1.2.	Perfiles y Funciones	64
2.	Gastos Generales Totales	72
<b>IX.</b>	<b>Consolidado de Ingresos y egresos de la Corporación</b>	<b>74</b>
1.	Participación en Ingresos	74
2.	Flujo de Ingresos y Egresos Totales	75

3.	Estados Financieros Consolidados	76
3.1.	Estado de Resultados	76
3.2.	Flujo de Caja	77
3.3.	Balance General	78
<b>X.</b>	<b>Recomendaciones y Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>XI.</b>	<b>Cuadros</b>	<b>80</b>
Cuadro 1	Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Alojamiento	
Cuadro 2	Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Alimentos y Bebidas	
Cuadro 3	Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Esparcimiento y Diversión	
Cuadro 4	Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Transporte	
Cuadro 5	Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Productos Típicos, Servicios Turísticos e Intermediarios	
Cuadro 6	Proyección de Ingresos en Alojamiento	
Cuadro 7	Proyección de Ingresos en Alimentos y Bebidas	
Cuadro 8	Proyección de Ingresos en Esparcimiento y diversión	
Cuadro 8	Proyección de Ingresos en Transporte	
<b>XII.</b>	<b>Anexos</b>	
Anexo 1	Estatutos de la Corporación, Régimen Disciplinario ó Código de Ética	
Anexo 2	Presentación Ejecutiva para el Lanzamiento de la Corporación	
Anexo 3	Detalle de actividades primer año del Plan de Marketing	
Anexo 4	Modelo Financiero en Formato Excel para Actualización y Monitoreo de los Resultados de la Corporación.	
Anexo 5	Metodología Utilizada para el Desarrollo del Plan de Negocios.	
Anexo 6	Fichas Técnicas por Producto	
Anexo 7	Reglamento interno del Consejo Directivo	

## **I. Introducción**

La Corporación Destino Paraíso es el resultado generado en el marco del desarrollo del proyecto Desarrollo Turístico Rural en el Territorio Paraíso cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). Entre los objetivos de este proyecto se encontraba la creación de una alianza multisectorial público privada entre los actores directa e indirectamente involucrados en el turismo.

La información fuente para el desarrollo del plan, ha resultado de las reuniones realizadas con el equipo de trabajo de la Fundación Carvajal, unidad ejecutora, y el Dr. Sergio Stumpo, asesor del proyecto, los estudios técnicos realizados previamente, como son el estudio de oferta y demanda elaborado por el consorcio cooperativa Persus/ TWIS y el Observatorio del Turismo Sostenible de la Universidad de Siena, así como el informe del plan de empresa de la Corporación Alianza Destino Paraíso, elaborado por la Unión Temporal Hector E. López Bandera & Grupo Consultor Hotelería y Turismo.

Este informe resume y actualiza los documentos anteriormente mencionados y sintetiza el plan de negocio de la Corporación Destino Paraíso para el corto (3 años) y mediano plazo (5 años), pretendiendo visualizar y ser una guía de lo que podrá alcanzar la entidad en el horizonte proyectado, así como la determinación de la viabilidad del proyecto.

La estructura operacional de la Corporación prevé la generación de líneas de negocio y de una organización que permite la sostenibilidad de la misma entidad a través de la venta de servicios y la generación de beneficios mediante la asociatividad de los actores involucrados.

La filosofía de manejo de la Corporación se sustenta a través del modelo de “governance”, que permite la red de relaciones de los actores para la planeación del desarrollo del turismo en un destino. Por esta razón, la Corporación propuesta vincula al sector privado representado por los empresarios directamente involucrados en el turismo y otras entidades privadas no directamente involucradas; así como también entidades públicas de nivel municipal, departamental y nacional.

Se establecieron las modalidades y las cuotas de afiliación y sostenimiento que deberán aportar los establecimientos vinculados de acuerdo al tipo de servicio turístico ofrecido así como los aportes anuales que harán las entidades privadas y públicas vinculadas a la Corporación. Se definieron y cuantificaron las actividades en términos de ingresos y egresos de los

servicios de promoción y publicidad y asistencia técnica que brindará la Corporación a los empresarios. Se definieron los gastos generales y se consolidaron todas las fuentes de ingresos y egresos determinando la viabilidad financiera de la Entidad.

Para cada línea de negocio de la Corporación, se especificaron las actividades, la estructura organizacional requerida, los ingresos y egresos. A partir de la demanda estimada, se estimaron los ingresos y egresos esperados, para la Corporación, como retribución a la comercialización del Destino Paraíso.

A este informe se anexan:

- Estatutos de la Corporación, Régimen Disciplinario ó Código de Ética
- Presentación ejecutiva para el lanzamiento de la Corporación
- Detalle de actividades primer año del Plan de Marketing
- Modelo financiero en formato Excel para actualización y monitoreo de los resultados de la Corporación
- Metodología utilizada para el desarrollo del plan de negocios
- Fichas técnicas por producto
- Reglamento interno del Consejo Directivo

## II. Antecedentes

El proyecto de Desarrollo Turístico Rural en el Territorio Paraíso parte de un proceso de concertación y cooperación interinstitucional que se concretó en la denominada Alianza Territorio Paraíso, integrada por la Gobernación del Valle del Cauca, las Alcaldías Municipales de Ginebra, Guacari, El Cerrito y Palmira, las Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buga, el SENA, la Corporación Regional Autónoma del Valle del Cauca CVC, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca COMFANDI, el Ingenio Providencia, cuyos integrantes convinieron por unanimidad que la Fundación Carvajal les representara y firmara el convenio de cooperación técnica no reembolsable con el BID/FOMIN (ATN/ME-9563-CO).

La Fundación Carvajal participa como Unidad Ejecutora de este proyecto entre otras razones, porque implica la creación y el fortalecimiento de microempresas en el sector turístico rural; la generación de oportunidades para el desarrollo de una serie de actividades empresariales lícitas en beneficio de la población rural, que contrarresten el estímulo al ingreso que ofrecen los grupos armados ilegales; la generación de empleos rurales a un costo menor de lo que cuesta generar un empleo urbano; el fortalecimiento de las capacidades competitivas de al menos 600 microempresas con características que no existen en otros lugares.

La Corporación Destino Paraíso que en este documento se traduce en el plan de negocios, es fundamentalmente la concreción del proceso adelantado con los actores del sector turístico del Destino Paraíso para la creación de una alianza multisectorial público privada.

Para simplificar la lectura del presupuesto, todos los ingresos que provienen de los recursos de los programas antes mencionados, se denominarán aportes de la Fundación Carvajal.

Es importante precisar, que los actores del turismo acordaron cambiar el nombre de Territorio Paraíso por DESTINO PARAISO para atender las recomendaciones de los expertos que participaron en el proceso de desarrollo de la marca del destino y en coherencia con la descripción que hicieron:

**Destino Paraíso:** Un lugar tranquilo, alegre y divertido, representa vacaciones, confort, placer y belleza, expresa un deseo de ir. Es un lugar en el que las personas no tienen que preocuparse por nada, en el paraíso se encuentra todo lo que se quiere y desea. Es asociado con naturaleza y flores, limpieza y organización, buena comida y clima soleado.

### **III. Entorno del Sector<sup>1</sup>**

Consideramos los aspectos acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector, comportamiento en los años recientes, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

#### **1. Análisis Macroeconómico**

##### **Coyuntura económica y social del país.**

Como resultado de una serie de acertadas políticas, los indicadores de crecimiento de la actividad económica en Colombia han evolucionando favorablemente, lo que se refleja en un mejor clima para los negocios, mayores niveles de confianza para los inversionistas y consumidores, el crecimiento en la rentabilidad de las empresas, el aumento en la productividad y la capacidad de oferta, aumento de la demanda interna, así como en interesantes perspectivas y retos hacia el futuro.

De acuerdo con cifras del DANE, el crecimiento real de la economía colombiana en el 2006 fue del 6.8%, frente a 2005; la demanda presentó un aumento del 9.8%, la inversión medida por la formación bruta de capital creció en términos reales 29.9% y el consumo incrementó 5.63%. La variación de las exportaciones fue de 7.85%.

El crecimiento de la economía colombiana en 2007 fue del 7.52%. Según el DANE, el Producto Interno Bruto (PIB) con cultivos ilícitos se vio jalonado por la construcción (13,31%), transporte (12,48%), industria (10,62%) y actividades financieras (8,22%). También incidió en el resultado la compra de maquinaria y el consumo de los colombianos. El crecimiento del año pasado es el más alto desde 1978.

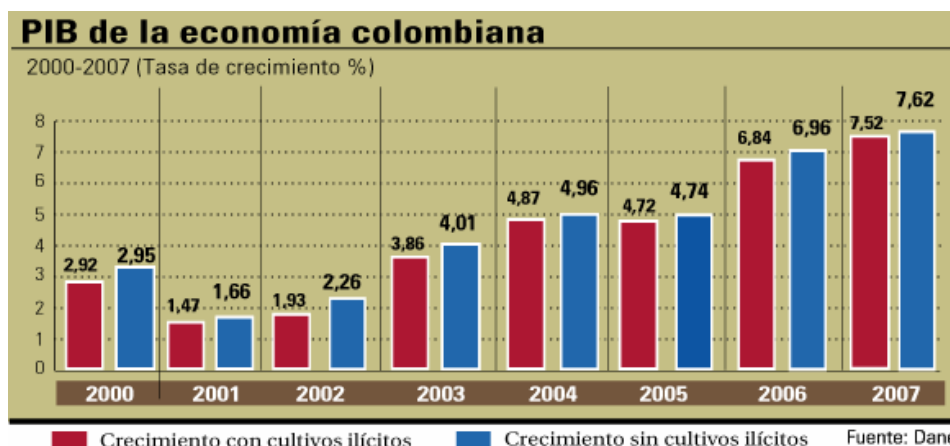
Según el informe de la entidad, al mirar el Producto Interno Bruto (PIB) sin cultivos ilícitos, el crecimiento es de 7,62 por ciento, que es mayor al de 2006, cuando se registró una variación de 6,96 por ciento.

En los años anteriores, las variaciones del PIB fueron: 2,95 por ciento, en 2000; 1,66 por ciento, en 2001; 2,26 por ciento, en 2002; 4,01 por ciento, en 2003; 4,96 por ciento, en 2004, y 4,74 por ciento, en 2005. Ver gráfico.

---

<sup>1</sup> Fuente: “Sensibilización del Sector” - Plan de Empresa – Unión Temporal Hector E. López Bandera & Grupo Consultor Hotelería y Turismo





### **Análisis económico proyectado para el 2008.**

El 5.3% crecería la economía colombiana en el 2008, según los cálculos de 10 expertos consultados por EL TIEMPO. En función de los ejercicios individuales, este es el panorama promedio de los datos básicos: crecimiento del PIB entre 5,0% y 5,5%; inflación rondando el 4,5%; tasa de devaluación, 4,5%; déficit en la cuenta corriente del sector externo, 3,6%, y pensamiento unificado acerca de que las tasas de interés serán mayores que las del 2007.

En materia de tasa de cambio no es fácil hacer previsiones, porque es una variable sobre la que nadie tiene control, ni siquiera las autoridades monetarias. Sin embargo, la opinión es que el dólar no va a caer por debajo de 2.000 pesos al cierre del 2007 y los pronósticos indican que rondará esa cifra el año entrante.

Todos los expertos consideran que la evolución de la economía colombiana, como la de los demás países de la región, está ligada a lo que ocurra en Estados Unidos y que el desempeño de la potencia impactará de cualquier manera. El nerviosismo es evidente por efecto de la crisis hipotecaria que se destapó en los últimos meses.

Para el 2008 se prevé una eventual devaluación del peso como reflejo de los temas fronterizos y el desequilibrio externo; con menor crecimiento frente al 2007, menores ganancias en indicadores de empleo; menor demanda de hogares y empresas, desanimados por tasas de interés altas y la turbulencia internacional; un desempeño menos brillante de los sectores

líderes; y un escenario incierto de descubrimientos petroleros, sector en el que se invierte mucho y se encuentra poco<sup>2</sup>.

## **2. Análisis Microeconómico**

Una empresa como ésta, afectará de manera positiva a los diferentes actores en temas como la generación de empleo, bienestar y calidad de vida, rentabilidad económica y social y desarrollo regional.

Entre las dificultades de la Alianza para participar en el negocio se destacan la falta de credibilidad de algunos actores en este tipo de modelos asociativos, la competencia nacional y regional, la coyuntura política como consecuencia de las pasadas elecciones, lo cual supone un cambio radical en la gestión municipal y la continuidad de los proyectos.

En caso de no funcionar el proyecto de constitución de la Alianza se reafirmaría la incredulidad de algunos empresarios en propuestas similares, como bien ha ocurrido con buena parte de los fondos y asociaciones de promoción y más específicamente en Antioquia con TURISA y en el mismo Valle del Cauca con Cortuvalle.

Sin embargo, la seriedad de las instituciones participantes y el hecho de contar con el aval del BID, son garantía solidez y cumplimiento de las acciones proyectadas. Así lo han entendido los empresarios participantes, al igual que las instituciones públicas comprometidas en el proyecto.

El Turismo en el Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2008 – 2011 se inserta en el Eje DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD. Su propósito es impulsar el desarrollo turístico competitivo y sostenible, como actividad económica generadora de ingresos, empleo y calidad de vida, que involucre a los municipios de acuerdo con sus potencialidades. Con base en el inventario y el sistema de información turística se busca fortalecer las principales rutas y productos turísticos del departamento.

En desarrollo de la política para el sector industrial y comercial y en el marco de la internacionalización de su economía, el turismo es objeto de especial atención para proyectar al Valle del Cauca entre los principales destinos nacionales y fortalecer la industria como importante factor de desarrollo económico. Según el Plan, con el lema “Valle del Cauca

---

<sup>2</sup> EL TIEMPO - Editorial. Enero 7 de 2008

Territorio Turístico, y entendiendo que la cultura es el principal dinamizador del turismo, se fomentará la actividad en todo el departamento"<sup>3</sup>

### **3. Situación Actual del Sector Turístico**

#### **El Turismo Mundial.**

Según la OMT, el año 2007 superó las expectativas del turismo internacional al alcanzar las llegadas una cifra récord, cercana a los 900 millones. "Los resultados confirman el crecimiento sostenido de los últimos años y la resistencia del sector frente a los factores externos. Este desarrollo se ha visto apoyado por una economía mundial fuerte, que ha experimentado su periodo más largo de crecimiento sostenido desde hace más de 2 decenios"<sup>4</sup>.

Según el último número del "Barómetro OMT del Turismo Mundial", las llegadas de turistas internacionales crecieron 6 % en 2007, al alcanzar 898 millones, en relación con el año 2006. De los 52 millones de llegadas suplementarias en todo el mundo, Europa recibió cerca de 19 millones y Asia y el Pacífico 17 millones. Las Américas crecieron en torno a seis millones, África tres millones, y Oriente Medio cinco millones. Todas las regiones registraron aumentos superiores a su promedio a largo plazo, encabezando Oriente Medio la clasificación del crecimiento por regiones (+13 %), seguido por Asia y el Pacífico (+10 %), África (+8 %), las Américas (+5 %) y Europa (+4 %).

"El crecimiento de la economía y del turismo están impulsados por los mercados emergentes y las economías en desarrollo. Si bien los mercados maduros siguen siendo los primeros destinos mundiales, el crecimiento más rápido de los nuevos mercados confirma el mensaje central de la OMT en cuanto al potencial del turismo para el mundo en desarrollo", manifestó el Secretario General de la OMT, Francesco Frangialli, durante la Feria de Turismo FITUR de 2008.

---

<sup>3</sup> Proyecto de Ordenanza "Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca para el periodo 2008-2011: Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos".

<sup>4</sup> OMT. "El turismo mundial supera las expectativas en 2007". Fitur, enero de 2008.

## Perspectivas para 2008

De acuerdo con la misma Organización, el Producto Interior Bruto (PIB) mundial ha experimentado su periodo más largo de crecimiento sostenido desde hace 25 años, con cifras cercanas o superiores al 5 % desde 2004. Son en particular los mercados emergentes y las economías en desarrollo los que vienen impulsando el PIB mundial en la mayor parte de este decenio, reflejada también en su comportamiento como destinos turísticos emergentes, que en promedio duplican prácticamente el crecimiento de los destinos en los países de ingresos elevados.

Para 2008, la confianza permanece alta, si bien esa percepción podría deteriorarse. En todo el mundo, las economías han acusado un repunte de su volatilidad, y en algunos mercados la confianza se ha debilitado a raíz de la incertidumbre causada por la crisis de las hipotecas de alto riesgo y las perspectivas económicas, en particular de los Estados Unidos, junto con los desequilibrios mundiales y la subida de los precios del crudo.

El turismo internacional podría verse afectado por este contexto mundial. Pero, basándose en la experiencia del pasado y en la demostrada resistencia del sector, y teniendo en cuenta los parámetros actuales, la OMT no prevé que el crecimiento llegue a detenerse.

## El Turismo en Colombia 1996 – 2007

Turismo internacional - Colombia 1996 – 2006. Analizado el periodo 1996 a 2006, Estados Unidos constituye en el primer mercado turístico para Colombia, con un total de 1.920.529 llegadas y una participación del 25.49% de las llegadas turísticas. Le sigue Venezuela con 845.862 y el 11.23%, Ecuador con 655.642 y el 8,7%.

<b>COLOMBIA - Cuadro No. 1</b>			
<b>Turistas Extranjeros llegados según nacionalidad – Periodo 1996 - 2006</b>			
<b>Países</b>	<b>1996 - 2006</b>	<b>Par %</b>	<b>Rango</b>
ESTADOS UNIDOS	1.920.529	25.49	1
VENEZUELA	845.862	11.23	2
ECUADOR	655.642	8.70	3
ESPAÑA	453.217	6.02	4
MEXICO	320.791	4.26	5
PERU	292.276	3.88	6
CANADA	252.467	3.35	7
PANAMA	233.314	3.10	8

ALEMANIA	218.140	2.90	9
COSTA RICA	206.037	2.73	10
REINO UNIDO	204.023	2.71	11
FRANCIA	200.338	2.66	12
BRASIL	198.061	2.63	13
CHILE	189.214	2.51	14
ARGENTINA	173.421	2.30	15
ITALIA	149.443	1.98	16
PAISES BAJOS	125.916	1.67	17
JAPON	70.691	0.94	18
SUIZA	60.912	0.81	19
BOLIVIA	55.497	0.74	20
Fuentes: DAS – DANE – Jorge Valencia Caro			

Lo anterior significa que los mercados internacionales fronterizos y Estados Unidos participan con el 45.42%, mientras los países europeos alcanzan el 17%, sumada la participación de España, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Países Bajos y Suiza. Las cifras incluyen los colombianos residentes en el exterior. (Cuadro No. 1)

Los resultados preliminares de 2007 confirman la resistencia de la demanda turística frente a factores externos, desde las turbulencias de los mercados financieros hasta los problemas de seguridad y salud, pasando por el alza de los precios del petróleo y el incremento de los impuestos que gravan el transporte aéreo, los riesgos inflacionistas y la subida de los tipos de interés. No obstante, estos factores han comenzado ya a socavar la confianza de los consumidores en algunos mercados, un síntoma que podría extenderse y afectar, en algún momento, a la demanda global de viajes internacionales.

Turismo nacional e internacional - Colombia 2006 – 2007. Las llegadas de turistas a Colombia en el 2007, sin incluir fronteras, ascendieron a 1.195.440 para un crecimiento del 13.5% en relación con el 2006. El incremento de los visitantes de cruceros fue notorio, 126.890, lo cual representó el 149%.

<b>Extranjeros llegados a Colombia Enero - Diciembre 2007</b>		
	<b>Enero-Dic. 07</b>	<b>Crecimiento</b>
Viajeros extranjeros por puntos de control del DAS*	1.195.440	13.5%
Cruceros	126.890	149.1%

Fuente\*: DAS – No incluye fronteras.  
 Cruceros Fuente: SPRC, SPSM, Capitanía de Puerto San Andrés Isla

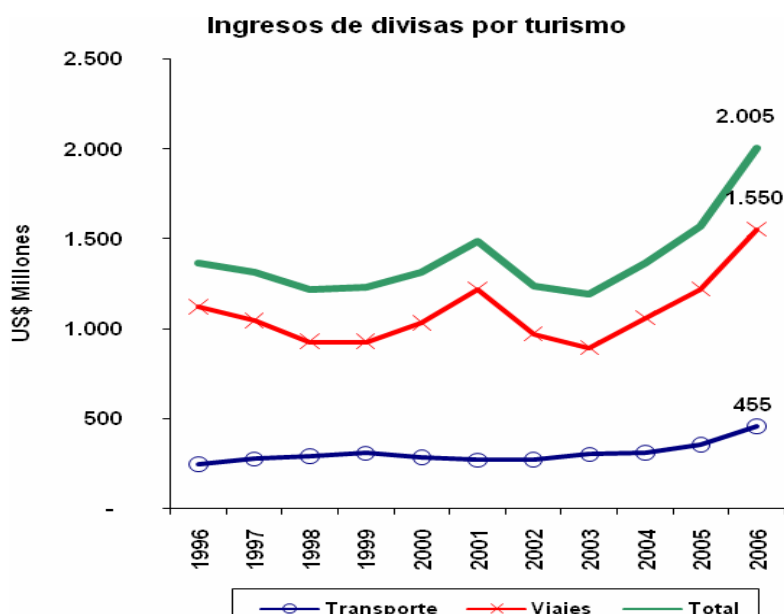
<b>VIAJEROS LLEGADOS COLOMBIA</b>	<b>A</b>	<b>ENE-DIC 2006*</b>	<b>ENE-DIC 2007*</b>	<b>DIFERENCIA ENE-DIC 2007</b>	<b>VARIACION ENE-DIC 2007</b>	<b>PARTICIP. ENE-DIC 2007</b>
Total viajeros llegados a Colombia**		1.053.348	1.195.440	142.092	13.5%	100.0%
Extranjeros		1.053.348	1.195.440	142.092	13.5%	100.0%
Visa de Turismo		981.383	1.116.935	135.552	13.8%	92.4%
Otras visas		71.961	78.505	6.544	9.1%	7.6%
Fuente: DAS. * Cifras preliminares - ** No incluye fronteras						

El ingreso de divisas, según el Banco de La República en 2006 fue de 2.005 millones de dólares, sumadas las divisas por transporte de pasajeros (455 M US\$) y viajes (1.550 M \$US).

#### **Ingreso de Divisas- Información anual Millones US\$**

<b>Anual</b>	<b>Transporte de Pasajeros</b>	<b>Viajes</b>	<b>Total Ingresos Turismo</b>
1996	241.8	1.120.3	1.362.1
1997	272.1	1.043.2	1.315.3
1998	287.7	927.6	1.215.3
1999	303.6	927.3	1.230.9
2000	282.6	1.030.4	1.313.0
2001	266.1	1.217.3	1.483.4
2002	269.8	967.0	1.236.8
2003	298.3	893.2	1.191.6
2004	308.0	1.058.1	1.366.0
2005	352.3	1.217.8	1.570.1
2006	455.0	1.550.3	2.005.3

Fuente: Banco de la República – Balanza de Pagos



Estados Unidos se ubicó en el primer lugar entre los viajeros llegados a Colombia en el 2007 con el 22.2% de participación y un crecimiento del 2.7%. Le siguieron Venezuela con el 16.5% y el más alto crecimiento (39%) y Ecuador con el 9.2% del total. España fue el primer mercado europeo (5.6%), seguido por Francia (lugar 12), Italia (13) y Alemania (14).

Los mercados suramericanos mostraron un importante crecimiento, destacándose Brasil con el 29.7%, Argentina con el 25.8%, Chile con el 23.6% y Perú con el 22.3%. México, el primero de los mercados de Centroamérica, creció el 16% y participa con el 5% de las llegadas a Colombia.

<b>VIAJEROS LLEGADOS A COLOMBIA SEGÚN NACIONALIDAD</b>						
ENERO – DICIEMBRE 2007						
	<b>NACIONALIDAD</b>	<b>ENE-DIC 2006**</b>	<b>ENE-DIC 2007**</b>	<b>DIFERENCIA ENE-DIC 2007</b>	<b>VARIACION ENE-DIC 2007</b>	<b>PARTICIP. ENE-DIC 2007</b>
1.	ESTADOS UNIDOS	258.579	265.652	7.073	2.7%	22.2%
2.	VENEZUELA	141.596	196.863	55.267	39.0%	16.5%
3.	ECUADOR	100.222	110.508	10.286	10.3%	9.2%
4.	ESPAÑA	66.422	67.117	695	1.0%	5.6%

5.	MEXICO	52.037	60.340	8.303	16.0%	5.0%
6.	PERU	47.706	58.332	10.626	22.3%	4.9%
7.	ARGENTINA	40.254	50.632	10.378	25.8%	4.2%
8.	BRASIL	31.712	41.145	9.433	29.7%	3.4%
9.	PANAMA	31.177	31.459	282	0.9%	2.6%
10.	CHILE	23.765	29.371	5.606	23.6%	2.5%
11.	CANADA	27.115	28.279	1.164	4.3%	2.4%
12.	FRANCIA	24.815	27.611	2.796	11.3%	2.3%
13.	ITALIA	22.487	24.620	2.133	9.5%	2.1%
14.	ALEMANIA	19.050	21.668	2.618	13.7%	1.8%
15.	COSTA RICA	25.138	21.327	-3.811	-15.2%	1.8%
16.	REINO UNIDO	17.707	17.291	-416	-2.3%	1.4%
17.	HOLANDA	17.056	15.731	-1.325	-7.8%	1.3%
18.	SUIZA	8.008	8.036	28	0.3%	0.7%
19.	GUATEMALA	8.215	7.837	-378	-4.6%	0.7%
20.	ISRAEL	6.012	7.743	1.731	28.8%	0.6%
	RESTO	84.275	103.878	19.603	23.3%	8.7%
	<b>TOTAL</b>	<b>1.053.348</b>	<b>1.195.440</b>	<b>142.092</b>	<b>13.5%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: DAS

\* No incluye fronteras - \*\*Cifras preliminares

Por regiones, América del Sur aportó a las llegadas de viajeros a Colombia el 41.9% y Norte América el 29.6%. La Unión Europea el 16.6%. Se destaca el 26.1% de crecimiento de las llegadas de Suramérica en el 2007.

REGION	ENE-DIC 2006**	ENE-DIC 2007**	DIFERENCIA ENE-DIC 2007	VARIACION ENE-DIC 2007	PARTICIP. ENE-DIC 2007
América del sur	396.898	500.405	103.507	26.1%	41.9%
América del Norte	337.728	354.272	16.544	4.9%	29.6%
Unión europea	184.294	197.898	13.604	7.4%	16.6%
América central	74.698	71.089	-3.609	-4.8%	5.9%



Asia	14.378	22.406	8.028	55.8%	1.9%
Resto de Europa	13.559	22.276	8.717	64.3%	1.9%
El Caribe	17.630	17.798	168	1.0%	1.5%
Resto	14.163	9.296	-4.867	-34.4%	0.8%
<b>Total</b>	<b>1.053.348</b>	<b>1.195.440</b>	<b>142.092</b>	<b>13.5%</b>	<b>100.0%</b>
Fuente: DAS - * *Cifras preliminares					

<b>VIAJEROS LLEGADOS A COLOMBIA SEGÚN DESTINO ENERO – DICIEMBRE DE 2007</b>					
<b>CIUDAD</b>	<b>ENE-DIC 2006**</b>	<b>ENE-DIC 2007**</b>	<b>DIFERENCI A ENE-DIC 2007</b>	<b>VARIACIO N ENE-DIC 2007</b>	<b>PARTICIP. ENE-DIC 2007</b>
BOGOTA	517.643	616.771	99.128	19%	51.6%
CARTAGENA	128.973	133.172	4.199	3%	11.1%
MEDELLIN	95.089	104.445	9.356	10%	8.7%
CALI	86.979	102.296	15.317	18%	8.6%
SAN ANDRES	61.870	59.082	-2.788	-5%	4.9%
BARRANQUILLA	44.602	48.882	4.280	10%	4.1%
CUCUTA	15.128	17.695	2.567	17%	1.5%
PEREIRA	14.074	14.452	378	3%	1.2%
BUCARAMANGA	12.413	17.564	5.151	41%	1.5%
SANTA MARTA	11.923	14.000	2.077	17%	1.2%
IPIALES	8.740	7.593	-1.147	-13%	0.6%
MAICAO	4.875	5.282	407	8%	0.4%
ARMENIA	4.828	4.735	-93	-2%	0.4%
MANIZALES	3.929	4.499	570	15%	0.4%
PALMIRA	2.889	2.017	-872	-30%	0.2%
IBAGUE	2.277	2.687	410	18%	0.2%
LETICIA	1.787	2.217	430	24%	0.2%
VALLEDUPAR	1.784	2.513	729	41%	0.2%
VILLAVICENCIO	1.285	1.731	446	35%	0.1%
RIOHACHA	918	2.083	1.165	127%	0.2%
RESTO	31.342	31.724	382	1%	2.7%
	<b>1.053.34</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1.195.440</b>	<b>142.092</b>	<b>13%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: DAS - \* \*Cifras preliminares

Bogotá, con el 51.6% de participación y 616.771 llegadas, se consolida como el primer destino del turismo internacional, seguido de Cartagena de Indias (11.1%), Medellín (8.7%) y Cali, con el 8.6% y un total de 102.296 llegadas, 15.317 más que en el año 2006, lo cual representa un incremento del 18%

## Mercado de Alojamiento.

Según COTELCO<sup>5</sup>, la oferta de alojamiento en Colombia asciende a 1.572 establecimientos y 57.488 habitaciones, para un promedio de 37 unidades habitacionales por cada uno. El Valle del Cauca cuenta con 110 establecimientos registrados en el RNT y 4.774 habitaciones (promedio de 43 por establecimiento).

AFILIADOS A COTELCO NACIONAL Y OFERTA HOTELERA NACIONAL							
	HOTELES AFILIADOS A COTELCO			HOTELES EN COLOMBIA			Particip. %
	Cantidad	Habitaciones	Habit prom	Cantidad	Habitaciones	Habit prom	
Amazonas	2	60	30	15	264	18	22.7%
Antioquia	65	1,633	26	124	5,215	42	35.1%
Arauca	6	262	44	11	381	35	68.8%
Atlántico	28	1,406	52	62	2,067	43	55.0%
Bogotá	72	5,257	73	162	8,484	52	62.0%
Bolívar	26	1,923	74	78	4,069	62	39.5%
Boyacá	34	1,080	32	99	2,498	25	43.2%
Caldas	16	536	34	53	1,332	25	40.2%
Caqueta	5	143	29	9	242	27	59.1%
Casanare	1	21	-	9	236	-	8.0%
Cauca	9	212	24	41	701	17	30.2%
Cesar	6	279	47	26	617	24	45.2%
Chocó	5	160	32	17	279	16	57.3%
Córdoba	8	234	29	14	385	28	60.8%
Cundinamarca	21	870	41	103	2,477	24	35.1%
Guajira	3	81	27	26	768	30	10.5%
Guainia	1	9	-	1	10	-	90.0%
Guaviare	1	30	30	1	30	30	100.0%
Huila	18	559	31	40	1,114	28	50.2%
Magdalena	28	1,910	68	47	2,493	53	76.6%
Meta	30	976	33	62	1,528	25	63.9%
Nariño	9	346	38	36	1,234	34	28.0%
Norte de Santander	18	924	51	71	2,271	32	40.7%
Putumayo	1	20	20	2	20	10	100.0%
Quindío	42	1,021	24	35	1,568	45	65.1%
Risaralda	30	1,020	34	32	1,211	38	84.2%
San Andrés	20	1,365	68	72	2,917	41	46.8%
Santander	37	1,583	43	62	2,350	38	67.4%
Sucre	13	314	24	36	939	26	33.4%
Tolima	44	2,085	47	116	3,611	31	57.7%
Valle del Cauca	56	2,622	47	110	4,774	43	54.9%
	655	29,201	45	1,572	57,485	37	50.8%

La tarifa promedio de alojamiento en Colombia (COTELCO, 2006) fue de \$166.610, con importantes diferencias entre las categorías 5 estrellas (\$225.118), 4 estrellas (\$137.340) y 3 estrellas (\$95.408). En el Valle del Cauca la tarifa promedio fue de \$189.740, frente a \$113.271 del año inmediatamente anterior.

<sup>5</sup> COTELCO. Operación Hotelera de Colombia 2006.

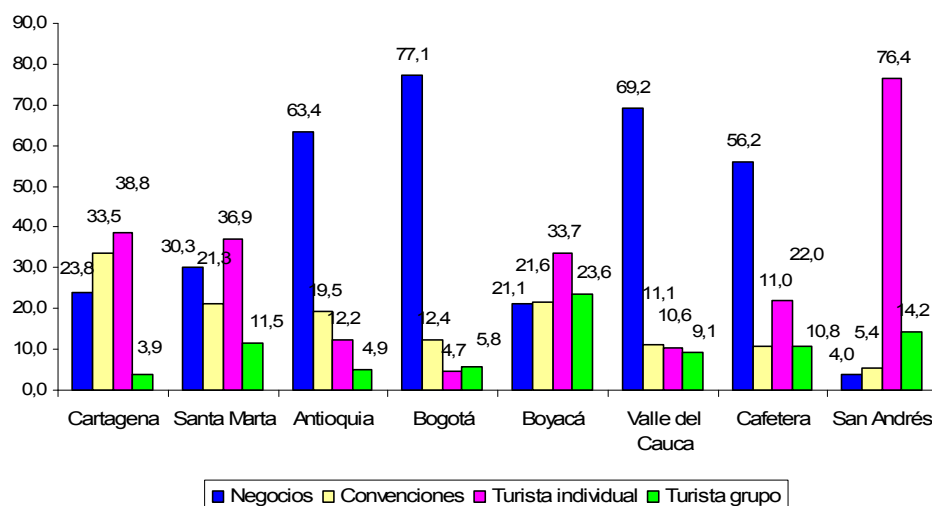
	Índice de Ocupación	Estadia noches	Tarifa promedio 2.006	Tarifa promedio 2.005
Antioquia	1.68	2.26	148,306	114,767
Atlántico Comercial	1.21	1.55	83,210	100,292
Barranquilla	1.79	2.28	128,775	112,698
Bogotá	1.36	1.92	201,605	173,743
Boyacá	1.64	2.05	158,428	140,644
Cafetera	1.69	1.90	109,102	101,806
Cartagena	1.77	2.86	288,333	229,176
Influencia Bogotá	3.38	2.26	109,066	106,431
Oriental	1.55	2.45	102,602	87,340
San Andrés	2.88	3.96	150,760	120,237
Santa Marta	2.22	3.15	178,643	153,482
Sur Occidental	1.36	1.73	99,813	89,796
Tolima	1.50	1.90	119,740	94,398
Valle del Cauca	1.50	1.90	189,740	113,271
<b>Total Muestra</b>	<b>1.85</b>	<b>2.17</b>	<b>166,610</b>	<b>140,539</b>
<b>POR CATEGORÍAS</b>				
5 estrellas	1.56	2.44	225,118	182,495
4 estrellas	1.79	2.18	137,340	120,153
3 estrellas	2.89	2.93	95,408	92,407

Concepto / zona	Valle del Cauca	Total 2006	Total 2005	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
<b>ORIGEN DEL MERCADO</b>						
Doméstico	72.2	77.0	76.4	61.2	77.3	96.5
Extranjero	27.8	23.0	23.6	38.8	22.7	3.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>SEGMENTO DEL MERCADO</b>						
Negocios	67.0	49.1	48.2	59.1	48.6	22.5
Convenciones	11.2	12.3	13.7	17.5	16.9	2.4
Turista individual	13.5	21.2	30.9	20.1	31.6	4.4
Turista grupo	8.4	17.4	7.2	3.3	2.9	70.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Porcentaje de reservas	75.0	81.6	78.0	85.9	79.2	83.3

Mientras en Colombia el mercado en el 2006 fue de origen doméstico en un 77% y extranjero en un 23%, en el Valle del Cauca fue 72.2% nacional y 27.8% internacional. En el Valle la composición del mercado es 67% negocios, 11.2% congresos y convenciones, turismo individual 13.5% y turismo de grupos 8.4% (COTELCO 2007).

La segmentación del mercado de alojamiento en el 2006 muestra a Bogotá, Cali y Medellín y el Eje Cafetero con una participación mayoritaria del mercado de negocios. En el Valle el segmento turismo pesa el 32.8% y las convenciones el 11%.

**Gráfica. Distribución (%) por segmentos del mercado de establecimientos afiliados a COTELCO (2006)**



Fuente: Cotelco, Operación Hotelera de Colombia 2006.

Valle del Cauca incluye Cali, Buenaventura, Buga, Tulúa y Caicedonia.  
Zona cafetera incluye Pereira, Armenia, Manizales y Santa Rosa de Cabal.

#### 4. Ingerencias Ambientales

El proyecto espera desarrollar una oferta turística con la naturaleza como elemento básico, en donde el componente ambiental tiene un papel estratégico para el desarrollo turístico del territorio, razón por la cual se espera que los actores de la Alianza y la comunidad local desarrollen acciones colectivas para evitar, minimizar y mitigar impactos ambientales negativos.

De acuerdo con el reglamento operativo del proyecto, las actividades se relacionan con la capacitación y concientización especialmente enfocada sobre la protección y uso de los recursos naturales y culturales del Destino Paraíso.

Durante el mes de julio/07 se realizaron los primeros acercamientos con entidades regionales con importante trayectoria en el ámbito ambiental (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC), cultural, (Funmúsica, Fundación un Canto por la Vida, casas de la cultura, etc.) centros educativos, sector privado (Ingenios Manuelita, Providencia), entre

otros, con el fin de identificar su interés en vincularse al proceso de diseño y puesta en marcha del programa Ángeles del Paraíso.

A través de dicho programa se desarrolla un proceso de sensibilización y capacitación dirigido a todos los participantes de la Alianza y a las comunidades rurales en general, con el objetivo de difundir y construir las bases de una cultura ambiental relacionada con el turismo a nivel del territorio, especialmente enfocado a los grupos de la población (jóvenes, adulto mayor, niños, mujeres).

Es importante anotar que los programas que lidera el Grupo de Fomento y Difusión de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura (Vigías del Patrimonio, Bitácora del Patrimonio, Escuela Taller de Artes y Oficios Tradicionales) se concretaran a través de Ángeles del Paraíso.

La CVC plantea como objetivo central de su gestión "avanzar en la construcción de la sostenibilidad ambiental del territorio del Valle del Cauca con la participación efectiva de los actores sociales, mediante el reconocimiento y la integración de los recursos naturales y del ambiente como parte fundamental del desarrollo regional".<sup>6</sup>

El Plan de Acción Trienal (PAT) contempla las estrategias de la CVC como autoridad ambiental del Valle del Cauca, correspondiéndole orientar y dinamizar las acciones de los actores sociales del Departamento de una manera sostenible. Para esto debe tener en cuenta las potencialidades y limitaciones que ofrecen los ecosistemas que soportan las comunidades -y su cultura- en la construcción de un modelo de desarrollo que se considere sostenible.

La Formulación del PAT 2007 - 2009 tiene el propósito de orientar hacia la sostenibilidad las dinámicas del desarrollo de la región, entendidas como las diferentes formas en las que una comunidad, en el marco de sus condiciones económicas, geográficas, sociales, culturales, políticas, ocupa, usa y transforma el territorio. Estas acciones son en muchos casos generadoras de conflictos ambientales.

El territorio no es sólo el espacio físico que sustenta la vida de las comunidades, sino que es además el conjunto de las diferentes relaciones sociales, económicas y políticas que en él se manifiestan. Parte de la Misión de la Corporación consiste en promover que esas relaciones ocurran de manera armónica, o con el registro mínimo de cambios nocivos en las condiciones del estado de los recursos naturales, para evitar que se

---

<sup>6</sup> Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC. Plan de Acción Trienal, PAT 2007 – 2009.

traduzcan en el desmedro de las condiciones socioeconómicas regionales y desde luego en efectos no deseados sobre las condiciones de la calidad de vida de los habitantes.

La problemática ambiental del departamento del Valle del Cauca no es en extremo grave pero sí requiere de una urgente y decidida atención que vincule el mayor volumen de recursos y donde se amplíe significativamente el espectro y la capacidad de gestión regional.

Ya definidos los Programas y los Procesos que estructuran las acciones institucionales la CVC, se plantean cuatro estrategias como elementos que facilitan el tránsito hacia los objetivos propuestos para el trienio, en una perspectiva de largo plazo. Las estrategias dan estructura y forma al propósito de las acciones corporativas para el compromiso de los recursos en el cumplimiento de la Misión de la Corporación. Estas estrategias deben funcionar como los grandes ejes que cohesionan, concretan y articulan las acciones del presente plan.

Las estrategias definidas para el PAT 2007 - 2009 son:

- Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias para la participación efectiva en la gestión ambiental.
- Educación y sensibilización de los actores sociales para una eficiente gestión ambiental.
- Cooperación horizontal.
- Cooperación externa.

## **5. Políticas de Turismo**

El Viceministerio presentó recientemente para consulta el Plan Sectorial de Turismo Nacional 2008-2010. Como visión del Plan “Definiendo una visión y una estrategia para Colombia como destino turístico de clase mundial”<sup>7</sup> se establece: “En el 2010 Colombia será el quinto país más turístico de América Latina incrementando a 4 millones el número de turistas internacionales y generando un gran impacto en el PIB al incrementar en 100% el nivel actual de ingreso por turismo”.

El Plan busca que Colombia puede aspirar a convertirse en un destino turístico de clase mundial a través de 6 estrategias:

Estrategia 1: Zonas de turismo de primer nivel internacional con énfasis en IED

Estrategia 2: Impulso al turismo nacional

---

<sup>7</sup> Viceministerio de Turismo, XIV Congreso Nacional de Agencias de Viajes y Turismo, Cartagena de Indias, 2007.

Estrategia 3: Mejoramiento del acceso e infraestructura

Estrategia 4: Divulgación y promoción turística

Estrategia 5: Formación turística

Estrategia 6: Mejoramiento de la Coordinación interinstitucional

Y como metas para 2010 establece:

Objetivos	Hoy	Meta 2010
• Incrementar los ingresos por divisas de viajeros extranjeros <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> (Millones):	• 2,005	• 3,340
– Número de viajeros extranjeros (Miles):	• 1,051	• 2,000
• DAS (aeropuertos, puertos de internación fronterizo)	• 875	• 1,700
• Encuesta BanRep <sup>(3)</sup> (fronterizo)	• 51	• 300
• Cruceros	• 5,5	• 5,5
– Estadía promedio (día)		
– Gasto promedio / día	• US\$53/día fronterizo • US\$306.8/ día DAS • US\$80/estadía crucero	

<sup>(1)</sup> Balanza de Pagos. Cifras a Sep.2006 (estimado cierre 2006). Incluye transporte por aerolínea Col., incluye turismo fronterizo

<sup>(2)</sup> Se hará una revisión con reconstrucción de serie histórica y se realizará la medición paralela a futuro

<sup>(3)</sup> Incluye información de turistas fronterizos, Enero – Diciembre 2006

Fuente: DAS, Banco de la República. Cálculos de MCIT y Proexport

• Incrementar los ingresos por gasto de viajeros nacionales (millones de dólares):	• <u>US\$1,067</u>	• <u>US\$1,282</u>
– Número de hogares que viajan (miles) <sup>(4)</sup> :	• 3,458 M	• 4,149
– Estadía promedio (día)		
– Gasto promedio / hogar (US\$)	• 6.7 • US\$ 309 / viaje	• 6.7

<sup>(4)</sup> Encuesta de Turismo en Hogares (2003). Dane

Fuente: DAS, Banco de la República. Cálculos de MCIT y Proexport

Con respecto a la primera estrategia propone promover el desarrollo de zonas turísticas de alto impacto y de alta calidad (> 1,000 nuevas habitaciones), promover el desarrollo de zonas turísticas de hasta 300 habitaciones nuevas y, crear "Islas" de Seguridad en destinos turísticos internacionales.



Para la segunda estrategia, impulso al turismo nacional, se plantea generar iniciativas para impulsar la demanda interna e impulsar certificación de calidad de servicios turísticos (prestadores y destinos).

Para el mejoramiento del acceso e infraestructura se propone “Colombia sin pasaporte y sin Visas de Turismo”, el acceso a nuevas tecnologías para prestadores de servicios turísticos, convenios de competitividad para el mejoramiento de los destinos, creación, promoción y comercialización de Posadas Turísticas de Colombia, recuperación de playas, proyectos de Infraestructura Turística (p. ej.: Parques Temáticos), y la señalización turística de destinos y rutas.

Con respecto a la divulgación y promoción, estrategia 4, se propone levantar alertas para los viajeros (travel warnings). Y para la coordinación interinstitucional se plantea crear un Sistema de Información Turística.

### **Política de Captación de Eventos.**

Las acciones de mercadeo y promoción internacional se realizan amparadas en la campaña del País Colombia es Pasión que lidera Proexport. Esta entidad, encargada de la promoción internacional, plantea su estrategia de comunicación en el exterior a partir del trabajo de sus oficinas en el exterior, la red de oficinas incluye:

#### **14 Oficinas Comerciales:**

- Beijing, China
- Caracas, Venezuela
- Ciudad de México, México
- Hamburgo, Alemania
- Lima, Perú
- Londres, Inglaterra
- Madrid, España
- Miami, Usa
- New York, Usa
- Quito, Ecuador
- San José, Costa Rica
- Santiago de Chile, Chile
- Sao Paulo, Brasil
- Toronto, Canadá

#### **4 Representaciones Comerciales:**

- Bruselas, Bélgica



- Caribe
- Roma, Italia
- Washington, Estados Unidos

Estas oficinas son las encargadas de organizar fam trips que han logrado traer al país periodistas de revistas, agentes de viajes y touroperadores.

Otra estrategia de promoción y comercialización es el apoyo para la participación en ferias y eventos de importancia en el mercado turístico. El Plan de Ferias y Eventos de 2007 incluye la asistencia a 6 ferias nacionales y 27 eventos internacionales.

La Vicepresidenta de Turismo de Proexport, Nubia Stella Martínez presentó en el marco de la XI edición de la Bolsa Turística de las Américas 2007 que se realizó en el Centro de Convenciones Plaza Mayor de Medellín, la política de captación de eventos internacionales.

Según Proexport, "la política busca incentivar y garantizar el mayor éxito en las iniciativas de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales para la atracción de eventos internacionales en Colombia".

La decisión del país de apuntarle al turismo corporativo obedece al gran potencial de Colombia en oferta para este segmento lo que llevará a convertirse en una de las bases del desarrollo turístico y económico. De igual manera la política apunta a garantizar el aumento de turistas extranjeros calificados.

La política de captación de eventos aplica para eventos internacionales con las siguientes características: que sean promovidos por una entidad reconocida, itinerantes, eventos consolidados, es decir que estén por lo menos en su tercera edición, que convoquen mínimo 50 participantes y que el 20 por ciento de los asistentes provengan de otros países.

A 2010, Colombia espera haber conseguido la sede para 30 eventos más de los que actualmente tiene y acercarse al líder de este tipo de turismo en Latinoamérica que es Brasil con 59 reuniones internacionales por año. A la fecha, Proexport ha postulado a Colombia como sede de 6 eventos internacionales de los cuales se ha ganado 5, lo que le representará al país el ingreso de cerca de 7.600 turistas extranjeros.

El turismo corporativo requiere unas exigencias en infraestructura, tecnología, accesibilidad aérea y terrestre, seguridad, transporte público, centros de convenciones, hoteles, restaurantes y entretenimiento, que Colombia ha identificado en su oferta y promueve a través de destinos

como Medellín, Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Valle del Cauca y Eje Cafetero.

Turismo Corporativo en Cifras. De acuerdo con Proexport, los siguientes son indicadores del turismo corporativo:

- El turismo de reuniones representa el 20% del turismo mundial.
- Registra expectativas de crecimiento del 10% durante el próximo decenio.
- El turista de negocios gasta 3 veces más que el turista de ocio.
- El 40%, de los turistas de este segmento regresan al lugar donde estuvieron en reuniones con fines vacacionales.
- Latinoamérica ocupa el cuarto lugar en realización de eventos con 393 reuniones, lo que representan el 7 por ciento de todos los eventos internacionales, después de Europa, Asia y Norte América.

Los mercados en los que trabaja Proexport son aquellos que cuentan con una oficina de representación comercial, sin embargo sus funcionarios destacan a Brasil, México, Estados Unidos, España e Italia. Igualmente, Proexport apoya la promoción de proyectos para traer eventos y la realización de los mismos.

## **6. Factores de Riesgo**

Según el estudio "Desarrollo de Pequeñas Empresas Turísticas Rurales en el Valle del Cauca"<sup>8</sup>, hay algunos aspectos de particular importancia que podrían afectar la ejecución de la Alianza, en resumen, son los siguientes:

**Seguridad:** es el problema más importante de toda el área y la causa principal del limitado desarrollo turístico hasta hoy. En los últimos años, gracias a la actividad del Gobierno, el Valle del Cauca está viviendo una fase de relativa tranquilidad y el turismo se está desarrollando rápidamente. Sin embargo, las áreas de montaña existentes alrededor del Valle son potenciales para la presencia de delincuentes y grupos generadores de actos como secuestros y homicidios, representando factores de alto riesgo para la Alianza y el desarrollo del sector turístico en general. Si por un lado es verdad que el desarrollo turístico favorece una disminución de las actividades criminales porque permite una distribución de los ingresos, por otro lado, sin un mínimo de seguridad no se puede convencer a los turistas de disfrutar vacaciones en el área. El mismo estudio anota que el Destino Paraíso no es considerado zona insegura como otros

---

<sup>8</sup> CO-M1012) - Borrador de informe final - Vincenzo Zappino - Experto Desarrollo Turístico - Octubre de 2005.

lugares del país, pero hay siempre la posibilidad de actividades criminales con un gran impacto negativo para el desarrollo turístico.

Solución propuesta: como otros destinos turísticos han demostrado, hay soluciones solo a muy largo plazo. Pero, lo que se puede hacer para mitigar el impacto negativo y estimular los turistas a visitar el Destino Paraíso, es organizar una unidad de información / comunicación que se active en caso de crisis por eventos desfavorables, con el objetivo de difundir una imagen positiva y tranquila del área y comercializar paquetes turísticos en condiciones particulares de precio y garantía. Estos tipos de unidades existen en otros Países. (Ej.: Egipto) Esta actividad podría ser desarrollada por la oficina de comunicaciones.

**Duración en el inicio:** Otro factor de riesgo es relativo a la duración total del proyecto y al tiempo estimado para la organización de los productos turísticos y venta sobre el mercado de los paquetes. Considerando la implementación del modelo aquí propuesto la venta de los paquetes será posible solo durante el tercero año de ejecución del proyecto. Tiempo que podría ser considerado demasiado largo por los prestadores de servicios turísticos del área, considerando también que ellos tienen que invertir para mejorar la calidad ofrecida. Al final, el riesgo es que los operadores privados abandonen el proyecto porque no obtienen resultados en el corto plazo.

Solución propuesta: Se podría diseñar, organizar y comercializar micro-paquetes turísticos en el corto plazo (entre los 6 meses desde la implementación del proyecto) involucrando los prestadores de servicios (hoteles, restaurantes, guías turísticas, mayoristas, etc.) que presentan ya estándares de calidad aceptables par el mercado turístico colombiano.

**Competencia desleal:** Todos los actores privados (hoteles, restaurantes, etc.) se han declarado muy interesados para desarrollar la Alianza, y dispuestos a una integración y colaboración recíproca. Todavía, como ya esta sucediendo en algunas colaboraciones entre empresas privadas, permanece el riesgo de competencia desleal entre los operadores que participan a al oferta de los paquetes turísticos (ej: venta de los mismos paquetes turísticos a diferentes precios, etc.).

Solución propuesta: las actividades de capacitación y concientización, el control y vigilancia de las acciones de mercadeo, junto con la realización de un reglamento interno muy claro y detallado podrían mitigar, si no anular, el presente riesgo.

#### **IV. Descripción y Objetivos de la Corporación Destino Paraíso<sup>9</sup>**

La CORPORACION "DESTINO PARAISO" es una entidad sin ánimo de lucro de carácter mixto constituida en ejercicio del derecho de Asociación consagrado en el artículo 38 de la Constitución Política.

En la primera versión de de los Estatutos se definió el objetivo de la Corporación como sigue:

La Corporación tiene por objeto contribuir con el desarrollo socioeconómico de los municipios que integren el Destino Paraíso, inicialmente El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Guadalajara de Buga y Palmira, mediante el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad del sector turístico y de sus asociados<sup>10</sup>.

Después de una revisión de este objetivo, se actualizó y amplió enfocando la atención en las relaciones entre los actores, quedando así:

"La Corporación tiene por objeto promover el desarrollo socioeconómico del territorio de los municipios que integran el Destino Paraíso, inicialmente El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Guadalajara de Buga y Palmira; a través de la integración y cooperación entre los diferentes actores público-privados involucrados, para el fortalecimiento de la competitividad del sector turístico del destino."

En desarrollo de su objeto y de manera enunciativa más no limitativa, la Corporación podrá, según lo determinen las políticas y planes que adopten sus directivas, servir de medio para:

- a) Colaborar con el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal y las respectivas agencias especializadas, en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas y programas tendientes a desarrollar la actividad turística.
- b) Servir de órgano consultivo del gobierno departamental y municipal y de sus agencias especializadas.
- c) Representar los intereses conjuntos de sus miembros en eventos nacionales e internacionales.
- d) Impulsar acciones y actividades que procuren el desarrollo, conservación y mejoramiento del Destino Paraíso.

---

<sup>9</sup> Fuente: Estatutos de la Corporación Destino Paraíso – Unión Temporal Hector E. López Bandera & Grupo Consultor Hotelería y Turismo

<sup>10</sup> Idem

- e) Fomentar planes y programas tendientes a incrementar la seguridad, el bienestar y el mejoramiento del medio ambiente del Destino Paraíso.
- f) Colaborar con las entidades públicas y privadas con objetos similares o complementarios al de la Corporación.
- g) Realizar estudios y evaluaciones para efectuar recomendaciones para la elaboración e implementación de las regulaciones que los municipios o el Departamento decidieren adoptar en materia turística, que pudieren tener incidencia en la zona."

Para fortalecer el nuevo enfoque del objeto de la Corporación, se fijaron los siguientes objetivos específicos:

- "Posicionar la marca Destino Paraíso a nivel interno y externo como, mediante acciones estratégicas de promoción y mercadeo, que estimulen un incremento de la demanda al sector.
- Generar condiciones para el mejoramiento de las capacidades y competencias de los actores que integran la alianza para ofertar servicios y productos con criterios de calidad y sostenibilidad.
- Promover una cultura de la acogida y la hospitalidad que contribuya a la calidad turística del Destino Paraíso.
- Gestionar recursos técnicos, administrativos y financieros en pro del desarrollo del destino turístico de la región."

En la propuesta final de los Estatutos que se anexan al plan de negocio, los puntos principales que es necesario mencionar son:

Los potenciales participantes de la Corporación, son los siguientes:

- ◆ Alojamiento: Casas Finca, Hoteles, posadas
- ◆ Alimentos y Bebidas: Restaurantes y comidas rápidas
- ◆ Transporte
- ◆ Servicios Turísticos: Mayoristas, Guías, Recreadores,

Definidos en las normas técnicas nacionales para el sector.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Norma técnica sectorial para Guías Turísticos NTGT 004  
Norma técnica sectorial para Agencias de Viajes NTSAV 003  
Norma técnica sectorial para Hospedajes y Alojamientos NTSH 006  
Norma técnica sectorial para alimentos (Restaurantes) NTSA 008  
Norma técnica sectorial para Asignación de Vehículos NTSAV 009

- ♦ Esparcimiento y diversión: actividad económica público – privada relacionadas con la naturaleza y la cultura.
- ♦ Productos Típicos: actividades económicas relacionadas con artesanías, productos agrícolas y pecuarios, mecatos propios de la región del Destino Paraíso.
- ♦ Entidad Pública: Entidades del Estado a nivel municipal, departamental y nacional.
- ♦ Entidades privadas: Actores directamente o indirectamente relacionados con el turismo, interesadas en promover el desarrollo socioeconómico regional.

La Corporación “DESTINO PARAISO” vinculará las entidades anteriores mediante una de las siguientes clases de miembros, definidas en el Artículo 5 de los Estatutos:

**“Miembros Fundadores:** Se consideran Miembros Fundadores con voz y voto, las personas jurídicas y naturales por cuya iniciativa se constituye la presente Corporación.

**Miembros Afiliados:** Se consideran Miembros Afiliados a las personas jurídicas y naturales de derecho privado o público que tengan interés en apoyar el objeto de la Corporación, que con posterioridad a este hecho, cumplan la condiciones establecidas para ingresar a la Corporación, asuman las obligaciones contenidas en estos estatutos y sean admitidas por el Consejo Directivo.

Los Miembros Afiliados tendrán derecho a voz y voto en la Asamblea General.

**Miembros Transitorios:** Se consideran Miembros Transitorios las organizaciones o personas a quienes el Consejo Directivo en reconocimiento del trabajo, apoyo e impulso en pro de los objetivos de la Corporación, les conceda esta distinción por períodos determinados renovables a su sola discreción, previo el compromiso de sujetarse al cumplimiento de los Estatutos de la Corporación.

Los Miembros Transitorios participarán con voz pero sin voto en las Asambleas Generales de la Corporación y no deberán pagar cuota económica alguna a favor de ésta, sin perjuicio, de las donaciones o aportes que quieran realizar para el funcionamiento de la Corporación.”

Para fortalecer la "governance" de la Corporación, se modificaron los siguientes artículos de los Estatutos:

## **ARTÍCULO 7. DEL INGRESO**

Primera Versión: "2. Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio con fecha de expedición no superior a 30 días, o documento que haga sus veces."

Versión definitiva: "2. Certificado de existencia y representación legal o matrícula como comerciante expedidos por la Cámara de Comercio con fecha de expedición no superior a 30 días, o documento que haga sus veces"

## **ARTÍCULO 10. PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE MIEMBRO.**

Se adicionó:

**"Parágrafo 3:** El miembro que pierda la calidad de asociado por cualquier causa, no podrá reclamar la cuantía de las cuotas de afiliación y sostenimiento y otros aportes realizados hasta la fecha de su retiro."

## **ARTÍCULO 24. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Se adicionó:

"j) Para efectos de la representación de los empresarios turísticos, la asamblea determinará mediante resolución los principales servicios turísticos que integrarán el comité directivo Artículo 27. Consejo Directivo Artículo 32. Comité Ejecutivo"

## **ARTICULO 27. CONSEJO DIRECTIVO**

Primera Versión: "El Consejo Directivo de la Corporación está integrado por un total de quince (15) miembros, denominados Directivos. De los cuales catorce (14) serán designados por la ASAMBLEA GENERAL para períodos de dos (2) años. Los quince miembros (15) deberán ser: seis (6) en representación de las entidades públicas que integren la Corporación; dos (2) en representación de las Cajas de Compensación y Cámaras de Comercio; seis (6) en representación de los empresarios afiliados. Éstos últimos serán designados de listas pre-sentadas y escrutadas por el sistema de cuociente electoral. El restante miembro del Consejo Directivo será un (1) representante de la comunidad."

Versión definitiva: "El Consejo Directivo de la Corporación está integrado por un total de quince (15) miembros, denominados Directivos. De los



cuales catorce (14) serán designados por la ASAMBLEA GENERAL. Los quince miembros (15) deberán ser: seis (6) en representación de las entidades públicas que integren la Corporación; dos (2) en representación de las Cajas de Compensación y Cámaras de Comercio; seis (6) en representación de los empresarios afiliados. El restante miembro del Consejo Directivo será un (1) representante de la comunidad.

El Consejo Directivo designará en su seno los cargos de Presidente, Vicepresidente y tres (3) vocales y las funciones que le asigne el consejo directivo. El Presidente, dirigirá las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y actuará en nombre de éste último cuando el Consejo así lo determine. El Vicepresidente suplirá al Presidente en sus faltas absolutas o temporales. Igualmente, los vocales serán los encargados de presidir los diferentes Comités que llegue a crear la Corporación.

**Parágrafo 2:** Los empresarios turísticos solo podrán ser designados como miembros del consejo directivo si cumplen con la totalidad de los requisitos del ingreso - artículo 7 de los presentes estatutos."

De acuerdo con lo definido en el reglamento interno del Consejo Directivo, el Presidente tiene bajo su responsabilidad, las siguientes funciones:

- Convocar a las reuniones Ordinarias y Extraordinarias de consejo.
- Dirigir las reuniones
- Firmar conjuntamente las actas con el secretario.
- Firmar conjuntamente con el secretario las resoluciones, acuerdos y circulares expedidas por el consejo.
- Las demás asignadas por el Consejo Directivo, inherentes a su cargo.

## **ARTICULO 32. COMITÉ EJECUTIVO**

Primera Versión: "El Consejo Directivo designará de su seno un Comité Ejecutivo integrado por Presidente; Vicepresidente y tres (3) vocales, que tendrán a su cargo la administración de LA CORPORACION y las funciones que le asigne el CONSEJO DIRECTIVO. El Presidente, dirigirá las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Direc-tivo y actuará en nombre de éste último cuando el Conse-jo así lo determi-ne. El Vi-cepre-sidente suplirá al Pre-si-dente en sus faltas abso-lutas o tempo-rales. Igualmente, los vocales serán los encargados de presidir los diferentes Comités que llegue a crear la Corporación."

Versión Definitiva: "El Consejo Directivo designará de su seno un Comité Ejecutivo integrado por cinco (5) miembros, que funcionara como un comité asesor para la toma de decisiones del director ejecutivo."



## V. Oferta y Demanda Turística del Territorio Paraíso<sup>12</sup>

El siguiente capítulo identifica el tamaño del sistema turístico presente en la región del Valle del Cauca, denominada Destino Paraíso.

### 1. Oferta en Alojamiento

El número total de las habitaciones presentes en el territorio es de 1.306 unidades con una capacidad receptiva total de 3.935 plazas.

Tot estructuras	Tot cuartos	Tot camas	Media camas por cuarto
89	1.306	3.935	3,0

Hotel	cuartos	Camas	Med Cuartos
49	1.042	3.030	21
<b>Fincas</b>			
35	197	719	6
<b>Otra estructura</b>			
5	67	186	13

La distribución “tipología alojamientos” permite afirmar que en términos generales la presencia de hoteles predomina (55%) en comparación con las Fincas (39%) y con las demás tipologías de alojamientos (6%).

Una ulterior profundización también nos permite analizar las dimensiones de los hoteles en términos medios, comprobando que los hoteles son de pequeñas dimensiones con una media de 21 habitaciones, las Fincas con 6 habitaciones y las otras tipologías con 13 habitaciones.

municipio	hotel	cuartos	camas	cua. /estr.	cam/cu ar
<b>Buga</b>	22	581	1.664	26,4	2,9
<b>Palmira</b>	16	270	718	16,9	2,7
<b>El Cerrito</b>	9	210	729	23,3	3,5
<b>Ginebra</b>	2	30	55	15,0	1,8
<b>Guacari</b>	1	18	50	18,0	2,8
<b>TOT</b>	50	1.109	3.216	22,2	2,9

<sup>12</sup> Fuente: Análisis de la Demanda y la Oferta Turística del Territorio Paraíso elaborado por el consorcio cooperativa Persus/ TWIS y el Observatorio del Turismo Sostenible de la Universidad de Siena

Las dimensiones de los hoteles en Buga resultan ser las más grandes, ya que la capacidad media de habitaciones por Hotel resulta ser de 26,4 con una media de camas por habitación de 2,9. Palmira le sigue con una media de 16 habitaciones por Hotel y una capacidad receptiva de 2,7 camas por habitación. Las dimensiones medias de los hoteles en El Cerrito son de 23,3 habitaciones, con una capacidad de 3,5 camas por habitación; Ginebra que con unas dimensiones medias de 15 habitaciones por hotel y una capacidad receptiva de 1,8 camas por habitación se adecua a los estándares dimensionales de nivel internacional, y para finalizar, Guacarí con un estructura clasificable como Hotel con unas dimensiones de 18 habitaciones y una media de 2,7 camas por habitación.

<b>Municipio</b>	<b>Fincas</b>	<b>cuartos</b>	<b>Camas</b>	<b>cua. /estr.</b>	<b>cam/cuar</b>
<b>Palmira</b>	12	60	175	5,0	2,9
<b>El Cerrito</b>	10	64	270	6,4	4,2
<b>Ginebra</b>	8	34	117	4,3	3,4
<b>Buga</b>	5	33	139	6,6	4,2
<b>Guacarí</b>	4	6	18	1,5	3,0
<b>TOT</b>	39	197	719	5,1	3,6

El municipio con el mayor número de fincas (12) resulta ser Palmira, con unas dimensiones medias de 5 habitaciones por Finca y un capacidad de camas de casi tres por habitación; a seguir tenemos El Cerrito con una presencia de 10 fincas de dimensiones mayores de las de Palmira con 6,4 habitaciones por finca y 4,2 camas por habitación; Ginebra con 8 fincas de dimensiones medias de 4,3 habitaciones y de 3,4 camas por habitación; Buga con una presencia de 5 fincas con 6,6 habitaciones de media y una disponibilidad de 4,2 camas por habitación y para concluir Guacarí, con sólo 4 fincas de dimensiones medias de 1,5 habitaciones y 3 camas por habitación, aunque el dato es no completo, ya que 2 de estas fincas no todavía están abiertas y de hecho no han comunicado sus dimensiones medias.

<b>Restaurantes</b>	<b>Mesas</b>	<b>Sillas</b>	<b>Med /Mesas</b>
<b>69</b>	<b>1.242</b>	<b>5.828</b>	<b>18</b>
<b>Restaurantes y alojamiento</b>			
<b>37</b>	<b>1.121</b>	<b>6.412</b>	<b>30</b>
<b>Otro</b>			
<b>3</b>	<b>78</b>	<b>308</b>	<b>26</b>
<b>Tot</b>			
<b>109</b>	<b>2.441</b>	<b>12.548</b>	<b>22</b>

## 2. Oferta en Restaurantes

El número total de las actividades que ofrecen restauración en el T.P. son 109 con un total de 2441 mesas y 12548 sillas.

<b>Restaurantes</b>	<b>Mesas</b>	<b>Sillas</b>	<b>Med /Mesas</b>
<b>69</b>	<b>1.242</b>	<b>5.828</b>	<b>18</b>
<b>Restaurantes y alojamiento</b>			
<b>37</b>	<b>1.121</b>	<b>6.412</b>	<b>30</b>
<b>Otro</b>			
<b>3</b>	<b>78</b>	<b>308</b>	<b>26</b>
<b>Tot</b>			
<b>109</b>	<b>2.441</b>	<b>12.548</b>	<b>22</b>

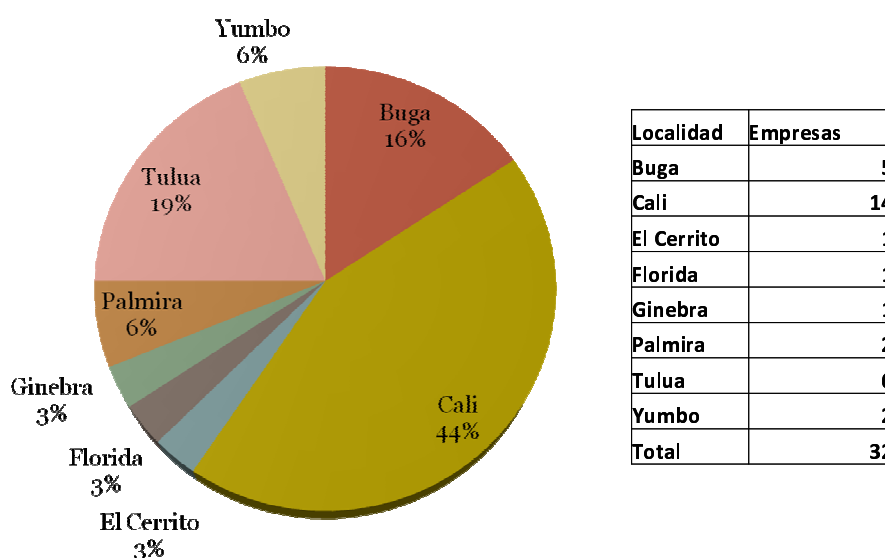
Es posible observar que Buga y El Cerrito poseen el mayor número de estructuras. Les siguen Palmira y después Ginebra, que aunque presenta un número inferior de estructuras posee un número de sillas mayor respecto a los tres municipios citados, por el hecho de que el punto fuerte de este municipio es su producto gastronómico, de renombre en toda Colombia, el "Sancocho de Gallina"

<b>municipio</b>	<b>estruct</b>	<b>mesas</b>	<b>Sillas</b>
Palmira	22	665	2812
Buga	27	436	2533
El Cerrito	28	437	2787
Ginebra	20	766	3758
Guacari	12	137	658
<b>TOT</b>	<b>109</b>	<b>2441</b>	<b>12548</b>

### 3. Oferta en Transporte

El servicio actual, si también formados por numerosas empresas, carece de servicio cualitativo importante y que ensamble los potenciales sitios de interés turístico, él es solamente un servicio que ofrece transporte interno a los habitantes de los ayuntamientos del territorio con la ciudad de Cali.

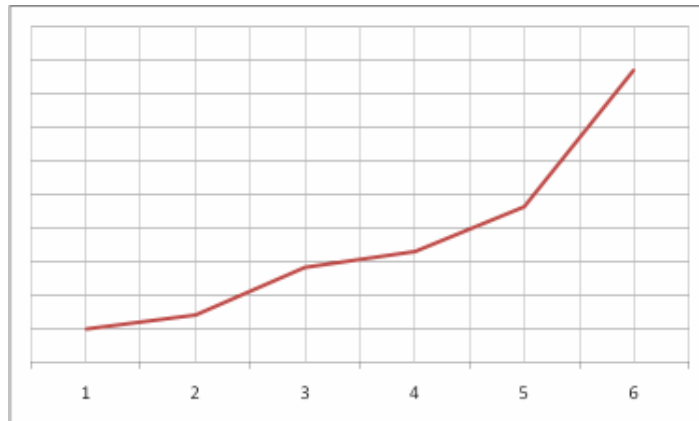
Como puede ser representado en el diagrama siguiente que denota pues la concentración más alta de compañías del transporte sea presente en Cali, en cuanto a demostración que el servicio criado se utilice solo como conexión directa para la ciudad y los ayuntamientos del T.P. y no criado como servicio de conexión entre los ayuntamientos en óptico de implementación del servicio del transporte turístico.



El 24 de septiembre de 2008, en la Hacienda Pie de Chinche, se hizo el lanzamiento de la Corporación, el cual contó con 350 participantes y la vinculación de 64 empresarios.

#### 4. Flujos de Demanda

Tomando como base de datos del año 2002, el siguiente gráfico presenta la evolución de la demanda turística en el Destino Paraíso en período histórico 2002 a 2007. El crecimiento visible es el resultado de dos variables: el incremento en el flujo de turistas nacionales al Destino y la inversión público privada en el desarrollo de la región en el mismo período.



## VI. Cuotas de Afiliación, Sostenimiento y Aportes de Otras Entidades

En este capítulo se detallan las cuotas de afiliación y cuotas de sostenimiento a pagar por los establecimientos vinculados, así como los aportes de las entidades públicas y privadas.

### 1. Cuotas de Afiliación

Cada establecimiento que desee ser miembro de la Corporación, independiente del servicio que ofrezca y de su tamaño, cancelará una cuota por una única vez de \$100.000. Esta cuota aplica para todos los vinculados al momento de constitución de la Corporación.

En adelante para los nuevos afiliados, la cuota tendrá un incremento del 25% por año. Lo anterior, con el objetivo de que los establecimientos que se vinculan posteriormente deben aportar más por todo el posicionamiento que la Corporación haya logrado en el tiempo.

Como parte de los incentivos para lograr atraer la vinculación de más establecimientos, se difundirán los resultados de logros de la Corporación mediante boletines informativos dirigidos a los no vinculados.

#### → Número de establecimientos iniciales

Al momento de constitución de la Corporación, se vincularon 64 establecimientos de los municipios de El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Palmira y Buga, siendo este último el de mayor vinculación con 22 establecimientos, los cuales representan el 34% del total.

TIPO DE SERVICIO	MUNICIPIO					Total
	El Cerrito	Ginebra	Guacarí	Buga	Palmira	
Alojamiento	5	4	1	2	4	16
Alojamiento y restaurante		1				1
Alojamiento, recreación y esparcimiento		1		2		3
Alojamiento, restaurante y esparcimiento	1			1	1	3
Hotel				3		3
Operador turístico				5		5
Recreación y esparcimiento	1			4		5
Restaurante	7	9	3	4	2	25
Transporte		1		1	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>64</b>

## **2. Cuotas de sostenimiento**

Las cuotas de sostenimiento se definieron teniendo en cuenta 3 aspectos básicos:

1. La cuota debe ser "pagable" por todos los establecimientos.
2. La cuota definida debe ser acorde con el mercado, tomando como referente, las cuotas de sostenimiento vigentes en otros gremios.
3. Las cuotas a pagar por los establecimientos son un aporte para el sostenimiento de los gastos de funcionamiento de la Corporación.

Las cuotas definidas se ajustarán por inflación cada año.

Las cuotas serán anticipadas, pagables en los 10 primeros días del mes, a partir de este vencimiento correrán intereses por mora, calculados con la tasa de interés máxima permitida.

El mecanismo de recaudo podrá ser mediante efectivo en las oficinas de la corporación o consignación bancaria, en el Banco de Bogotá, entidad escogida por estar presente en todos los municipios vinculados. Cada establecimiento deberá hacer llegar copia de la consignación ya sea físicamente o por fax. Es importante mencionar que cada establecimiento será el encargado de obtener su recibo de caja por parte de la Corporación, con el fin de que no se generen gastos adicionales por envío, por ejemplo, podrían entregarse aprovechando las reuniones que realice la Corporación con sus afiliados.

Así mismo es importante establecer el descuento por pago anticipado anual y/o semestral, porque contribuyen a garantizar el cumplimiento en el flujo de la Corporación. Este descuento debe ser menor que el rendimiento que pagaría un fondo fiduciario a la vista, que en promedio está entre el 8% y 10% efectivo anual.

Si un establecimiento deja de pagar 3 cuotas, sin causa justificada perderá su calidad de miembro, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 10 de los Estatutos de la Corporación, así mismo podrá volver a vincularse cumpliendo con los requisitos definidos en este mismo artículo.

Para garantizar el cumplimiento y pago oportuno de las cuotas, se debe mantener una constante motivación a los establecimientos afiliados, dando a conocer los resultados de las gestiones que se realizan mediante una comunicación permanente, con reuniones periódicas o boletines.

## 2.1. Alojamiento

Se definieron tres niveles de cuota, en función de la capacidad en número de camas:

Cifras en Pesos

Nivel	Capacidad en camas	Cuota de sostenimiento mensual	Cuota de sostenimiento anual
Bajo	0 a 15	25.000	300.000
Medio	16 a 40	35.000	420.000
Alto	Mas de 40	45.000	540.000

Teniendo en cuenta que los establecimientos entrarán en un proceso de categorización por calidad, la tarifa para cada uno, se ajustará dependiendo de la categoría en que se encuentre. Estas categorías se han definido en número de mariposas, siendo la mariposa 1 el menor nivel de calidad y la mariposa 3 el máximo nivel:

Nivel	Capacidad en camas	Cuota de sostenimiento mensual (\$Pesos)	Valor a pagar por Categorización (# Mariposas)					
			%Porcentaje			\$Pesos		
			1	2	3	1	2	3
Bajo	0 a 15	25.000	80%	90%	100%	20.000	22.500	25.000
Medio	16 a 40	35.000	80%	90%	100%	28.000	31.500	35.000
Alto	Mas de 40	45.000	80%	90%	100%	36.000	40.500	45.000

Para el primer año, dado que no se ha iniciado la categorización, todos los establecimientos estarán en la categoría 1, pagando el 80% de la cuota definida. A mayor mariposa, el valor del sostenimiento es mayor, puesto que les permitirá a los establecimientos fijar una tarifa mayor por sus servicios.

En el segundo año se espera que un 20% de los establecimientos estén en categoría 2 y 5% en mariposa 3, en adelante se estiman incrementos de 5% adicionales en cada una de estas categorías.

Ver cuadro 1 – Proyección de cuotas de afiliación y sostenimiento alojamiento



## 2.2. Alimentos y Bebidas

Se definieron tres niveles de cuota, en función de la capacidad en número de mesas:

Cifras en Pesos

Nivel	Capacidad en mesas	Cuota de sostenimiento mensual	Cuota de sostenimiento anual
Bajo	0 a 15	25.000	300.000
Medio	16 a 50	35.000	420.000
Alto	Mas de 50	45.000	540.000

De acuerdo con la categorización por calidad, la tarifa para cada uno dependerá de la categoría en que se encuentre:

Nivel	Capacidad en mesas	Cuota de sostenimiento mensual (\$Pesos)	Valor a pagar por Categorización (# Mariposas)					
			%Porcentaje			\$Pesos		
			1	2	3	1	2	3
Bajo	0 a 15	25.000	80%	90%	100%	20.000	22.500	25.000
Medio	16 a 50	35.000	80%	90%	100%	28.000	31.500	35.000
Alto	Mas de 50	45.000	80%	90%	100%	36.000	40.500	45.000

Para el primer año, dado que no se ha iniciado la categorización, todos los establecimientos estarán en la categoría 1.

En el caso de los establecimientos que tienen las dos actividades alojamiento y restaurante, la cuota a aplicar estará en función de la actividad que le genere mayores ingresos.

Ver cuadro 2 – Proyección de cuotas de afiliación y sostenimiento alimentos y bebidas.

## 2.3. Esparcimiento y Diversión

La cuota definida, aplica para atractivos como Reserva Nirvana y Pilotos de Parapente:

Cifras en Pesos

	Mensual	Anual
Cuota de Sostenimiento	35.000	420.000

Al momento de realización del presente plan, no se definieron cuotas de afiliación ni de sostenimiento para atractivos como Hacienda El Paraíso, Hacienda Pie de Chinche (Museo de la Caña), Madre Vieja de Videles, El

Vínculo y Laguna de Sonso, debido a que la mayoría son administradas por el gobierno.

Ver cuadro 3 – Proyección de cuotas de afiliación y sostenimiento esparcimiento y diversión

## 2.4. Transporte

Cifras en Pesos		
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Cuota de Sostenimiento</b>	25.000	300.000

Las empresas de transporte vinculadas a la Corporación, tendrán un proceso de categorización por calidad, que aún no se ha definido, ajustándose la cuota para cada empresa dependiendo de la categoría en la que clasifique:

Cuota de sostenimiento mensual (\$Pesos)	Valor a pagar por Categorización (# Mariposas)					
	%Porcentaje			\$Pesos		
	1	2	3	1	2	3
25.000	80%	90%	100%	20.000	22.500	25.000

A la fecha, no existe una normatividad vigente en relación a los parámetros de calidad de las empresas de transporte para turismo, se requiere que la Corporación defina unos parámetros de calidad para este servicio.

Ver cuadro 4 – Proyección de cuotas de afiliación y sostenimiento transporte

## 2.5. Productos Típicos, Servicios Turísticos e Intermediarios

La cuota definida aplica para las asociaciones de artesanos, productos típicos, guías y recreacionistas:

Cifras en Pesos		
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Cuota de Sostenimiento</b>	10.000	120.000

Los intermediarios (mayoristas, operadores turísticos y/o agencias de viaje) no tendrán cuota de sostenimiento, el pago a la Corporación estará en la comisión de venta fijada entre las partes por las ventas que se hagan del

destino por este canal. La comisión establecida será del 20% sobre el precio de venta al cliente, de acuerdo con el esquema de operación definido.

Ver cuadro 5 – Proyección de cuotas de afiliación y sostenimiento productos típicos y servicios turísticos

El sistema de cuota para los establecimientos en función del número de mariposas (categorización por calidad), les va a permitir como miembros de la Corporación, fijar una tarifa mayor por sus servicios, al contar con unas mejores condiciones para los turistas visitantes al Destino.

### 3. Aportes entidades Privadas y Públicas

Adicionalmente a los establecimientos prestadores directos de los servicios turísticos, se vinculan a la Corporación otros establecimientos privados y públicos, los cuales realizarán también aportes en dinero ó en especie con periodicidad anual.

#### 3.1. Entidades Privadas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Cifras en \$000				
ENTIDADES PRIVADAS					
CÁMARAS DE COMERCIO					
Cámara de comercio de Buga	2.000	2.105	2.200	2.285	2.370
Cámara de comercio de Palmira	1.000	1.050	1.100	1.145	1.190
Cámara de comercio de Cali	10.000	10.000	10.000	0	0
TOTAL CAMARAS DE COMERCIO	13.000	13.155	13.300	3.430	3.560
COMFANDI	10.000	10.000	10.000	0	0
INGENIO PROVIDENCIA	10.000	10.000	10.000	0	0
FUNDACION CARVAJAL	135.914	78.000	20.000	0	0
TOTAL ENTIDADES PRIVADAS	168.914	111.155	53.300	3.430	3.560

Los aportes de las Cámaras de comercio de Buga y Palmira, corresponden a los valores acordados con estas entidades y estarían en capacidad y disposición de aportar a la Corporación.

El director ejecutivo hará la gestión ante la Cámara de Comercio de Cali, Comfandi e Ingenio Providencia para conseguir los recursos propuestos que soporten la operación en los tres primeros años.

Tal como se mencionó en los antecedentes, todos los aportes provenientes del BID, Fomipyme y/o la Fundación Carvajal, se canalizan para efectos de este plan, como aportes de la Fundación Carvajal. Estos recursos para el primer año corresponden al salario del asesor de comercialización, 50% de los gastos generales de la Corporación y la afiliación a Cotelco (desde noviembre de 2008 hasta marzo de 2009), el segundo año al salario del asesor de comercialización y 50% del salario del director ejecutivo y tercer año su aporte cubrirá parte del salario del director ejecutivo.

En el caso del asesor de comercialización, los recursos provienen de los gestionados por la Fundación con Fomipyme y/o cualquier otra entidad que apoye el desarrollo de la Corporación.

Los aportes en efectivo de las entidades, deberán recibirse en el primer mes del año calendario.

Dado el carácter voluntario, estos aportes no serán sujetos de régimen sancionatorio; exceptuando las cámaras de comercio de Buga y Palmira, que por ser afiliados a la Corporación, les aplican iguales consideraciones que los establecimientos, definidos en los estatutos.

### **3.2. Entidades Públicas**

**3.2.1. Gobernación del Valle:** Los aportes de esta entidad a la Corporación serán en especie, en aspectos como la señalización.

#### **3.2.2. Alcaldías**

Para las alcaldías se hizo el cálculo del aporte, basado en el índice de turisticidad, medido en cuartos y mesas por cada 1.000 habitantes. Al municipio de mayor índice corresponde un aporte mayor, teniendo en cuenta que percibirá un mayor beneficio para su región.

### 3.2.2.1. Alcaldía de Buga

<b>Valor fijo</b>	300.000
Número de alojamientos	27
Numero de cuartos	614
Número de camas	1.803
Camas /habitación	2,9
Número de habitantes	116.893
Cuartos /cada 1.000 habitantes	15,42
Aporte anual por cuarto	100.000
<b>Cuota por alojamiento</b>	<b>1.540.000</b>
Número de establecimientos de aliment	27
Número de mesas	236
Número de sillas	2.533
Sillas /mesa	10,7
Mesas /cada 1.000 habitantes	2,02
Aporte anual por mesa	100.000
<b>Cuota por restaurantes</b>	<b>200.000</b>
<b>CUOTA ALCALDIA BUGA</b>	<b>2.040.000</b>

### 3.2.2.2. Alcaldía de Guacarí

<b>Valor fijo</b>	300.000
Número de alojamientos	5
Numero de cuartos	24
Número de camas	68
Camas /habitación	2,8
Número de habitantes	31.802
Cuartos /cada 1.000 habitantes	2,14
Aporte anual por cuarto	100.000
<b>Cuota por alojamiento</b>	<b>210.000</b>
Número de establecimientos de aliment	12
Número de mesas	137
Número de sillas	658
Sillas /mesa	4,8
Mesas /cada 1.000 habitantes	4,31
Aporte anual por mesa	100.000
<b>Cuota por restaurantes</b>	<b>430.000</b>
<b>CUOTA ALCALDIA GUACARI</b>	<b>940.000</b>

### 3.2.2.3. Alcaldía de Palmira

<b>Valor fijo</b>	300.000
Número de alojamientos	5
Numero de cuartos	66
Número de camas	215
Camas /habitación	3,3
Número de habitantes	284.470
Cuartos /cada 10.000 habitantes	0,76
Aporte anual por cuarto	100.000
<b>Cuota por alojamiento</b>	<b>80.000</b>
Número de establecimientos de aliment	13
Número de mesas	285
Número de sillas	1.252
Sillas /mesa	4,4
Mesas /cada 10.000 habitantes	1,00
Aporte anual por mesa	100.000
<b>Cuota por restaurantes</b>	<b>100.000</b>
<b>CUOTA ALCALDIA PALMIRA</b>	<b>480.000</b>

### 3.2.2.4. Alcaldía de Cerrito

<b>Valor fijo</b>	300.000
Número de alojamientos	19
Numero de cuartos	274
Número de camas	909
Camas /habitación	3,3
Número de habitantes	54.598
Cuartos /cada 1.000 habitantes	16,65
Aporte anual por cuarto	100.000
<b>Cuota por alojamiento</b>	<b>1.660.000</b>
Número de establecimientos de aliment	28
Número de mesas	437
Número de sillas	2.787
Sillas /mesa	6,4
Mesas /cada 1.000 habitantes	8,00
Aporte anual por mesa	100.000
<b>Cuota por restaurantes</b>	<b>800.000</b>
<b>CUOTA ALCALDIA EL CERRITO</b>	<b>2.760.000</b>
<b>CUOTA EN ESPECIE -ARRIENDO</b>	<b>3.000.000</b>

El aporte de la alcaldía de Cerrito, corresponde a la sede de la Corporación, estimado en un valor de arrendamiento mensual de \$250.000, equivalente a \$3.000.000 al año.

### 3.2.2.5. Alcaldía de Ginebra

<b>Valor fijo</b>	300.000
Número de alojamientos	10
Numero de cuartos	64
Número de camas	172
Camas /habitación	2,7
Número de habitantes	19.268
Cuartos /cada 1.000 habitantes	8,93
Aporte anual por cuarto	100.000
<b>Cuota por alojamiento</b>	<b>890.000</b>

Número de establecimientos de aliment	20
Número de mesas	766
Número de sillas	3.758
Sillas /mesa	4,9
Mesas /cada 1.000 habitantes	39,76
Aporte anual por mesa	100.000
<b>Cuota por restaurantes</b>	<b>3.980.000</b>

<b>CUOTA ALCALDIA GINEBRA</b>	<b>5.170.000</b>
-------------------------------	------------------

### 3.2.2.6. Resumen aportes entidades públicas

Para la proyección no se han considerado los aportes de las alcaldías, exceptuando el aporte en especie (arrendamiento local) de la alcaldía del Cerrito.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S000				
<b>2. ENTIDADES PUBLICAS</b>					
<b>2.1. GOBERNACION DEL VALLE</b>	0	0	0	0	0
<b>2.2. ALCALDIAS</b>					
BUGA	0	0	0	0	0
GUACARI	0	0	0	0	0
PALMIRA	0	0	0	0	0
EL CERRITO	3.000	3.160	3.300	3.430	3.560
GINEBRA	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ALCALDIAS</b>	<b>3.000</b>	<b>3.160</b>	<b>3.300</b>	<b>3.430</b>	<b>3.560</b>
<b>TOTAL ENTIDADES PUBLICAS</b>	<b>3.000</b>	<b>3.160</b>	<b>3.300</b>	<b>3.430</b>	<b>3.560</b>

Las alcaldías podrán dar sus aportes en especie como disminución del impuesto de industria y comercio, promoción del Destino, señalización, limpieza de las vías principales, refuerzo en seguridad policía y ejército, puntos de información turística, agilización de trámites y permisos.

En todo caso, las alcaldías deben ser partícipes activos de la Corporación, porque va en línea con el desarrollo económico de sus propios municipios, mayores fuentes de empleo y crecimiento de la comunidad.



## VII. Líneas de negocio de la Corporación

El marco de actividades de la Corporación Destino Paraíso, estará relacionada con las siguientes líneas de negocio:

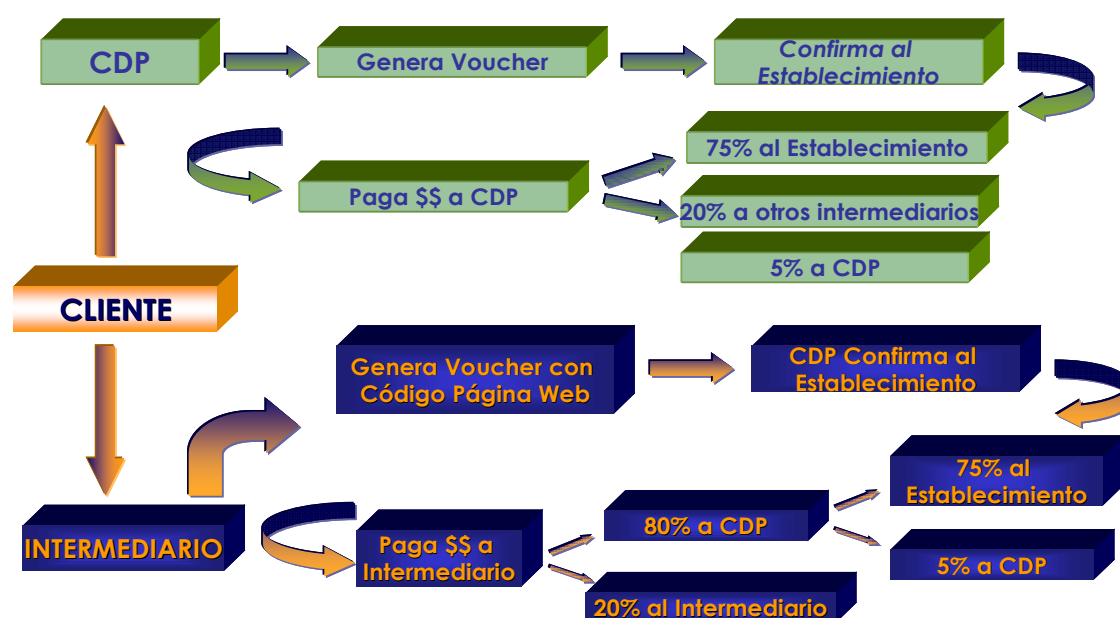
- Actividad Turística
- Promoción y comercialización de la marca
- Asistencia Técnica
- Gestión de compras

### 1. Actividad Turística

Los asociados de la Corporación pertenecen a las siguientes actividades turísticas:

- ♦ Alojamiento
- ♦ Alimentos y Bebidas
- ♦ Esparcimiento y diversión
- ♦ Transporte
- ♦ Productos Típicos
- ♦ Servicios Turísticos: Intermediarios, Guías, Recreadores

#### 1.1. Esquema de operación



Un cliente puede llegar por dos canales: directamente por la Corporación ó a través de un intermediario (mayorista, operador turístico, agencia de viaje). En cualquier caso es la Corporación la encargada de hacer la

confirmación y la transferencia del pago a los establecimientos. Por cualquiera de las dos vías el establecimiento recibirá el mismo ingreso, el 75% de la tarifa cobrada al cliente.

En el caso de la venta directa, hay un margen que permitirá cubrir comisiones a otros intermediarios, que se requieran para realizar la venta.

Respecto a cualquiera de las actividades turísticas, la Corporación recibirá en promedio una comisión por la comercialización realizada (reservas) del 8%, entre reservas directas y las que se realicen a través de la central de mayoristas. Se calculó en un 8% en promedio, asumiendo que en el caso de ventas directas, no siempre habrá intermediarios de por medio.

Esta comisión sobre ingresos generados corresponde a la retribución que los establecimientos cederán a la Corporación por el servicio prestado.

Las estrategias para lograr los niveles de ocupación e ingresos proyectados están contenidas en el plan de marketing realizado en conjunto por la Dirección Ejecutiva de la Corporación y la asesoría italiana, la cual se anexa al plan de negocios.

## **1.2. Ingresos en Alojamiento**

De 71 establecimientos potenciales, en el primer año se considera la vinculación de 17, equivalente al 24% de penetración, con un crecimiento a partir del año dos, de 10 establecimientos por año, hasta llegar al 80% de penetración en el quinto año.

De acuerdo con el estudio realizado por Persus, el nivel actual ocupación de los establecimientos de alojamiento es en promedio del 10%. Con la gestión de la Corporación, en el primer año se espera que este nivel se incremente al 15%, y al 25% del tercer año en adelante.

Para el primer año, la tarifa promedio por noche es de \$25.000<sup>13</sup> para los establecimientos de mariposa 1, \$30.000 mariposa 2 y 40.000 mariposa 3, estas diferenciaciones fueron concertadas en las reuniones del equipo de trabajo. Anualmente estas tarifas se ajustan por inflación.

Como parte de los requisitos de la Corporación, los establecimientos no podrán hacer modificaciones en sus tarifas sin previo acuerdo, con el fin de

---

<sup>13</sup> Tarifa promedio por persona por noche de los establecimientos que a la fecha de conformación de la Alianza se disponía de información de sus precios vigentes.

mantener la uniformidad en los precios ofrecidos al cliente final por todos los canales.

Los ingresos base de la comisión que recibirá la Corporación, corresponden al porcentaje de ingresos que son generados por la Corporación en cada establecimiento. Se estimó, que del total de ingresos recibidos por los establecimientos, para el primer año el 10% serán generados por la Corporación, 20% en el segundo y tercer año, 25% el cuarto año y 30% en el quinto año. Lo anterior, debido al posicionamiento de la marca que se irá logrando a través de los años.

Ver cuadro 6 – Proyección de ingresos Alojamiento

### **1.3. Ingresos en Alimentos y Bebidas**

De 100 establecimientos potenciales, en el primer año se contará con la vinculación de 17, equivalente al 17% de penetración, con un crecimiento a partir del segundo año, de 15 establecimientos por año, hasta llegar al 77% de penetración en el quinto año.

De acuerdo con el estudio elaborado por Persus, el nivel actual ocupación de los establecimientos de alimentos y bebidas es del 10%. Con la gestión de la Corporación, en el primer año se espera un incremento al 15%, y 25% del tercer año en adelante.

Se consideró un incremento de 15 nuevos establecimientos vinculados a la Corporación a partir del año 2, alcanzando en el quinto año el 80% del potencial total. Comentario en 1.1.

Para el primer año la tarifa promedio por plato es de \$15.000, en adelante estas tarifas se ajustan por inflación. No hay diferenciación en precio por categorización de calidad.

Del total de ingresos recibidos por los establecimientos, se estima que el 5% sean generados por la Corporación, y 10% a partir del segundo año. Este porcentaje es mucho menor al esperado por los alojamientos, puesto que se espera que la mayor parte de los clientes asistan estos establecimientos directamente.

Ver cuadro 7 – Proyección de ingresos en Alimentos y Bebidas

#### **1.4. Ingresos en Esparcimiento y Diversión**

Los atractivos incluidos en el presente plan de negocios son:

- Reserva Nirvana
- Hacienda El Paraíso
- Hacienda Pie de Chinche (Museo de la Caña)
- Madre Vieja de Videles
- El Vínculo
- Laguna de Sonso
- Pilotos Parapente

No se considera contar con nuevos atractivos en el horizonte planeado.

Los ingresos se calcularon de acuerdo con un número de visitantes en cada atractivo. Para el caso de los atractivos como Madre Vieja de Videles, la Reserva Natural el Vínculo y la Laguna de Sonso, se calculó el número de visitantes como un porcentaje de los esperados en Hacienda el Paraíso, teniendo en cuenta tienen una infraestructura incipiente aún.

Los ingresos que pueden generar estos establecimientos, son bajos, teniendo en cuenta que muchos hacen parte del patrimonio de la región, siendo algunos administrados por entidades estatales. Se requiere de un trabajo de promoción importante de la Corporación para contar con un mayor número de visitantes hacia estos atractivos.

Ver cuadro 8 – Proyección de ingresos en Esparcimiento y diversión

#### **1.5. Ingresos en Transporte**

Para la proyección se consideró la vinculación de 3 empresas de transporte de 5 disponibles en el Destino. No se considera incremento a lo largo de la proyección.

Las tres empresas se vinculan con una disponibilidad de 3 vehículos para los turistas visitantes al Destino. Con una tarifa promedio por pasajero de \$12.000, ajustada por inflación de cada año, haciendo dos rutas por día y una ocupación del 65%<sup>14</sup>, la cual se mantiene en todo el horizonte proyectado.

---

<sup>14</sup> El nivel de ocupación del 65%, fue estimado en el estudio de análisis de oferta y demanda - Persus

En este caso, los ingresos estimados son bastante moderados, teniendo en cuenta que en el estudio de oferta y demanda<sup>15</sup> se mencionó que los transportadores serán los menos beneficiados de la Alianza, dado que muchos de los turistas que visitan el Destino lo hacen en vehículos propios y/o de sus familiares. Cuando el Destino cuente con un posicionamiento mayor a nivel nacional e internacional, este servicio podría crecer a niveles más interesantes.

Ver cuadro 9 – Proyección de ingresos en Transporte

## 1.6. Productos Típicos y Servicios Turísticos

Por el reducido tamaño de los establecimientos y el difícil control que se tendría en los ingresos, en esta línea no se genera comisión de comercialización para la Corporación.

## 1.7. Resumen de ingresos y egresos

A continuación se presentan los resultados de la línea de actividad turística.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Cifras en \$000				
ACTIVIDAD TURISTICA					
Comisión por ingresos	14.050	61.030	113.848	172.701	245.303
Aporte Fundación Carvajal	42.000	42.000	0	0	0
Total Ingresos	56.050	103.030	113.848	172.701	245.303
Gastos personal	54.781	55.441	71.102	74.166	76.999
Comisiones de ventas	211	915	1.708	2.591	3.680
Transacciones, Impuestos	6.307	20.111	26.945	34.516	42.790
Total Gastos	61.298	76.468	99.756	111.272	123.468
Superávit/Déficit	-5.249	26.562	14.092	61.429	121.834
Margen	-9%	26%	12%	36%	50%

Adicional a los ingresos por comisiones, en esta línea de negocios, se incluyeron como parte de los ingresos, los recursos de la Fundación Carvajal gestionados con Fomipyme<sup>16</sup>, que cofinanciarán por dos años el asesor de comercialización cuya principal función será la dinamización de esta línea de negocio.

<sup>15</sup> Persus, Análisis de la demanda y la oferta turística en el Territorio Paraíso – Junio de 2.008

<sup>16</sup> Fomipyme: Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

En cuanto a los egresos de la actividad turística, estos corresponden a:

- **Gastos de personal:** incluyen al asesor de comercialización, quien será cubierto los dos primeros años con recursos gestionados por la Fundación Carvajal. Este asesor de comercialización tendrá una asignación mensual de \$3.500.000. Se incluye además un promotor comercial quien hará la confirmación de las reservas, generación de vouchers y manejará las estadísticas del Destino, con una asignación mensual de \$600.000. Dado el aumento estimado en la ocupación, a partir del año 3, se considera el ingreso de un nuevo promotor comercial.
- **Comisiones por ventas:** corresponden a la comisión que se le pagará al promotor comercial, por las ventas que realice, estimadas en el 3% sobre total de ingresos por comercialización directa que percibe la Corporación por actividad turística. Se estima que el canal de venta directa participe alrededor del 50% de los ingresos totales.
- **Transacciones e Impuestos:** Cotelco – afiliación, acceso al portal y reservas; comisiones por pago con tarjeta de crédito y ventas online, del 4%, calculado sobre el 5% de los ingresos totales de los establecimientos de alojamientos y alimentos y bebidas; impuesto de Industria y Comercio y Gravamen a los movimientos financieros.

A partir del año 3 cuando ya no se cuente con el aporte gestionado por la Fundación Carvajal, los márgenes de esta línea irán creciendo a medida que se absorban los gastos fijos con los mayores ingresos.

## **2. Promoción y Comercialización**

En esta línea de negocio se tienen las siguientes actividades:

### **2.1. Merchandising**

Se refiere a la venta de camisetas, gorras, llaveros y mugs que los establecimientos tendrán disponibles para la venta a sus clientes. El estimado de venta de la Corporación a los establecimientos se calculó con base en la oferta de camas y sillas disponibles en el Destino, por un porcentaje estimado en 0.05%.

Los precios de cada souvenir, se calcularon con las cotizaciones recibidas de proveedores de los mismos, los cuales se ajustarán cada año con inflación.

El ingreso para la Corporación, se dará en los descuentos por volumen que logre con los proveedores, para la proyección se considera un descuento del 5%.

## **2.2. Participación en Eventos**

Se consideró una participación de la Corporación de 5 eventos por año, aumentando a 6 y 7 en el tercer y cuarto año respectivamente, con un valor por evento de \$800.000. Los ingresos de esta actividad corresponden al 50% de patrocinio que se está asumiendo la Corporación conseguirá para estos eventos.

## **2.3. Organización de Eventos**

Para los dos primeros años, se estimó la organización de 1 evento por año y en adelante 2 por año. Cada uno a razón de \$10.000.000, considerando un margen de ganancia del 10% para la Corporación.

## **2.4. Venta de espacio publicitario en la página Web**

Estas pautas serán ofrecidas a empresas de la región y/o relacionadas con el turismo. Para el primer año se estima que pautarán en la página del destino, 2 empresas por un valor de \$600.000 al año, con un crecimiento 1 pauta por año. El valor de cada pauta se incrementará cada año con inflación.

El costo de la administración de estos espacios publicitarios se estimó con un 15% sobre el valor de la pauta.

## **2.5. Participación en ferias**

Su fin será promocionar el Destino Paraíso a nivel regional y nacional. Se consideró hacer presencia en 4 ferias al año, las cuales serán cubiertas en 100% con el aporte de la Fundación Carvajal, que corresponde a recursos del proyecto en el primer año.

Cada participación se estima tendrá un costo de \$900.000 cada una, incrementada por la inflación de cada año.

## **2.6. Pautas publicitarias en Prensa, Revistas, Televisión, Páginas Web**

En cualquier medio que la Corporación paute, Prensa, Revistas, Televisión, Páginas Web, se espera que sean sin costo o mediante intercambio de servicios.

## 2.7. Otros rubros de egreso

Otros rubros de egreso en esa línea de negocio son:

- **Material POP (para entregar clientes):** Carpetas a clientes y Tarjetas de presentación.
- **Gastos de viaje:** se generan por la asistencia a ferias.
- **Catálogo para mayoristas y agencias:** La impresión y diseño inicial fue aportada por la Fundación Carvajal, a partir del segundo año se considera un gasto por actualización de \$375.000, ajustado por inflación para los siguientes años.
- **Impresión boletín trimestral para difusión de resultados con empresarios:** Cada boletín tiene un costo de \$50.000, 4 veces al año. Para el primer año, 2 de ellos son financiados con recursos del proyecto. En el año 2, se asume una disminución en el costo del 25% por cada boletín, teniendo en cuenta que no se tendrán gastos por el diseño, en adelante se ajusta por inflación.
- **Puntos de información turística:** No generan costo para la Corporación puesto que serán operados por las alcaldías.

Todo el detalle y cronograma de las actividades a realizar en esta línea de negocio, estarán contenidas en el plan de marketing, el cual se encuentra en desarrollo. La Dirección Ejecutiva de la Corporación en conjunto con el Dr. Gianluca Sarti, asesor del proyecto, se definieron las actividades a realizar en el primer año, descritas en el anexo 3 de este documento.

## 2.8. Resumen de Ingresos y egresos

El siguiente cuadro resume los ingresos y egresos de promoción y comercialización de la marca, de los cinco años proyectados:



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifras en \$000					
<b>PROMOCION Y COMERCIALIZACION DE LA MARCA</b>					
Merchandising	11.717	24.582	40.121	54.637	70.078
Participación en eventos	2.000	2.000	2.400	2.800	2.800
Organización de eventos	10.000	10.000	20.000	20.000	20.000
Venta espacio publicitario en página web	1.200	1.890	2.640	2.740	3.560
<b>Total Ingresos</b>	<b>24.917</b>	<b>38.472</b>	<b>65.161</b>	<b>80.177</b>	<b>96.438</b>
Merchandising	11.132	23.353	38.114	51.906	66.574
Participación en eventos	4.000	4.000	4.800	5.600	5.600
Organización de eventos	9.000	9.000	18.000	18.000	18.000
Participación en ferias	0	2.841	4.950	5.140	5.330
Administración de pautas web	180	284	396	411	534
Otros	800	2.925	3.059	3.178	3.296
<b>Total Gastos</b>	<b>25.112</b>	<b>42.402</b>	<b>69.319</b>	<b>84.235</b>	<b>99.334</b>
<b>Superávit/Déficit</b>	<b>-194</b>	<b>-3.930</b>	<b>-4.159</b>	<b>-4.057</b>	<b>-2.896</b>
<b>Margen</b>	<b>-1%</b>	<b>-10%</b>	<b>-6%</b>	<b>-5%</b>	<b>-3%</b>

Esta línea de negocio presenta déficit en todos los años, ya que se considera una actividad de apoyo a la línea de actividad turística.

### 3. Asistencia Técnica

Todas las actividades de esta línea serán subcontratadas.

La base para el costeo es a razón de \$27.000/hora – capacitador, y un 5% adicional por papelería.

Los ingresos esperados se calculan teniendo un margen de utilidad del 5%.

En esta línea inicialmente se han contemplando las siguientes actividades básicas:

#### 3.1. Diagnóstico: Aplica para todos los nuevos empresarios

##### Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo/hora capacitador	27.000	28.396	29.694	30.846	31.993
Valor papelería /costo capacitador	5%	5%	5%	5%	5%
<b>3.1. Diagnóstico</b>					
Horas/diagnóstico	3	3	3	3	3
Costo por diagnóstico	81.000	85.188	89.081	92.537	95.979
Costo asesor diagnóstico	3.564.000	2.129.693	2.227.019	2.313.428	2.399.487
Costo papelería	178.200	106.485	111.351	115.671	119.974
Costo total	3.742.200	2.236.177	2.338.370	2.429.099	2.519.462
Costo real para la corporación	-	2.236.177	2.338.370	2.429.099	2.519.462
Ingreso esperado	3.939.158	2.353.871	2.461.443	2.556.947	2.652.065
Valor por diagnóstico	89.526	94.155	98.458	102.278	106.083

El valor por hora se ajusta por inflación de cada año; por cada diagnóstico el tiempo requerido se estimó en 3 horas.

Para el primer año no tiene costo para la Corporación, puesto que ha sido financiado con recursos del proyecto. Los ingresos esperados se calculan teniendo un margen del 5% sobre el costo.

### Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. de diagnósticos	44	25	25	25	25
Valor por diagnóstico	89.526	94.155	98.458	102.278	106.083
Subsidio para el empresario	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Total Diagnóstico</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

El diagnóstico inicial para entrar a la Corporación no deberá cobrarse por separado, los costos incurridos son cubiertos con la cuota de afiliación que debe pagar al momento de la vinculación.

**3.2. Capacitación en formalización:** se ha considerado que el ingreso de nuevos empresarios se haga 2 veces por año. Para los empresarios que ya se encuentran formalizados se estima que las horas de asesoría sean sin costo para el empresario.

### 3.2.1. Programa de formalización empresarial básica

#### Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>3.2.1. Programa formalización empresarial básica</b>					
Número de horas modulo sensibilización empresarial	24	24	24	24	24
Número de horas modulo análisis costos y gastos	32	32	32	32	32
Número de horas módulo análisis financiero	24	24	24	24	24
Número de horas módulo comercialización de servicios t.	12	12	12	12	12
<b>Total horas formalización empresarial básica</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>
Total costo capacitador	2.484.000	2.612.423	2.731.811	2.837.805	2.943.371
Total costo papelería	124.200	130.621	136.591	141.890	147.169
Costo total curso formalización empresarial básica	2.608.200	2.743.044	2.868.401	2.979.695	3.090.540
<i>Costo real para la corporación</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2.979.695</i>	<i>3.090.540</i>
Ingreso esperado	2.745.474	2.887.415	3.019.370	3.136.521	3.253.200
Valor por programa	114.395	120.309	125.807	130.688	135.550

Para los tres primeros años, sin costo para la Corporación, asumiendo cofinanciación del BID y otros recursos gestionados por la Fundación Carvajal.

## Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. de programas/año	2	2	2	2	2
valor /programa x empresario	114.000	120.000	126.000	131.000	136.000
Subsidio al empresario	70%	70%	70%	0%	0%
Número de empresarios a capacitar por programa	12	12	12	12	12
<b>Total ingresos curso de formalización empresarial básica</b>	<b>820.800</b>	<b>864.000</b>	<b>907.200</b>	<b>3.144.000</b>	<b>3.264.000</b>

Al ser cofinanciado, el empresario tiene un subsidio del 70% sobre el costo.

### 3.2.2. Programa de formalización para no formalizados

Esta asesoría es posterior a haber realizado el programa

## Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>3.2.2. Asesoría en formalización para no formalizados</b>					
Horas/ asesoría	9	9	9	9	9
Costo asesor/ empresario	243.000	255.563	267.242	277.611	287.938
Costo total asesoría en formalización	2.187.024	2.300.092	2.405.205	2.498.526	2.591.470
Costo real para la corporación	0	2.300.092	2.405.205	2.498.526	2.591.470
Ingreso esperado	2.302.131	2.421.149	2.531.795	2.630.027	2.727.863
Valor por asesoría	95.922	100.881	105.491	109.584	113.661

Se estima que se requieren 9 horas de asesor por empresario. El primer año no tiene costo para la Corporación, es cubierto con recursos del proyecto.

## Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. asesorías	24	24	24	24	24
Valor por asesoría	96.000	101.000	105.000	110.000	114.000
Subsidio para el empresario	70%	0%	0%	0%	0%
<b>Ingresos por asesoría en formalización para no formaliz.</b>	<b>691.200</b>	<b>2.424.000</b>	<b>2.520.000</b>	<b>2.640.000</b>	<b>2.736.000</b>

Al ser cofinanciado, los empresarios del primer año reciben un subsidio del 70%.

### 3.2.3. Asesoría en formalización para formalizados

Aplica para los empresarios que entran de una vez formalizados, puesto que igual requieren un tiempo para ver el grado de formalización.

## Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>3.2.3. Asesoría en formalización para formalizados</b>					
Horas/ asesoría	3	3	3	3	3
Costo asesor/ empresario	81.000	85.188	89.081	92.537	95.979
Costo total asesoría en formalización	356.400	212.969	222.702	231.343	239.949
Costo real para la corporación	0	212.969	222.702	231.343	239.949
Ingreso esperado	375.158	224.178	234.423	243.519	252.578
Valor por asesoría	85.263	89.671	93.769	97.407	101.031

Se estima un requerimiento de 3 horas por empresario. El primer año, no tiene costo para la Corporación, será financiado con recursos del proyecto.

## Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Establecimientos formalizados	4	3	3	3	3
Valor por asesoría	85.000	90.000	94.000	97.000	101.000
Subsidio para el empresario	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Total Asesoría en formalización para formalizados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Teniendo en cuenta que el tiempo de dedicación es corto, es una asesoría que no debería cobrarse.

## 3.3. Categorización en calidad: Acompañamiento en el cambio de mariposa.

## Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horas proceso Diagnóstico	3	3	3	3	3
Horas Acompañamiento	20	20	20	20	20
Horas/ asesoría	23	23	23	23	23
Costo asesor/ empresario	621.000	653.106	682.953	709.451	735.843
Costo total acompañamiento en calidad	27.324.000	16.327.643	10.005.256	13.940.716	18.138.524
Costo real para la corporación	0	16.327.643	10.005.256	13.940.716	18.138.524
Ingreso esperado	28.762.105	17.186.992	10.531.848	14.674.438	19.093.184
Valor por asesoría	653.684	687.480	718.898	746.791	774.571

El proceso de diagnóstico requiere de 3 horas y en acompañamiento se estiman 20 horas.

## Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Cifras en \$000				
No. Establecimientos nuevos	44	25	15	20	25
Valor /acompañamiento	654.000	687.000	719.000	747.000	775.000
Subsidio al empresario	70%	0%	0%	0%	0%
<b>Total categorización</b>	<b>8.632.800</b>	<b>17.175.000</b>	<b>10.533.350</b>	<b>14.678.550</b>	<b>19.103.750</b>

**3.4. Programas de educación continuada:** Se realizarán entre 3 y 4 programas en los años 1 y 2, y del tercer año en adelante 6 programas, cada programa tendrá una duración de 20 horas cada uno.

Los programas ó cursos pueden referirse a sistemas básico, servicio al cliente, entre otros.

#### Costo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horas/ programa	20	20	20	20	20
Costo capacitador/ empresario	540.000	567.918	593.872	616.914	639.863
Costo total capacitador	8.100.000	8.518.770	8.908.078	9.253.711	9.597.949
Papelería y otros	405.000	425.939	445.404	462.686	479.897
Costo total programas de educación continuada	8.505.000	8.944.709	9.353.482	9.716.397	10.077.847
Costo real para la corporación	0	8.944.709	9.353.482	9.716.397	10.077.847
Ingreso esperado	8.952.632	9.415.483	9.845.770	10.227.786	10.608.260
Valor por programa	198.947	156.925	109.397	113.642	117.870

El primer año cofinanciado con recursos del proyecto.

#### Ingreso

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. programas	3	4	6	6	6
Valor por programa	199.000	157.000	109.000	114.000	118.000
Subsidio para el empresario	70%	0%	0%	0%	0%
Número de empresarios por programa	15	15	15	15	15
<b>Total programas de educación continuada</b>	<b>2.686.500</b>	<b>9.420.000</b>	<b>9.810.000</b>	<b>10.260.000</b>	<b>10.620.000</b>

Los empresarios del primer año se les subsidia el 70%.

Para lograr los ingresos esperados en esta línea de negocio, es importante definir comités donde haya representantes de cada tipo de establecimiento donde se establezcan las necesidades y prioridades de asesoría y capacitación.

### 3.5. Resumen de ingresos y egresos

A continuación se resumen los ingresos y costos de esta línea de negocio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifras en \$000					
<b>3. ASISTENCIA TECNICA</b>					
Diagnóstico	0	0	0	0	0
Capacitación en Formalización					
Programa de formalización empresarial básica	821	864	907	3.144	3.264
Asesoría en formalización para no formalizados	691	2.424	2.520	2.640	2.736
Asesoría en formalización para formalizados	0	0	0	0	0
Categorización - Calidad	8.633	17.175	10.533	14.679	19.104
Programas de educación continuada	2.687	9.420	9.810	10.260	10.620
<b>Total Ingresos</b>	<b>12.831</b>	<b>29.883</b>	<b>23.771</b>	<b>30.723</b>	<b>35.724</b>
Diagnóstico	-	2.236	2.338	2.429	2.519
Capacitación en Formalización					
Programa de formalización empresarial básica	0	0	0	2.980	3.091
Asesoría en formalización para no formalizados	0	2.300	2.405	2.499	2.591
Asesoría en formalización para formalizados	0	213	223	231	240
Categorización - Calidad	0	16.328	10.005	13.941	18.139
Programas de educación continuada	0	8.945	9.353	9.716	10.078
<b>Total Costos</b>	<b>-</b>	<b>30.022</b>	<b>24.325</b>	<b>31.796</b>	<b>36.658</b>
<b>Superávit/Déficit</b>	<b>12.831</b>	<b>-139</b>	<b>-554</b>	<b>-1.073</b>	<b>-934</b>
<b>Margen</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>	<b>-3%</b>

El primer año es cubierto con los recursos del proyecto, cubriendo el déficit de los años siguientes.

#### 4. Gestión en compras al por mayor

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifras en \$000					
<b>GESTION DE COMPRAS AL POR MAYOR</b>					
<b>VALOR PROMEDIO DE COMPRAS</b>	20.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Descuento alcanzado por volumen	15%	15%	15%	15%	15%
%Comisión para la Corporación	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Ingresos para la Corporación</b>	<b>150</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>

Sobre los descuentos alcanzados, la Corporación se quedará con un 5%, que servirán para cubrir los gastos que pueda implicar esta actividad, los cuales están implícitos en los gastos generales, como por ejemplo lo es el tiempo de la directora ejecutiva dedicada al desarrollo de esta línea.

La gestión puede referirse a la compra de: Seguros, papelería con consecutivo, servicios de contabilidad y análisis financiero, servicios de fumigación, ambulancia, ARP, medicina, agua potable, señalización, lencería (Toallas, sábanas, vajillas), snaks, productos de aseo, insumos piscina, colchones, bombillos economizadores, etc.

Puntos importantes para poner en marcha esta línea de negocio:

- Identificar y monitorear las necesidades de los empresarios
- Cuáles son los productos que podrían ser sujeto de negociación, en beneficio de los establecimientos
- Sobre cuales no tienen poder de negociación
- Cual es el descuento por volumen puede lograr la Corporación
- Tener muy en cuenta el tipo de negociación, a quién se factura, cómo se despachan los productos.

## **5. Otros servicios**

Otros servicios que ofrecerá la Corporación a sus asociados, y que se irán incorporando en el portafolio de servicios a medida que la necesidad de los establecimientos lo refleje, serán:

*Observatorio turístico*, referido al comportamiento de la demanda, cuales son los establecimientos, mariposas que más movimiento tienen, cuantos visitantes, de donde provienen, entre otros. Para este propósito parte de las funciones del promotor comercial que apoyará la línea de actividad turística será el manejo de la información estadística.

*Gestión en la consecución de recursos*: Conformación de alianzas con los bancos que atienden la región con el fin de conseguir líneas de crédito acordes con las necesidades de los afiliados a menores tasas de interés.

*Bolsa de empleo*: Alianzas con entidades como el Sena<sup>17</sup>, para mantener una bolsa de empleo disponible.

*Red de especialistas*: Especialistas que otorguen un descuento a los establecimientos por sus servicios (contadores públicos, arquitectos, asesores legales, financieros)

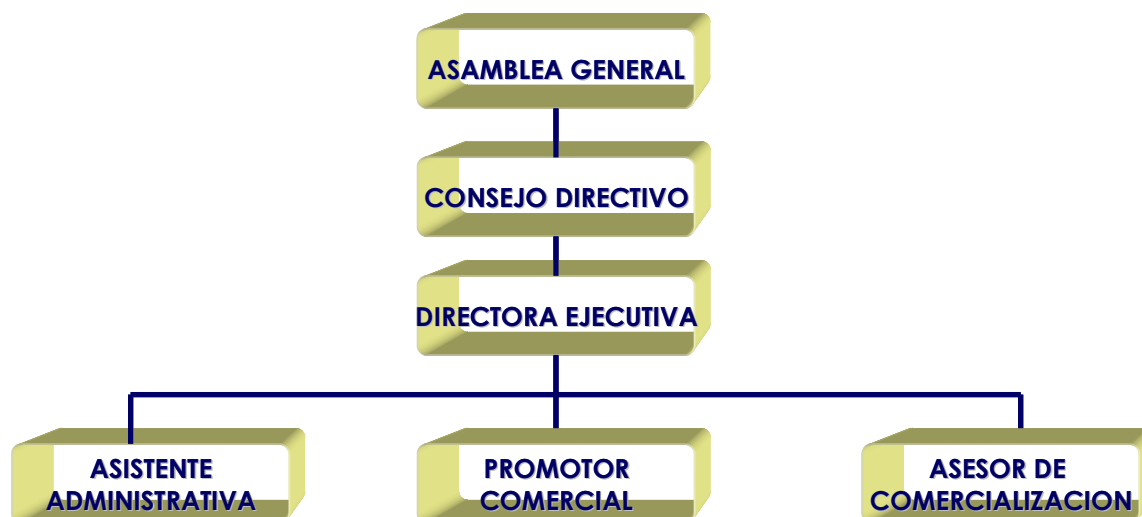
---

<sup>17</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje

## VIII. Gastos Generales de la Corporación

### 1. Estructura Organizacional

La estructura básica establecida para el funcionamiento de la Corporación es como sigue:



Se contará con los siguientes colaboradores y asignación mensual:

Colaborador	Tipo de Contrato	Asignación mensual \$
Director Ejecutivo	Indefinido	6.000.000
Asistente Administrativa	Indefinido	461.500
Asesor de comercialización	Indefinido	3.500.000
Promotor comercial	Indefinido	600.000
Contador	Servicios	200.000
Revisor Fiscal	Servicios	300.000

Estos valores se ajustarán por inflación en cada año, a partir del tercer año se contará con un promotor comercial adicional.

### 1.2. Perfiles y Funciones

Las funciones y perfiles, serán puestas a consideración del Consejo Directivo, ajustándolas a las necesidades específicas:



## **Director Ejecutivo**

De acuerdo con el artículo 34 de los Estatutos, el Director Ejecutivo, será el representante legal de la Corporación.

### **Perfil**

- Profesional de las ciencias administrativas o del turismo con especialización en mercadeo, conocimiento de Cooperación Internacional.
- Experiencia comprobada en mercadeo superior a 5 años, preferiblemente en el sector turístico.
- Conocimiento y experiencia en el desarrollo de programas de servicio y fidelización de clientes, dirigidos a Mipymes turísticas.
- Experiencia en procesos de capacitación y acompañamiento a microempresarios rurales en el desarrollo de planes de acción para la concreción de negocios.
- Actitud hacia el emprendimiento y generación de cambio, con mentalidad positiva, optimista y entusiasta.
- Espíritu emprendedor y habilidades para el trabajo con equipos multidisciplinarios.
- Conocimiento de la zona de influencia del proyecto y disponibilidad para desplazamientos permanentes y estancias programadas.

### **Funciones:**

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 35 de los Estatutos, corresponden al Director Ejecutivo las siguientes funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos, las decisiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- b) Representar a la Corporación judicial y extrajudicialmente y constituir apoderados judiciales y extrajudiciales.
- c) Presentar al Consejo Directivo para su estudio y aprobación los programas de la Corporación, el presupuesto, las cuentas, los balances y los reglamentos internos necesarios para la buena marcha de la institución.
- d) Celebrar toda clase de contratos y actos previstos en el objeto social que fueren necesarios para que la Corporación logre sus fines cuya cuantía sea hasta la suma equivalente a diez (10) salarios mínimos legales mensuales. Si la aprobación del acto o contrato corresponde al Consejo Directivo, el Director Ejecutivo debe exhibir y protocolizar según el caso, copia del acta de la sesión en la cual se aprobó el acto o contrato.
- e) Dirigir las finanzas de la Corporación, de acuerdo con los presupuestos y

las políticas aprobadas por el Consejo Directivo.

- f) Proveer los cargos creados por el Consejo Directivo y remover personal cuando se estime conveniente, así como hacer los análisis salariales correspondientes.
- g) Convocar a la Asamblea General ordinaria dentro de los tres (3) primeros meses del año, a reuniones extraordinarias cuando lo estime conveniente y a reuniones del Consejo Directivo.
- h) Convocar el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo mensualmente.
- i) Orientar adecuadamente el manejo de los recursos económicos de la Corporación.
- j) Velar porque la contabilidad de la Corporación se lleve cumplidamente, siguiendo las normas contables que regulan esta actividad en el país y se conserven en forma adecuada la correspondencia, libros y demás documentos de la Corporación.

De manera específica y administrativa, para dar cumplimiento a la misión de la Corporación, deberá cumplir con las siguientes responsabilidades<sup>18</sup>:

- Lograr que cada área de la Corporación, trabaje con directrices claras, en busca de los objetivos trazados, definiendo políticas, difundiéndolas y haciéndolas cumplir.
- Dirigir todas las actividades administrativas y operativas de la Corporación, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Consejo Directivo.
- Velar por las actividades de promoción y comercialización de la oferta turística del Destino Paraíso, en el mercado regional, nacional e internacional.
- Coordinar la promoción del desarrollo del turismo integral, al igual que todas las actividades relacionadas con el turismo de la zona.
- Estimular el espíritu de asociatividad y cooperación entre los asociados.
- Promover la comercialización de los servicios que ofrece la Corporación a sus vinculados.
- Gestionar las actividades propicias para adelantar la implementación de las normas de calidad vigentes para el sector, en todos los establecimientos pertenecientes a la Corporación.
- Desarrollar las actividades propias para desarrollar la línea de asistencia técnica, realizando actividades de capacitación permanente a los empresarios.

---

<sup>18</sup> Fuente: Plan de Empresa – Unión Temporal Hector E. López Bandera & Grupo Consultor Hotelería y Turismo

- Establecer acuerdos con las autoridades municipales, departamentales y nacionales que tengan por propósito financiar las actividades y la gestión de la Corporación.
- Establecer y mantener relaciones con todos los organismos similares en todo el mundo y en especial en América.
- Colaborar con las autoridades municipales en la representación turística del Destino Paraíso, buscando el interés general de los aliados.
- Ejecutar programas preactivos de relaciones públicas para asegurar un adecuado y positivo cubrimiento del Destino Paraíso, como destino de visitantes.
- Desarrollar y ampliar el soporte del sector privado, ejecutando actividades de promoción y venta de afiliaciones.
- Mantener una base significativa de empresas aliadas, ofreciéndoles una serie de servicios e información que sean de su interés.
- Gestionar recursos y aportes nacionales e internacionales, para el apoyo de proyectos especiales.
- Formular, desarrollar y evaluar los planes operativos y de marketing que guíen la gestión de la Corporación y el posicionamiento del Destino.

### **Asistente Administrativo**

#### **Perfil:**

Técnico en secretariado, preferiblemente con estudios de turismo, con experiencia secretarial de mínimo dos (2) años

#### **Funciones:**

- Atender las llamadas telefónicas
- Elaboración y organización de los soportes de ingresos y egresos,
- Manejo del archivo.
- Seguimiento a los saldos en bancos y flujo de tesorería
- Realizar los pagos de gastos generales de la Corporación.
- Seguimiento a la cartera por cuotas de afiliación y sostenimiento
- Diligencias por fuera de la oficina según los requerimientos de la dirección ejecutiva.
- Gestión de recursos administrativos: Papelería, insumos de limpieza, insumos de cafetería.
- Las demás que se consideren pertinentes en su cargo, para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos.

### **Promotor Comercial**

**Perfil:**

Estudiante de últimos semestres, técnico o Universitario en carreras administrativas, preferiblemente con conocimiento del sector Turismo. Con experiencia en mínima de 6 meses en venta de productos y servicios y cumplimiento de metas.

**Funciones:**

- Promoción de la oferta turística en las oficinas de la Corporación con clientes presenciales o telefónicamente.
- Coordinar y gestionar las actividades de reservas para el Destino Paraíso, confirmación a los establecimientos.
- Generación de vouchers.
- Desarrollar, implementar y poner en funcionamiento el sistema de información turística, el cual manejará todas de las estadísticas del sector.
- Promover entre los establecimientos vinculados, el manejo de los datos que se requieren para el sistema de información y que permita registrar las variables claves para el seguimiento del desempeño de todos los establecimientos.
- Las demás que se consideren pertinentes en su cargo, para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos.

**Asesor de Comercialización****Perfil:**

- Profesional de las ciencias económicas, administrativas o del turismo con postgrado en mercadeo, negocios internacionales etc, con experiencia comprobada en marketing (preferiblemente en el sector turístico) así como en el desarrollo de programas de servicio al cliente: satisfacción, gestión de mejores clientes, orientación, manejo de quejas y reclamaciones.
- Experiencia práctica en la implementación de programas de marketing y fidelización de clientes dirigido a Mipymes turísticas, preferiblemente.
- Experiencia en procesos de capacitación y acompañamiento a microempresarios rurales en el desarrollo de planes de acción para la concreción de negocios y retención de clientes; debe demostrar resultados exitosos en asesorías concluidas.
- Espíritu emprendedor y habilidades para el trabajo con equipos multidisciplinarios.

- Conocimiento de la zona de influencia del proyecto, disponibilidad para trasladarse; preferiblemente con vehículo o moto.

### **Funciones:**

- Coordinar con el equipo y los beneficiarios del proyecto el cronograma de las actividades de sensibilización, capacitación y asesoría a realizar con los empresarios por líneas de servicios.
- Caracterizar los clientes actuales de las Mipymes beneficiarias y su relación con los resultados del análisis de la demanda turística del Destino Paraíso, de tal manera que se puedan definir los perfiles y analizar el comportamiento y tendencias de uso de los productos y servicios.
- Capacitar a empresarios, trabajadores y equipo del proyecto en la elaboración e implementación de planes de marketing que integren canales de distribución tradicionales y alternativos, de tal manera que se concreten negocios en el corto plazo, para los empresarios individuales y/o a través de las organizaciones o redes por línea temática.
- Construir planes de acción con los empresarios para mejorar la gestión, prevenir la insatisfacción y aumentar los clientes. Incluye la retención preventiva de los clientes seleccionados por segmento a través del marketing relacional (comunicación informal frecuente).
- Elaborar un manual del ciclo del cliente por cada línea de servicios, desde la óptica del marketing experiencial para lograr experiencias dignas de ser contadas (voz a voz).
- Acompañar y monitorear la puesta en marcha de los planes comerciales (clientes-proveedores-actores económicos del turismo) para la concreción de negocios de las empresas y las organizaciones o redes por línea de servicios.
- Desarrollar acciones colectivas con los microempresarios organizados por línea de servicios, para generar economías de escala, promoción y comercialización de sus servicios.
- Promover en las Mipymes el manejo de los datos que requiere el sistema de información y que permita registrar las variables claves para el seguimiento al desempeño de la empresa.
- Presentar los informes de avance sobre la entrega de productos intermedios y finales con sus respectivos verificadores.
- Las demás que se consideren pertinentes en su cargo, para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos.

### **Contador**

#### **Perfil:**

Contador público titulado con experiencia mínima de un(1) año en manejo de entidades sin ánimo de lucro

**Funciones:**

- Registro contable de todas las operaciones de la Corporación
- Consolidación y presentación de estados financieros de la Corporación
- Presentación mensual de los impuestos requeridos según las normas contables.
- Asesoría en trámites como registro en cámara de comercio, actualización del Registro Único Tributario, trámites ante la DIAN, entre otros.

**Revisor Fiscal**

**Perfil:**

Contador público titulado, con experiencia mínimo de un (1) año en el manejo de entidades sin ánimo de lucro

**Funciones:**

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 37 de los Estatutos, corresponden al Revisor Fiscal las siguientes funciones:

- a) Velar por los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y ejercer las demás funciones que le correspondan y se refieran al control social y el Autocontrol, para lo cual podrá examinar los estados financieros e informes presentados por el Comité Ejecutivo y el Director Ejecutivo, los libros de actas y demás documentos que considere pertinentes.
- b) Informar a los órganos de Administración sobre las irregularidades que advierta en el funcionamiento de la Corporación y estudiar y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
- c) Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con las decisiones del Consejo Directivo, Comité Ejecutivo, del Director Ejecutivo, de los comités especiales y de todos los empleados y con la prestación de los diferentes servicios; transmitirlos y estudiar y solicitar cuando sea el caso, la aplicación de correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- d) Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el Comité ejecutivo se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

- e) Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles.
- f) Señalar de acuerdo con el comité ejecutivo el procedimiento para que los asociados puedan examinar los libros, inventarios y balances.
- i) Controlar que en las elecciones que efectúe la Corporación se cumplan las condiciones exigidas a los candidatos y el estatuto y que se aplique correctamente el sistema de elección vigente..
- j) Hacer anualmente un examen general de las actividades administrativas sobre el cumplimiento de los objetivos y sobre la marcha general de la Asociación rindiendo sobre el particular un informe escrito a la Asamblea.
- k) Convocar a la Asamblea General en los casos establecidos en la ley y los presentes Estatutos.
- l) Ejercer las demás funciones que le correspondan, de conformidad con las normas legales, reglamentarias, estatutarias y las relativas al Autocontrol, siempre y cuando se refiera al control social y no correspondan a funciones propias de la Revisoría Fiscal.

## 2. Gastos Generales Totales

A continuación se resumen los gastos generales de la Corporación al mes y para los cinco años proyectados:

<b>GASTOS</b>	<b>Mes</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Cifras en \$000</b>						
GASTOS DE PERSONAL	6.783	81.396	85.604	89.517	92.990	96.449
HONORARIOS	500	6.000	6.310	6.600	6.850	7.100
ARRENDAMIENTOS	250	3.000	3.160	3.300	3.430	3.560
SEGUROS CAUSADOS	21	250	263	275	286	297
SERVICIOS	943	11.320	12.233	12.798	13.293	13.788
GASTOS LEGALES	13	150	20	21	22	23
GASTOS DE VIAJE	270	3.240	3.410	3.570	3.710	3.850
GASTOS DIVERSOS	610	7.320	7.690	8.060	8.370	8.680
GASTOS FINANCIEROS	113	1.351	1.422	1.487	1.544	1.601
<b>TOTAL GASTOS CORPORACION</b>	<b>9.502</b>	<b>114.027</b>	<b>120.112</b>	<b>125.627</b>	<b>130.494</b>	<b>135.348</b>

Los gastos mensuales de la Corporación ascienden a \$9.502.000.

El 71% de los gastos de la corporación corresponden a gastos de personal.

Los honorarios corresponden al pago del contador y la revisoría fiscal.

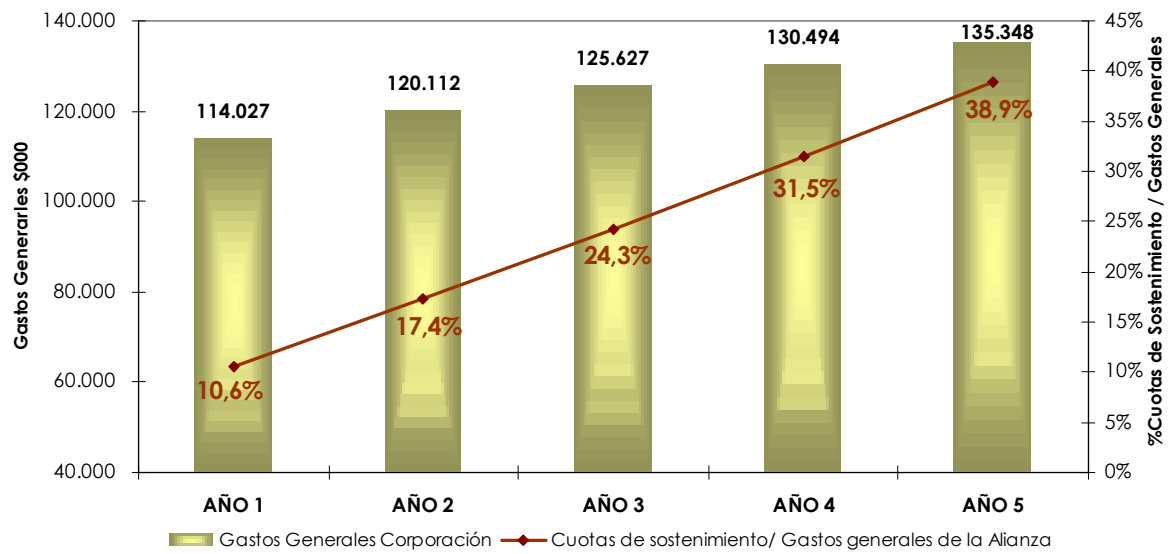
En servicios se incluye telefonía fija, celular, servicios públicos, aseo y vigilancia, correo, entre otros.

Gastos diversos corresponden a papelería, fotocopias, gastos de representación, entre otros.

Los gastos generales crecen con la inflación.

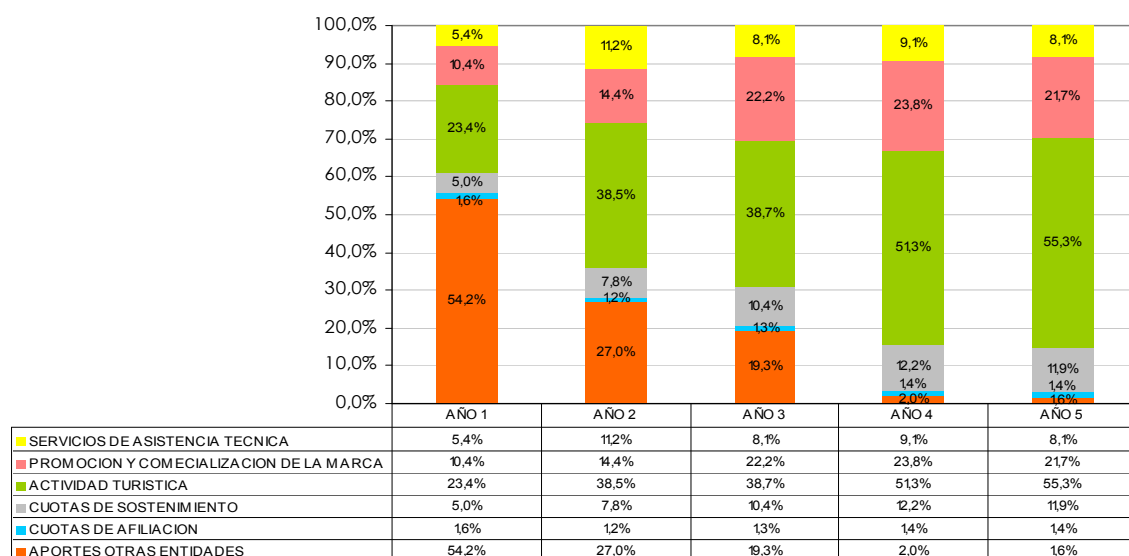
Tal como se aprecia en la siguiente gráfica, en la medida en que se vinculan más establecimientos a la Corporación, las cuotas de sostenimiento cubren un mayor porcentaje de los gastos de generales, en el año 5 cubren el 38.5%.





## IX. Consolidado de Ingresos y Egresos de la Corporación

### 1. Participación en ingresos



La mayor fuente de ingresos en el primer año proviene de los aportes de las entidades privadas vinculadas a la Corporación, quienes aportan el 54.2%, descendiendo su participación en los años siguientes.

Los ingresos por actividad turística contribuyen con el 23.4% en el primer año y alcanzan el 51.3% en el año 5.

El aporte de otras entidades disminuye gradualmente, correspondiendo para los dos últimos años a los aportes de las cámaras de Comercio de Palmira y Buga y la alcaldía de Cerrito.

## 2. Flujo de Ingresos y Egresos Totales

CIFRAS EN \$000					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. INGRESOS</b>					
CUOTAS DE AFILIACION	3.800	3.125	3.875	4.875	6.125
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	12.048	20.871	30.491	41.051	52.653
APORTES OTRAS ENTIDADES	129.914	72.315	56.600	6.860	7.120
LINEAS DE NEGOCIO					
1. ACTIVIDAD TURISTICA	56.050	103.030	113.848	172.701	245.303
2. PROMOCION Y COMERCIALIZACION DE LA MARCA	24.917	38.472	65.161	80.177	96.438
3. SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA	12.831	29.883	23.771	30.723	35.724
4. GESTION DE COMPRAS AL POR MAYOR	150	225	225	225	225
TOTAL LINEAS DE NEGOCIO	93.948	171.610	203.004	283.826	377.689
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>239.710</b>	<b>267.921</b>	<b>293.970</b>	<b>336.612</b>	<b>443.587</b>
<b>II. GASTOS</b>					
1. ACTIVIDAD TURISTICA	61.298	76.468	99.756	111.272	123.468
2. PROMOCION Y COMERCIALIZACION DE LA MARCA	25.112	42.402	69.319	84.235	99.334
3. SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA	0	30.022	24.325	31.796	36.658
4. GESTION DE COMPRAS AL POR MAYOR					
5. GASTOS GENERALES SIN FINANCIEROS	112.676	118.690	124.140	128.950	133.747
6. GASTOS FINANCIEROS	1.351	1.422	1.487	1.544	1.601
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>200.437</b>	<b>269.003</b>	<b>319.027</b>	<b>357.797</b>	<b>394.808</b>
<b>II. INVERSIONES</b>	2.000	2.100	2.200	2.300	2.400
<b>SUPERAVIT (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>37.273</b>	<b>-3.182</b>	<b>-27.257</b>	<b>-23.485</b>	<b>46.380</b>

Las inversiones corresponden a reposición de muebles y equipos.

Cumplíendose los estimados de ingresos y egresos, la Corporación es viable financieramente, con déficits temporales entre el segundo y cuarto año, los cuales para los años 2 y 3 podrían ser cubiertos con los excedentes del primer año.

Para el año 4, cuando la Corporación comenzará a funcionar sin los aportes de entidades privadas, se presenta un déficit temporal que no alcanza a ser cubierto con los superávit de años anteriores, generando la necesidad de recurrir ya sea a las mismas entidades o a otras nuevas para cubrir el déficit de este año.

Para el año 5 la Corporación presenta superávit.

### 3. Estados Financieros Consolidados

#### 3.1. Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados (\$000)</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
Líneas de Negocio	93.948	171.610	203.004	283.826	377.689
Cuotas Sostenimiento y Aportes Otras Entidades	141.962	93.186	87.091	47.911	59.773
<b>Total Ingresos</b>	<b>235.910</b>	<b>264.796</b>	<b>290.095</b>	<b>331.737</b>	<b>437.462</b>
Gastos Operacionales	199.086	267.581	317.541	356.253	393.207
Gastos Depreciación	1.300	1.720	2.160	2.620	3.100
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>35.524</b>	<b>(4.506)</b>	<b>(29.605)</b>	<b>(27.136)</b>	<b>41.156</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>15,1%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>-10,2%</b>	<b>-8,2%</b>	<b>9,4%</b>
Gastos Financieros	1.351	1.422	1.487	2.624	2.681
<b>Utilidad Neta</b>	<b>34.173</b>	<b>(5.927)</b>	<b>(31.092)</b>	<b>(29.759)</b>	<b>38.475</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>14,5%</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>-9,0%</b>	<b>8,8%</b>

Los ingresos corresponden a los generados por las líneas de negocio, las cuotas de sostenimiento de los afiliados y los aportes de otras entidades. Los generados por las líneas de negocio se estima asciendan en el año 5 a \$378 millones, 4 veces mas que los estimados para el primer año.

Los gastos operacionales corresponden a los generados por las líneas de negocio.

Los gastos financieros hacen referencia a chequeras, gravamen a los movimientos financieros e intereses por obligaciones financieras en los años 4 y 5.

En el año 5, la utilidad y margen neto es positivo, las cuales serán reinvertidas en las actividades de la Corporación.

### 3.2. Flujo de Caja

<b>FLUJO DE CAJA (\$000)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Utilidad Operativa	35.524	(4.506)	(29.605)	(27.136)	41.156
Más : Depreciación	1.300	1.720	2.160	2.620	3.100
<b>Generación Interna</b>	<b>36.824</b>	<b>(2.786)</b>	<b>(27.445)</b>	<b>(24.516)</b>	<b>44.256</b>
Inversión Activos Fijos	2.000	2.100	2.200	2.300	2.400
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>34.824</b>	<b>(4.886)</b>	<b>(29.645)</b>	<b>(26.816)</b>	<b>41.856</b>
Menos : Gasto Financiero	1.351	1.422	1.487	2.624	2.681
Más: Recursos Adicionales		-	-	18.652	-
Menos: Amortización Rec. Adicionales					18.652
<b>Total Flujo Financiero</b>	<b>(1.351)</b>	<b>(1.422)</b>	<b>(1.487)</b>	<b>16.028</b>	<b>(21.333)</b>
Capitalización	3.800	3.125	3.875	4.875	6.125
<b>Flujo Neto</b>	<b>37.273</b>	<b>(3.182)</b>	<b>(27.257)</b>	<b>(5.912)</b>	<b>26.647</b>
<b>Caja Inicial</b>		<b>37.273</b>	<b>34.090</b>	<b>6.834</b>	<b>921</b>
<b>Caja Final</b>	<b>37.273</b>	<b>34.090</b>	<b>6.834</b>	<b>921</b>	<b>27.569</b>

Los otros ingresos del año 1, permitirán a la Corporación cubrir los déficits de los años 2 y 3.

En el año 4, para cubrir el déficit se asume que la Corporación tome una obligación financiera, la cual se pagaría con los excedentes del año siguiente. Sin embargo, la entidad hará todas las gestiones necesarias para la consecución de recursos, sin que se requiera de un endeudamiento financiero.

### 3.3. Balance General

<b>BALANCE GENERAL (\$000)</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Caja y Bancos		37.273	34.090	6.834	921	27.569
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>37.273</b>	<b>34.090</b>	<b>6.834</b>	<b>921</b>	<b>27.569</b>
Activo Fijo Bruto	4.500	6.500	8.600	10.800	13.100	15.500
(-) Depreciación Acumulada		1.300	3.020	5.180	7.800	10.900
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>4.500</b>	<b>5.200</b>	<b>5.580</b>	<b>5.620</b>	<b>5.300</b>	<b>4.600</b>
Intangibles	450.725	450.725	450.725	450.725	450.725	450.725
<b>Total Activo Largo Plazo</b>	<b>455.225</b>	<b>455.925</b>	<b>456.305</b>	<b>456.345</b>	<b>456.025</b>	<b>455.325</b>
<b>Activo Total</b>	<b>455.225</b>	<b>493.198</b>	<b>490.396</b>	<b>463.179</b>	<b>456.947</b>	<b>482.894</b>
Bancos Corto Plazo		-	-	-	-	-
Otros Recursos		-	-	-	18.652	-
<b>Pasivo Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.652</b>	<b>-</b>
Capital	455.225	459.025	462.150	466.025	470.900	477.025
Utilidad Retenida		-	34.173	28.245	(2.846)	(32.606)
Utilidad del Ejercicio		34.173	(5.927)	(31.092)	(29.759)	38.475
<b>Total Patrimonio</b>	<b>455.225</b>	<b>493.198</b>	<b>490.396</b>	<b>463.179</b>	<b>438.295</b>	<b>482.894</b>
<b>Pasivo Total y Patrimonio</b>	<b>455.225</b>	<b>493.198</b>	<b>490.396</b>	<b>463.179</b>	<b>456.947</b>	<b>482.894</b>

Resultado de todo el trabajo realizado en el marco del convenio de cooperación técnica no reembolsable con el BID/FOMIN, gestionado por la Fundación Carvajal, desde el año 2005 hasta septiembre de 2008, la Corporación Destino Paraíso recibe un capital invertido por \$455.225.266, detallado como sigue:

- Diseño de la marca \$37.508.460
- Estudio de oferta y demanda (US\$ 59.091) <sup>19</sup> \$122.082.006
- Diseño de productos y paquetes turísticos (US\$97.000) \$200.402.000
- Plan de marketing \$10.000.000
- Creación de la Corporación y Plan de negocios \$80.732.800
- Activos fijos (muebles y enseres, equipos de cómputo) \$4.500.000

Además recibe un gran capital intangible que no se puede cuantificar como lo es la transferencia de conocimiento, el tiempo dedicado de un equipo de especialistas en el tema, la capacitación recibida, el acompañamiento a los empresarios en el proceso, las estrategias e impulso al desarrollo de la región, siendo instrumentos fundamentales que contribuyen a hacer sostenible la Corporación.

<sup>19</sup> Valores en dólares convertidos a pesos a la tasa de cambio promedio del mes de septiembre de 2008 \$/US 2.066

## **X. Recomendaciones y Conclusiones**

Los resultados presentados son un estimado que se pueden sensibilizar en el modelo financiero disponible en formato de Excel, realizando cambios en las variables incorporadas, tales como precios de venta, número de establecimientos vinculados por año, nivel de ocupación, valor de los aportes de las entidades, entre otras.

Es prioritario viabilizar la Corporación durante los tres primeros años con aportes de las entidades privadas, lo que permitirá enfocar los esfuerzos de la administración en promocionar el Destino, contar con la vinculación nuevos establecimientos y nuevos clientes.

El pago oportuno de las cuotas de sostenimiento de los establecimientos, es parte de la garantía del funcionamiento y cumplimiento de las actividades propuestas de la Corporación.

En la medida en que se vinculen más establecimientos, nuevas entidades privadas y logre incrementarse la demanda turística, se garantizará la viabilidad financiera de la Corporación. Especialmente para el año 4, se presenta un déficit que requiere de la consecución de recursos de nuevas entidades.

Así en los resultados financieros presentados en este documento no se estén considerado aportes en efectivo de las alcaldías, es de vital importancia su participación activa con los aportes en especie señalados, para el desarrollo del proyecto.

La comunicación entre la administración de la Corporación y su Consejo Directivo debe ser permanente con el fin que los establecimientos estén en pleno conocimiento de las actividades realizadas y así lograr tener su constante motivación.

El plan de negocios es viable financieramente durante los tres primeros años, sin embargo para el año 4, cuando la Corporación esté funcionando sin los aportes de entidades privadas, se presentará un déficit. Se recomienda a la dirección de la Corporación, desde ahora trabajar en el diseño de esquemas que permitan con anticipación corregir este resultado, mediante políticas de ajuste en el plan de actividades, gestión para la consecución de nuevos aportes y/o vinculación de más establecimientos, de tal manera que se garantice su sostenibilidad.

## Cuadro 1. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Alojamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>			
<b>1. ALOJAMIENTO</b>			
<b>CUOTAS</b>			
<b>CUOTA AFILIACION</b>			
Número de establecimientos	17	10	10
Valor afiliación	100.000	125.000	155.000
<b>TOTAL CUOTAS DE AFILIACION ALOJAMIENTOS</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.550.000</b>
<b>CUOTAS POR SOSTENIMIENTO</b>			
	1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas
<b>Nivel Bajo</b>	41%	100%	0%
Número de establecimientos	7	7	0
Promedio de camas / establecimiento	8	8	8
Cuota Sostenimiento / establecimiento	240.000	270.000	300.000
<b>Nivel Medio</b>	47%		
Número de establecimientos	8	8	0
Promedio de camas / establecimiento	32	32	32
Cuota Sostenimiento / establecimiento	336.000	378.000	420.000
<b>Nivel Alto</b>	12%		
Número de establecimientos	2	2	0
Promedio de camas / establecimiento	81	81	81
Cuota Sostenimiento / establecimiento	432.000	486.000	540.000
<b>Mercado objetivo</b>	71	71	71
Número de establecimientos	17	27	37
% penetración	24%	38%	52%
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO ALOJAMIENTOS</b>	<b>5.232.000</b>	<b>9.070.809</b>	<b>13.222.059</b>



## Cuadro 1. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Alojamiento

	AÑO 4				AÑO 5			
ACTIVIDAD TURISTICA								
1. ALOJAMIENTO								
CUOTAS								
CUOTA AFILIACION								
Número de establecimientos	10				10			
Valor afiliación	195.000				245.000			
TOTAL CUOTAS DE AFILIACION ALOJAMIENTOS	1.950.000				2.450.000			
CUOTAS POR SOSTENIMIENTO								
	1 mariposa    2 mariposas    3 mariposas				1 mariposa    2 mariposas    3 mariposas			
Nivel Bajo	41%	55%	30%	15%	41%	45%	35%	20%
Número de establecimientos	19	11	6	3	23	11	8	5
Promedio de camas / establecimiento	8	8	8	8	8	8	8	8
Cuota Sostenimiento / establecimiento	270.000    310.000    345.000				280.000    320.000    360.000			
Nivel Medio	47%				47%			
Número de establecimientos	22	12	7	3	27	12	9	5
Promedio de camas / establecimiento	32	32	32	32	32	32	32	32
Cuota Sostenimiento / establecimiento	385.000    435.000    480.000				400.000    450.000    500.000			
Nivel Alto	12%				12%			
Número de establecimientos	6	3	2	1	7	3	2	1
Promedio de camas / establecimiento	81	81	81	81	81	81	81	81
Cuota Sostenimiento / establecimiento	495.000    555.000    620.000				515.000    575.000    645.000			
Mercado objetivo	71				71			
Número de establecimientos	47	26	14	7	57	26	20	11
% penetración	66%				80%			
TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO ALOJAMIENTOS	17.777.750	9.062.706	5.606.824	3.108.221	22.779.882	9.339.618	8.202.971	5.237.294

## Cuadro 2. Cuotas de afiliación y sostenimiento alimentos y bebidas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>			
<b>2. ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>			
<b>CUOTAS</b>			
<b>CUOTAS DE AFILIACION</b>			
Número de establecimientos nuevos	17	15	15
Valor afiliación	100.000	125.000	155.000
<b>TOTAL INGRESOS POR AFILIACION</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.875.000</b>	<b>2.325.000</b>
<b>CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>			
	1 mariposa 71% 12	1 mariposa 71% 23	1 mariposa 71% 33
	2 mariposas 100% 12	2 mariposas 75% 17	2 mariposas 65% 22
	3 mariposas 0% 0	3 mariposas 20% 5	3 mariposas 25% 8
	4 mariposas 0% 0	4 mariposas 5% 1	4 mariposas 10% 3
Nivel Bajo			
Número de establecimientos	8	8	8
Promedio de mesas / establecimiento	240.000	250.000	260.000
Cuota Sostenimiento / establecimiento	270.000	285.000	300.000
300.000		315.000	330.000
Nivel Medio			
Número de establecimientos	4	6	7
Promedio de mesas / establecimiento	23	23	23
Cuota Sostenimiento / establecimiento	336.000	355.000	370.000
378.000		400.000	420.000
420.000		440.000	460.000
Nivel Alto			
Número de establecimientos	1	1	2
Promedio de mesas / establecimiento	100	100	100
Cuota Sostenimiento / establecimiento	432.000	455.000	475.000
486.000		510.000	535.000
540.000		570.000	595.000
Mercado objetivo	100	100	100
Número de establecimientos	17	32	47
% penetración establecimientos	17%	32%	47%
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>	<b>4.656.000</b>	<b>9.539.294</b>	<b>14.907.294</b>
	4.656.000	6.882.353	9.120.074
	0	2.081.882	4.019.191
	0	575.059	1.768.029

## Cuadro 2. Cuotas de afiliación y sostenimiento alimentos y bebidas

	AÑO 4				AÑO 5			
ACTIVIDAD TURISTICA								
2. ALIMENTOS Y BEBIDAS								
CUOTAS								
CUOTAS DE AFILIACION								
Número de establecimientos nuevos	15				15			
Valor afiliación	195.000				245.000			
TOTAL INGRESOS POR AFILIACION	2.925.000				3.675.000			
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO								
	1 mariposa    2 mariposas    3 mariposas				1 mariposa    2 mariposas    3 mariposas			
Nivel Bajo	71%	55%	30%	15%	71%	45%	35%	20%
Número de establecimientos	44	24	13	7	54	24	19	11
Promedio de mesas / establecimiento	8	8	8	8	8	8	8	8
Cuota Sostenimiento / establecimiento	270.000				280.000			
Nivel Medio	24%				24%			
Número de establecimientos	15	8	4	2	18	8	6	4
Promedio de mesas / establecimiento	23	23	23	23	23	23	23	23
Cuota Sostenimiento / establecimiento	385.000				400.000			
Nivel Alto	6%				6%			
Número de establecimientos	4	2	1	1	5	2	2	1
Promedio de mesas / establecimiento	100	100	100	100	100	100	100	100
Cuota Sostenimiento / establecimiento	495.000				515.000			
Mercado objetivo	100				100			
Número de establecimientos	62	34	19	9	77	35	27	15
% penetración establecimientos	62%				77%			
TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	20.816.500	10.581.029	6.581.118	3.654.353	27.321.412	11.159.338	9.852.603	6.309.471

### Cuadro 3. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Esparcimiento y Diversión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>					
<b>3. ESPARCIMIENTO Y DIVERSIÓN</b>					
<b>CUOTAS DE AFILIACION</b>					
Reserva Nirvana	100.000				
Hacienda El Paraiso					
Hacienda Pie de Chinche (Museo de la Caña)					
Madre Vieja de Videles					
El Vínculo					
Laguna de Sonso					
Festival Internacional del Mono Nuñez					
Pilotos Parapente	100.000	0	0	0	0
Incremento en No. de Pilotos	1	0	0	0	0
<b>TOTAL CUOTAS DE AFILIACION ATRACTIVOS</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>					
Reserva Nirvana	420.000	440.000	460.000	480.000	500.000
Hacienda El Paraiso					
Hacienda Pie de Chinche (Museo de la Caña)					
Madre Vieja de Videles					
Reserva Natural El Vínculo					
Laguna de Sonso					
Festival Internacional del Mono Nuñez					
Pilotos Parapente	300.000	315.000	330.000	345.000	360.000
No. de Pilotos	1	1	1	1	1
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>	<b>720.000</b>	<b>755.000</b>	<b>790.000</b>	<b>825.000</b>	<b>860.000</b>

## Cuadro 4. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Transporte

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
ACTIVIDAD TURISTICA												
4. TRANSPORTE												
CUOTAS												
CUOTAS DE AFILIACION												
Número de establecimientos	3				0				0			
Valor afiliación	100.000				125.000				155.000			
TOTAL CUOTAS DE AFILIACION	300.000				0				0			
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO												
		1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas		1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas		1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas
		100%	0%	0%		100%	0%	0%		100%	0%	0%
Número de empresas afiliadas	3	3	0	0	3	3	0	0	3	3	0	0
Valor por empresa		240.000	270.000	300.000		250.000	285.000	315.000		260.000	300.000	330.000
TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	720.000	720.000	0	0	750.000	750.000	0	0	780.000	780.000	0	0
Mercado objetivo												
Número de establecimientos	3				3				3			
% penetración	60%				60%				60%			

## Cuadro 4. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Transporte

	AÑO 4				AÑO 5			
ACTIVIDAD TURISTICA								
4. TRANSPORTE								
CUOTAS								
CUOTAS DE AFILIACION								
Número de establecimientos	0				0			
Valor afiliación	195.000				245.000			
TOTAL CUOTAS DE AFILIACION	0				0			
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO								
		1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas		1 mariposa	2 mariposas	3 mariposas
		100%	0%	0%		100%	0%	0%
Número de empresas afiliadas	3	3	0	0	3	3	0	0
Valor por empresa		270.000	310.000	345.000		280.000	320.000	360.000
TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	810.000	810.000	0	0	840.000	840.000	0	0
Mercado objetivo								
Número de establecimientos	5				5			
% penetración	3				3			
	60%				60%			

**Cuadro 5. Cuotas de Afiliación y Sostenimiento Productos Típicos, Servicios Turísticos e Intermediarios**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>					
<b>5. PRODUCTOS TIPICOS</b>					
<b>CUOTAS</b>					
# Asociaciones de artesanos y productos típicos	1	1	1	1	1
Cuota sostenimiento por asociado	120.000	126.000	132.000	137.000	142.000
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>	<b>120.000</b>	<b>126.000</b>	<b>132.000</b>	<b>137.000</b>	<b>142.000</b>
<b>6. SERVICIOS TURISTICOS</b>					
# Recreacionistas y Guías vinculados	5	5	5	5	5
Cuota sostenimiento	120.000	126.000	132.000	137.000	142.000
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>	<b>600.000</b>	<b>630.000</b>	<b>660.000</b>	<b>685.000</b>	<b>710.000</b>
<b>7. INTERMEDIARIOS</b>					
<b>CUOTAS DE AFILIACION</b>					
Número de establecimientos	5	0	0	0	0
Valor afiliación	100.000	125.000	155.000	195.000	245.000
<b>TOTAL CUOTAS DE AFILIACION</b>	<b>500.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>					
Número de empresas afiliadas	5	5	5	5	5
Valor por empresa	0	0	0	0	0
<b>TOTAL CUOTAS DE SOSTENIMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Cuadro 6. Proyección de Ingresos en Alojamiento

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				
ACTIVIDAD TURISTICA													
1. ALOJAMIENTO													
INGRESOS													
OFERTA EN NUMERO DE CAMAS	474	0	0		565	151	38		671	258	103		
% Ocupación	15%	15%	15%		20%	20%	20%		25%	25%	25%		
Tarifa por noche	25.000	30.000	40.000		26.000	32.000	42.000		27.000	33.000	44.000		
Número de Días	360	360	360		360	360	360		360	360	360		
Número de personas alojamiento													
Total ingresos establecimientos	639.900.000	639.900.000	0	0	1.517.692.235	1.056.964.235	346.901.082	113.826.918	2.804.016.706	1.629.486.529	765.997.941	408.532.235	
% Ingresos generados por la Alianza	10%	10%	10%		20%	20%	20%		20%	20%	20%		
%Comisión para la Alianza DP	8%	8%	8%		8%	8%	8%		8%	8%	8%		
TOTAL INGRESOS - ALOJAMIENTO	5.119.200	5.119.200	0	0	24.283.076	16.911.428	5.550.417	1.821.231	44.864.267	26.071.784	12.255.967	6.536.516	

	AÑO 4				AÑO 5			
ACTIVIDAD TURISTICA								
1. ALOJAMIENTO								
INGRESOS								
OFERTA EN NUMERO DE CAMAS	721	393	197		715	556	318	
% Ocupación	25%	25%	25%		25%	25%	25%	
Tarifa por noche	28.000	34.000	46.000		29.000	35.000	48.000	
Número de Días	360	360	360		360	360	360	
Número de personas alojamiento								
Total ingresos establecimientos	3.833.126.471	1.816.312.235	1.203.012.000	813.802.235	4.991.972.824	1.866.625.941	1.752.196.765	1.373.150.118
% Ingresos generados por la Alianza	25%	25%	25%		30%	30%	30%	
%Comisión para la Alianza DP	8%	8%	8%		8%	8%	8%	
TOTAL INGRESOS - ALOJAMIENTO	76.662.529	36.326.245	24.060.240	16.276.045	119.807.348	44.799.023	42.052.722	32.955.603



### Cuadro 7. Proyección de Ingresos en Alimentos y Bebidas

AÑO 1

ACTIVIDAD TURISTICA

INGRESOS

Oferta en número de mesas

288

0

0

Sillas / mesa promedio

6

6

6

OFERTA EN NUMERO DE SILLAS

1.728

0

0

% Ocupación

15%

15%

15%

Tarifa por plato

15.000

15.000

15.000

Número de días

360

360

360

Total ingresos establecimientos

1.399.680.000

1.399.680.000

0

0

% Ingresos generados por la Alianza

5%

5%

5%

%Comisión para la Alianza DP

8%

8%

8%

TOTAL INGRESOS - ALIMENTOS Y BEBIDAS

5.598.720

5.598.720

0

0

AÑO 2

Oferta en número de mesas

407

108

27

Sillas / mesa promedio

6

6

6

OFERTA EN NUMERO DE SILLAS

2.440

651

163

% Ocupación

20%

20%

20%

Tarifa por plato

16.000

16.000

16.000

Número de días

360

360

360

Total ingresos establecimientos

3.747.117.176

2.810.337.882

749.423.435

187.355.859

% Ingresos generados por la Alianza

10%

10%

10%

%Comisión para la Alianza DP

8%

8%

8%

TOTAL INGRESOS - ALIMENTOS Y BEBIDAS

29.976.937

22.482.703

5.995.387

1.498.847

AÑO 3

Oferta en número de mesas

518

199

80

Sillas / mesa promedio

6

6

6

OFERTA EN NUMERO DE SILLAS

3.105

1.194

478

% Ocupación

25%

25%

25%

Tarifa por plato

17.000

17.000

17.000

Número de días

360

360

360

Total ingresos establecimientos

7.309.440.000

4.751.136.000

1.827.360.000

730.944.000

% Ingresos generados por la Alianza

10%

10%

10%

%Comisión para la Alianza DP

8%

8%

8%

TOTAL INGRESOS - ALIMENTOS Y BEBIDAS

58.475.520

38.009.088

14.618.880

5.847.552

AÑO 4

ACTIVIDAD TURISTICA

INGRESOS

Oferta en número de mesas

578

315

158

Sillas / mesa promedio

6

6

6

OFERTA EN NUMERO DE SILLAS

3.466

1.891

945

% Ocupación

25%

25%

25%

Tarifa por plato

18.000

18.000

18.000

Número de días

360

360

360

Total ingresos establecimientos

10.209.430.588

5.615.186.824

3.062.829.176

1.531.414.588

% Ingresos generados por la Alianza

10%

10%

10%

%Comisión para la Alianza DP

8%

8%

8%

TOTAL INGRESOS - ALIMENTOS Y BEBIDAS

81.675.445

44.921.495

24.502.633

12.251.317

AÑO 5

Oferta en número de mesas

587

457

261

Sillas / mesa promedio

6

6

6

OFERTA EN NUMERO DE SILLAS

3.522

2.739

1.565

% Ocupación

25%

25%

25%

Tarifa por plato

19.000

19.000

19.000

Número de días

360

360

360

Total ingresos establecimientos

13.383.868.235

6.022.740.706

4.684.353.882

2.676.773.647

% Ingresos generados por la Alianza

10%

10%

10%

%Comisión para la Alianza DP

8%

8%

8%

TOTAL INGRESOS - ALIMENTOS Y BEBIDAS

107.070.946

48.181.926

37.474.831

21.414.189

## Cuadro 8. Proyección de Ingresos en Esparcimiento y Diversión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>					
<b>INGRESOS</b>					
<b>RESERVA NIRVANA</b>					
Número de visitantes	6.000	6.120	6.304	6.556	6.884
%Crecimiento número de visitantes		2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Valor por entrada	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total ingresos Reserva Nirvana	30.000.000	30.600.000	31.518.000	32.778.720	34.417.656
% entradas vendidas por la Alianza	5%	10%	15%	20%	25%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - En Reserva Nirvana</b>	<b>120.000</b>	<b>244.800</b>	<b>378.216</b>	<b>524.460</b>	<b>688.353</b>
<b>HACIENDA EL PARAISO</b>					
Número de visitantes	90.000	91.800	94.554	98.336	103.253
%Crecimiento número de visitantes		2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Valor por entrada	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total ingresos Hacienda El Paraíso	270.000.000	275.400.000	283.662.000	295.008.480	309.758.904
% entradas vendidas por la Alianza	5%	10%	15%	20%	25%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - En Hacienda El Paraiso</b>	<b>1.080.000</b>	<b>2.203.200</b>	<b>3.403.944</b>	<b>4.720.136</b>	<b>6.195.178</b>
<b>HACIENDA PIE DE CHINCHE (Museo de la Caña)</b>					
Número de visitantes	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957
%Crecimiento número de visitantes		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Valor por entrada	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total ingresos Museo de la Caña	144.000.000	146.880.000	149.817.600	152.813.952	155.870.231
% entradas vendidas por la Alianza	5%	10%	15%	20%	25%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - Hacienda Pie de Chinche</b>	<b>576.000</b>	<b>1.175.040</b>	<b>1.797.811</b>	<b>2.445.023</b>	<b>3.117.405</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDAD TURISTICA</b>					
<b>INGRESOS</b>					
<b>MADRE VIEJA DE VIDELES</b>					
Número de visitantes		4.590	6.619	9.834	10.325
%/ número de visitantes de H.El Paraíso		5,0%	7,0%	10,0%	10,0%
Valor por entrada	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total ingresos Hacienda Piedechinche	-	9.180.000	13.237.560	19.667.232	20.650.594
% entradas vendidas por la Alianza		15%	20%	20%	20%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - Madre Vieja de Videles</b>	<b>0</b>	<b>110.160</b>	<b>211.801</b>	<b>314.676</b>	<b>330.409</b>
<b>RESERVA NATURAL EL VINCULO</b>					
Número de visitantes		1.836	4.728	4.917	5.163
%/ número de visitantes de H.El Paraíso		2,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Valor por entrada	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total ingresos Madre Vieja Videles	-	3.672.000	9.455.400	9.833.616	10.325.297
% entradas vendidas por la Alianza		5%	5%	5%	5%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - Reserva Natural El Vínculo</b>	<b>0</b>	<b>14.688</b>	<b>37.822</b>	<b>39.334</b>	<b>41.301</b>
<b>LAGUNA DE SONSO</b>					
Número de visitantes		4.590	9.455	9.834	10.325
%/ número de visitantes de H.El Paraíso		5,0%	5,0%	10,0%	10,0%
Valor por entrada	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total ingresos Madre Vieja Videles	-	9.180.000	18.910.800	19.667.232	20.650.594
% entradas vendidas por la Alianza		10%	10%	10%	10%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - Laguna de Sonso</b>	<b>0</b>	<b>73.440</b>	<b>151.286</b>	<b>157.338</b>	<b>165.205</b>
<b>PARAPENTE</b>					
Número de visitantes	6.000	6.120	6.304	6.556	6.884
%Crecimiento número de visitantes		2,0%	3,0%	4,0%	5,0%
Valor por entrada	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Total ingresos Madre Vieja Videles	330.000.000	336.600.000	346.698.000	360.565.920	378.594.216
% entradas vendidas por la Alianza	5%	10%	15%	20%	25%
%Comisión para la Alianza	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL INGRESOS ADP - Parapente</b>	<b>1.320.000</b>	<b>2.692.800</b>	<b>4.160.376</b>	<b>5.769.055</b>	<b>7.571.884</b>
<b>TOTAL INGRESOS ESPARCIMIENTO Y DIVERSION</b>	<b>3.096.000</b>	<b>6.514.128</b>	<b>10.141.256</b>	<b>13.970.021</b>	<b>18.109.736</b>

## Cuadro 8. Proyección de Ingresos en Transporte

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				
ACTIVIDAD TURISTICA													
4. TRANSPORTE													
INGRESOS													
Número de vehículos afiliados por empresa	3								4				
Capacidad pasajeros	14								14				
Capacidad máxima empresas afiliadas - pasajeros/día	252	0	0		252	0	0		336	0	0		
% Ocupación	65%			65%	65%	65%			65%	65%	65%		
Tarifa por pasajero	12.000			12.000	12.000	13.000			13.000	13.000	14.000	14.000	
Número de días	30			30	30	30			30	30	30	30	
Total ingresos propietarios	58.968.000			0	0	63.882.000			0	0	91.728.000	0	
% Ingresos generados por la Alianza	5%			5%	5%	5%			5%	5%	5%	5%	
%Comisión para la Alianza	8%			8%	8%	8%			8%	8%	8%	8%	
TOTAL INGRESOS POR TRANSPORTE	235.872	235.872	0	0	255.528	255.528	0	0	366.912	366.912	0	0	
	AÑO 4				AÑO 5								
ACTIVIDAD TURISTICA													
4. TRANSPORTE													
INGRESOS													
Número de vehículos afiliados por empresa	4				5								
Capacidad pasajeros	14				14								
Capacidad máxima empresas afiliadas - pasajeros/día	336	0	0		420	252	0	0					
% Ocupación	65%			65%	65%	65%			65%	65%	65%		
Tarifa por pasajero	15.000			15.000	15.000	16.000			16.000	16.000			
Número de días	30			30	30	30			30	30			
Total ingresos propietarios	98.280.000			0	0	78.624.000			0	0			
% Ingresos generados por la Alianza	5%			5%	5%	5%			5%	5%			
%Comisión para la Alianza	8%			8%	8%	8%			8%	8%			
TOTAL INGRESOS POR TRANSPORTE	393.120	393.120	0	0	314.496	314.496	0	0					