



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA POSADA  
ECOTURÍSTICA EN LA PENÍNSULA DE ARAYA, ESTADO SUCRE**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en  
Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos presentado por:**

Domínguez Calzadilla, Kahirobys Rocío C.I. V-20.362.325

Millán Boada, Oleannys Coromoto C.I. V-19.762.078

**Asesorado por:**

Guillén Guédez, Ana Julia

Rodríguez Montoya, José Cristobal

**Caracas, Septiembre de 2016**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA POSADA  
ECOTURÍSTICA EN LA PENÍNSULA DE ARAYA, ESTADO SUCRE**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en  
Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos presentado por:**

Domínguez Calzadilla, Kahirobys Rocío C.I. V-20.362.325

Millán Boada, Oleannys Coromoto C.I. V-19.762.078

**Asesorado por:**

Guillén Guédez, Ana Julia

Rodríguez Montoya, José Cristobal

**Caracas, Septiembre de 2016**

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente, nos dirigimos a Ud. para informarle que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de las Ciudadanas Domínguez Calzadilla, Kahiobys Rocío titular de la Cédula de Identidad N° C.I. V-20.362.325 y Millán Boada, Oleannys Coromoto, titular de la Cédula de Identidad N° C.I. V-19.762.078, cuyo título tentativo es: **“Análisis de Factibilidad de la creación de una posada ecoturística en la península de Araya, Estado Sucre”**, la cual cumple con los requisitos exigidos por el Comité de Estudios de Postgrados de la Universidad Monteávila y que, por tanto, consideramos apto para ser evaluado por el jurado asignado para tal fin.

En la ciudad de Caracas, septiembre de 2016

Guillén Guédez, Ana Julia

Rodríguez Montoya, José Cristobal

## AGRADECIMIENTOS

**Primeramente agradecemos a Dios**, por darnos la fuerza y energía para afrontar este nuevo reto, él con su amor y bondad siempre nos permite sonreír y celebrar ante todos nuestros logros.

**A nuestros padres**, por siempre ser ese pilar que nos guía y nuestro sustento ante cualquier necesidad.

**A la Universidad Monteávila**, por brindarnos un grupo de profesionales comprometidos con nuestra formación y siempre dispuestos a ayudarnos en todo momento.

**A nuestros profesores** por todos aquellos conocimientos impartidos que fueron de gran utilidad, los cuales han sido y serán aplicados en mi ámbito laboral, así como también gracias por todas esas lecciones que enriquecerán para siempre nuestra vida personal. En especial gracias de todo corazón a nuestros tutores, José Cristóbal Rodríguez Montoya y Ana Julia Guillen Guedez por su paciencia, motivación, dedicación y aliento.

**A nuestros compañeros de clase**, por todas esas experiencias profesionales compartidas, ha sido un excelente equipo, unido y lleno de espontaneidad. Especialmente, gracias a ti Erick Márquez, por siempre estar cuanto te necesitábamos y apoyarnos en todo lo que te era posible, sin duda alguna eres una gran persona de esas que vale la pena conocer, buen compañero y gran amigo, disfrutamos mucho compartir contigo, gracias por todos esos momentos que permanecerán eternamente en nuestros corazones

**A nuestros amigos y familiares**, por brindarnos su apoyo y aliento durante la realización de esta especialización.

**Kahirobys Domínguez y Oleannys Millán**

## DEDICATORIA

**A Dios**, porque sin él ninguno de mis planes serían posibles

**A mis padres**, Rogel Domínguez y Mirian Calzadilla, en honor a ustedes, a quienes amo con todo mi corazón, siempre gracias por impulsarme a cada día ser una mejor persona y una gran profesional y por ser mi bastón ante cualquier necesidad.

**A mi abuela Adelina**, porque sé que desde el cielo también me cuidas, ¡Te extraño mucho mi viejita!

**A mis tías**, Adela Rodríguez, Del Valle Rodríguez y Yaneira Domínguez, quienes desde la distancia siempre tienen una palabra de aliento y afecto para mí, son las mejores tías del mundo, les quiero enormemente.

**A mis sobrinos**, quienes con sus sonrisas e inocencia pueden cambiar hasta el peor de mis días. Ustedes me motivan a ser cada día una mejor persona, ser su ejemplo y a siempre querer lo mejor para todos, les amo inmensamente mis chiquitos.

**A mis amigas**, Yasmin de Brites y Erika López, por ser como son y brindarme su amistad incondicional, no tengo dudas de esta maravillosa amistad.

**A mi compañera de Trabajo Especial de Grado**, Oleannys Millán, porque más que compañera eres mi amiga y hermana, una maravillosa persona, siempre dispuesta a superarse. Gracias por todos tus consejos y apoyo, espero esta amistad siga creciendo, estoy feliz de compartir la materialización de uno de nuestros logros contigo, ¡En hora buena, lo logramos amiga!

## DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado se lo dedico primeramente a Dios por ser mi guía en todo momento.

**A Mis Padres**, Gilberto Millán y Danae Boada, por el apoyo en mis decisiones, por su comprensión, sus sacrificios y por todo su amor.

**A todos mis hermanos**, quienes a pesar de la distancia siempre me han apoyado, en especial a mi hermana mayor Stephanie por su apoyo incondicional.

**A mis amigas de lucha en esta etapa**, Mirian Calzadilla y Kahirobys Domínguez por aceptarme como una más de su familia, le doy gracias a Dios por haberlas conocido, Kahirobys gracias por el apoyo en toda mi carrera por tu paciencia y comprensión, siempre me brindaste un apoyo en todo momento y finalmente vemos materializado este hermoso TEG.

**A mi amado novio** por su paciencia y comprensión, que me ha apoyado en todo lo que me propongo, te agradezco muchísimo por ser esa persona incondicional en mi vida.

*"Todo lo puedo en Cristo que me Fortalece". Filipenses*

*1:13*

**Oleannys Millán**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA POSADA ECOTURÍSTICA EN LA  
PENÍNSULA DE ARAYA, ESTADO SUCRE

**Autor:**

Domínguez Calzadilla, Kahirobys Rocío C.I. V-20.362.325

Millán Boada, Oleannys Coromoto C.I. V-19.762.078

**Aseores:** Guillén Guédez, Ana Julia  
Rodríguez Montoya, José Cristóbal

**Año:** 2016

Un estudio de factibilidad es un instrumento que permite orientar a los inversionistas a la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto. Este corresponde a la última fase de formulación dentro del ciclo de desarrollo de un plan. El mismo se formula con información que tiene la menor incertidumbre posible, a fin de poder medir exactamente, cuáles son las posibilidades de éxito o fracaso del mismo. Considerando esto, se llevó a cabo la presente investigación cuyo objetivo general estuvo basado en el análisis de factibilidad de la creación de una posada ecoturística en la Península de Araya, estado Sucre, con la finalidad de ofrecer servicios de turismo a los visitantes de la localidad. Para cumplir con el mismo, se plantearon como objetivos específicos la elaboración de estudio de mercado, seguido por la determinación de un estudio técnico y la evaluación de la factibilidad económica-financiera, culminando con la formulación de las estrategias para el plan de negocio. Así mismo, la investigación fue de tipo aplicada-evaluativa, apoyada en una investigación de campo, debido a que se obtuvo información directamente en la zona. La población utilizada estuvo representada por los turistas que visitan el estado Sucre, escogiéndose una muestra de 312 personas, quienes aportaron datos importantes para la investigación. A través del desarrollo del proyecto, se ofreció localización de la Posada Ecoturística, indicando además los servicios que ofrecerá así como características, planes de hospedaje y de comida. Posteriormente, se ofrece la descripción de los objetivos estratégicos, mostrando misión, visión y los resultados de la aplicación del Balanced Scorecard. Así mismo, se muestran los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y así efectuar la toma de decisiones sobre el manejo del negocio. Seguidamente se expone el análisis a través de la matriz FODA y la herramienta CAME, así como el estudio de la oferta y la demanda del servicio de turismo. Por último, se muestra el estudio técnico. Con esta información, se elaboró el estudio financiero, aplicando indicadores los cuales permitieron concluir que el proyecto era económicamente factible para los inversionistas.

**Línea de Trabajo:** Factibilidad financiera y Social

**Palabras clave:** Posada, Ecoturismo, Factibilidad, Proyecto, Mercado, Canvas, Caso de Negocio

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento de la Investigación .....	4
Interrogante de la Investigación.....	7
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	8
Justificación e Importancia.....	8
Alcance y Delimitación de la Investigación .....	10
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
Antecedentes de la Investigación .....	11
Bases Teóricas .....	15
Proyecto .....	15
Gerencia o Administración de Proyectos.....	15
Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos .....	17
Plan de Negocios .....	18
Tipos de Planes de Negocios .....	19
Herramientas del Marketing Estratégico.....	23
Técnicas del Marketing Operativo .....	23
Plan Financiero/Económico .....	24
Recursos Humanos .....	25
Informática y Tecnología .....	25
Herramientas utilizadas para el Desarrollo de un Plan de Negocios .....	25
Estudio de Factibilidad.....	30
	viii

Turismo.....	33
Ecoturismo.....	33
Desarrollo Sostenible .....	34
Tipos de Sustentabilidad .....	34
Empresa de Alojamiento Turístico.....	35
Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible en Establecimientos de Alojamiento Turístico .....	39
Bases Legales .....	47
Ley para el Turismo.....	47
Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo Sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico .....	52
Instrumento normativo adicional al proceso de categorización de los diferentes tipos de Establecimientos de Alojamiento Turístico.....	52
Norma COVENIN 621-1-2002 (NM 2007:1999) .....	52
Tabulador de Servicios para las Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico: Tipo Hotel Residencia de Turismo Resolución N° 02..	53
Guía Básica de Autoevaluación en Buenas Prácticas para la Gestión Ambiental y Organización de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.	53
III. MARCO METODOLÓGICO .....	55
Tipo de Investigación .....	55
Diseño de la Investigación .....	55
Población y Muestra .....	56
Técnicas de Recolección de Datos.....	58
Fases de la Investigación .....	60
Estructura Desagregada de Trabajo.....	60
Operacionalización de las Variables .....	62
Aspectos Éticos de la Investigación.....	63
IV. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	67
Estudio de mercado para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre .....	67
Estudio Técnico para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre .....	90
Factibilidad económica-financiera para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre .....	92
Estrategias para el plan de negocio para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre .....	106

V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	124
VI. LECCIONES APRENDIDAS.....	134
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
Conclusiones .....	136
Recomendaciones .....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Tipos de Planes de Negocio (Dinero, s/f).....	20
2. Descripción de los Componentes de un Plan de Negocios (Sobredo, s/f)....	21
3. Cálculo del valor presente neto .....	32
4. Estructura desagregada de trabajo EDT. ....	61
5. Business Model Canvas de la Posada Eco-turística Sol de Araya .....	83
6. Open Innovation Canvas de la Posada Eco-turística Sol de Araya .....	84
7. Real Fortaleza Santiago de Arroyo de Araya .....	85
8. Salinas de Araya.....	86
9. Snorkel en playas de Araya.....	86
10. Ciclismo en la ruta al castillo de Araya .....	86
11. Plano de la posada Sol de Araya.....	89
12. Diagrama de Flujo de Caja .....	102
13. Indicadores según el Control de Mando Integral (Balanced Scorecard) <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
14. Logotipo de la Posada Sol de Araya.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp.</b>
Operacionalización de las Variables .....	62
Tabla 2 .....	67
Distribución relativa y porcentual en relación a si suele viajar durante las temporadas de carnavales, vacaciones o semana santa.....	67
Tabla 3 .....	69
Distribución relativa y porcentual en relación a qué tipo de hospedaje utiliza durante el viaje.....	69
Distribución relativa y porcentual en relación a qué área del país suele viajar .....	70
Tabla 5 .....	71
Distribución relativa y porcentual en relación a qué estados del oriente del país visita con mayor frecuencia.....	71
Tabla 6 .....	72
Distribución relativa y porcentual en relación a si conoce la localidad de Araya...	72
Tabla 7 .....	73
Distribución relativa y porcentual en relación a si se ha hospedado en la localidad de Araya.....	73
Tabla 8 .....	74
Distribución relativa y porcentual en relación a qué tipo de hospedaje ha observado en la localidad de Araya .....	74
Tabla 9 .....	75
Distribución relativa y porcentual en relación a si las posadas que conoce de la zona ofrecen servicios de ecoturismo .....	75
Proyección de la oferta .....	79
Tabla 11 .....	81
Proyección de la Demanda .....	81
Características de la Posada .....	87
Plan de Comida.....	89
Tabla 15 .....	90
Equipos para la posada .....	90

Tabla 16 .....	91
Mobiliarios para la Posada .....	91
Mano de Obra para la Posada .....	91
Tabla 18 .....	93
Plan de Marketing .....	93
Tabla 19 .....	93
Costos de Equipos .....	93
Tabla 19 (Cont.) .....	94
Tabla 20 .....	94
Costos de Mobiliarios .....	94
Tabla 20 (Cont.) .....	95
Mano de Obra para la Posada Agosto 2016 .....	95
Mano de Obra para la Posada Septiembre 2016 .....	96
Costos de Mano de Obra .....	97
Costos de Servicios Básicos .....	97
Costos de Insumos .....	98
Egresos de la Posada .....	100
Ingresos por Planes .....	101
Flujo de Caja del Proyecto .....	102
Análisis de Riesgos .....	105
Objetivos Estratégicos según metodología Balanced Scorecard .....	107
Matriz FODA .....	111
Aplicación del CAME .....	113
Tabla 33 .....	116
Plan de Marketing .....	116
Tabla 34 .....	118
Estrategias del Negocio .....	118
Objetivos Estratégicos .....	122
Tabla 36 .....	126
Resultados del proyecto .....	126
Tabla 37 .....	127
Ámbito del Trabajo .....	127
Cronograma del Proyecto .....	128
Diagrama de Gantt .....	128
Requerimientos de Información .....	130
Stakeholder y Comunicación .....	131
Plan de Gestión de Riesgos .....	132
Otras lecciones aprendidas .....	135



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Distribución porcentual en relación a si suele viajar durante las temporadas de carnavales, vacaciones o semana santa .....	68
2. Distribución porcentual en relación a qué tipo de hospedaje utiliza el viaje .	69
3. Distribución porcentual en relación a qué área del país suele viajar .....	71
4. Distribución porcentual en relación a qué estados del oriente del país visita con mayor frecuencia .....	72
5. Distribución porcentual en relación a si conoce la localidad de Araya.....	73
6. Distribución porcentual en relación a si se ha hospedado en la localidad de Araya .....	74
7. Distribución porcentual en relación a qué tipo de hospedaje ha observado en la localidad de Araya .....	75
8. Distribución porcentual en relación a si las posadas que conoce de la zona ofrecen servicios de ecoturismo .....	76
9. Proyección de la oferta de hospedaje por parte de la posada.....	80
10. Proyección de la demanda de hospedaje en la localidad de Araya.....	82

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

<b>COVENIN</b>	Comisión Venezolana de Normas Industriales
<b>EDT</b>	Estructura Desagregada de Trabajo
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>MINTUR</b>	Ministerio del Poder Popular para el Turismo
<b>OMT</b>	Organización Mundial de Turismo
<b>PMBOK</b>	Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos
<b>PyME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno
<b>UNE</b>	Unidades Estratégicas de Negocio
<b>VPN</b>	Valor Presente Neto

## INTRODUCCIÓN

Para crear una nueva compañía de cualquier índole, es importante identificar una oportunidad empresarial, los factores de producción, el mercado, la estrategia y el individuo con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de las cuatro decisiones anteriores. La edificación de una compañía constituye una investigación y como cualquier otra, debe cumplir con los procesos de inicio, planificación, ejecución, control, seguimiento y cierre, especificados en la gerencia de proyectos, siendo la planificación uno de los más importantes, ya que a través de este, el inversionista puede identificar los elementos requeridos para el desarrollo de la organización, los cuales son: identificar una oportunidad empresarial, así como el proceso productivo, mercadotecnia y las acciones a ejecutar para lograrlo.

Por otra parte, actualmente el turismo es una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país, en todas las naciones y regiones del planeta el turismo es considerado como una actividad que genera el desarrollo de establecimientos hoteleros y gastronómicos, además de empleos, obras de infraestructura y el crecimiento del transporte terrestre, aéreo y marítimo, entre otras cosas. (Pérez. 2010, p. 4).

En relación a todo lo anteriormente expuesto, se ha concebido una idea de negocio considerando por un lado que Venezuela cuenta con una posición geográfica favorable, que sumado al privilegiado clima tropical del país, permite disfrutar de cada región (especialmente las playas) durante todo el año. Concretamente, el estado Sucre, es uno de los estados más privilegiados del país, en él destaca la localidad de Araya la cual cuenta con numerosas playas de aguas cristalinas, monumentos históricos invaluable y su gente es una de las más cálidas y alegres de la zona oriental, sin embargo, a pesar de esto, el potencial

turístico de la región no está siendo debidamente aprovechado, que aunado a una conciencia ecológica deficiente tanto por parte de la comunidad como de los empresarios de la zona, ha desmejorado la calidad del servicio ofrecido a los clientes, y se ha ocasionado daño a los ecosistemas.

Considerando lo descrito, se planteó la presente investigación, la cual consistió en la elaboración de un análisis de factibilidad para la creación de una Posada Ecoturística, ubicada en la Península de Araya, estado Sucre, la cual pueda ofrecer un servicio de calidad a los turistas, garantizando, a través de la enseñanza a los turistas y foráneos, el cuidado de la preservación del medio ambiente. Para desarrollar dicho análisis, se cumplió con un conjunto de pasos los cuales se muestran a continuación, según el contenido de los capítulos en este documento:

Capítulo I: Planteamiento de la Investigación, en este se detalla el planteamiento del problema, justificación, objetivo general, objetivos específicos, alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual, el cual abarca los elementos teóricos y conceptuales que se relacionan con la investigación y que sirven de fundamento para la misma, conformados por los antecedentes, bases teóricas, bases conceptuales y bases legales.

Capítulo III: Marco Metodológico, conformado por el tipo, diseño y fases de la investigación, operacionalización de las variables, así como población, muestra, técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Ventana de Mercado

Capítulo V: Desarrollo de los Objetivos Específicos que constituyen, el rumbo por donde va a transitar la investigación, para el logro de la meta principal que es el cumplimiento del Objetivo General, basado en el análisis de factibilidad.

Capítulo VI: Análisis de los Resultados, constituido por la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas y herramientas de análisis de resultados, con la cual se obtuvieron las conclusiones de la investigación.

Capítulo VII: Lecciones Aprendidas, las cuales indican las decisiones que mejor funcionaron en el desarrollo de la investigación, al igual que los procesos y técnicas que más eficiencia y efectividad aportaron a la misma, los riesgos los cuales se vio expuesto el proyecto y los errores cometidos.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones, conformado por las conclusiones obtenidas de cada uno de los objetivos específicos formulados en la investigación, así como la generación de las recomendaciones sobre el proyecto en cuestión. Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento de la Investigación**

El desarrollo turístico a lo largo de la historia ha servido de canal para el intercambio ideológico, cultural y económico, y es un elemento trascendental para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país. En la actualidad según Pérez. (2010) a escala mundial, “el ecoturismo se ha convertido en un fenómeno de gran volumen y se practica de diferentes maneras y escenarios naturales tales como montañas, selvas, ríos, playas, bosques, lugares áridos, lagos, en los que se puedan desarrollar una infinidad de actividades” (p. 3), tales como la pesca, toma de fotos, la observación de fauna y flora, safaris, visitas guiadas y estudios de investigación en el que no se altere el equilibrio natural de los ecosistemas sino que más bien se logre establecer un nivel de compensación entre el disfrute de la naturaleza y la obtención y preservación de los recursos naturales.

De acuerdo al Diario El Nacional (2015, 5 de diciembre) el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai, aseguró que hoy, es más importante que nunca que el desarrollo turístico se guíe por los principios de la sostenibilidad. Las previsiones de la OMT recogidas en el informe *El turismo 2030* revelan que las llegadas de turistas internacionales alcanzarán los 1,8 billardos en 2030 con un crecimiento anual de 3,3% en el período 2010-2030. Los expertos prevén que el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales

a destinos de economías emergentes (como la nuestra) doblará al de las llegadas de estos turistas a países desarrollados: 4,4% frente a un 2,2% anual. En términos absolutos, las economías emergentes sumarán 30 millones de llegadas internacionales cada año en comparación con los 14 millones que recibirán las economías avanzadas.

Por otro lado, según la reseña de El Nacional, las llegadas de los visitantes a América del Sur aumentaron 5% en 2014, gracias al empuje de Argentina (+13%) Ecuador (+14%) Colombia (+12%) y hasta Paraguay, Chile y Perú crecieron entre 2% y 6%. Cuba recibe 3 millones de turistas al año y se prepara para recibir 8 millones, lo mismo que República Dominicana y Ecuador. Islandia se ha promovido como la Nueva Zelanda de Europa, sin embargo a Venezuela llega apenas a medio millón de turistas al año y con tendencia a la baja.

Lo descrito anteriormente se convierte en una debilidad para el país, que aunque es una nación de gran biodiversidad, encontrándose unas 1.600 variedades de orquídeas, más que ningún otro país, siendo referenciado por el Diccionario Geográfico de Venezuela (2012) publicado por la Fundación Empresas Polar. Así mismo, en un mismo territorio se encuentran extensiones de costas en el Mar Caribe, montañas andinas, bosques tropicales amazónicos y amplias llanuras habitadas por diversidad de fauna. El Caribe representa uno de los escenarios más exóticos y de mayor biodiversidad del planeta, principal foco de atracción turística. Considerando lo descrito, se observan las debilidades en cuanto al manejo del turismo en la nación, lo que disminuye las posibilidades de desarrollo económico, no sólo por parte del estado, sino también, de los habitantes de las localidades. Por lo tanto, la utilización inadecuada de estas riquezas naturales con fines turísticos, en particular en la península de Araya, Estado Sucre, es la base para el desarrollo de la presente investigación.

En ese mismo sentido, el Estado Sucre ubicado al extremo noreste del territorio nacional, posee una superficie de  $11.800 \text{ km}^2$ , de acuerdo al Censo del año 2011, la población residente en esta entidad fue de 896.291 personas, su

capital es la ciudad de Cumaná y su división política territorial consta de 15 municipios y su temperatura promedio anual que oscila entre 24 °C y 26 °C, este estado se caracteriza por tener una península con sus extremos oeste y este: Araya y Paria, después de Nueva Esparta, son los estados que tiene mayor extensión de costa (en contraste con su superficie) por lo que la economía se basa en la pesca, la agricultura y el turismo, es el principal estado productor pesquero del país, aquí se concentra casi la mitad de la flota pesquera y artesanal además cuenta con un puerto natural.

Según, El Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) (2016), señala que la recepción de visitantes internacionales en el estado Sucre para los años 2014 y 2015 fue de 25.173 y 24.923 turistas respectivamente, manteniendo la décima tercera posición de los estados visitados dentro del territorio nacional, en referencia es esto, se puede decir que apenas un 2,5% de los visitantes que llegan al país tienen la oportunidad de conocer este encantador estado.

Específicamente, el municipio Cruz Salmerón Acosta posee un total de 34.936 habitantes, lo cual representa un 3,9% de la población estatal, este municipio ocupa octava posición correspondiente al lugar de importancia municipal y tiene como capital la ciudad turística de . Este es un poblado atractivo para el turismo, con playas impecables en la zona del Castillo, posadas y comedores típicos para escoger, sol radiante, unos habitantes listos para servir y compartir, un movimiento económico a partir de sus salinas y un tráfico permanente de personas entre su muelle marítimo y sus calles áridas y una bulliciosa comunidad rica en manifestaciones culturales. Sin embargo, resulta importante mencionar que, a pesar de ser un lugar interesante para el turista, en la zona existe escasez de lugares adecuados para satisfacer la demanda de hospedaje, aunado a esto, las pocas opciones de alojamiento no se consideran ecológicas o amigables con el ambiente.

Auletta. y Jaén, (2015), En su artículo denominado “Una ruta hacia los negocios sustentables”, afirma que una empresa sostenible es aquella que opera

en armonía con los límites del planeta y se propone el desarrollo de negocios rentables que contribuyen, al mismo tiempo, al progreso social y al desarrollo sostenible. (pág. 14).

La detección de esta idea se evidencia en todo lo expuesto anteriormente, motivo por el cual nace este proyecto elaborar un Análisis de Factibilidad para la creación de una Posada ecológica, la cual ofrecería un servicio de calidad, con diversas actividades recreativas como paquetes familiares, paseos en lanchas, visitas guiadas, desarrollo de actividades asociadas a la ecología, variabilidad en la comida, esto con el fin de mantener una demanda alta permanente de visitantes en la zona , por otro lado que contribuya con el ambiente, sustituyendo en gran medida el uso de la energía eléctrica por energía solar, aprovechando el uso de la misma debido a las altas temperaturas de la zona y por ende convirtiendo esta posada en un parador.

El Análisis de Factibilidad será el instrumento a través del cual se definirán para facilitar la creación y el crecimiento de la empresa, también ayudará a lograr los objetivos con mayor precisión, menos esfuerzos y costos asociados, reduciendo así la curva de aprendizaje, minimizando la incertidumbre y los riesgos asociados al inicio y crecimiento de la empresa, además sirve como carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

### **Interrogante de la Investigación**

¿Cuál es la factibilidad de crear una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Analizar la factibilidad para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre.

### ***Objetivos Específicos***

1. Elaborar estudio de mercado para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre
2. Determinar estudio técnico para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre
3. Evaluar la factibilidad económica-financiera para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre
4. Formular las estrategias para el plan de negocio para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre

### **Justificación e Importancia**

Tal como se expresó en el planteamiento de la investigación, la importancia del ecoturismo reside, principalmente, en que engloba un turismo ecológico, ético y sostenible, el cual busca los mínimos impactos negativos en los paisajes naturales y la población de las localidades cercanas. Así, gracias a este tipo de turismo logramos cuidar parte de nuestro planeta, evitando que el turismo tradicional pueda deteriorar ciertas zonas de importancia natural.

Este trabajo surgió dado que, en la actualidad, la actividad turística en el estado Sucre es una alternativa viable para el desarrollo económico y social y por consiguiente, para la generación de empleo. Por lo tanto, es conveniente elaborar un plan que permita concretar y cuantificar el proyecto de creación de la Posada Ecológica, y así reducir la incertidumbre y evitar en la medida de lo posible experiencias empresariales nada satisfactorias.

Aunado a esto, dada la importancia de la actividad turística en las zonas costeras del país y la creciente demanda de alojamiento que según el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR), en el año 2014 se ha incrementado un 60% en el territorio nacional. Esta sobredemanda ha generado que en algunos establecimientos turísticos, se desencadene de manera progresiva el aumento del consumo eléctrico, de la contaminación ambiental y mal manejo de desechos orgánicos e inorgánicos, así como el derroche de agua potable, para procurar satisfacer las necesidades de los turistas.

La realización del presente Trabajo Especial de Grado, se suma al reconocimiento por parte de los líderes mundiales en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) (2012) de que «el turismo bien concebido y bien gestionado» puede contribuir a las tres dimensiones del desarrollo sostenible, crear empleo y generar oportunidades comerciales. En este mismo orden de ideas, la investigación se sustenta debido a que en el Estado Sucre no existe un número representativo de alojamientos turísticos que permitan incentivar y promocionar el turismo y las riquezas ecológicas de esta región, lo que incide directamente en el desarrollo del sector turístico como alternativa viable y complementaria para la generación de puestos de trabajo e incentivo de la economía sucrense.

Así mismo se consideró necesario la elaboración de un análisis de factibilidad para la creación de una Posada Ecoturística en el Estado Sucre, en especial en la región de Araya aprovechando el uso de sus paisajes, cultura y reseña histórica además del calor de su gente y en consecuencia incentive el turismo como bases para lograr avances significativos y visibles en el desarrollo económico de la región, fortaleciendo la economía, de manera tal, que no solo la pesca y la salina sean las principales fuente económica del lugar, sino, que en sinergia con el turismo puedan contribuir con el impulso del Estado a nivel regional, nacional e incluso internacional.

## **Alcance y Delimitación de la Investigación**

Se quiere llevar a cabo un análisis de factibilidad para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya, involucrando para ello un riguroso estudio de mercado, que arrojará el caso de negocio y el canvas, por medio de una investigación de campo aplicada a la comunidad de Araya, quienes serán los partícipes principales de dicha investigación, en el que a su vez se contará con expertos en la materia que brinden la facilidad del éxito de dicho proyecto.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo expone de forma detallada los resúmenes, conclusiones, aportes y metodologías de investigaciones sobre el estudio de factibilidad de posadas y planes de negocios, también consta del marco conceptual y teórico que servirá de soporte para el propósito y completo entendimiento de esta investigación y de las bases legales que sirven como sustento del Trabajo Especial de Grado.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Vera y Vera (2015). *Estudio de prefactibilidad financiera para la creación de un “Restaurante- Jardín”, en el sector El Valle, Municipio Libertador de la ciudad de Mérida*. Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Universidad Monteávila. El presente trabajo se orientó a la evaluación a través de un estudio de prefactibilidad financiera para la creación de un Restaurante-Jardín en el Sector El Valle, Municipio Libertador de la ciudad de Mérida, Venezuela. Con este fin, los autores plantearon como objetivos específicos: Elaborar un estudio de mercado, Estudiar los aspectos técnicos y operacionales necesarios para el funcionamiento del establecimiento y Realizar el estudio financiero, los cuales permitieron conocer la viabilidad del mismo, centrandose su importancia en satisfacer la demanda de lugares de esparcimiento y venta de comida, aprovechando el crecimiento turístico de la región, ya que la oferta actual no cubre las necesidades existentes. Los autores concluyen que el estudio financiero evidenció que el proyecto de crear un restaurante de comida tradicional gourmet

en el sector El Valle, es viable, ya que el mismo ofrece flujos de caja positivos desde el primer año, un período de recuperación de la inversión propia menor a dos años, una tasa interna de retorno de 121,81%. Este Trabajo Especial de Grado aportó información asociada a las herramientas que se utilizan en el desarrollo de estudios de factibilidad, tales como indicadores y fórmulas financieras necesarios para determinar la rentabilidad del proyecto.

Azócar. (2014). *Factibilidad Técnica - Económica para la creación de una planta procesadora de leguminosa en seco, ubicada en el estado Monagas*. Universidad Católica Andrés Bello – Puerto Ordaz. Este proyecto especial de grado tuvo como objetivo general realizar un estudio de factibilidad técnico - económico, el cual estuvo enfocado en darle solución a un problema existente en el estado Monagas ya que debido a la carencia de una planta agroindustrial que facilitase el empacado de dichas leguminosas en la región afecta directamente la producción de este rubro en la región provocando el abandono de las tierras destinadas a la cosecha de las leguminosas en el estado. El mismo concluye que la planta aportará no sólo alimento a la población, sino fuentes de trabajos, que mejorarán la calidad de vida de la población. El aporte que se extrajo de dicha investigación fue el diseño de una planta industrial, como se realizó un estudio de localización y diagramas de procesos, así como también el apoyo metodológico fundamentales para la investigación.

Garboza. (2014). *Evaluación de Factibilidad de creación de una Unidad de Negocio en una empresa comercial de operación en Proyectos de Energía*. Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado fue evaluar la factibilidad de creación de una unidad de negocio en una empresa comercial para operar en proyectos de energía, con el fin de promover la comercialización de artículos para la construcción y la prestación de servicios de asesoría a proyectos que se encuentran en la fase de ingeniería y en la fase de ejecución. Para ello, se emprendió un estudio de mercado, un estudio técnico y un análisis económico financiero que permitió la generación y posterior evaluación de

parámetros que fueron objeto de un análisis de sensibilidad, tal que se pudo determinar la factibilidad financiera del proyecto. Dentro de los parámetros que componen el análisis de factibilidad, el autor evaluó los efectos que tienen la cartera de proyectos del Estado y la situación país que impera en Venezuela. Los resultados reflejaron un Valor Presente Neto (VPN) positivo, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) que supera varias veces la tasa de costo de capital. Dicho antecedente aportó datos asociados al desarrollo de estudios de factibilidad, entre ellos aspectos técnicos, mano de obra, entre otros, que fueron fundamentales para el presente trabajo de investigación.

García. (2014). *Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área Metropolitana de Caracas*. Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado, se centró en la evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, mediante una investigación aplicada de carácter evaluativa, partiendo del desarrollo de los estudios pertinentes con una proyección de siete años, los resultados señalaron que el Valor Presente Neto fue de Bs. 120.452 de una inversión total de Bs. 2.726.390, la Tasa Interna de Retorno se ubicó en 79% empleando una Tasa de Descuento de 50% y dando como resultado un Período de Recuperación Descontado de 3,62 años, asimismo, el Punto de Equilibrio Promedio fue de 93,12%, lo cual indica que el proyecto de inversión es factible. A través de este antecedente se obtuvo información relacionada con los aspectos administrativos que deben considerarse en el desarrollo de un estudio de factibilidad, donde se incluyen los insumos, mano de obra y materia prima necesarios para el sistema productivo de la empresa.

Salazar. (2014). *Factibilidad Técnico-Económica para la Creación de un Taller de Mantenimiento de unidades de vehículos livianos en la Empresa Telefónica Venezolana C.A. Ubicada en Maturín Estado Monagas*. Universidad Católica Andrés Bello – Puerto Ordaz. Este estudio trata sobre la viabilidad de crear un taller de mantenimiento de vehículos livianos en la respectiva empresa.

La información contenida en este trabajo contribuyó con la investigación en aportar las estimaciones necesarias para la creación de un centro de enseñanza de electricidad automotriz en Maturín Estado Monagas, así como la explicación de las mismas con los siguientes fundamentos: definición de estudio de factibilidad, objetivos del estudio de factibilidad, recursos del estudio de factibilidad, factibilidad operativa, factibilidad técnica, factibilidad económica, permitiendo tomar las ideas y ampliar los conocimientos que para el trabajo se requiere. El mismo aportó información sobre el cálculo de los indicadores financieros necesarios para el proyecto en cuestión.

Olivier. (2014). *Estudio de factibilidad técnica-económica para la creación de un centro de enseñanza de electricidad automotriz en Maturín estado Monagas*. Universidad Católica Andrés Bello – Puerto Ordaz. Trabajo desarrollado en el cual se determina la factibilidad Técnica-Económica para la creación de un Centro de Enseñanza de Electricidad Automotriz en Maturín Estado Monagas, con la finalidad de aportar mano de obra calificada para el mantenimiento del parque automotor de la Región, mediante el diagnóstico de la situación actual de los talleres de electricidad automotriz a nivel regional para identificar la demanda, a su vez, se describe el proceso en el centro de enseñanza y se determinan los requerimientos necesarios. Dicha investigación presenta una propuesta que permite obtener cambios positivos en los habitantes de la localidad en general, en la búsqueda de mejorar su calidad de vida. Este antecedente aportó información relacionada a las bases teóricas y metodológicas necesarias para el desarrollo de la presente investigación.

Velandia. (2014). *Plan de negocios para la creación de posadas turísticas en el Estado Miranda – Venezuela*. Universidad Nacional Abierta. La presente investigación se planteó como objetivo general “Proponer un Plan de Negocios para la creación de Posadas turísticas con el fin de promover la actividad turística en el Estado Miranda – Venezuela”. Entre las conclusiones obtenidas, el autor encontró que el nivel de motivación por parte del emprendedor permite blindar la

nueva iniciativa empresarial, tomar la decisión de emprender un proyecto de posada turística, recae en el emprendedor quien debe rigurosamente desarrollar, cultivar una visión y un amplio horizonte hacia el futuro tal como contar con la aprobación del proyecto por parte de las autoridades que rigen la actividad turística. Finalmente, se generó un Plan de Negocios para la creación de una posada turística, el cual fue un modelo que podrá guiar a nuevos emprendedores como un punto de partida para sus proyectos de establecimientos turísticos. Este antecedente aportó información relacionada con los niveles de turismo en Venezuela, así como la existencia de posadas turísticas a lo largo y ancho del territorio nacional, sumado a los aspectos administrativos de las mismas.

## **Bases Teóricas**

### ***Proyecto***

Un proyecto corresponde a una “Serie de actividades y tareas que tenga un objetivo específico y a ser completado dentro de ciertas especificaciones; tiene una fecha de inicio y fin definidas; tiene recursos financieros limitados; consume recursos humanos y materiales; y es multifuncional. Según el PMI (2013) (Kerzner, 2009, p. 7) *“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definido”*. (p. 3). En función de la definición citada anteriormente, se puede decir que un proyecto consta de una serie de actividades, de fecha temporal, en vista de que tienen un inicio y un fin, además de recursos financieros, humanos y materiales limitados, que tienen como entregable un producto único tangible o intangible.

### ***Gerencia o Administración de Proyectos***

Según la norma ISO 10006: 2003, gerencia de proyectos es definida como: *“Planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos*

de proyecto y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto.” (p.3). El PMI (2013) afirma en la Guía del PMBOK® que: “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (p.5). Igualmente, hace los siguientes planteamientos: La dirección de Proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos, los cuales son: PMI (2013)

1. *Grupo del Proceso de Iniciación.* Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
2. *Grupo del Proceso de Planificación.* Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
3. *Grupo del Proceso de Ejecución.* Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
4. *Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.* Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. *Grupo del Proceso de Cierre.* Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

1. Identificar requisitos

2. Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto,
3. Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: El alcance, calidad, cronograma, presupuesto, Los recursos y el riesgo.

La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado. Dada la posibilidad de sufrir cambios, el plan para la dirección del proyecto es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración gradual implica mejorar y detallar constantemente un plan, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimados más precisos. La elaboración gradual permite a un equipo de dirección del proyecto dirigir el proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que éste avanza.

### ***Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos***

Según Ugas (2008), todas las variables que influyen en el proyecto y que impactan en el producto, servicio o resultado esperado del proyecto se denominan áreas de conocimiento. El conjunto de conocimientos técnicos de la Gerencia de Proyectos necesarios para el desempeño ideal de un gerente de proyectos, según el PMI (2013) en su publicación internacional PMBOK, está constituido por diez (10) áreas. Las cuales están vinculadas de forma matricial, a lo largo de la vida útil del proyecto, siendo complementarias entre sí e integrándose a los procesos y las fases de un proyecto a través de la gerencia del mismo. Cada área contempla los procesos requeridos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

1. *Gestión del Alcance*: Consiste en determinar los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente.

2. *Gestión del Tiempo:* Consiste en determinar los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión oportuna del proyecto.
3. *Gestión del Costo:* Consiste en determinar los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
4. *Gestión de la Calidad:* Consiste en determinar los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto.
5. *Gestión de los Recursos Humanos:* Consiste en determinar los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto.
6. *Gestión de las Comunicaciones:* Consiste en determinar los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos
7. *Gestión del Riesgo:* Consiste en determinar los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.
8. *Gestión de las Adquisiciones:* Consiste en determinar los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.
9. *Gestión de la Integración:* Consiste en determinar los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos
10. *Gestión de los Interesados:* Define los procesos, procedimientos, herramientas y técnicas para lograr la participación efectiva de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto en base al análisis de sus necesidades, intereses y posible impacto.

## ***Plan de Negocios***

Según Fleitman, El Plan de Negocios “es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto, con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita de creación o el crecimiento de la misma”.

Al momento de gestionar una empresa, o de poner en marcha una nueva, no se puede dejar al azar el porvenir de la misma. Y si bien no se puede pronosticar todo lo que vendrá, se pueden plantear los lineamientos generales a seguir, simular el escenario de acción y detectar cuáles serán las variables claves que se deberán tener en cuenta, para poder así contar con los parámetros necesarios que permitan monitorear y actuar con acciones el futuro deseado. Es por ello que en diversas situaciones de la vida de una empresa, se hace necesario preparar y mostrar un documento único que contemple en él todos los aspectos de un proyecto, tal como lo representa un Plan de Negocios.

### ***Tipos de Planes de Negocios***

De acuerdo al momento en que se encuentre la empresa en su ciclo de vida, puede utilizarse el Plan de Negocios para convencer a un inversor, para ingresar a un potencial socio, para respaldar un pedido de crédito, para lograr la aprobación de un superior de un nuevo proyecto/producto, para conseguir una licencia o franquicia, para estudiar la factibilidad del lanzamiento de nuevo producto, o para evaluar una empresa para su posterior fusión o venta. Motivo por el cual, el Plan de Negocios deberá adecuarse a la etapa de la empresa y al objetivo que se pretende lograr.

Además, es necesario interpretar el entorno de la actividad empresarial y evaluar los resultados que se obtendrán al implementar el Plan. Se determinan las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos

para ponerlo en marcha. Los tipos de Planes de Negocios se clasifican dependiendo de la etapa del ciclo de vida de la empresa (inicio, crecimiento, madurez o declinación) y los objetivos planteados por la misma. (Ver figura 1)

TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS			
Etapa del Ciclo de Vida	Nombre del Plan	Objetivo de la Empresa	Variable Clave
Start Up (Inicio)	Plan de Negocios de un nuevo lanzamiento.	Penetración de mercado.	Participación en el mercado.
	Plan de Negocios de una nueva empresa.	Atraer una pyme o una corporación.	Rol de la Pyme. Rol de la corporación.
Crecimiento	Plan de Negocios de Monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de la rentabilidad.	Participación en el mercado. Productividad.
	Plan de Negocios de buy out.	Valorar la empresa.	Valor actual neto y valor actual de la marca.
Madurez	Plan de Negocios de Monitoreo.	Chequeo de mercado. Aumento de la rentabilidad.	Participación en el mercado. Productividad.
	Plan de Negocios de buy out (compra de empresas).	Valorar la empresa.	Valor actual neto y valor actual de la marca.
Declinación	Plan de Negocios de buy out (compra de empresas).	Valorar la empresa.	Valor actual neto y valor actual de la marca.

**Figura 1.** Tipos de Planes de Negocio (Dinero, s/f).

Con el Plan de Negocios se visualiza un pronóstico más acertado de la posible rentabilidad de un proyecto, minimiza la incertidumbre y el riesgo, y se reduce la curva de aprendizaje. También facilita el monitoreo y control durante la puesta en marcha, permitiendo identificar desvíos respecto a lo planeado, y realizar las correcciones pertinentes.

## Componentes de un Plan de Negocios

Cada Plan de Negocios es único, dependiendo de quién lo realice, para qué tipo y tamaño de empresa, en qué momento de su ciclo de vida, bajo qué objetivos, con qué tiempo, para quién se destine, etc., pero su estructura no difiere mucho una de otra. En función de ello, Sobredo (s/f) presenta los nueve componentes que se consideran imprescindibles en un Plan de Negocios bien desarrollado: (Ver figura 2)



**Figura 2.** Descripción de los Componentes de un Plan de Negocios (Sobredo, s/f).

1. **Introducción:** En esta etapa se describe el tipo de negocio al que se dedicará la empresa o cuáles son las características generales del producto que se propone lanzar, y cuál será el modelo de negocio propuesto en el Plan. Si se trata de una empresa en marcha, se pueden mencionar antecedentes de la empresa, su historia, su estructura, sus logros, etc.
  - **Objetivos Estratégicos:** En este punto se enuncia la visión, misión, objetivos metas y valores de la empresa. Si se trata de una nueva empresa, o los objetivos estratégicos no estuvieran explícitos en la empresa existente, los mismos deberán ser formulados en este punto.
  - **Visión:** Se define en ella el futuro deseado para la organización, y será el norte que guíe todo el accionar empresarial.

- *Misión:* En la misión, se define el cómo lograr la visión. Se describe el negocio, identificamos nuestros clientes y cómo llegaremos a ellos, cómo aseguraremos nuestra financiación, cuál será el posicionamiento deseado y cómo lo lograremos.
  - *Objetivos:* Deben estar alineados siempre con la visión y marcar las pautas concretas para conseguir en el corto plazo acercarnos a la misma. Aquí se pueden mencionar niveles de venta a alcanzar, porciones del mercado a abarcar, facturación anual esperada, etc.
  - *Metas:* Constituyen el último escalón en la jerarquía de objetivos estratégicos, y se caracterizan por el mayor nivel de detalle y por los plazos más cortos para su consecución.
  - *Valores:* Son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.
2. *Análisis F.O.D.A.:* Consiste en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, y se evalúan las oportunidades y amenazas que el entorno nos presenta. Éste análisis simple y económico, sirve como una potente herramienta estratégica, para determinar cómo utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno, trabajar las debilidades organizacionales para que éstas desaparezcan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir.
  3. *Estrategia:* La estrategia empresarial, consiste en definir las pautas fundamentales del modelo de negocio, que permitirán al destinatario del Plan comprender el encuadre general del proyecto. Deberá responder a preguntas tales como ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cuál será nuestra “habilidad esencial? ¿A qué mercado pretendemos llegar? ¿Qué lugar pretendemos ocupar en ese mercado? ¿Cómo lo lograremos?, entre otras. La estrategia tiene su origen en el diagnóstico realizado, su rumbo en la visión empresarial establecida, y su destino en los planes de acción.

4. *Investigación de Mercado:* Esta fase del Plan de Negocios se centra en el mercado, para detectar, estudiar y analizar especialmente a los clientes, competidores y proveedores. Es importante considerar en esta etapa posibles complementadores, es decir, todas aquellas personas, industrias, compañías, etc., que, por su simple existencia, permiten mayores ventas, alientan servicios, etc., para plantear las posibles alianzas estratégicas que puedan “enriquecer” nuestro negocio.
5. *Plan de Marketing:* En este capítulo se comienza a hablar de planificación en el Plan de Negocios, iniciando con el cliente. Su desarrollo requiere de un profundo análisis del mercado, que va más allá de simples relevamientos y conclusiones estadísticas. La creatividad e innovación, deben combinarse con las herramientas que el marketing propone para lograr un buen resultado.

### ***Herramientas del Marketing Estratégico***

1. *Segmentación:* Es la técnica que permitirá enfocar todo el esfuerzo en el grupo de clientes que sea más conveniente para nuestras capacidades (es un proceso de agrupación, no de división).
2. *Diferenciación:* Consiste en diseñar estrategias que permitan que la oferta sea percibida favorablemente en comparación con la competencia, es decir, determinar cuál será la ventaja competitiva del producto/servicio.
3. *Definición del posicionamiento deseado:* Aquí se determina cuál será el lugar claro y privilegiado que se desea ocupar en la mente de los jugadores claves del mercado (especialmente en la de los clientes).

### ***Técnicas del Marketing Operativo***

1. *Precio:* Al fijar el precio, se deben tener en cuenta al menos cuatro variables: costos del producto puesto en plaza, precios de la competencia, valor

percibido por el consumidor y cuánto estaría dispuesto a pagar el mismo por nuestro producto.

2. *Producto:* Descripción del producto o servicio, especificaciones o características técnicas, características que lo diferencian de la competencia, marca, durabilidad, estilo, diseño, tecnología, etc.
3. *Distribución / Logística:* ¿Dónde se va a vender el producto? ¿Cómo está conformado el equipo de ventas? ¿Cuáles son las estrategias de servicio al cliente? ¿Cuáles serán las estrategias de cobertura de mercado que se emplearán?
4. *Comunicación:* ¿Cómo se hará el lanzamiento del producto en el mercado? ¿Cuál será el mensaje que se quiere transmitir a los clientes? ¿A quiénes se quiere llegar con la comunicación? ¿Qué medios de comunicación se utilizarán? ¿Cuál es mi plan de publicidad?

### ***Plan Financiero/Económico***

Los objetivos principales de este capítulo, consistirán en analizar y reflejar la factibilidad financiera y económica del proyecto. Determinar los ingresos y egresos de fondos que se producirán periódicamente en la empresa, evaluar los déficits o superávits financieros, la posibilidad de hacer frente a las obligaciones que se presenten, las necesidades de financiamiento externo y los resultados obtenidos a lo largo del tiempo. Los componentes de este capítulo se basan en el cálculo de la inversión inicial estipulada, los presupuestos de compras y ventas, los cronogramas y planes de cobranzas y pagos, y un análisis general de costos. Por último, se incorpora un detalle de los métodos y medios de financiamiento que se proponen para llevar a cabo el modelo de negocio, enunciando requisitos y costes de los mismos.

## ***Recursos Humanos***

Este capítulo constituye los requerimientos que el proyecto implicará en relación a las personas, definiendo la cantidad y los perfiles adecuados. Se define la forma en que seleccionará a cada uno de ellos, el modo de contratación, y la política de sueldos y compensaciones. La programación de la estructura adecuada (organigrama y líneas de autoridad/responsabilidad), el diseño de cada uno de los puestos de trabajo, de los manuales de procedimientos, los planes de capacitación a implementar, las políticas de premios y castigos que eventualmente puedan utilizarse, y la definición de otros servicios profesionales requeridos, podrán sentar las bases para la gestión del capital humano a lo largo del proyecto.

## ***Informática y Tecnología***

Consiste en determinar las necesidades de hardware y software adecuadas a la empresa de acuerdo al tipo de negocio, a los procedimientos que se consideren convenientes informatizar y a los recursos disponibles. Un elemento distintivo de los Planes de Negocios es que, al igual que cualquier otro proyecto, cada uno puede ser diferente debido a que tendrá el toque personal del responsable de su elaboración, y estará diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que en la práctica la mayoría son similares. Otro elemento distintivo es que la veracidad de la información que se incluya en el Plan de Negocios es de vital importancia para su éxito.

## ***Herramientas utilizadas para el Desarrollo de un Plan de Negocios***

Para el diseño del Plan de Negocios, serán utilizadas las herramientas de diagnóstico de McKinsey, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz

F.O.D.A., la matriz F.O.D.A. de estrategia y la definición de estrategias, a fin de reforzar la metodología planteada en la Guía para la Elaboración de Planes de Negocios de Sobredo (s/f).

### *Diagnóstico de McKinsey*

El Enfoque de McKinsey, de las Siete “S” de la Estructura Corporativa, es una lista de verificación de factores de las estrategias de una empresa. El modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con “ese” (S). La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy poderosa de práctica y teoría. Las siete “S” de este enfoque de estudio son

1. *Estrategia:* Aplicar la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Donde lo más complejo no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.
2. *Estructura:* Revisar si la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.
3. *Habilidades:* Se valorarán las capacidades distintivas de la empresa, es decir, lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
4. *Valores compartidos:* Se analizará el concepto de misión y valores, quienes traducen la estrategia en metas circulares uniando a la organización en el logro de objetivos comunes.
5. *Sistemas:* Verificar si todos los procesos y procedimientos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de

producción, presupuestos, controles, etc.), son también todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione la organización.

6. *Estilo*: Analizar la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir comunicando a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.
7. *Personal*: Comprobar si las personas que conforman la empresa, se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter*

En 1980 Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*, se estudiará el mercado o el segmento, donde los nuevos participantes tienen pocas barreras de entrada, porque estos resultan poco atractivos, ya que en cualquier momento podrían llegar competidores con recursos y capacidades para apoderarse de porciones del mercado.
2. *La rivalidad entre los competidores*, se analizará la dificultad para la organización de competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. *Poder de negociación de los proveedores*, se considerará el mercado o segmento del mercado poco atractivo para la organización debido a que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. *Poder de negociación de los compradores*, se estudiará si el mercado o segmento es atractivo, si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*, se verificarán en el mercado o segmento los productos sustitutos reales o potenciales. Especialmente identificar si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### *Matriz F.O.D.A.*

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

1. *Fortalezas*: Estarán las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
2. *Oportunidades*: Se ubicarán los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. *Debilidades:* Se hallarán los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
4. *Amenazas:* Se colocarán aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La matriz F.O.D.A se presenta de la siguiente manera:

#### *Matriz F.O.D.A de Estrategia*

Es una herramienta utilizada luego de tener listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, de realizar la matriz F.O.D.A. En la matriz F.O.D.A de estrategia, se define el tipo de estrategia para cada combinación de situaciones. En la cual se estableció una tipología de estrategias con las combinaciones posibles:

1. *Estrategias ofensivas:* Oportunidades aprovechadas con las fortalezas.
2. *Estrategias adaptativas:* Oportunidades enfrentadas con debilidades.
3. *Estrategias reactivas:* Amenazas enfrentadas con fortalezas.
4. *Estrategias defensivas:* Amenazas enfrentadas con debilidades.

#### *Definición de Estrategias*

Para definir la estrategia es necesario entender cuál es la posición actual y evaluar con toda la inteligencia disponible, los cambios competitivos, los cambios en los mercados que se pudieran capitalizar o de los que nos debemos cuidar para ir de la posición actual a la posición deseada, lo cual puede ser visto como las acciones que hay que realizar para alcanzar la visión de la organización, considerando todos los elementos analizados en la matriz F.O.D.A. La estrategia

en la organización se va a desarrollar en relación con los tres tipos lineamientos estratégicos en su horizonte de tiempo, los cuales son:

1. *Permanentes*: En este se desarrollaran estrategias relacionadas con la misión de la empresa, que su duración está típicamente definida entre 10 y 20 años, y se caracteriza por tener definiciones estratégicas relacionadas con la identidad de la organización, para ubicar las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). En los tiempos actuales caracterizados por los cambios radicales en las tendencias de mercado, estas estrategias deben ser muy flexibles.
2. *Semipermanentes*: El lineamiento semipermanente de mayor valor en la estrategia es la visión, la cual normalmente tiene una duración de 5 a 10 años, es decir, la estrategia se centra en definir la ruta a seguir para conseguir el objetivo fundamental de la organización en este espacio temporal.
3. *Temporales*: Se refiere a las situaciones más cambiantes en la organización, ya que pueden variar con referencia a un año, y dependen directamente de los objetivos semipermanentes, ya que representan las estrategias relacionadas a toma de decisiones de más corto alcance.

La matriz D.O.F.A, es una herramienta estratégica, mediante la elaboración permitirá analizar, de forma proactiva y sistemática, así lograr ver todas las variables que intervienen en el flujo del negocio con la finalidad de validar las estrategias involucradas esto dará seguridad a la hora de tomar decisiones

### ***Estudio de Factibilidad***

Palacios, (2004) “El estudio contempla identificar un problema a ser resuelto o una oportunidad de negocio, enmarcada bajo la visión del proyecto, luego se estudian las fuerzas del mercado a ver el potencial de ingreso, se estudian las variables técnicas para la operación, se analiza la estructura organizativa

requerida para operar el proceso y se calculan los resultados financieros del proceso”. (p.151).

El estudio de Factibilidad debe abarcar el demostrar la existencia de una necesidad en los consumidores; en este caso los turistas de La Península de Araya, así como la viabilidad del proyecto, en áreas tales como la planificación estratégica, estructura organizativa, además, se debe desarrollar la interacción con los diversos involucrados con el mercado hotelero y su influencia en dicho proyecto, el estudio de los procesos inherentes al servicio a ofrecer y los resultados financieros estimados.

1. *Estudio Sociocultural*: Se refiere al estudio cultural de una sociedad, donde se describen las características demográficas, de servicios, educación, entre otros.
2. *Estudio de Mercado*: Según Baca. (2008): con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y la cuantificación de la demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”. (p.7). La importancia de la realización del estudio de mercado se fundamenta en permitir medir el o los riesgos asociados al proyecto así como sus posibilidades de éxito en el mercado.
3. *Estudio Técnico*: Para Prieto. (2009). “El objetivo de un estudio técnico es verificar cuán posible es fabricar un producto o brindar un servicio, analizando el tamaño óptimo, localización más favorable, equipos a utilizar, instalaciones necesarias y la organización requerida para su ejecución”. (p.31). La realización del estudio técnico, persigue como objetivo principal dar respuesta a las siguientes interrogantes: cómo, cuándo, en qué lugar y cuánto se debe producir de un determinado producto o servicio, este parte de la base del estudio de mercado y a su vez sirve como insumo para el estudio económico financiero, en pocas palabras, el estudio técnico consiste en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión o emprendimiento.

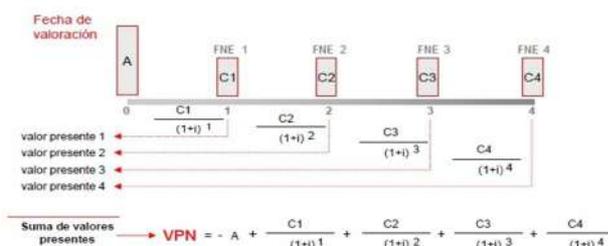
4. *Estudio Económico Financiero*: Palacios. (2004) expresa que:

*Para evaluar económicamente la conveniencia de un proyecto, hace falta completar la información financiera que permita proyectar indicadores. El estudio financiero implica hacer un pronóstico de ingreso según las estrategias de rentabilidad, estimar la inversión inicial del proyecto y su financiamiento, proyectar costos estimaciones que permitan construir el panorama financiero a corto y largo plazo mediante estados de ganancias y pérdidas y el balance general. (p.200)*

La evaluación económica hace uso del Estudio Financiero del proyecto, pues normalmente la decisión final sobre la realización efectiva de un proyecto dependerá del estudio económico, ya que este se extiende más allá de los límites de los flujos de caja; además, este tipo de análisis permite evaluar la rentabilidad del proyecto, los factores cualitativos, incertidumbres y riesgos presentes en el proyecto, con el propósito de facilitar la toma de decisiones asertivas.

### **Valor Presente Neto**

En finanzas, el valor presente neto (VPN) de una serie temporal de flujos de efectivo, tanto entrante como saliente, se define como la suma del valor presente (PV) de los flujos de efectivo individuales. En el caso de que todos los flujos futuros de efectivo sean de entrada (tales como cupones y principal de un bono) y la única salida de dinero en efectivo es el precio de compra, el valor actual neto es simplemente el valor actual de los flujos de caja proyectados menos el precio de compra (que es su propia PV). (Ver figura 3)



**Figura 3.** Cálculo del valor presente neto. Fuente: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

## **Turismo**

Hoy en día, el turismo es una fuente económica y cultural con la que debe contar un país en vía de desarrollo, esta es una actividad realizada por las personas para conocer y disfrutar de los recursos naturales de una determinada zona del planeta tierra. Para Mota, (2004)

*El turismo es considerado una actividad económica de importancia global, que abarca elementos económicos, sociales, culturales y ambientales. Es uno de los fenómenos más importantes de los últimos tiempos, pues propicia el contacto entre culturas, la experiencia de diferentes situaciones, el paso por diferentes ambientes, y la observación de diferentes paisajes. Esto posibilita la globalización de la cultura. (p.4).*

Uno de los objetivos principales que se pretende alcanzar con la ejecución de este proyecto es incentivar la participación activa de los habitantes de la comunidad de La Península de Araya, aprovechando y conservando los recursos naturales de la localidad y a su vez desarrollando en los mismos cualidades positivas que permitan crecer social y culturalmente a esta comunidad.

## **Ecoturismo**

La Unión Mundial para la Naturaleza, define el Ecoturismo como:

*Es aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestres) en dichas áreas, así como cualquier otra manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales.*

## **Desarrollo Sostenible**

Según la definición de la International Union for the Conservation of Nature (1980), definió:

*El desarrollo como la modificación de la biosfera y la aplicación de los recursos humanos, financieros, vivientes y no vivientes para satisfacer las necesidades humanas y mejorar la calidad de la vida humana, y para ser sostenible debe tomar en cuenta los factores sociales y ecológicos, tanto como los económicos, de la base de los recursos vivientes y no vivientes y las ventajas y desventajas a corto y largo plazo de las acciones alternativas. (p. 87)*

En relación a esto, se puede decir que el Desarrollo Sostenible es la asociación entre el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad, evitando comprometer la posibilidad de vida en el planeta, aunado a esto al desarrollo de negocios rentables que contribuyen al mismo tiempo, al progreso social, disminuyendo la pobreza, con el propósito de incrementar la eficacia con la ayuda al desarrollo sostenible del planeta, evitando comprometer la calidad de la especie humana, cuyo aporte beneficiaría al progreso de la población.

### **Tipos de Sustentabilidad**

Según, Seguí. (2014) Los Tipos de Sustentabilidad son los siguientes:

1. *Sustentabilidad en la Sociedad:* Es el momento en que nos enfocamos ante los aspectos sociales del crecimiento sostenible, miramos los temas que afectan a la gente de manera directa y que o bien asisten o bien dañan el proceso de progresar la calidad de vida.
2. *Sustentabilidad en la Economía:* Cuando se enfocamos en la dirección de la economía y su futuro desde una perspectiva coherente, se mira el sistema

que determina de qué manera se distribuyen los recursos limitados al mismo tiempo que se examina de qué manera se emplean.

3. *Sustentabilidad Ambiental:* Se determina los recursos naturales en armonía, tanto renovables como no renovables, que en definitiva componen nuestro entorno y nos ayudan a sostener y mejorar nuestra calidad de vida aun así manteniendo nuestro entorno natural sostenible.
4. *Sustentabilidad Cultural:* Es conservar sus costumbres, tradiciones para que no se vayan perdiendo y se conserve durante generaciones, desde el reconocimiento del valor que tiene la cultura, el medio físico, su patrimonio, la edificación, los recursos naturales, estilos de vida, gastronomía , las tradiciones, los mitos y creencias. Sin embargo, la sostenibilidad cultural también defiende las expresiones de subjetividad individual: la creatividad, la diversidad, la libertad de expresión. La importancia de la sustentabilidad Cultural es más que fomentar una sociedad que ame y respete tanto el entorno natural, que mantenga sus principios y valores, sus raíces, el objetivo va más allá a la sustentabilidad cultural enfocada a una sociedad más preparada, culturizada, informada, libre, solidaria, implicada para el desarrollo de sus tierras.
5. *Sustentabilidad Energética:* Está relacionado con el ahorro energético, la energía alternativa es una de las más viables hoy en día debido que es una de las prácticas más limpias y viables para incrementar el desarrollo del planeta, reduciendo el consumo de la electricidad apuntando a la energía renovable, ayudando al planeta con el cuidado de los recursos naturales, lo más importante de esto es que la fuente más abundante de energía renovable en la tierra, es el Sol, aun cuando han aumentado su rendimiento de manera sostenida a lo largo de los años.

### ***Empresa de Alojamiento Turístico***

La Norma COVENIN 2030-87 “Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico”, (1987). Define a la Empresa de Alojamiento Turístico, de la siguiente manera:

*Es todo aquel establecimiento que presenta al público, un servicio para hospedarse en forma temporal, que funcione en un edificación construida o acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble parte del mismo, conformando sus dependencias un todo unitario, sin mezcla de otros usos no cónsonos con su naturaleza. (p.3).*

#### *Tipos de Establecimientos Turísticos*

1. *Hotel (H):* Aquel Establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped, servicios básicos y complementarios, según su categoría y modalidad; siendo su tarifa de alojamiento diaria por tipo de habitación y número de ocupantes.
2. *Hotel Residencia (HR):* Es Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios, según su categoría y modalidad; siendo su tarifa de alojamiento diarias y especiales para estancias prolongadas, no inferiores a un mes, por tipo de apartamento o cabaña y número de de ocupantes.
3. *Motel (M):* Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios según su categoría y modalidad Ubicados generalmente en las proximidades de las vías automotoras afuera de las zonas urbanas, con estacionamiento contiguo o próximo a las unidades habitacionales y cuya disposición de planta física permite a los huéspedes el acceso individual, principal y directo a sus habitaciones, desde el área de estacionamiento; siendo sus tarifas de alojamiento diaria, por tipo de habitación y número de ocupantes.

4. *Pensión (Pe)*: Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones, con servicio sanitario privado y/o común colectivo. Por requerimiento del huésped se ofrece servicio de alimentación bajo el régimen completo o medio; siendo su tarifa de alojamiento periódica- diaria, semanal quincenal o mensual e incluirá en cada caso, el valor por el régimen de comidas convenido con el huésped.
5. *Hospedaje (Hp)*: Aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones privadas y/o comunes o colectivas con servicio sanitario privado y/o común o colectivo. No ofrece servicio de alimentación, pero sí un mínimo de servicios básicos, siendo su tarifa de alojamiento periódica- diaria, semanal, quincenal o mensual por tipo de habitación o por cama.
6. *Establecimiento Especial (EE)*: Aquel Establecimiento integrante del Sistema Turístico Nacional que preste en forma periódica permanente el servicio de alojamiento cuyas características y condiciones de las instalaciones son diferentes a las anteriormente mencionadas. (p. 3-4).

#### *Modalidad de Establecimiento*

1. *Habitación Sencilla*: Es aquella dotada de una sola cama individual y que pueda permitir la incorporación de una cama adicional individual.
2. *Habitación Doble*: Es aquella dotada de dos camas individuales o una matrimonial y que pueda permitir la incorporación de una cama adicional individual.
3. *Habitación Colectiva o Común*: Es aquella dotada de un mínimo de tres camas y un máximo de seis camas individuales.
4. *Habitación Suite*: Es aquella que consta por lo menos de dos áreas claramente diferenciadas: una habitación doble y una zona social (estar)

- equipada para alojar dos personas adicionales en dos camas individuales o una matrimonial, con una sola puerta de acceso desde el pasillo principal.
5. *Cabaña*: Unidad habitacional con características propias generalmente aisladas de los servicios principales del establecimiento, pero formando parte integral de él, conformada por un solo ambiente o unas dos habitaciones con sus respectivos servicios sanitarios, estar- comedor, cocinilla, refrigerador, y armarios empotrados (closet).
  6. *Apartamento*: Unidad habitacional conformada por un solo ambiente a una o dos habitaciones, con sus respectivos servicios sanitarios, estar- comedor, cocinilla refrigerador y armario empotrado (closet). (p.4-5).
  7. *Ocupación Sencilla*: Es la utilización individual por un huésped de la unidad habitacional. (p. 6).
  8. *Ocupación Doble*: Es la de un mínimo de dos huéspedes de la unidad habitacional. (p. 6).
  9. *Día Hotelero*: Lapso comprendido entre las tres de la tarde (03:00 pm) de un día y las tres de la tarde (03:00 pm) del día siguiente. (p. 6).
  10. *Plan Hotelero Europeo*: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento únicamente. (p. 6).
  11. *Plan Hotelero Continental*: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento y las tres comidas (p. 6).
  12. *Americano Modificado*: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento y una (1) de las comidas. (p. 6).
  13. *Rango de Precio*: Son los valores comprendidos entre el mínimo y máximo inclusive a que estar sujetos los establecimientos de alojamiento turístico del país. (p. 6).
  14. *Área Bruta de Construcción por Habitación*: Es la que comprende la sumatoria de habitacionales, de servicio, administrativas, sociales y otras, que se exigen en los índices arquitectónicos por categoría. (p. 7).

15. *Valor Metro cuadrado de Construcción por Categoría:* Es aquel representado por el valor en bolívares de cada metro cuadrado de construcción por categoría. (p. 7).
16. *Índice de Ubicación:* Es aquel representado por el valor diferencial de la inversión total por habitación en las distintas regiones del país, tomando en consideración la inversión realizada, la ubicación geográfica, el tipo y la categoría. (p. 7).
17. *Precio Máximo:* Es el precio máximo a cobrar por los servicios de alojamiento prestados por la empresa. (p. 7).
18. *Tamaño del Rango:* Es la diferencia entre el precio mínimo y el máximo establecido y que será del 40 por 100. (p. 7).
19. *Índice de Rendimiento:* Es el rendimiento de la inversión total por habitación, tomando en consideración el gasto operativo, de tal manera que los valores fijados como rango permitan una adecuada y razonable rentabilidad para la recuperación de la inversión. (p. 7).

### ***Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible en Establecimientos de Alojamiento Turístico***

*Rainforest Alliance* (Alianza para Bosques) es un asociación que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores, esta propone una guía de buenas prácticas para una gestión sostenible en empresas de alojamiento como iniciativa para la conservación y protección del medio ambiente.

*En las habitaciones*

1. Utilizar la ventilación natural de la habitación, lo cual se facilita mediante la apertura de cortinas y ventanas.
2. Retirar los desechos sólidos debidamente separados para el proceso de acopio implementado en el alojamiento como parte de su programa de reciclaje (papeles, botellas, cartones, otros).
3. Ubicar las “tarjetas ambientales” sobre la cama con la solicitud para cambiar la ropa blanca solo cuando termine la visita del turista.
4. Desconectar los electrodomésticos hasta nueva ocupación.
5. Optar por electrodomésticos de “línea verde” y sin pequeños bombillos o iluminación de lujo, pues estos dispositivos consumen electricidad permanentemente.
6. Dotar la habitación con iluminación artificial de bajo consumo, como fluorescentes o halógenos, o mejor aún con los novedosos diodos emisores de luz blanca conocidos como LED, por sus siglas en inglés.

#### *En los baños*

1. Utilizar la ventilación natural del baño, si la hay.
2. Retirar los desechos sólidos debidamente separados.
3. Limpiar con productos biodegradables, ya sean jabones, desinfectantes, desengrasantes u otros. Una buena alternativa como desinfectante natural es el vinagre blanco o agua oxigenada.
4. Ubicar “tarjetas ambientales” con la solicitud para cambiar las toallas o paños solo cuando termine la visita del turista.
5. Colocar “tarjetas ambientales” para la reducción del consumo de agua y energía eléctrica.
6. Procurar que si se provee jabón para uso de huésped sea elaborado con productos biodegradables, de producción local y en presentación con dispensador.

7. Revisar en cada limpieza que no haya escape de agua ni en las llaves del lavamanos, tina y ducha, ni en el tanque del inodoro.
8. Instalar tanques de inodoros de baja capacidad o con sistema dual de botones y cantidad separada de agua.
9. Acondicionar las bombas de agua para llenar con menos cantidad de litros, en caso de no contar con tanques de baja capacidad. Esto se logra al insertar botellas plásticas llenas de agua, arena o piedras dentro del tanque.

#### *En el lavado de la ropa*

1. Dotar la lavandería con electrodomésticos de “línea verde”
2. Procurar comprar lavadoras que utilizan gas o paneles solares para calentar el agua.
3. No exceder la capacidad dada por el fabricante a la máquina, a fin de que funcione mejor y con menor esfuerzo, lo que deduce el consumo de energía.
4. No utilizar la máquina con pocas prendas, sino procurar encenderla con la máxima capacidad.
5. Recurrir a detergente biodegradable, que al igual que los demás insumos de limpieza debe tener un certificado o garantía que lo avale como un producto amigable con el ambiente.

#### *Para el secado de la ropa*

1. Utilizar las fuentes naturales de luz para el secado de la ropa, como los tendedores al aire libre o los invernaderos acondicionados para concentrar fuente de calor solar.
2. Si es necesario utilizar una máquina secadora, programarla de acuerdo al volumen y tipo de prendas que van a ser secadas.

3. Tener en cuenta que estas máquinas consumen grandes cantidades de energía eléctrica, por lo tanto una buena práctica es utilizarlas en horas de bajo consumo o abastecerlas con energía solar o eólica.

#### *En la iluminación*

1. Dotar las instalaciones con tragaluces, ventanas, y toda opción que permita aprovechar la luz natural y evitar la artificial
2. Cambiar las bombillas incandescentes por opciones de menor consumo, como los LED.
3. Utilizar lámparas de balastos con efecto espejo en oficinas y áreas amplias.
4. No apagar las fluorescentes que se prenderán nuevamente en menos de 3 horas
5. Instalar interruptores temporizadores y detectores de presencia, en patios, jardines y pasillos que no sean muy transitados.
6. Colocar en pasillos de menor uso halógenos o bombillos de máximo 25 W.
7. Limpiar los aparatos de iluminación y las lámparas regularmente para evitar que el polvo pueda producir una reducción de luz.
8. Pintar paredes y los techos de colores claros para un mejor aprovechamiento de las luminarias.
9. No utilizar interruptores con luces indicadores de estado, ya que estas pequeñas luces consumen energía permanente.
10. Colocar lámparas de carga solar en jardines y exteriores.
11. Mantener las plantas en un tamaño adecuado para que no tapen la luz que entra por la ventana, pasillos o corredores

#### *En el aire acondicionado*

1. Encenderlo estrictamente en los momentos necesarios, pues es uno de los electrodomésticos de mayor consumo energético.
2. Preferir ventiladores de techo que son de bajo consumo
3. Ubicar extractores aéreos que sean impulsados con las corrientes de vientos (eólicos), para evitar el uso de aire acondicionado en áreas poco ventiladas.
4. Fijar una temperatura no inferior a 7 C respecto a la exterior, para no crear diferencias térmicas perjudiciales para la salud.
5. No obstruir el flujo de aire en las bocas de salida y entrada del aparato o sistema
6. Limpiar periódicamente los filtros del aire para reducir la contaminación por polvo, ácaros y pólenes.
7. Evitar que los aparatos externos reciban directamente los rayos del sol, e instalarlos lejos de las fuentes de calor.
8. Brindar mantenimiento regular para optimizar su funcionamiento.
9. Seleccionar los equipos más eficientes del mercado.
10. Tener en cuenta no solo el costo inicial, sino también el de instalación, mantenimiento y posibles averías.
11. Mantener bien cerradas las ventanas para no derrochar energía.

*Para la compra de insumos y su almacenamiento Proveeduría*

1. Seleccionar proveedores de productos sostenibles confiables y preferiblemente locales, a fin de aprovechar los principios de responsabilidad social y lograr costos menores pues los traslados se dan dentro del mismo perímetro.
2. Comprar cantidades necesarias para un tiempo prolongado y en empaques de mayor capacidad sea por galón o por kilo. Esto permite mejor proyección económica para la empresa.

3. Dosificar por semana, y en recipientes reciclados para uso individual, artículos como detergentes, limpiadores, desengrasantes y jabones.
4. Utilizar dosificadores “spray” o rociadores para controlar el desperdicio de insumos líquidos.
5. Preferir bolsas de papel reciclado o de tela, si es indispensable el empaque plástico, que sea en bolsa biodegradable.

### *Almacenamiento*

1. Designar un espacio amplio y con ventilación natural.
2. Ubicar extractores eólicos en las bodegas.
3. Dotar de suficiente luz natural pero no directa sobre los productos, para evitar el deterioro, alteración o destrucción.
4. Diseñar estanterías amplias y etiquetadas que permitan identificar fácil y rápidamente el producto, y así llevar un control de gasto y reposición adecuada.
5. Tener sistemas antisísmicos, como estantes inclinados o racks con atirantados para la estantería que permiten flexibilidad.
6. Utilizar pisos antiadherentes
7. Diseñar un plan de atención de incendios, derrames o inundaciones, que permitan minimizar las pérdidas.
8. Disponer del equipo apropiado en las bodegas para atender las situaciones de emergencia
9. Las sustancias peligrosas, como combustibles, lubricantes y pinturas deben almacenarse en sitios especiales para ese fin, y con las medidas de seguridad pertinentes como ventilación, extintores, arena para derrames y etiquetado adecuado.

### *Para el ahorro de agua*

Los dispositivos ahorradores de agua deben cumplir dos funciones principales: reducir el caudal de agua y mantener el nivel de presión. Se recomienda el uso en todas las áreas, lo que incluye tanto las habitaciones para huéspedes y para el personal, como el resto del alojamiento. A continuación se presentan las principales opciones ahorradoras de agua más utilizadas para el inodoro, ducha y la grifería:

### *Sanitario*

#### 1. Tanque de agua:

- Tener 6 o 7 litros de capacidad
- Contar con la división para evacuar: una de 2 litros para vaciado parcial, y la otra de 4 litros para evacuación completa de sólido y líquido. Este sistema es el más aconsejable para reducir el consumo de agua.

#### 2. Peras

- Permiten evitar fugas imperceptibles, ya que su diseño facilita el cierre hermético durante cualquier etapa de llenado del tanque.
- Compatibles con todos los sistemas sanitarios, tanto tradicionales como ahorradores.

#### 3. Mangueras

- Reducen el sobrellenado del tanque sanitario
- Suministran la cantidad de agua necesaria al espejo de la taza
- Fáciles de instalar y durables.
- Permiten un ahorro de 2 litros de agua por cada descarga.

4. Conos o embudos
  - Se colocan debajo del sanitario
  - Crean una succión más eficaz, con lo permiten un ahorro hasta del 50% en cada descarga.
  
5. Eliminador de fugas
  - Evita las fugas en la válvula que sirve para descarga del sanitario e incluye sellador.
  - Para todo tipo de sanitario.

#### *Duchas Ahorradoras*

Estos dispositivos reducen el caudal sin afectar la presión de agua. Se recomienda comprar duchas ahorradoras metálicas y no plásticas por su poca duración. Las duchas convencionales consumen entre 4 y 6 galones por minutos, mientras que las ahorradoras gastan entre 1,5 y 2,2 galones por minuto y mantienen la misma presión. Existe una gran variedad en el mercado.

#### *Griferías para Lavamanos*

Los “obturadores” son dispositivos que se acoplan a cualquier grifo de agua, y que facilitan un ahorro de consumo entre el 65% y el 75% de agua sin afectar la presión. Se recomienda que los grifos con pulsador se ubiquen solamente en áreas públicas, ya que su empleo es específico para el lavado de las manos. El perlizador o aireador es un dispositivo con dos mecanismos: uno para reducir el caudal de agua y otro para compensar la disminución mediante la adición de aire al flujo del agua justo antes de la boca del grifo. Permiten ahorrar hasta un 50% de consumo.

## **Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

**Artículo 310:** El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional.

### ***Ley para el Turismo***

**Artículo 1º:** El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto dictar las medidas que garanticen el desarrollo y promoción del turismo como actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país, enmarcada en la estrategia de desarrollo socio productivo armónico, inclusivo, diversificado y sustentable del Estado. Así mismo, el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica regula la organización y funcionamiento del Sistema Turístico Nacional, estableciendo los mecanismos de participación.

La actividad turística está sometida a las disposiciones de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, las cuales tienen carácter de orden público, debe estar orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades receptoras, de conformidad con las características de las regiones, estados, municipios y demás espacios territoriales del país reconocidos por la ley. El Ejecutivo Nacional debe promoverla de modo armónico e integral, impulsando su crecimiento sustentable.

**Artículo 2º:** A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica se entiende por:

1. *Atractivos turísticos:* Elementos físicos naturales o artificiales y socio culturales, propios de un lugar, los cuales son determinantes para motivar, por sí solos o en combinación con otros, la elección del destino por parte del turista y visitante, con fines de esparcimiento, recreación, diversión y otros.

2. *Categorización:* Acto administrativo emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, que tiene por objeto, asignar un rango o grado al prestador de servicios turísticos, de acuerdo a la clasificación otorgada, a la calidad y cantidad de servicios que ofrecen a los turistas o visitantes y cualquier otra consideración que se establezca en la normativa que a tal efecto se dicte.
3. *Clasificación de los prestadores de servicios turísticos:* Acto administrativo emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, para definir el tipo de prestador de servicios turísticos, en función a sus características de construcción, desarrollo o prestación del servicio turístico.
4. *Conformidad Turística:* Acto administrativo emanado del ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, dirigido a prestadores de servicios turísticos que estén operativos e interesado en acceder a la cartera dirigida al sector turismo, a los fines de adquirir, dotar, equipar un establecimiento turístico o realizar remodelaciones menores o reparar el equipamiento de unidades de transporte turístico; o a la persona que pretenda iniciarse en la actividad turística, a través de la adquisición de un establecimiento considerado turístico o la adquisición de un inmueble para transformarlo a la actividad turística.
6. *Destino Turístico:* Lugar en el cual se concentra instalaciones y servicios turísticos diseñados para satisfacer las exigencias y necesidades demandados por los turistas o visitantes.
7. *Factibilidad Socio Técnica:* Acto administrativo emanado del ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, donde se determina que los proyectos turísticos presentados, cumplen con los lineamientos, condiciones y requisitos establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Inversiones Turísticas y del Crédito para el Sector Turismo en concordancia con este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica y demás normas aplicables sobre la materia.
8. *Guía de turismo:* Persona que guía a los turistas o visitantes en el idioma de su elección e interpreta el patrimonio cultural y natural de una zona, que normalmente posee una titulación específica sobre una zona, por lo general emitido o reconocido por el ministerio 16 LEYES PARA EL TURISMO LEYES PARA EL TURISMO 17 del poder popular con competencia en materia de turismo.
9. *Licencia de Turismo:* Acto administrativo de carácter obligatorio, emitido por el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, mediante la respectiva resolución que se

- notifica conforme con lo dispuesto en la ley que autoriza o permite operar o funcionar como prestador de servicio turístico por cada actividad que realice.
10. *Paquete turístico*: Producto que se comercializa de forma única, y que contiene dos o más servicios de carácter turístico como alojamiento, transporte, recreación, alimentos, entre otros servicios, por los cuales se paga un precio global.
  11. *Prestador de Servicios Turísticos*: Toda persona natural, jurídica, de derecho público o de derecho privado, que realice actividades de prestación de servicios turísticos dentro del territorio nacional.
  12. *Productos Turísticos*: Es el servicio o conjunto de servicios prestado en un lugar determinado a un precio fijado y en unas condiciones de calidad comprometidas. En los productos turísticos se incorporan ingredientes remunerados (alojamiento, comida, actividades, etc.) y otros no remunerados (clima, paisaje, naturaleza, cultura, etc.). Estos últimos, a pesar de no tener establecido un precio por su uso influyen poderosamente en la decisión de compra del consumidor.
  13. *Registro Turístico Nacional*: Padrón donde deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos, que pretendan operar en la República Bolivariana de Venezuela.
  14. *Servicios Turísticos*: Conjunto de actividades que tienen por objeto responder a las exigencias y satisfacer las necesidades demandados por los turistas o visitantes.
  15. *Turismo*: Conjunto de actividades realizadas por personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, esparcimiento, recreación, por negocios y otros, así como el conjunto de productos y servicios que se prestan para satisfacer las necesidades y requerimientos de tales personas a cambio de una contrapartida económica.
  16. *Turismo como actividad comunitaria*: Es una política de Estado orientada a fomentar la participación de las comunidades organizadas en instancias del poder popular y demás formas de participación en el desarrollo y control de la actividad turística, el manejo adecuado del patrimonio natural y cultural a través del impulso de empresas turísticas de propiedad social directa e indirecta comunal y demás organizaciones socio productivas del poder popular.
  17. *Turismo interno*: Turismo que incluye las actividades realizadas por un visitante residente en la República Bolivariana de Venezuela, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

18. *Turismo receptivo*: turismo que engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en la República Bolivariana de Venezuela, como parte de un viaje turístico receptor.
19. *Turismo Social*: Es una política de Estado orientada a garantizar a las personas que residen en el país el acceso al ejercicio del derecho al descanso, recreación y aprovechamiento del tiempo libre, en condiciones adecuadas de seguridad y comodidad, para contribuir con el desarrollo del turismo, fundamentalmente entre las unidades familiares con menores niveles de ingresos, población de trabajadores, infantil y juvenil, adultas o adultos mayores, pueblos y comunidades indígenas, personas con alguna discapacidad y con condiciones especiales y otras que el Ejecutivo Nacional estime prioritario de acuerdo a sus condiciones socio económicas. A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, el Turismo Social podrá ser igualmente denominado Turismo Popular.
20. *Turismo sustentable*: Conjunto de actividades turísticas que satisfacen las necesidades de una localidad del territorio nacional en el presente y que no compromete la capacidad de desarrollo de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades; abarcando no solo la sostenibilidad ambiental, sino también la social y económica.
21. *Turista*: Toda persona natural que viaje y pernocte fuera del lugar de su residencia habitual, por más de una noche y menos de seis meses, con fines de esparcimiento y recreación, beneficiándose de alguno de los servicios prestados por los integrantes del sistema turístico nacional y cuya visita no sea remunerada en el lugar visitado.
22. *Visitante*: toda persona natural que se desplace fuera de su entorno habitual por menos de veinticuatro horas, con fines de ocio, recreo y otros motivos, y cuya actividad no sea remunerada en el lugar visitado.
23. *Zonas de Interés Turístico*: aquellas que sean declaradas como tales conforme al ordenamiento jurídico.
24. *Zonas Turísticas*: cualquier zona declarada como turística por el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, los estados o municipios, bajo las modalidades y condiciones que establezca el ordenamiento jurídico.

**Artículo 5º:** A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, además de los principios que rigen a la Administración Pública se establecen los siguientes:

1. *Desarrollo sustentable:* El desarrollo del turismo debe procurar la recuperación, conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social; y el uso responsable de los recursos turísticos, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales, fortaleciendo su desarrollo social, cultural, ambiental y económico.
2. *Formación y capacitación turística:* El Estado garantiza y promueve la formación profesional en materia de turismo, así como también la capacitación en oficios y servicios turísticos, con la finalidad de contar con el recurso humano con conocimientos adecuados para garantizar que los servicios turísticos tengan calidad mundial.
3. *Sensibilización turística:* El Estado realiza acciones y actividades para que todos los miembros del sistema nacional de turismo conozcan, valoren y promuevan el desarrollo de la actividad turística, en condiciones de sustentabilidad y sostenibilidad ambiental, social y económica, del recurso, así como la promoción y preservación de los distintos valores, tradiciones y manifestaciones culturales autóctonos en toda la extensión del territorio nacional.
4. *Inclusión social:* El turismo promueve la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables, y de las personas con discapacidad de cualquier tipo que limite su desempeño y participación activa en la sociedad.
5. *Fomento de la inversión Turística:* El Ejecutivo Nacional impulsa y promueve la inversión nacional y extranjera en el sector turismo que contribuya a la generación de empleo, captación de divisas para el país, mejora de la calidad de vida de la población receptiva y transformación de recursos turísticos en productos turísticos sustentables y sostenibles.
6. *Descentralización y participación popular:* El desarrollo del turismo es responsabilidad e involucra la participación e integración de los gobiernos estatales y municipales; así como de las comunidades organizadas en cualquier instancia del poder popular.
7. *Calidad:* El turismo debe responder a la optimización de la calidad de los destinos y de los servicios turísticos en todas sus áreas, con el fin de aumentar el atractivo del destino y satisfacer la demanda nacional e internacional.
8. *Cultura turística:* El turismo debe generar condiciones que permitan su desarrollo, fomentando el conocimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de la cultura nacional, sin perjuicio del principio de sustentabilidad; promoviendo así la participación y compromiso de los actores involucrados en la actividad turística junto al pueblo en general.

9. *Identidad nacional:* El desarrollo del turismo contribuye a fortalecer el proceso de identidad e integración nacional, promoviendo en especial la identificación, rescate y promoción del patrimonio inmaterial con participación y beneficio de las poblaciones de cada localidad. El Estado fomenta y garantiza la identificación, reconocimiento y valoración de la cultura local en sus diversas manifestaciones.
10. *Preferente:* El producto turístico debe ser atractivo y seguro, y su desarrollo debe generar la satisfacción de los turistas y visitantes, mediante la oferta de servicios de mayor calidad a menores precios fijados.

***Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo Sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico***

Este Reglamento tiene por objeto establecer las normas que regulan la actividad y funcionamiento de los establecimientos de alojamiento turístico.

***Instrumento normativo adicional al proceso de categorización de los diferentes tipos de Establecimientos de Alojamiento Turístico***

El objeto de este instructivo es establecer las condiciones mínimas que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico que brinden servicios complementarios como un valor agregado a la prestación del servicio, a los fines de garantizar la calidad del servicio prestado a los diferentes turistas o visitantes.

***Norma COVENIN 621-1-2002 (NM 2007:1999)***

Esta norma establece los requisitos mínimos de seguridad que se deben cumplir para la fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores, instalados permanentemente en los edificios destinados a viviendas multifamiliares, oficinas,

hoteles, edificaciones comerciales, hospitales y clínicas que sirven niveles definidos, que tiene una cabina diseñada para el transporte de persona. Además de los requisitos de esta norma, deben ser considerados requisitos suplementarios, en casos especiales (atmósfera, explosivos, condiciones climáticas externas, condiciones sísmicas, transporte de mercancías, entre otras).

***Tabulador de Servicios para las Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico: Tipo Hotel Residencia de Turismo Resolución N° 02***

**Artículo 1º:** La clasificación a los Hoteles Residencias de Turismo integrantes del Sistema Turístico Nacional las realizará la Corporación de Turismo de Venezuela (CORPOTURISMO) de acuerdo a la evaluación de sus servicios y conforme al procedimiento previsto en la presente Resolución.

**Artículo 2º:** Se establecen los requisitos mínimos por estrellas para los establecimientos clasificados como Hoteles Residencias de Turismo, los cuales deberán cumplir con los requisitos establecidos por la categoría asignada por la Corporación de Turismo de Venezuela (CORPOTURISMO).

***Guía Básica de Autoevaluación en Buenas Prácticas para la Gestión Ambiental y Organización de los Establecimientos de Alojamiento Turístico***

Esta Guía debe ser:

1. Un instrumento de reflexión y referencia que al adaptarse a la realidad concreta de cada uno de los establecimientos de alojamiento turístico, permita un cambio efectivo y una mejora continua.
2. Una herramienta de orientación práctica que dirija la formación y comportamiento de las personas que trabajan dentro de la actividad turística hacia la concienciación, empleo y mantenimiento de buenas prácticas ambientales y organizacionales.

3. Una herramienta de apoyo que actúe como punto de partida para la autoevaluación de la operación del establecimiento turístico, con el fin de mejorar la calidad del servicio prestado

Los objetivos de esta guía son:

1. Reducir el consumo del agua en las instalaciones del establecimiento del alojamiento turístico.
2. Promover medidas para la utilización eficiente de la energía.
3. Fomentar la reutilización de los residuos.
4. Minimizar los efectos de la contaminación sobre el entorno donde se ubique el establecimiento de alojamiento turístico.
5. Fomentar la implementación de acciones relativas a la educación ambiental
6. Mejorar la productividad a través de la aplicación de acciones de planificación.
7. Crear conciencia sobre la importancia de la buena gestión del talento humano empleado
8. Mejorar la comunicación y mercadotecnia del establecimiento del alojamiento turístico
9. Favorecer el cumplimiento de requisitos de higiene, seguridad y salud laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de estudio que se llevó a cabo en el presente Trabajo Especial de Grado con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación, se enfocó dentro de la modalidad aplicada-evaluativa. Al respecto, sobre la investigación aplicada Ander – Egg. (1995) expone que *“concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo”* (p. 49). Es decir, se interesó fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico, siendo en este caso, el análisis de factibilidad para la creación de una Posada Ecoturística en la localidad de Araya, estado Sucre.

Por otra parte, la investigación evaluativa, según Hurtado. (2010) tiene como objetivo *“evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado”* (p. 144). En este sentido, en el presente trabajo de grado, se llevó a cabo la evaluación de los aspectos técnicos-financieros necesarios para la conformación de la posada Ecoturística en la localidad de Araya, estado Sucre.

#### **Diseño de la Investigación**

(Arias, 2006) *“El diseño es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se*

*Clasifica en: documental, de campo, y experimental*” (p.24). El diseño de investigación aplicado en esta investigación es de tipo Campo, ya que se recopilaron datos a través de entrevistas y reuniones con trabajadores del sector turístico y hotelero, así como también turistas de la región en estudio (de Campo).

### **Población y Muestra**

Según Tamayo y Tamayo (2009), la población:

*“Representa la totalidad de un fenómeno de estudio; incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”.* (p. 176).

En vista de lo anterior, la población relacionada con la presente investigación estará conformada por los turistas que eligen como lugar para vacacionar el Estado Sucre. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la muestra como *“Un subconjunto de la población, que se utiliza para determinar características propias de la totalidad de la misma, para la cual deben ser representativas en toda la población”* (p. 212).

Tomando esto en cuenta, la muestra depende de elementos al azar, por lo que es de tipo No probabilística, pues los objetos o individuos no tienen la misma probabilidad de ser escogidos sino que la decisión de elegirlos depende de los investigadores. Ahora bien, de acuerdo a lo expresado anteriormente la muestra ha quedado definida como: todo individuo turista que elige como destino turístico el estado Sucre para vacacionar, buscando encontrar hospedaje y turismo con conciencia ecológica.

Dada la naturaleza de la investigación la muestra se seleccionó aplicando el procedimiento denominado Bola de Nieve, que según Gutiérrez, (2008) a medida que se aplicó la encuesta a los turistas que visitaron el Estado Sucre, para

vacacionar, buscando encontrar áreas de recreación eco turísticas. Se aplicó el instrumento a estos nuevos individuos y se proseguía del mismo modo hasta que se obtuvo el número necesario de encuestados, calculados por la fórmula. Debido a la lejanía del sitio turístico, adicionalmente se aplicó la encuesta, en el aeropuerto internacional Simón Bolívar de Maiquetía estado Vargas y en los distintos terminales urbanos de la ciudad de Caracas a los individuos que tenían como destino el estado Sucre y cuyo fin del viaje era meramente turístico, de este modo se logró completar la muestra representativa con la que se obtuvo resultados válidos.

De acuerdo a los datos suministrados por la Coordinación de Estadísticas del Ministerio del poder Popular para el Turismo, los turistas que visitaron el estado Sucre durante el año 2015 fue de 123.000 personas; para el cálculo de la muestra, se trabajó con un nivel de confianza de 95%, un nivel de error del 5% con una probabilidad 50/50:

Conociendo la población de estudio se empleó FPF (Fórmula de Poblaciones Finitas, Gutiérrez, J. 2008).

$$FPF = [(n-1) * e^2] + (K+P+Q) \quad \text{Ec. (1)}$$

**Dónde:**

n= Tamaño de la muestra (123000)

K= Valor de la normal dado un (1-α) %,
   
Con un grado de confiabilidad= 1,96 (95%)

P= Proporción de éxito estimada en 50% = 0,5

Q= Proporción de Fracaso = 1-P

e= Error del muestreo estimado en 5%= 0,05

e= Error del muestreo estimado en 5%= 0,05

**Por lo tanto:**

$$FPF = [(123000-1)*(0,05)^2]+((1,96)^2+0,5+0,5)$$

## **FPF = Muestra= 312**

El instrumento se aplicó a un total de 312 turista que se encontraba visitando el estado Sucre o estaban por visitar, ya que se encontraban en el aeropuerto de Maiquetía o en alguna Estación Terminal de la Ciudad de Caracas que tenían como destino el estado Sucre durante los meses comprendidos entre enero-agosto 2016. La cantidad de turistas encuestados fue de 20 por día, con un incremento de 150%, en los días festivos tales como carnavales y semana santa, esta actividad se realizó hasta cumplir con la muestra considerada (312 personas).

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Balestrini (2006) plantea lo siguiente con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

*“Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando”.* (p.132).

Adicionalmente, Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que *“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.”* (p.200). Las Herramientas que se describen a continuación se desarrollarán utilizando el PMI 2013 como referencia. En el desarrollo de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de los datos necesarios para el logro de los objetivos:

*Juicio de Expertos:* Consiste en un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria, disciplina o área específica, relacionadas al proyecto que se está ejecutando. Según Esterkin, (2008), *“Es un conjunto de*

*opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando*". (p. 1). Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades. En el caso de la presente investigación, serán consultados de manera individual especialistas de cada una de las áreas del sector turístico, hotelero así como expertos en finanzas y mercadeo, su experiencia mínima de cinco años en el área de estudio contribuirá al empleo de esta herramienta.

*Cuestionario*: es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o proyecto, plasmados por medio de un formulario, para levantar la información requerida en un área específica. Según Rena (2008) *"es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. Consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir"* (p. 1). El cuestionario elaborado buscó estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos, por medio de preguntas cerradas en las que el encuestado respondía, seleccionando algunas de las opciones señaladas en la misma. El tipo de pregunta empleada fue en algunos casos dicotómica, de selección simple y en otros casos de categorización. Todo esto con el fin de cuantificar cada ítem.

*Entrevistas Estructuradas*: La entrevista según Balestrini (2006) *"es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación."* (p. 123).

*"Una entrevista no estructurada es aquella en donde existe un margen de libertad para formular las preguntas y respuestas. Por lo tanto, no se guían por un cuestionario o modelo rígido, sino que gozan de cierto grado de espontaneidad mayor o menor, según el tipo de entrevista que se realice.*

*Por el contrario, la entrevista estructurada o formalizada se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden de redacción no varía. Comúnmente se someten a un tratamiento estadístico luego de*

*ser aplicadas. También posee dos ventajas que vale la pena destacar, las cuales consisten en la rapidez y el bajo costo que representa su aplicación”.*

Estas entrevistas serán aplicadas a aquellas personas que conformen la muestra designada en la presente investigación, por lo que se estructurará una serie de preguntas específicas que orienten la información a la ejecución del primer objetivo específico.

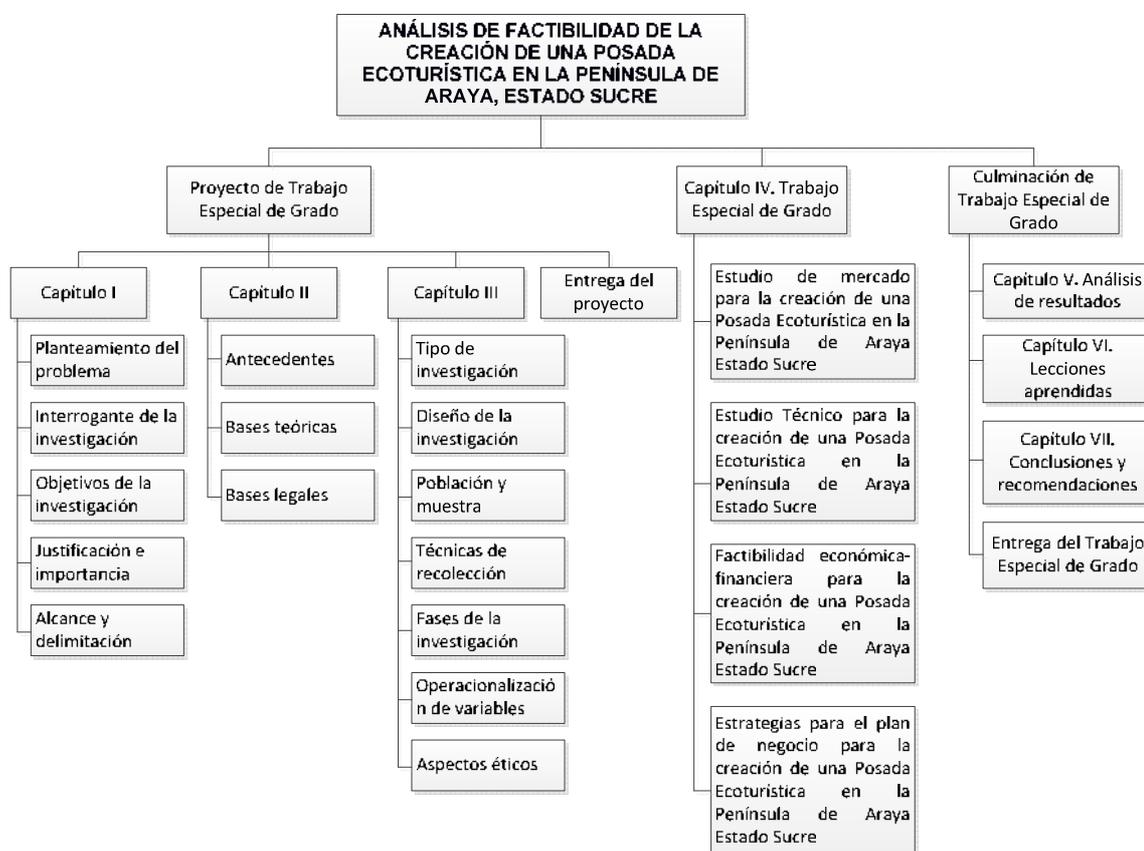
### **Fases de la Investigación**

Durante la presente investigación, se llevaron a cabo las siguientes fases:

1. *Planteamiento y diseño de la investigación:* donde se procedió a la identificación del problema a investigar, plasmando el problema en objetivos concretos y medibles, realizando una elección de las fuentes de información, así como la determinación del tipo de diseño de la investigación, población a la que se dirige la investigación y la selección de la muestra. También se determinaron las técnicas de recogida de información y el diseño de los instrumentos de recogida
2. *Obtención de la información:* en esta fase, se aplican las técnicas de recolección de datos seleccionadas, a la muestra objeto de estudio.
3. *Tratamiento y análisis de los datos:* durante la misma, se procede a la tabulación de datos y el análisis de los mismos, para ser colocados a través de tablas y gráficos.
4. *Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones:* finalmente, se exponen los resultados y las conclusiones a las cuales se llegó con la investigación.

### **Estructura Desagregada de Trabajo**

La estructura desagregada de trabajo es una de las principales herramientas a utilizar en la gestión de proyectos. Una vez establecidos los objetivos de cualquier proyecto, se procederá a realizar el EDT, con un doble objetivo, alcanzar los objetivos del proyecto y elaborar los entregables del mismo. La descomposición permite establecer los trabajos necesarios, de forma que permita definir claramente y de forma individual los distintos componentes y entregables que formarán parte del trabajo. (Ver figura 4)



**Figura 4.** Estructura desagregada de trabajo EDT.

## Operacionalización de las Variables

En toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Un aspecto importante a considerar es la conceptualización operacional de las variables en estudio, o como algunos autores llaman la Operacionalización de las Variables y la cual es definida por Arias. (2006) como *“la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis”*. (p. 25). En la tabla 1, se muestra la operacionalización de las variables para la presente investigación.

**Tabla 1**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Elaborar estudio de mercado para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre	Estudio de mercado	Social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta</li> <li>2. Demanda</li> <li>3. Cantidad de posadas</li> <li>4. Cantidad de turistas</li> <li>5. Servicios ofrecidos</li> </ol>
Determinar estudio técnico para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre	Estudio técnico	Técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de obra</li> <li>2. Insumos</li> <li>3. Materia prima</li> <li>4. Equipos</li> <li>5. Mobiliario</li> </ol>
Evaluar la factibilidad económica-financiera para la creación de una Posada Ecoturística en la	Factibilidad económica financiera	Económica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de obra</li> <li>2. Insumos</li> <li>3. Materia prima</li> <li>4. Equipos</li> <li>5. Mobiliario</li> </ol>

**Cont Tabla 1**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<i>Península de Araya Estado Sucre</i>			
Formular las estrategias para el plan de negocio para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre	Estrategias	Organizacional	1. Plan de negocios 2. Canvas

### **Aspectos Éticos de la Investigación**

La meta y el contenido de un proyecto de investigación serán planeados normalmente desde el punto de vista de la gente que se piensa para utilizar los resultados del proyecto. Sin embargo, es bastante posible que el proyecto cause consecuencias también a otras personas que las previstas. Considerar estos efectos secundarios fortuitos es el tema en una subdivisión especial de la metodología, la ética de la investigación. Tomando en cuenta lo descrito, durante el desarrollo de la presente investigación se consideraron aspectos como la opinión de la población de Araya, así como de turistas e instituciones asociadas al turismo en el país, a fin de poder plasmar todas las posibles vertientes de opinión, sin afectar o perjudicar a ninguno de los sectores involucrados.

***Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2013), donde destacan las siguientes expectativas entre profesionales de la Gerencia de Proyectos:***

1. “Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.” (p. 3).
2. “Cumplimos los compromisos que se asumen: hacer lo que se dice que se va a hacer.” (p. 3).

3. “Cuando cometemos errores u omisiones, se responsabilizan por ellos y los corrigen de inmediato.” (p. 3).
4. “Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se les haya confiado.” (p. 3).
5. “Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitar involucrarse en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.” (p. 4).
6. “Escuchamos los puntos de vista de los demás y procurar comprenderlos.” (p. 4).
7. “Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no se es correspondido de la misma forma.” (p. 4).
8. “No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.” (p. 4).
9. “Respetamos los derechos de propiedad de los demás.” (p. 4).
10. “Demostramos transparencia en el proceso de toma de decisiones.” (p. 5).
11. “Revisar constantemente los criterios de imparcialidad y objetividad, y realizar las acciones correctivas pertinentes.” (p. 5).
12. “Brindar acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.” (p. 5).
13. “Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos.” (p. 5).

***Código de Ética Profesional del CIV (2014), donde se considera “contrario a la ética” (p. 1) para profesionales de la ingeniería, las siguientes situaciones:***

1. “Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.” (p. 1).

2. “Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.” (p. 1).
3. “Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.” (p. 2).
4. “Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.” (p. 2).
5. “Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.” (p. 2).



**CAPÍTULO IV**  
**DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

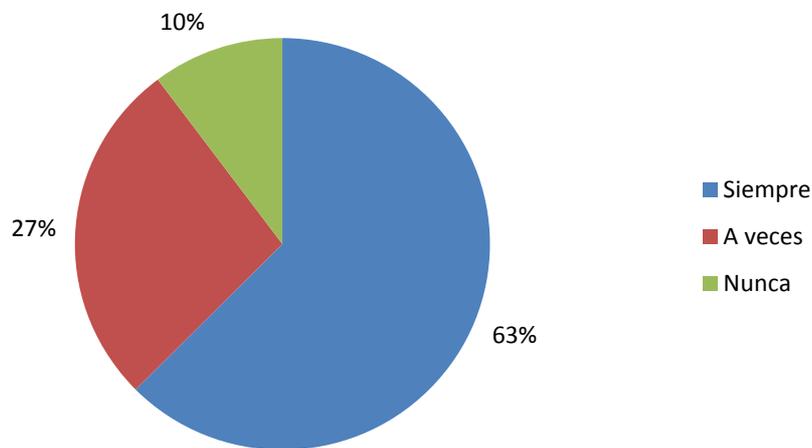
**Estudio de mercado para la creación de una Posada Ecoturística en la  
Península de Araya Estado Sucre**

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. En este estudio, se procedió a analizar la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución, lo cual permitirá a los inversionistas tener una visión clara de las características del servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Para llevarlo a cabo, se planteó la utilización de una investigación de campo, debido a que la información sería suministrada por los turistas de la localidad de la Península de Araya.

**Tabla 2**

**Distribución relativa y porcentual en relación a si suele viajar durante las temporadas de carnavales, vacaciones o semana santa**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	195	63
A veces	85	27
Nunca	32	10
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 1.** Distribución porcentual en relación a si suele viajar durante las temporadas de carnavales, vacaciones o semana santa

Como se expone en el gráfico 1, un 63 por ciento de la muestra analizada indicó que siempre sale de vacaciones; un 27 por ciento manifestó que a veces y el 10 por ciento restante, opinó que nunca sale.

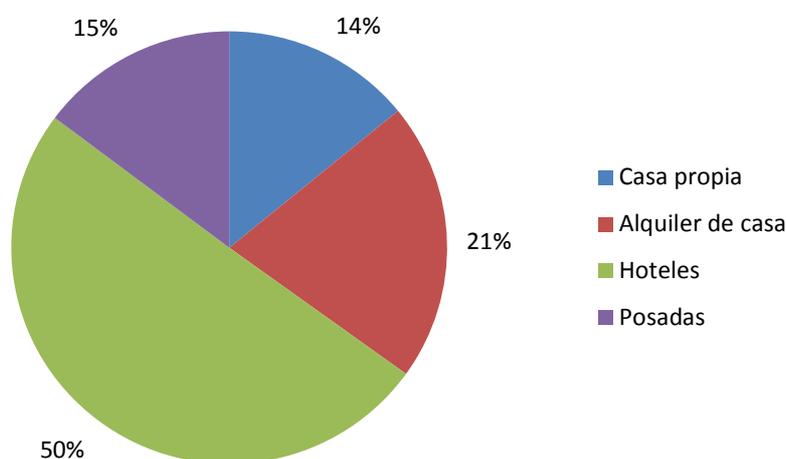
Considerando lo descrito, se puede decir, según Kelly (1987) citado por Maguen (2009), que el esparcimiento “es un fenómeno humano valorado cada vez más en el mundo. Por esparcimiento podemos entender las experiencias que derivan gozo en las personas. Las personas gozan este tipo de vivencias por sí mismas y en ellas encuentran múltiples significados positivos” (p. 1).

En este sentido, el ser humano necesita de las temporadas vacacionales, no sólo para compartir con los seres queridos, sino también, para descansar mentalmente de las presiones que genera el trabajo y las situaciones diarias de la vida cotidiana. Por lo tanto, el esparcimiento se ha convertido en parte fundamental del ser humano, donde el individuo se moviliza a zonas fuera de su localidad, para apreciar otros lugares, conocer costumbres y generar recuerdos.

**Tabla 3**

**Distribución relativa y porcentual en relación a qué tipo de hospedaje utiliza durante el viaje**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Casa propia	44	14
Alquiler de casa	65	21
Hoteles	157	50
Posadas	46	15
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 2.** Distribución porcentual en relación a qué tipo de hospedaje utiliza durante el viaje

En el gráfico 2 se muestra que en relación al tipo de hospedaje utilizado en las vacaciones, un 50 por ciento manifestó que eran hoteles; un 21 por ciento expresó que era el alquiler de viviendas; el 15 por ciento indicó que utilizaban posadas y el 14 por ciento restante, expresó que tenían casa propia.

El término hospedaje, según Pérez, M. (2010) hace referencia al

Servicio que se presta en situaciones turísticas y que consiste en permitir que una persona o grupo de personas acceda a un albergue a cambio de una tarifa. Bajo el mismo término también se puede

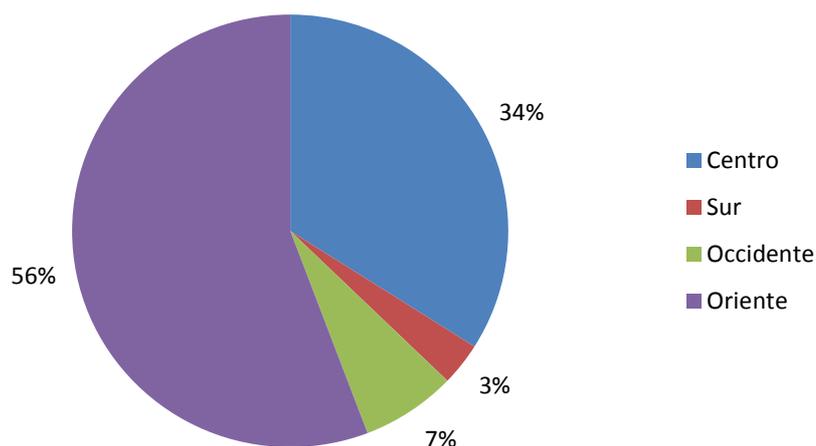
designar al lugar específico de albergue, ya sea este una casa, un edificio, una cabaña o un departamento. (p. 1)

Con relación a lo expuesto, se puede observar que la mayoría de la población utiliza hoteles y alquiler de viviendas durante sus vacaciones para hospedarse. En tercer lugar se encuentran las posadas, las cuales han venido teniendo auge en los últimos años, evidenciando la necesidad de dichos establecimientos que ofrecen un lugar más hogareño a los clientes que visitan las distintas áreas turísticas del país.

**Tabla 4**

**Distribución relativa y porcentual en relación a qué área del país suele viajar**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Centro	106	34
Sur	10	3
Occidente	22	7
Oriente	174	56
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 3.** Distribución porcentual en relación a qué área del país suele viajar

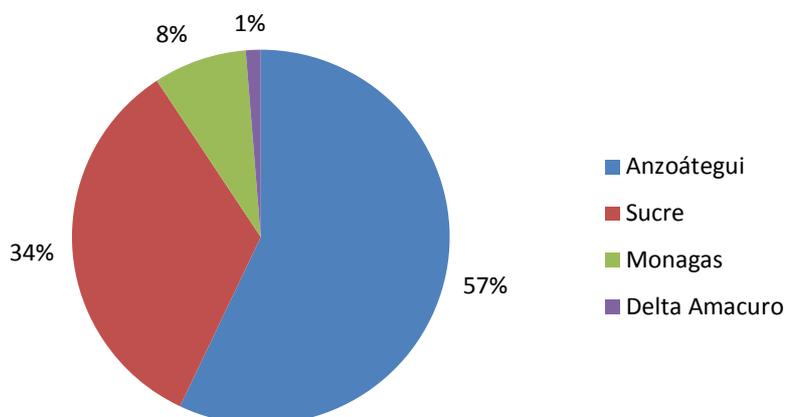
Como se muestra en el gráfico 3 (p. 69), con respecto a las zonas a las cuales viaja con mayor frecuencia la muestra objeto de estudio, un 56 por ciento indico que se movilizan al oriente del país; un 34 por ciento a la zona central; el 7 por ciento al occidente y el 3 por ciento restante, al sur del país.

Sobre esto, se puede decir, que Venezuela está dividida en cuatro (4) áreas: central, occidente, oriente y sur. Cada una de ellas, conformadas por un conjunto de estados que ofrecen variedad de espacios naturales, sitios históricos, entre otros, donde los visitantes pueden recrearse. En este caso, el oriente del país ofrece playas, selvas, ríos, cuevas, donde se encuentran posadas u hoteles, para albergar a los turistas.

**Tabla 5**

**Distribución relativa y porcentual en relación a qué estados del oriente del país visita con mayor frecuencia**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Anzoátegui	178	57
Sucre	105	34
Monagas	25	8
Delta Amacuro	4	1
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 4.** Distribución porcentual en relación a qué estados del oriente del país visita con mayor frecuencia

En relación a los estados del oriente del país, donde se movilizan los turistas con mayor frecuencia, se muestra en el gráfico 4 (p. 70), que un 57 por ciento indico Anzoátegui. Un 34 por ciento se dirige a Sucre; el 8 por ciento a Monagas y el 1 por ciento a Delta Amacuro.

El estado Anzoátegui, según Venezuela Tuya (2010) “está ubicado en el noreste del país. Su capital es Barcelona y tiene una superficie de 43.300 km<sup>2</sup>, lo que equivale a un 4.7% del territorio nacional” (p. 1). Así mismo, el estado Sucre:

Está ubicado al oriente de Venezuela. El nombre del estado corresponde al epónimo héroe de la independencia el Mariscal Antonio José de Sucre, quien naciera en la ciudad de Cumaná, que es la capital el estado. Superficie: 11.800 km<sup>2</sup>, lo que representa un 1,28 % del territorio nacional. Su industria turística se desarrolla paulatinamente, no obstante con una gran lista de atractivos para visitantes y temporadistas, tales como cuatro parques nacionales y más de 700 km de costa de ensueño. Las playas de Sucre son de una gran belleza y de aguas tranquilas. La ruta hacia el mar se inicia por la carretera que va de Barcelona hacia el Parque Nacional Mochima. (Venezuela Tuya, 2010, p. 1)

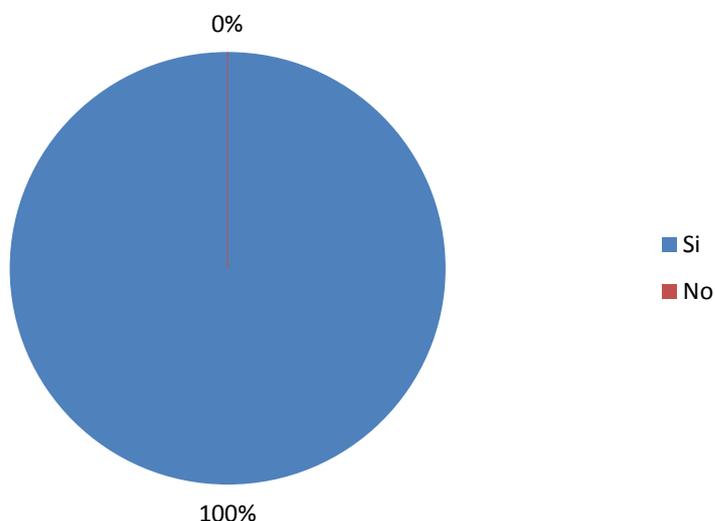
Estos estados que limitan con el mar Caribe, ofrecen ambientes naturales donde propios y foráneos, pueden disfrutar del medio ambiente y descansar. Por lo tanto, la selección de estos estados como destinos vacacionales, ofrecen a los inversionistas una alta oportunidad de ganancias en el área turística y de hospedaje.

**Tabla 6**

**Distribución relativa y porcentual en relación a si conoce la localidad de Araya**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	312	100

No	0	0
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



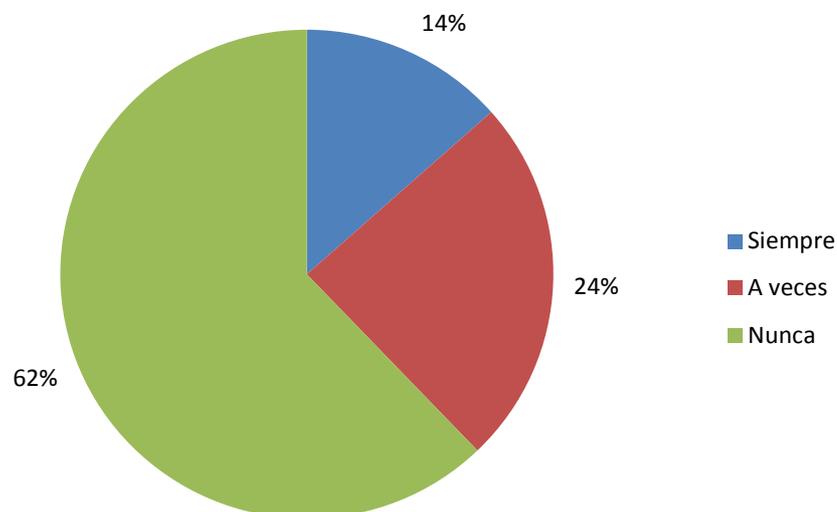
**Gráfico 5.** Distribución porcentual en relación a si conoce la localidad de Araya

Como se muestra en el gráfico 5, el 100 por ciento de la muestra manifestó que si conoce la localidad de Araya. Según Venezuela Tuya (2010):

La península de Araya se encuentra en el estado Sucre, al norte de Cumaná. Para llegar se puede ir por tierra o por mar. Si se va por tierra, para llegar frente a Cumaná se requieren más de 3 horas de carretera; en cambio por mar se puede llegar en aproximadamente 30 minutos en una lancha rápida. Al pie del castillo se encuentra una de las mejores playas de la península de Araya. A pesar de no tener sombra (la península es muy árida), normalmente hay algo de brisa y se pueden alquilar unos toldos para soportar el fuerte sol, el mismo que seca el agua de las salinas. (p. 1)

**Tabla 7**  
**Distribución relativa y porcentual en relación a si se ha hospedado en la localidad de Araya**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	42	14
A veces	76	24
Nunca	194	62
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 6.** Distribución porcentual en relación a si se ha hospedado en la localidad de Araya

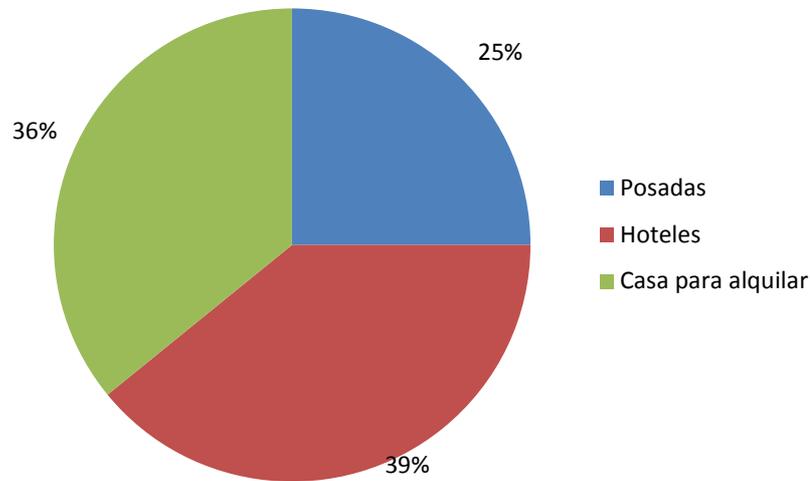
En el gráfico 6, se puede observar que el 62 por ciento de la muestra analizada, indicó que nunca se ha hospedado en la localidad de Araya. Un 24 por ciento expresó que a veces, mientras que el 14 por ciento opinó que siempre.

Al respecto, a través de un estudio de la zona, se constató que en el área se encuentran un gran número de posadas, que ofrecen hospedaje a los turistas, para el disfrute de la naturaleza del lugar.

**Tabla 8**

**Distribución relativa y porcentual en relación a qué tipo de hospedaje ha observado en la localidad de Araya**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Posadas	78	25
Hoteles	122	39
Casa para alquilar	112	36
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 7.** Distribución porcentual en relación a qué tipo de hospedaje ha observado en la localidad de Araya

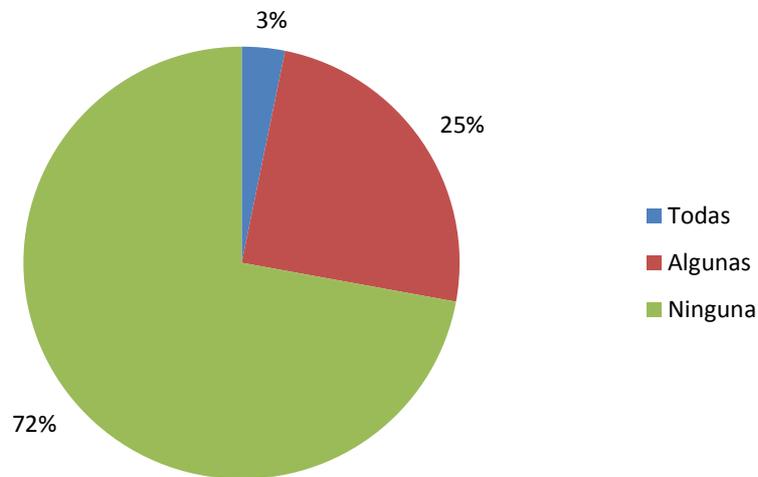
Con respecto al tipo de hospedaje que ha utilizado la muestra para hospedarse en la localidad de Araya, se observa en el gráfico 7 que un 39 por ciento indicó que ha utilizado hoteles; un 36 por ciento en casas de alquiler y el 25 por ciento restante, en posadas de la zona.

Dentro de la localidad de Araya se encuentran en mayor proporción, las posadas que los hoteles, por lo tanto, se presenta un alto nivel de competencia para los inversionistas, lo que deberá solventarse con la calidad del servicio prestado, los paseos y excursiones que puedan ofrecer a los clientes para posicionarse en la zona.

**Tabla 9**

**Distribución relativa y porcentual en relación a si las posadas que conoce de la zona ofrecen servicios de ecoturismo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Todas	10	3
Algunas	77	25
Ninguna	225	72
<b>Total:</b>	<b>312</b>	<b>100</b>



**Gráfico 8.** Distribución porcentual en relación a si las posadas que conoce de la zona ofrecen servicios de ecoturismo

En el gráfico 8, con relación a si las posadas que conoce de la zona ofrecen servicios de ecoturismo, un 72 por ciento manifestó que ninguna de las posadas ofrece servicios de ecoturismo. El 25 por ciento expresó que a veces lo brindan, mientras que el 3 por ciento opinó que todas lo ofrecen.

Según Venezuela Tuya (2010):

El ecoturismo es el turismo que se practica cuando el hombre escoge como destino los entornos naturales donde se desenvuelven, los organismos cuyas relaciones con esos entornos estudia la Ecología. Dicho en otra forma, el ecoturismo es el turismo cuyo fin primordial es el acercamiento con la naturaleza. (p. 1)

El ecoturismo se ha convertido en un fenómeno de gran volumen y se practica de diferentes maneras y en diferentes sitios. Se utilizan los bosques, las selvas, los lagos, los ríos, las montañas, los desiertos. Se desarrollan infinidad de actividades como la pesca, buceo, alpinismo, la recolección de flora, estudios de investigación y en fin un sin números de acciones controladas que reducen los niveles de destrucción de los ecosistemas y que permiten el disfrute del lugar.

## ***Estudio de Mercado***

### *Datos de Mercado*

Según el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, para el período vacacional del año 2015, visitaron el estado Sucre un total de 698.047 personas. Así mismo, para Semana Santa del mismo período, hubo un total de 672.075 visitantes y para carnavales, 429.591 personas, esto indica que el estado es el séptimo a nivel nacional, en recibir temporadistas, lo que ofrece una visión clara del potencial que ofrece la zona objeto de estudio. Considerando estos datos, se procedió a sacar un estimado aproximado de visitantes a la localidad de Araya, correspondiente a un 45 por ciento, según la información suministrada por el el Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

### *Datos sobre el Público*

Según el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, para el período vacacional del año 2015, hubo un incremento del 65,02% en los ingresos por motivo de viajes a las distintas áreas turísticas del país, alcanzando un total de Bs. 84.418.000,00. Para el período de semana santa, hubo un aumento del 74,18%, con un monto de Bs. 23.044.000,00. Por último, para carnaval del mismo año, se presentó un incremento del 72,57% para concluir con un monto de Bs. 10.100.000,00.

### *Datos sobre la Competencia*

En la localidad de Araya, se presenta un total de 10 posadas y 4 hoteles que ofrecen servicios de alojamiento y paseos a los huéspedes.

## Oferta

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. En la oferta, ante un aumento del precio, aumenta la cantidad ofrecida. Considerando esto, se procedió a determinar la oferta del servicio de hospedaje por parte de la posada Sol de Araya, la cual constará de siete (7) habitaciones, con una capacidad de hospedaje de un total de 20 individuos. Así mismo, se ofrecerá las excursiones y paseos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante acotar, que en la localidad existe un aproximado de diez (10) posadas y cuatro (4) hoteles que ofrecen los servicios de hospedaje para los turistas. Considerando esto, se procedió a determinar la oferta del servicio por parte del proyecto desarrollado, tomando como base la existencia de dos temporadas: alta y baja, las cuales generarán la afluencia de clientes a las instalaciones. (Ver Tabla 10)

**Tabla 10**  
**Análisis de clientes por temporada**

Habitación	Cantidad camas	Cantidad habitaciones	Temporada alta	Temporada baja
Sencilla	1 matrimonial	4	8 personas	4 personas
Doble	1 matrimonial 1 doble	1	8 personas	-
Colectiva	2 dobles	2	8 personas	4 personas
<b>Total:</b>		<b>7</b>	<b>24</b>	<b>8</b>

Por otra parte, se consideraron los días correspondientes a temporadas altas y bajas, siendo estos los siguientes:

1. Carnavales: 6 días
2. Semana santa: 10 días

3. Vacaciones: 45 días
4. Diciembre: 30 días

Esto suma un total de 91 días de temporada alta, sin contar con los días feriados que se presentan en el transcurso del año, lo cual deja un total de 274 días de temporada baja. Con dicha información, se procedió a proyectar la oferta de los servicios turísticos de la posada Sol de Araya, para la cual se tomó como incremento anual, un porcentaje de 30%, lo cual se buscará lograr a través de la comercialización, publicidad y mercadeo de los servicios ofrecidos. (Ver tabla 11)

24 turistas temporada alta x 91 días = 2.184 turistas

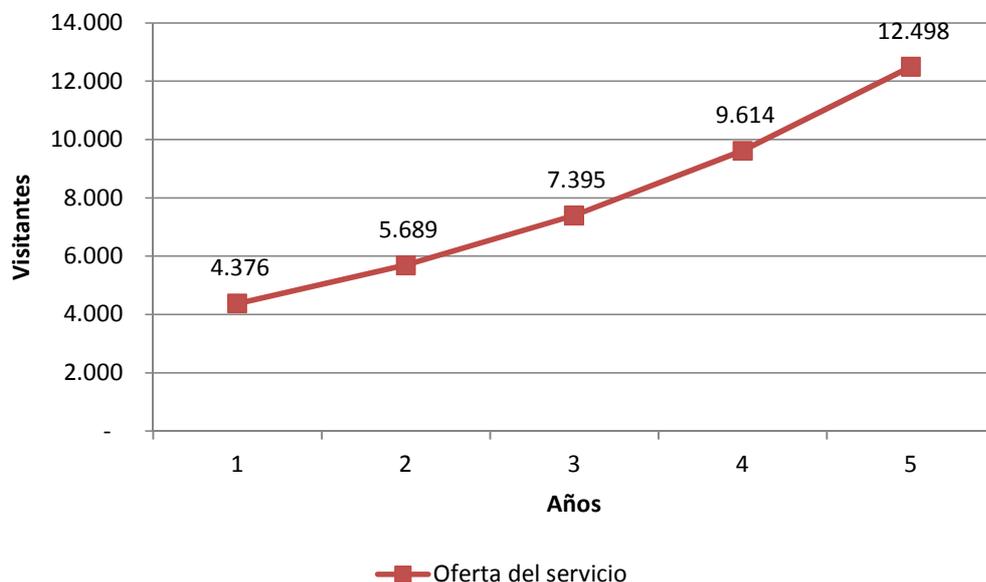
8 turistas temporada baja x 274 días = 2.192 turistas

Total turistas al año = 4.376 turistas

**Tabla 11**

**Proyección de la oferta**

Oferta	Años				
	1	2	3	4	5
Servicio de hospedaje a turistas	4.376	5.689	7.395	9.614	12.498



**Gráfico 9.** Proyección de la oferta de hospedaje por parte de la posada

Como se muestra en el gráfico 9 (p. 78), la oferta del servicio de hospedaje iniciará con un total de 4.376 clientes a ser atendidos, durante los 365 días del año, la cual aumentará, a través de la aplicación de estrategias de marketing y publicidad en medios de comunicación y redes sociales, así como la calidad de atención a los huéspedes, culminando con un total de 12.498 clientes por año, incrementando así, la cantidad de visitantes en temporada baja, lo que ayudará a mejorar la rentabilidad de la posada y su permanencia en el medio hotelero en la localidad de Araya, estado Sucre.

### ***Demanda***

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado. Para el presente estudio, se llevó a cabo el estudio tomando en cuenta los clientes potenciales que

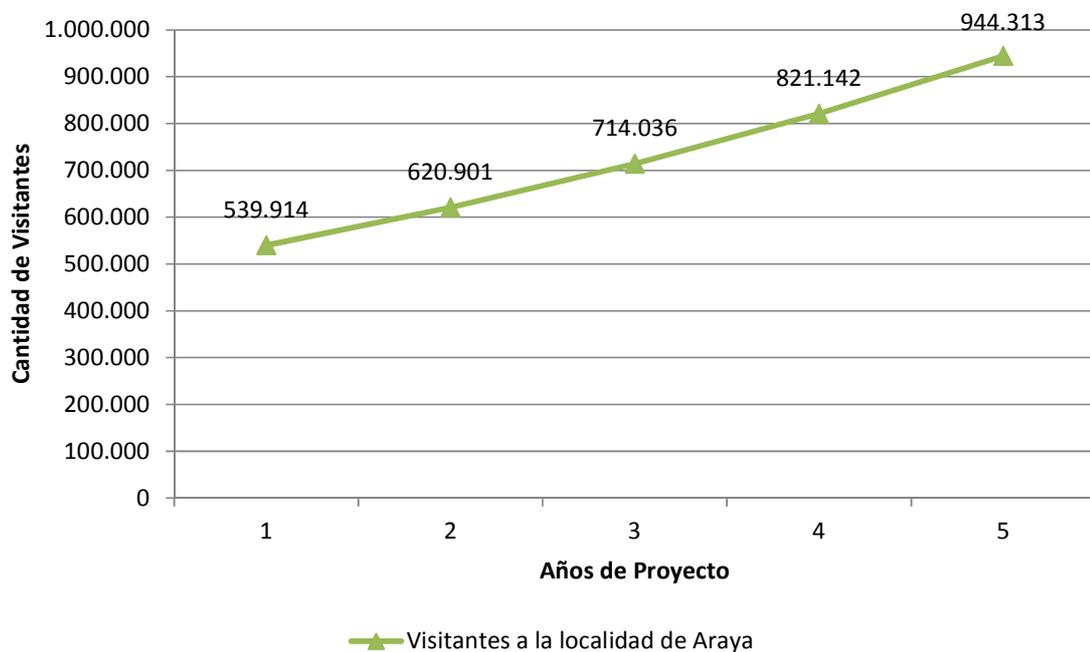
visitan la localidad en temporada vacacional, semana santa, carnavales y época decembrina. Según el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, para el período vacacional del año 2015, visitaron el estado Sucre un total de 698.047 personas. Así mismo, para Semana Santa del mismo período, hubo un total de 672.075 visitantes y para carnavales, 429.591 personas, esto indica que el estado es el séptimo a nivel nacional, en recibir temporadistas, lo que ofrece una visión clara del potencial que ofrece la zona objeto de estudio.

Considerando estos datos, se procedió a sacar un estimado aproximado de visitantes a la localidad de Araya, correspondiente a un 45 por ciento, según la información suministrada por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. Posteriormente, se procedió a realizar la proyección de la demanda, para lo cual se tomó como base la tasa de crecimiento poblacional estipulada por el Instituto Nacional de Estadísticas, siendo esta del 1,5 por ciento. (Ver tabla 11, p. 77)

**Tabla 11**  
**Proyección de la Demanda**

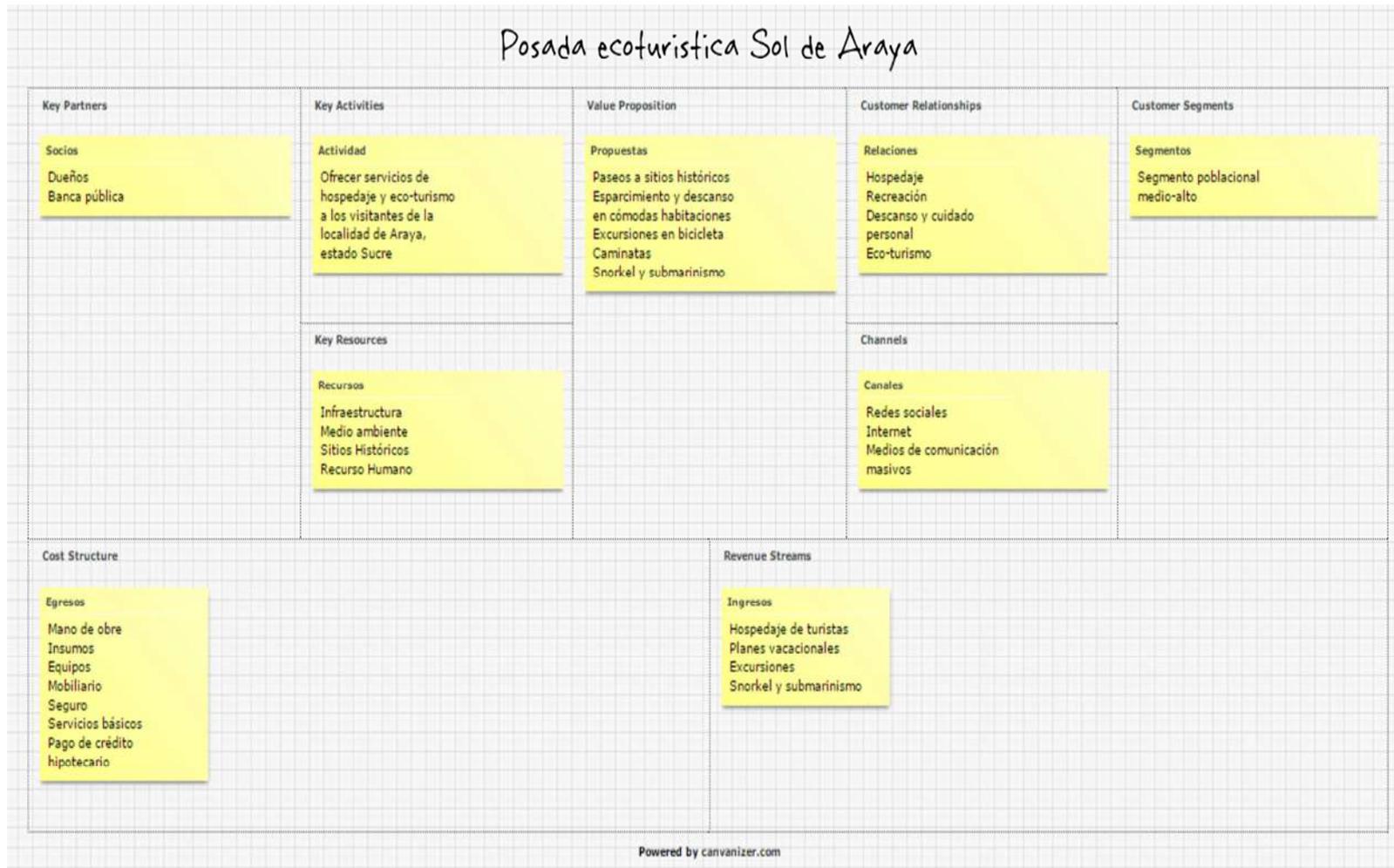
Demanda	Años				
	1	2	3	4	5
Visitantes a la localidad de Araya	539.914	620.901	714.036	821.142	944.313

**Nota:** Tomado de Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2015)

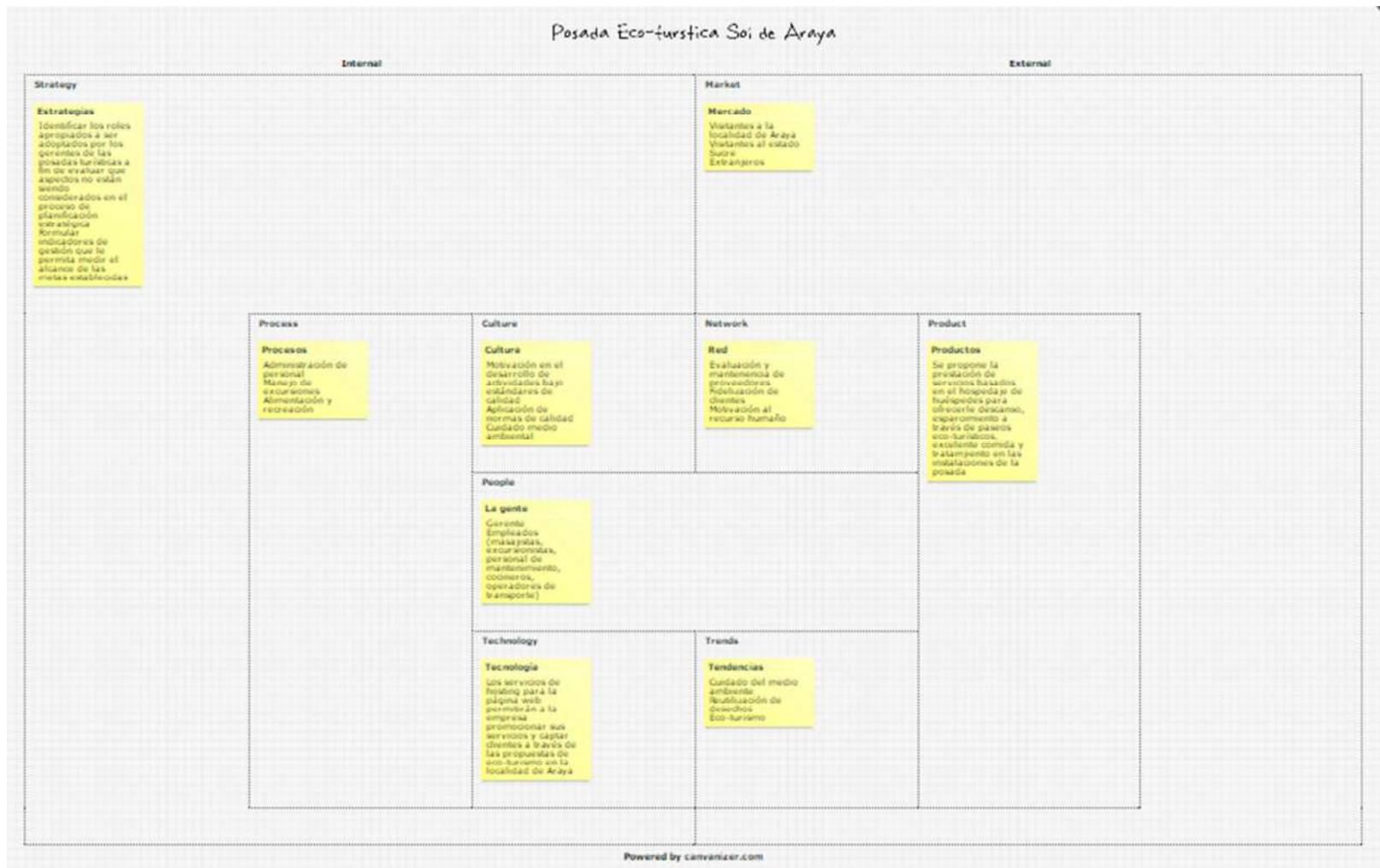


**Gráfico 10.** Proyección de la demanda de hospedaje en la localidad de Araya.

En el gráfico 10, se puede observar que la cantidad de visitantes actuales a la localidad de Araya equivale a 539.914 personas. Considerando el incremento anual de la población venezolana según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el cual es de 1,5% anual, para el final del proyecto en estudio, se presentará un total de 944.313 visitantes a la localidad, convirtiéndose en posibles clientes para la posada eco-turística Sol de Araya.



**Figura 5.** Business Model Canvas de la Posada Eco-turística Sol de Araya



**Figura 6.** Open Innovation Canvas de la Posada Eco-turística Sol de Araya

Aunado a esto, como la posada tendrá como meta el desarrollo del ecoturismo en la zona de Araya, se plantean las siguientes actividades al respecto:

1. *Paseos históricos:* recorridos por los lugares históricos de la península de Araya, donde se encuentran la Real Fortaleza Santiago de Arroyo de Araya o castillo de Araya culminado en 1630. Así mismo, se encuentra el Ateneo de Araya y la Iglesia de la Virgen de las santas Aguas. (Ver figura 7)



**Figura 7.** Real Fortaleza Santiago de Arroyo de Araya

2. *Sitios Naturales:* en este renglón se encuentran las salinas, playa El Castillo y El Boulevard, donde los visitantes podrán observar la extracción de la sal y disfrutar de las aguas rosadas, espectáculo que ofrece la naturaleza por el alto nivel de contenido de sal. (Ver figura 8)



**Figura 8.** Salinas de Araya

3. **Buceo:** actividad asociada a sumergirse en cuerpos de agua, ya sea el mar, un lago, un río, con el fin de desarrollar una actividad recreativa con o sin ayuda de equipos especiales. En este caso, la empresa ofrecerá el servicio para visitantes capacitados en el arte de bucear, o de snorkel para toda la familia. (Ver figura 9)



**Figura 9.** Snorkel en playas de Araya



**Figura 10.** Ciclismo en la ruta al castillo de Araya

4. *Ciclismo*: se ofrecerá el servicio de paseos con bicicletas montañeras para recorrer las rutas hacia el castillo, poblado, entre otros lugares de la zona.

Por otra parte, tendrá como misión ofrecer a sus clientes servicios de hospedaje basados en el cuidado del medio ambiente, donde podrá disfrutar de amplias habitaciones, espacios para el reposo, meditación, masajes y esparcimiento. Al respecto, el horario de servicio de masajes y meditación serán en la mañana de 6:00 am a 8:00 am, además de un horario vespertino, de 6:00 pm a 8:00 pm, según las necesidades del cliente.

Así mismo, se ofrecerán paseos y recorridos ecoturísticos en las áreas aledañas de la población, con horarios diurnos de salida a las 8:00 am para los itinerarios a sitios históricos y reconocimiento de la localidad, guiados por el personal de la posada y transporte incluido, con retorno a las 12:00 m. Así mismo, la empresa contará con equipos de buceo, lanchas, bicicletas montañeras, entre otros equipos, que facilitarán las excursiones planificadas por el personal de la posada. Para las actividades náuticas, se ofrecerá instructor certificado, con el objeto de capacitar a los huéspedes en el desarrollo de las actividades. Considerando lo descrito, las características del negocio son los siguientes: (Ver Tabla 12)

**Tabla 12**  
**Características de la Posada**

Ubicación:	Araya, municipio Cruz Salmerón, estado Sucre	
Tipo de infraestructura:	Casa	
Cantidad de habitaciones:	<i>Sencillas</i>	4
	<i>Dobles</i>	1
	<i>Colectivas</i>	2
Actividad económica:	Posada Ecoturística	
Áreas para esparcimiento:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piscina</li> <li>• Sala</li> <li>• Comedor</li> <li>• Sala de masaje</li> <li>• Sala para meditación, ejercicio, entre otros</li> </ul>	

**Tabla 12 (Cont.)**

Servicios que ofrece:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospedaje</li> <li>• Masajes</li> <li>• Paseos por lanchas</li> <li>• Excursiones</li> <li>• Buceo</li> <li>• Paseos en bicicleta, caminatas</li> <li>• Comedor</li> <li>• Piscina</li> </ul>
Plan hotelero:	Americano modificado
Rango de precio:	Entre los 8.500,00 Bs y 25.000,00 Bs según el plan seleccionado
Día hotelero:	Lapso comprendido entre las tres de la tarde (03:00 pm) de un día y las tres de la tarde (03:00 pm) del día siguiente

Por otra parte, los planes que ofrecerá la posada, serán los siguientes: (Ver Tabla 13)

**Tabla 13**  
**Planes de Hospedaje**

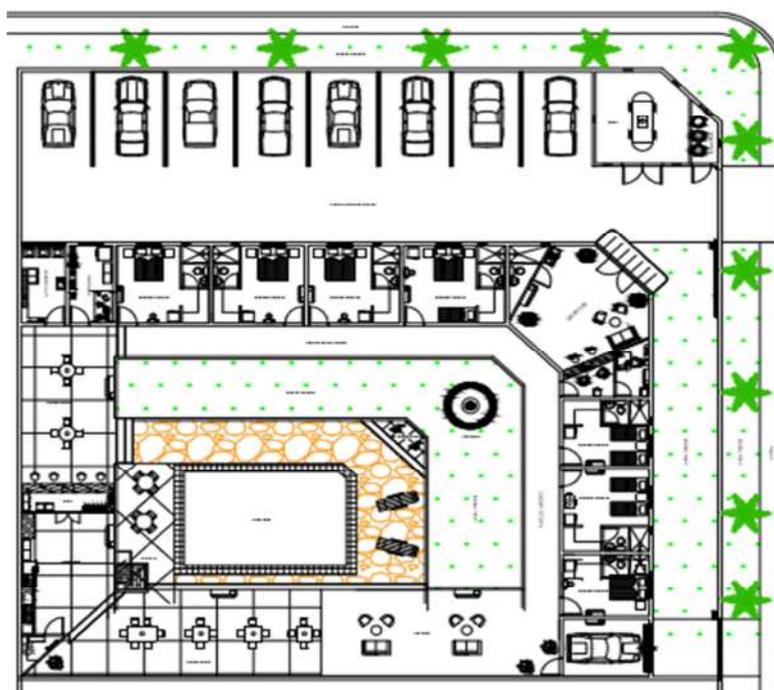
<b>Plan</b>	<b>Características</b>
Básico	Comprende el uso de las instalaciones básicas de la posada (piscina, comedor, sala). No incluye paseos ni otra actividad extra ofrecida.
Medio	Comprende el uso de las instalaciones básicas de la posada (piscina, sala de masajes, comedor, sala). No incluye paseos ni otra actividad extra ofrecida.
Alto	Comprende el uso de las instalaciones básicas de la posada (piscina, sala de masajes, comedor, sala). Incluye paseos en bicicleta, caminatas, excursiones.
Extremo	Comprende el uso de las instalaciones básicas de la posada (piscina, sala de masajes, comedor, sala). Incluye paseos en bicicleta, caminatas, excursiones. Así mismo, ofrece paseos en lancha y buceo.

La posada, a su vez, ofrece planes de comidas, siendo estos los descritos en la tabla 14, los cuales podrán ser seleccionados según las necesidades del huésped.

**Tabla 14**  
**Plan de Comida**

Plan	Características
Básico	Conformado por desayuno americano
Medio	Conformado por desayuno americano y almuerzo tipo buffet
Todo incluido	Incluye desayuno americano, almuerzo tipo buffet y cena

Las instalaciones de la posada se pueden observar en la figura 11, donde se perciben los estacionamientos, habitaciones, áreas de esparcimiento, entrada, comedores, cocina, entre otros, en las cuales se ofrecerá los servicios de hospedaje a los visitantes.



**Figura 11.** Plano de la posada Sol de Araya

### **Arreglos de la Instalación**

Para llevar a cabo la puesta en marcha de la posada ecoturísticas, se deberá llevar a cabo arreglos a la infraestructura actual, siendo estas las siguientes:

1. Instalación de baños en las habitaciones existentes.
2. Ampliación de la cocina, salas y comedor.
3. Realización de caminerías alrededor de la piscina existente.
4. Ampliación del estacionamiento.
5. Creación de lobby para la recepción de los clientes.

### **Estudio Técnico para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre**

Los inversionistas deberán adquirir un conjunto de equipos e insumos necesarios para el funcionamiento de la posada, siendo estos los mostrados en la tabla 15.

**Tabla 15**  
**Equipos para la posada**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Televisor 27" Magnavox	9
Equipos de computación core duo	9
Cocina y horno industrial	1
Nevera industrial	1
Congelador industrial	2
Aire acondiciona de 12000 btu	10
Filtro de agua	1
Filtro para piscina	1
Bomba de agua para piscina	1
Tanque de agua 440 Lts	2
Planta eléctrica	1
Equipo de buceo	5
Salva vidas	10
Bote inflable	2
Bicicleta montañera rin 26	5

Aunado a esto, deberá adquirirse mobiliarios para el servicio a la clientela, los cuales se muestran en la tabla 16. Así mismo, se necesitará el recurso humano mostrado en la tabla 17.

**Tabla 16**  
**Mobiliarios para la Posada**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Cama matrimonial	5
Cama litera	5
Juego de comedor	6
Juego de sala	2
Juego de piscina	2
Sillas para piscina	4
Sombrillas	4
Camillas de masaje	2
Mesas de trabajo	2

**Cuadro 17**  
**Mano de Obra para la Posada**

<b>Clasificación del Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
Administrador	1
Personal de limpieza	2
Cocinero	2
Masajista	1
Excursionistas	3
Operadores de transporte	2
Recepcionista	2
Personal de seguridad	2

Incluir la EDT de las actividades que se contemplan en el proyecto hasta su puesta en marcha.

### ***Estructura Legal Aplicable al Proyecto***

Según el Programa de Posadas fue oficializado por la Corporación de Turismo de Venezuela (1980), la presente posada estará tipificada como una Posadas Turísticas ubicadas en viejas casas de arquitectura popular o en nuevas construcciones, que tienen por objeto, preservar y revitalizar el patrimonio arquitectónico venezolano, para lo cual el Ministerio prestará especial atención, tratamiento y asistencia técnica, a los proyectos de Posadas en este tipo de construcciones. Para esto, se hace necesaria la siguiente permisología para su funcionamiento:

1. Categorización del establecimiento de alojamiento turístico según la Resolución N°:003, N°: 004 y N°: 005 en Caracas, 04 de febrero de 2015.
2. Permiso del Cuerpo de Bomberos con relación a la infraestructura y normas de seguridad.
3. Permiso de venta y distribución de licores.
4. Licencias para personal de submarinismo.
5. Certificado de salud de los trabajadores.
6. Permiso de manejo de alimentos del personal de cocina.
7. Licencias de navegación

### **Factibilidad económica-financiera para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre**

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. Para llevar a cabo el plan financiero-

económico, se determinaron los costos asociados a mobiliario, publicidad y mercadeo, mano de obra, insumos y equipos, necesarios para la creación de la posada ecológica, con los cuales se procedió a calcular ingresos y egresos, para obtener la tasa interna de retorno y la rentabilidad de la empresa.

### ***Costos de Marketing***

Como se indicó, la empresa deberá llevar a cabo, actividades asociadas al marketing de la posada. Para esto, se muestra en la tabla 18, los costos vinculados a la publicidad de las instalaciones:

**Tabla 18**  
**Plan de Marketing**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U. (Bs.)</b>	<b>Monto (Bs.)</b>
Diseño de logo	1	15.000,00	15.000,00
Diseño y desarrollo de página web	1	185.000,00	185.000,00
Realizar entrevista para medios impresos	3	165.000,00	495.000,00
Realizar propaganda para medios radiales	3	170.000,00	510.000,00
<b>Total:</b>			<b>1.205.000,00</b>

### ***Costos de Equipos para la Posada***

Los inversionistas deberán adquirir un conjunto de equipos e insumos necesarios para el funcionamiento de la posada, siendo estos los mostrados en la tabla 19.

**Tabla 19**  
**Costos de Equipos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario (Bs.)</b>	<b>Monto (Bs.)</b>
Televisor 27" Magnavox	9	110.000,00	990.000,00

**Tabla 19 (Cont.)**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	Monto (Bs.)
Equipos de computación core duo	9	117.900,00	1.061.100,00
Cocina y horno industrial	1	490.000,00	490.000,00
Nevera industrial	1	660.000,00	660.000,00
Congelador industrial	2	690.000,00	1.380.000,00
Aire acondiciona de 12000 btu	10	250.000,00	2.500.000,00
Filtro de agua	1	79.000,00	79.000,00
Filtro para piscina	1	420.000,00	420.000,00
Bomba de agua para piscina	1	700.000,00	700.000,00
Tanque de agua 440 Lts	2	265.000,00	
Planta eléctrica	1	400.000,00	400.000,00
Equipo de buceo	5	700.000,00	3.500.000,00
Salva vidas	10	14.998,00	149.980,00
Bote inflable	2	115.294,00	230.588,00
Bicicleta montañera rin 26	5	95.000,00	475.000,00
<b>Total:</b>			<b>13.565.668,00</b>

### **Costos de Mobiliario para la Posada**

Para que la posada pueda iniciar sus servicios, la misma deberá adquirir un conjunto de mobiliarios, necesarios para que los clientes puedan hospedarse y estar cómodos en las instalaciones. Por lo tanto, se muestran en la tabla 20, los muebles que deberá ser adquirido para ofrecer los servicios a los huéspedes:

**Tabla 20**  
**Costos de Mobiliarios**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	Monto (Bs.)
Cama matrimonial	5	55.490,00	277.450,00
Cama litera	5	160.500,00	802.500,00
Juego de comedor	6	85.000,00	510.000,00

**Tabla 20 (Cont.)**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	Monto (Bs.)
Juego de sala	2	250.000,00	500.000,00
Juego de piscina	2	245.000,00	490.000,00
Sillas para piscina	4	90.000,00	360.000,00
Sombrillas	4	7.000,00	28.000,00
Camillas de masaje	2	98.780,00	197.560,00
Mesas de trabajo	2	32.000,00	64.000,00
<b>Total:</b>			<b>3.229.510,00</b>

**Costos de Mano de Obra Requerida**

Se conoce como mano de obra al esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien. Sobre esto, se procedió a determinar la cantidad de personal necesario para la posada, así como los costos que generará a lo largo del tiempo estudiado. (Ver Tabla 21)

**Tabla 21****Mano de Obra para la Posada Agosto 2016**

Clasificación del Trabajo	Cantidad	Salario (Bs.)	Salario Mensual (Bs.)	Salario Anual (Bs.)
Administrador	1	45.500,00	45.500,00	546.000,00
Personal de limpieza	2	15.500,00	31.000,00	372.000,00
Cocinero	2	22.500,00	45.000,00	540.000,00
Masajista	1	22.500,00	22.500,00	270.000,00
Excursionistas	3	28.000,00	84.000,00	1.008.000,00
Operadores de transporte	2	25.000,00	50.000,00	600.000,00
Recepcionista	2	19.500,00	39.000,00	468.000,00
Personal de seguridad	2	15.500,00	31.000,00	372.000,00
<b>Totales:</b>			<b>348.000,00</b>	<b>4.176.000,00</b>

Como se muestra en la tabla 21 (p. 93), para el mes de agosto de 2016 la empresa debería cancelar un total de 348.000,00 Bs. mensuales por concepto de salarios a su recurso humano, lo que equivale a un total de 4.176.000,00 Bs. anuales, sin embargo para el mes de septiembre debido a un anuncio presidencial, realizado el pasado 12 de Agosto relacionado a un aumento salarial del 50%, el salario mínimo pasó de de Bs. 15.051 a Bs. 22.576,50, en relación a esto, se procedió a ajustar los sueldos tal como se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22**

**Mano de Obra para la Posada Septiembre 2016**

<b>Clasificación del Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario (Bs.)</b>	<b>Salario Mensual (Bs.)</b>	<b>Salario Anual (Bs.)</b>
Administrador	1	50.000,00	50.000,00	600.000,00
Personal de limpieza	2	22.500,00	45.000,00	540.000,00
Cocinero	2	30.000,00	60.000,00	720.000,00
Masajista	1	30.000,00	30.000,00	360.000,00
Excursionistas	3	35.000,00	105.000,00	1.260.000,00
Operadores de transporte	2	30.000,00	60.000,00	720.000,00
Recepcionista	2	22.500,00	45.000,00	540.000,00
Personal de seguridad	2	25.000,00	50.000,00	600.000,00
<b>Totales:</b>			<b>445.000,00</b>	<b>5.340.000,00</b>

Con el ejercicio anterior, se puede observar que el costo de mano de obra mensual se incrementó de 348.000,00 Bs a 445.000,00 Bs lo cual representa un excedente de 97.000,00Bs, así mismo el costo de mano de obra anual pasó de ser 4.176.000,00 Bs a 5.340.000,00 Bs, con lo cual el costo de mano de obra anual incrementa 1.164.000,000 más. Es de tomar en cuenta, que el estado venezolano hace un aumento salarial anual del 30%, por lo tanto, los costos de manos de obra para el período estudiado, se exhiben a continuación, tomando en consideración los incrementos salariales para cada año de estudio. (Ver tabla 23, p. 95)

**Tabla 23****Costos de Mano de Obra**

Personal	Años				
	1	2	3	4	5
Administrador	600.000,00	780.000,00	1.014.000,00	1.318.200,00	1.713.660,00
Personal de limpieza	540.000,00	702.000,00	912.600,00	1.186.380,00	1.542.294,00
Cocinero	720.000,00	936.000,00	1.216.800,00	1.581.840,00	2.056.392,00
Masajista	360.000,00	468.000,00	608.400,00	790.920,00	1.028.196,00
Excursionistas	1.260.000,00	1.638.000,00	2.129.400,00	2.768.220,00	3.598.686,00
Operadores de transporte	720.000,00	936.000,00	1.216.800,00	1.581.840,00	2.056.392,00
Recepcionista	540.000,00	702.000,00	912.600,00	1.186.380,00	1.542.294,00
Personal de seguridad	600.000,00	780.000,00	1.014.000,00	1.318.200,00	1.713.660,00
<b>Totales:</b>	<b>5.340.000,00</b>	<b>6.942.000,00</b>	<b>9.024.600,00</b>	<b>11.731.980,00</b>	<b>15.251.574,00</b>

**Costos de Servicios Básicos**

Aunado a los costos de personal, mobiliario, equipos y demás recursos que se necesitan para poner en marcha la posada Sol de Araya, se hacen necesarios los servicios básicos, donde se incluye agua, telefonía, televisión por cable, gas, entre otros, sin los cuales, no se podría ofrecer el hospedaje a los clientes. En la tabla 24, se muestran los costos estimados.

**Tabla 24****Costos de Servicios Básicos**

Servicio Básico	Cantidad	P. U. (Bs.)	Monto Anual (Bs.)
Luz	1	3.500,00	42.000,00
Teléfono + internet de 8 Mb	1	7.800,00	93.600,00
Agua (tarifa plana)	1	1.560,00	18.720,00
Gas (bombona de 43 Kg)	2	20,00	480,00

**Tabla 24 (Cont.)**

<b>Servicio Básico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. U. (Bs.)</b>	<b>Monto Anual (Bs.)</b>
Aseo (tarifa plana)	1	500,00	6.000,00
Televisión por cable	1	865,00	10.380,00
<b>Totales:</b>			<b>171.180,00</b>

### **Costos de Insumos**

Los insumos están representados, para el caso de la posada ecoturística Sol de Araya, en aquellos productos que deben adquirir para mantener en orden y limpieza, las habitaciones y áreas del hospedaje. Para esto, se consideraron juegos de sábanas, almohadas, paños, juegos de cubiertos, platería, vasos, entre otros, los cuales se muestran en el tabla 25.

**Tabla 25**

### **Costos de Insumos**

<b>Insumo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. U. (Bs.)</b>	<b>Monto Anual (Bs.)</b>
Almohadas	20	4.999,00	99.980,00
Juegos de sábana individual	20	11.500,00	230.000,00
Juegos de sábana matrimonial	10	18.500,00	185.000,00
Cobija individual	20	7.930,00	158.600,00
Cobija matrimonial	10	7.990,00	79.900,00
Juego de cubiertos (4 personas)	12	12.990,00	155.880,00
Vajilla (4 personas)	12	30.000,00	360.000,00
Juego de vasos (4 personas)	12	16.500,00	198.000,00
Paño grande	40	5.350,00	214.000,00
Paño mediano	40	3.900,00	156.000,00
Paño pequeño	40	2.950,00	118.000,00

**Tabla 25 (Cont.)**

Insumo	Cantidad	P. U. (Bs.)	Monto Anual (Bs.)
Mantel	12	2.100,00	25.200,00
Juego de pailas industriales	2	23.000,00	46.000,00
Olla industrial de 60 lts	2	22.000,00	44.000,00
Sartén industrial	4	13.500,00	54.000,00
<b>Total:</b>			<b>2.124.560,00</b>

Tomando en consideración los costos indicados anteriormente, se procedió a sumarlos y obtener así, la inversión inicial:

Inversión Inicial = insumos + servicios básicos + mano de obra + mobiliario + equipos + marketing + seguro + reacondicionamiento de instalaciones

Inversión Inicial = 2.124.560,00 + 171.180,00 + 5.340.000,00 + 3.229.510,00 + 13.565.668,00 + 1.205.000,00 + 6.000.000,00 + 10.000.000,00

**Inversión Inicial = 41.635.918,00 Bs**

Considerando el monto que deberá poseer los inversionistas para conformar la posada ecoturística Sol de Araya, deberá solicitar un crédito hipotecario por un monto de Bs. 35.000.000,00 a la banca nacional, con una tasa de interés del 29% anual, pagaderos a 5 años. Por lo tanto, la empresa deberá cancelar Bs. 13.331.585,44 por la obligación en cada año

*Año 1*

Bs. 9.691.122,46 se irán a intereses

Bs 3.640.462,97 se abonara a la Obligación

*Año 2*

Bs. 8.483.120,49 se irán a intereses

Bs. 4.848.464,95 se abonara a la obligación

*Año 3*

Bs 6.874.271,48 se irán a intereses

Bs 6.457.313,96 se abonara a la obligación

*Año 4*

Bs 4.731.563,79 se irán a intereses

Bs 8.600.021,65 se abonara a la obligación

*Año 5*

Bs 1.877.848,96 se irán a intereses

Bs 11.453.736,47 se abonara a la obligación

Con estos datos, se procedió a determinar los egresos de la posada ecoturística para los cinco años de proyecto:

**Tabla 26**  
**Egresos de la Posada**

Egresos	Años				
	1	2	3	4	5
Mano de obra	5.340.000,00	6.942.000,00	9.024.600,00	11.731.980,00	15.251.574,00
Insumos	2.124.560,00	-	-	-	-
Mobiliario	3.229.510,00	-	-	-	-
Equipos	13.565.668,00	-	-	-	-
Servicios básicos	171.180,00	222.534,00	289.294,20	376.082,46	488.907,20
Marketing	1.205.000,00	-	-	-	-
Préstamo	13.331.585,44	13.331.585,44	13.331.585,44	13.331.585,44	13.331.585,44
<b>Totales:</b>	<b>38.967.503,44</b>	<b>20.496.119,44</b>	<b>22.645.479,64</b>	<b>25.439.647,90</b>	<b>29.072.066,64</b>

Por último, se determinaron los ingresos asociados al hospedaje que ofrece la posada Sol de Araya para los clientes. Para esto, se consideraron todas las combinaciones posibles de los planes y habitaciones que esta ofrece, cuyos resultados se exponen a continuación:

**Tabla 27**  
**Ingresos por Planes**

Habitación	Plan	Costo Temporada Baja (Bs.)	Costo Temporada Alta (Bs.)
Sencilla	Básico	8.000,00	9.200,00
	Medio	10.000,00	11.500,00
	Alto	12.000,00	13.800,00
	Extremo	16.000,00	18.400,00
Doble	Básico	11.000,00	12.650,00
	Medio	13.000,00	14.950,00
	Alto	15.000,00	17.250,00
	Extremo	19.000,00	21.850,00
Colectiva	Básico	14.000,00	16.100,00
	Medio	16.000,00	18.400,00
	Alto	18.000,00	20.700,00
	Extremo	25.000,00	28.750,00

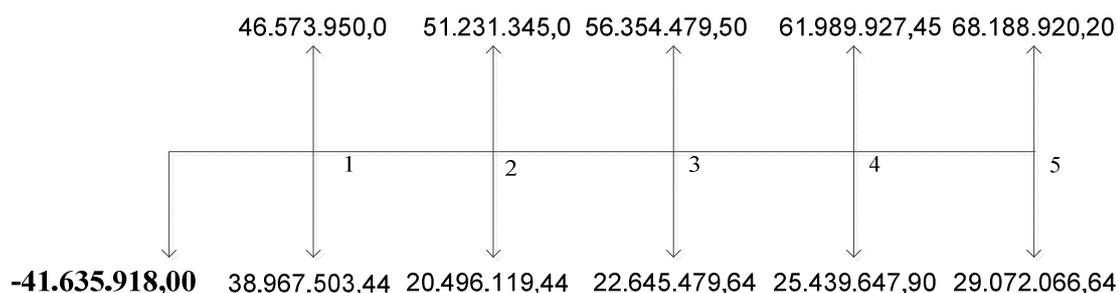
### ***Análisis de Sensibilidad***

El análisis de la sensibilidad es una técnica que, aplicada a la valoración de inversiones, permite el estudio de la posible variación de los elementos que determinan una inversión de forma que, en función de alguno de los criterios de valoración, se cumpla que la inversión es efectuable o es preferible a otra. Con los datos obtenidos asociados a los ingresos y egresos, se procedió a determinar el flujo de caja, el cual representa la ganancia neta que recibirá la posada ecoturística Sol de Araya, el cual se determina restando los egresos de los ingresos.

Con dichos valores, también se elaboró el diagrama de flujo de caja, en donde se visualizan las entradas como flechas que suben y las salidas como las que bajan. (Ver tabla 28, p. 100)

**Tabla 28**  
**Flujo de Caja del Proyecto**

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Egresos	38.967.503,44	20.496.119,44	22.645.479,64	25.439.647,90	29.072.066,64
Ingresos	46.573.950,0	51.231.345,0	56.354.479,50	61.989.927,45	68.188.920,20
<b>Flujo de caja anual</b>	<b>7.606.446,56</b>	<b>30.735.225,56</b>	<b>33.708.999,86</b>	<b>36.550.279,55</b>	<b>39.116.853,56</b>



**Figura 12.** Diagrama de Flujo de Caja

#### *Determinación del Valor Presente Neto*

Se llevó a cabo la determinación de dos valores presente neto, con tasas de interés distintas, a fin de poder obtener un valor positivo y otro negativo, que permitan posteriormente, calcular la tasa interna de retorno. Para eso, se llevó a cabo el tanteo y se escogieron como valores el 44% y 86%.

Tasa de interés del 44%

$$VP = \frac{-41.635.918,0}{(1+0.44)^0} + \frac{7.606.446,56}{(1+0.44)^1} + \frac{30.735.225,56}{(1+0.44)^2} + \frac{33.708.999,86}{(1+0.44)^3}$$

$$\frac{36.550.279,55}{(1+0.44)^4} + \frac{39.116.853,56}{(1+0.44)^5}$$

$$VP = -41.635.918,0 + 5.282.254,56 + 14.822.157,4 + 11.289.075,9$$

$$8.500.426,85 + 6.317.590,23$$

$$VP = 4.575.586,88$$

Tasa de interés del 86%

$$VP = \frac{-41.635.918,0}{(1+0.86)^0} + \frac{7.606.446,56}{(1+0.86)^1} + \frac{30.735.225,56}{(1+0.86)^2} + \frac{33.708.999,86}{(1+0.86)^3}$$

$$\frac{36.550.279,55}{(1+0.86)^4} + \frac{39.116.853,56}{(1+0.86)^5}$$

$$VP = -41.635.918,0 + 4.089.487,40 + 8.884.040,22 + 5.238.501,04$$

$$3.053.788,29 + 1.757.110,98$$

$$VP = -18.612.990,06$$

#### *Determinación de la Tasa Interna de Retorno*

Para determinar la tasa interna de retorno del proyecto objeto de estudio, se utilizó el método de interpolación lineal, el cual es un método de conexión usando polinomios lineales de curva. Calcula el desconocido tasa como si se encuentra en una línea recta entre los dos tipos, es la forma más sencilla para calcular la tasa de desconocidos. Los valores utilizados fueron los obtenidos de los valores presentes netos, siendo estos uno positivo y otro negativo, necesarios para su cálculo.

44% → 4.575.586,88 Bs.  
 ? → 0  
 86% → - 18.612.990,06 Bs

$$\frac{44 - x}{44 - 86} = \frac{4.575.586,88 - 0}{4.575.586,88 - (-18.612.990,06)}$$

$$\frac{44 - x}{-42} = \frac{4.575.586,88}{23.188.576,94}$$

$$\frac{44 - x}{-42} = 0,1973$$

$$44 - x = 0,1973 * (-42)$$

$$44 - x = -8,2874$$

$$-x = -8,2874 - 44$$

$$-x = -52,28$$

$$(-x)(-1) = (-52,28)(-1)$$

$$x = 52,28$$

Tasa Interna de Retorno = 52,28%

### **Análisis de Riesgos**

Un análisis de riesgos es simplemente un cuidadoso examen de que si una tarea a realizar en el trabajo podría causar daño ó lesión a los trabajadores, entonces poder analizar si se han tomado todas las precauciones ó si es

necesario realizar más para prevenir accidentes. Considerando esto, se procedió a determinar los riesgos a los cuales estarán expuestos los trabajadores, los posibles incidentes/accidentes asociados a estos y las medidas preventivas de los mismos. (Ver tabla 29)

**Tabla 29**  
**Análisis de Riesgos**

Área de la posada	Peligro	Prevención	EPP
Administrador Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas inadecuadas</li> <li>• Carga mental</li> <li>• Deficiencia en iluminación</li> <li>• Manejo de equipos computacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de manejo de estrés</li> <li>• Charlas ergonómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario ergonómico</li> <li>• Adecuación del espacio de trabajo</li> </ul>
Personal de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas inadecuadas</li> <li>• Exposición a sustancias químicas</li> <li>• Carga mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de manejo de estrés</li> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Utilización de equipos de protección personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faja de seguridad</li> <li>• Botas de seguridad</li> <li>• Mobiliario ergonómico</li> </ul>
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas inadecuadas</li> <li>• Deficiencia en iluminación</li> <li>• Manejo de equipos computacionales</li> <li>• Carga mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de manejo de estrés</li> <li>• Charlas ergonómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario ergonómico</li> <li>• Adecuación del espacio de trabajo</li> </ul>
Personal de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Golpes con materiales</li> <li>• Calor</li> <li>• Carga mental</li> <li>• Posturas inadecuadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario ergonómico</li> <li>• Adecuación del espacio de trabajo</li> </ul>
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas inadecuadas</li> <li>• Exposición a sustancias químicas</li> <li>• Carga mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario ergonómico</li> <li>• Adecuación del espacio de trabajo</li> </ul>
Masajistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario</li> </ul>

**Tabla 29 (Cont.)**

<b>Área de la posada</b>	<b>Peligro</b>	<b>Prevención</b>	<b>EPP</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuadas</li> <li>• Carga mental</li> <li>• Calor</li> <li>• Movimientos forzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergonómico</li> <li>• Adecuación del espacio de trabajo</li> </ul>
Excursionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calor</li> <li>• Cambios medio ambientales</li> <li>• Caídas a nivel</li> <li>• Caídas a desnivel</li> <li>• Choque con obstáculos</li> <li>• Carga mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> <li>• Uso de equipos de protección personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodilleras</li> <li>• Casco</li> <li>• Coderas</li> <li>• Lentes protectores</li> <li>• Chaleco salvavidas</li> </ul>
Operadores de transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posturas inadecuadas</li> <li>• Carga mental</li> <li>• Coque contra objetos</li> <li>• Calor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casco</li> <li>• Lentes protectores</li> </ul>

**Estrategias para el plan de negocio para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre**

Los objetivos estratégicos planteados para la posada ecológica en la localidad de Araya, se inician con el establecimiento de la misión y visión de la empresa. Posteriormente, se exponen los objetivos que buscará cumplir la compañía, para mantenerse en el mercado hotelero:

***Misión***

La Posada Ecoturística Sol de Araya desea satisfacer las necesidades de sus huéspedes, bajo una visión de calidad y buen servicio, contribuyendo con el

turismo regional a través de actividades recreativas que ayuden a promover nuevos servicios que le den esparcimiento y disfrute a todos sus huéspedes.

### **Visión**

Esta organización espera lograr incorporar una categoría de tres estrellas dentro de este sector para que la industria de la hospitalidad siga creciendo.

### **Objetivos Específicos**

1. Ofrecer un servicio de la más alta calidad.
2. Mantener actividades recreativas para el esparcimiento y disfrute de sus huéspedes.
3. Contar con una zona de alimentos y bebidas para captar turistas, visitantes y lugareños en general, en todas las épocas del año.
4. Realizar expediciones en las temporadas bajas para sufragar los gastos de la posada y sea rentable.

Sumado a esto, se determinaron los objetivos estratégicos, considerando los cinco (5) años de proyecto, los cuales se exponen en la tabla 30.

**Tabla 30**

### **Objetivos Estratégicos según metodología Balanced Scorecard**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener viabilidad económica de la posada, con mínimas desviaciones en los tiempos y costos de las actividades ejecutadas para los huéspedes.</li><li>• Minimizar costos operativos y aumentar la productividad.</li><li>• Maximizar las ventas de paquetes turísticos por parte del personal de marketing</li><li>• Incrementar las ventas.</li></ul>

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar mediante la elaboración del plan de marketing, la toma de decisiones de forma anticipada, con un enfoque sistemático y coherente con los objetivos y estrategias</li> <li>• Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado.</li> </ul>
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una investigación de mercado mediante encuestas, identificando a los clientes, potenciales clientes, proveedores, competidores y sustitutos.</li> <li>• Identificar las necesidades e intereses de los huéspedes de la cadena hotelera, a través de mediciones de encuestas.</li> <li>• Aumentar y fidelizar a los clientes.</li> <li>• Posicionar la marca en el mercado y mantener un crecimiento constante de satisfacción</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis detallado y un control periódico de las prestaciones de los servicios de la posada</li> <li>• Identificar potenciales problemáticas y falencias en la prestación de los servicios y ejecutar planes de acción</li> <li>• Otorgar instancias donde los huéspedes puedan dar su opinión acerca de la prestación de servicios entregada por el hotel.</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el conocimiento a los trabajadores de la posada de los beneficios que entrega la buena organización hacia los huéspedes.</li> <li>• Control y monitoreo de los procesos en forma sistémica y a fin de detectar falencias en el proceso y crear planes de acción para solucionarlas.</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una estrategia de reclutamiento y controlar el proceso de selección, ingreso e inducción del personal con el fin de obtener los mejores candidatos.</li> <li>• Contratación de personal calificado con dominio de idiomas extranjeros.</li> <li>• Control óptimo de asistencia diaria del personal.</li> <li>• Elevar la productividad del personal, vía la capacitación permanente, para promover la eficacia y la eficiencia.</li> <li>• Mantener una cantidad adecuada de personal.</li> <li>• Motivar y comprometer al personal con la empresa a fin de evitar la rotación y fomentar la satisfacción laboral.</li> <li>• Permitir desarrollo personal a cada trabajador y aumentar las posibilidades de crecimiento de estos dentro de la empresa.</li> </ul>

Por último, partiendo de las estrategias determinadas, se procedió a definir el mapa estratégico a ser aplicado para la gestión de la posada eco-turística Sol de Araya, desde las perspectivas contempladas bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Por lo tanto, en la figura 13 (p. 108) se

pueden observar los indicadores y objetivos estratégicos propuestos según los aspectos financieros, clientes, interno y formación del recurso humano. A través de ellos, la administración de la posada podrá medir el rendimiento de la empresa, a fin de poder identificar las debilidades y proponer mejoras para solventarlas.

# INDICADORES

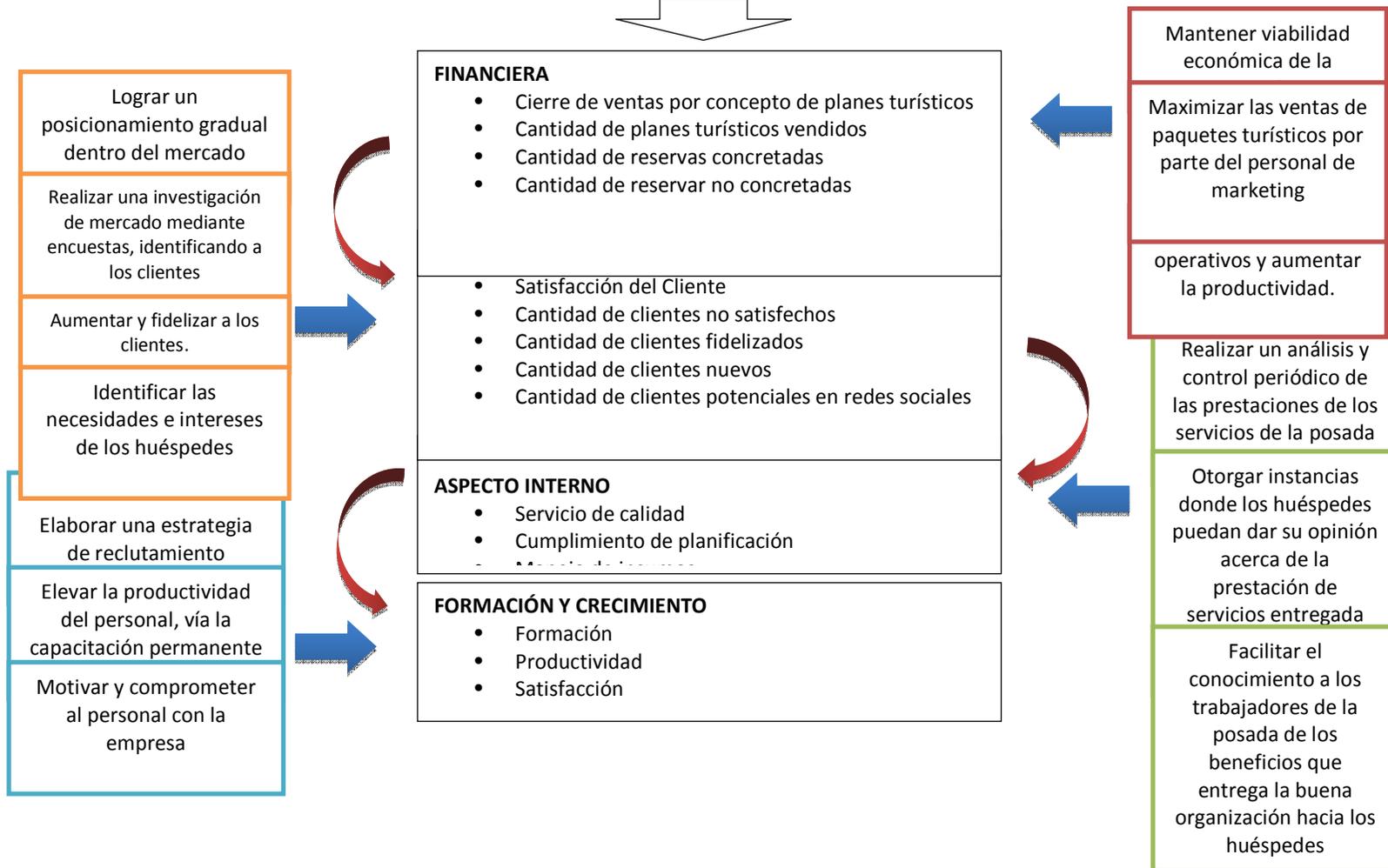


Figura 13. Indicadores según el Control de Mando Integral (Balanced Scorecard)

### **Análisis Interno y Externo de la Empresa**

Para llevar a cabo el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa a conformar, se utilizó como herramienta la matriz FODA, debido a que la misma es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas y de debilidades y amenazas. En este sentido, se muestran los resultados del análisis y las estrategias planteadas a continuación: (Ver Tabla 31)

**Tabla 31**  
**Matriz FODA**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicado en zona turística</li> <li>2. Amplias instalaciones</li> <li>3. Cuenta con capital para invertir</li> <li>4. Cuenta con medios de transporte terrestre y acuático</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Personal sin capacitación en el área hotelera</li> <li>6. Falta mobiliario</li> <li>7. Carece de estrategias publicitarias y mercadeo</li> <li>8. No se cuenta con una empresa registrada</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias F-O</b>	<b>Estrategia D-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacios naturales</li> <li>2. Sitios históricos</li> <li>3. Institutos que ofrecen capacitación en el área hotelera</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer excursiones, a fin de dar a conocer los espacios naturales e históricos de la zona (O1 - F1)</li> <li>• Ofrecer los medios de transporte acuáticos para mostrar los espacios naturales del lugar (O1-F3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en el área hotelera (D1-O3)</li> <li>• Publicitar los espacios de la posada, así como los espacios naturales e históricos de la zona (D3-O1,O2)</li> </ul>

**Tabla 31 (Cont.)**

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias F-A</b>	<b>Estrategia D-A</b>
1. Leyes medio ambientales 2. Leyes asociadas a servicios hoteleros 3. Inflación 4. Costos de insumos 5. Escasez de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio financiero para establecer los niveles de inversión y las ganancias que ofrecerá la posada (A4-F3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar una posada ecoturística que cumpla con las normativas legales nacionales (D4-A1,A2)</li> </ul>

Considerando lo mostrado en la tabla 30, se analizaron los aspectos internos y externos asociadas a la conformación de una posada ecoturística en la localidad de Araya. En este sentido, se establecieron seis (6) estrategias, con el objeto de poder conformar la compañía y poder ofrecer el servicio de hospedaje a los visitantes de la zona. Dichas estrategias se explican a continuación:

1. *Realizar un estudio financiero para establecer los niveles de inversión y las ganancias que ofrecerá la posada (A4-F3):* a través de este estudio, los inversionistas podrán obtener información sobre los recursos monetarios, mobiliarios, humanos y tecnológicos necesarios para conformar la posada.
2. *Conformar una posada ecoturística que cumpla con las normativas legales nacionales (D4-A1, A2):* para esto, se deberá llevar a cabo todo lo relacionado con el registro mercantil de la compañía.
3. *Capacitar al personal en el área hotelera (D1-O3):* establecer la conexión con las instituciones nacionales tales como el INCES, para el adiestramiento del recurso humano.
4. *Publicitar los espacios de la posada, así como los espacios naturales e históricos de la zona (D3-O1, O2):* diseñar y promocionar a través de los distintos medios de comunicación masiva y redes sociales (radio, tv, facebook, instagram, twitter, página web), los servicios de la posada.

5. *Establecer excursiones, a fin de dar a conocer los espacios naturales e históricos de la zona (O1-F1):* planificar paseos y excursiones ya sea en caminatas o bicicletas para exponer las naturales del sector.
6. *Ofrecer los medios de transporte acuáticos para mostrar los espacios naturales del lugar (O1-F3):* realizar deportes marinos y dar paseos para conocer las áreas marítimas de la zona.

Considerando los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz FODA, se procedió a utilizar la herramienta CAME, debido a que facilitó el desarrollo del análisis estratégico que se suele utilizar asociada a la matriz FODA. La misma ayuda a llevar a la práctica las estrategias obtenidas en la matriz y sacar de ellas un plan de acción, de la siguiente manera:

1. C de CORREGIR. Se trata de corregir las debilidades.
2. A de afrontar. Se trata de afrontar las amenazas.
3. M de mantener. ¿Cómo mantener las fortalezas?
4. E de explotar. Plan de acción para sacar partido a las oportunidades. (Ver tabla 32)

**Tabla 32**  
**Aplicación del CAME**

<b>Análisis</b>	<b>Importancia</b>	<b>Solución</b>	<b>Corregir</b>
<i>Debilidades</i>			
Personal sin capacitación en el área hotelera	Alta	Fácil	Planificar estrategias de capacitación para el personal
Falta mobiliario	Alta	Fácil	Cuantificar y adquirir mobiliario
Carece de estrategias publicitarias y mercadeo	Alta	Fácil	Contratar empresa publicitaria
No se cuenta con una empresa registrada	Alta	Fácil	Cumplir con requerimientos y registrar empresa

**Tabla 32 (Cont.)**

<b>Análisis</b>	<b>Importancia</b>	<b>Reacción</b>	<b>Mantener</b>
<i>Fortalezas</i>			
Ubicado en zona turística	Alta	Rápida	Promocionar las bellezas naturales de la localidad
Amplias instalaciones	Media	Rápida	Dar a conocer las instalaciones de la posada
Cuenta con capital para invertir	Alta	Rápida	Realizar un estudio de mercado e invertir en la posada
Cuenta con medios de transporte terrestre y acuáticos	Media	Rápida	Promocionar los servicios de ecoturismo de la posada
<b>Análisis</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probable</b>	<b>Afrontar</b>
<i>Amenazas</i>			
Leyes medio ambientales	Alta	Si	Vigilar los aspectos medio ambientales que debe cumplir la posada
Leyes asociadas a servicios hoteleros	Alta	Si	Vigilar el cumplimiento de las leyes asociadas a servicios hoteleros
Inflación	Alta	Si	Analizar continuamente los aspectos inflacionarios y adquirir los insumos previendo los niveles de inflación
Costos de insumos	Alta	Si	Buscar proveedores que garanticen costos adecuados
<b>Análisis</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probable</b>	<b>Afrontar</b>
<i>Amenazas</i>			
Escasez de insumos	Alta	Si	Mantener un stock de seguridad para reducir la posibilidad de inventario 0
<b>Análisis</b>	<b>Interés</b>	<b>Aporte</b>	<b>Explotar</b>
<i>Oportunidades</i>			
Espacios naturales	Alto	Alto	Aprovechar los espacios naturales y planificar paseos

**Tabla 32 (Cont.)**

<b>Análisis</b>	<b>Interés</b>	<b>Aporte</b>	<b>Explotar</b>
			donde los clientes puedan observar y compartir con el medio ambiente
Sitios turísticos	Alto	Alto	Dar a conocer a los turistas, los espacios históricos de la localidad
Institutos que ofrecen capacitación en el área hotelera	Alto	Alto	Planificar espacios de capacitación para el personal de la posada

***Diseño del Plan de Marketing para el concepto de Posada Ecológica***

El plan de marketing para la posada ecológica, estará basado inicialmente, en el desarrollo de una página web, donde se podrán visualizar las instalaciones del hospedaje, así como los servicios que ofrece. Para esto, se contratará los servicios de un diseñador web, quien estará a cargo del diseño y elaboración del sitio web, así como de su colocación en internet, además de ser responsable de su actualización continuamente. También se elaboró el Project donde se especificó el propósito del proyecto, servicios ofrecidos, objetivos específicos, entre otros aspectos. (Ver Anexo A)

Aunado a esto, los inversionistas deberán crear espacios a través de las redes sociales como lo son: Facebook, Instagram, Twitter, Sanpshap, donde se podrán exponer los servicios que ofrece la posada, así como las opiniones de los clientes que hayan visitado las instalaciones. Por último, se considerará los medios de comunicación masivos: prensa, radio y televisión. En este sentido, se muestra el plan de marketing planteado para la presente propuesta: (Ver tabla 33)

**Tabla 33****Plan de Marketing**

<b>Actividad</b>	<b>Insumos</b>	<b>Encargado</b>	<b>Lapso de Tiempo</b>
Diseño de logo	Computador	Diseñador gráfico	1 semana
Diseño de página web	Computador	Diseñador web	1 semana
Desarrollo de página web	Computador Internet	Programador	3 semanas
Crear perfil en redes sociales	Internet	Inversionistas	1 semana
Realizar entrevista para medios impresos	Grabadora Cámara fotográfica	Periodistas / inversionistas	1 mes
Realizar propaganda para medios radiales	Grabadora	Locutor	1 semana

Como se muestra en la tabla 33, el plan de marketing puede llevarse a cabo en un período de un (1) mes, ejecutándose en paralelo, a fin de poder cumplir con la planificación, y por ende, con la promoción de los servicios de la posada ecológica. Aunado a esto, se recomienda la actualización de la información, en los siguientes períodos:

1. Redes sociales: actualización diaria.
2. Página web: actualización semanal.
3. Medios impresos: actualización anual.
4. Medios radiales: actualización cada tres (3) años.

Por otra parte, se procedió al diseño del logo que representará a la posada, con lo cual se identificará en las redes sociales y medios escritos. El mismo posee tres colores básicos: amarillo, verde y azul claro, donde se aprecia el mar, el sol y palmeras, evidenciando lo que ofrece la empresa a sus clientes. (Ver figura 14)

**Figura 14.** Logotipo de la Posada Sol de Araya.

## *Stakeholders*

El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización. En este sentido, los stakeholders para el presente proyecto serán:

1. Dueños de la posada
2. Personal de mantenimiento
3. Personal administrativo
4. Personal de turismo (guías)
5. Proveedor de hosting
6. Proveedores de insumos

## ***Estrategias de Negocio de la Posada Ecológica***

Las estrategias de negocio representan planes o métodos que las compañías utilizan para llevar a cabo diversas funciones en sus operaciones comerciales. Estas se utilizan para proporcionar directrices a seguir por los propietarios, directivos y empleados cuando se trabaja en el negocio. Con respecto a la creación de la posada ecoturística, las estrategias del negocio serán las siguientes: (Ver tabla 34)

**Tabla 34****Estrategias del Negocio**

<b>Indicador</b>	<b>Estrategia</b>
Misión y visión organizacional	Identificar los roles apropiados a ser adoptados por los gerentes de las posadas turísticas a fin de evaluar que aspectos no están siendo considerados en el proceso de planificación estratégica
Metas	Formular indicadores de gestión que le permita medir el alcance de las metas establecidas
Departamentos y sus funciones	Coordinar todas las actividades individuales de cada unidad que se encuentran en la posada ecoturística
Recursos humanos	Utilizar los recursos humanos disponibles en la empresa para desarrollar actividades acordes a las necesidades de los huéspedes y el desarrollo turístico de la zona
Mercadeo y publicidad	Desarrollar las competencias básicas distintivas o ventajas competitivas de la empresa, a través de excursiones y actividades ecoturística en la zona de Araya
Recursos humanos	Utilizar técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal.
Mercadeo y publicidad	Identificar el área de mercado por medio de la realización de un análisis económico y el descubrimiento de una demanda de consumo específica que no esté satisfecha o que no se disponga de suficiente suministro como para cubrir la demanda actual
Resultados obtenidos	Revisar las estrategias de negocios implementadas en su fase operatoria.
Servicios	Competir en base a costos ofreciendo los servicios ecoturísticos al menor precio del mercado
Recursos humanos	Utilizar programas de capacitación con el fin de aumentar las competencias del personal.
Comunicación interna	Establecer sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna.

***Estrategias Ecológicas***

Con el fin de llevar a cabo la aplicación de estrategias en función del cuidado del medio ambiente, se consideró para el desarrollo del presente proyecto, la Guía Básica de Autoevaluación en Buenas Prácticas para la Gestión Ambiental y Organización de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (2013), en la cual se presentan los aspectos a tomar en cuenta, siendo estos los siguientes:

1. *Manejo del recurso agua*

- Mantener un registro histórico de entrada de agua potable y salida de aguas servidas a los fines de determinar los niveles de consumo.
- Disponer de una planta de tratamiento para el reutilización de las aguas servidas, así como la buena canalización de las mismas.
- Crear un sistema para la revisión y control sistemático de las roturas y escapes en los sistemas de distribución de agua potable de su establecimiento.
- Fomentar y realizar campañas de ahorro de agua dirigida a trabajadores, trabajadoras, huéspedes y visitantes.
- Colocar grifos con flujos iguales o menores que 8-10 litros por minuto en áreas de trabajo como cocinas, lavanderías, bares, entre otros.

2. *Consumo de energía*

- Mantener un registro histórico del uso racional y eficiente de la energía a los fines de determinar los niveles de consumo.
- Utilizar electrodomésticos eficientes que minimicen el consumo energético.
- Aprovechar la iluminación y la ventilación natural al máximo.
- Usar colores claros en interiores y superficies que reciban sol; esto incrementa la luz reflejada y reduce la carga térmica.
- Proteger los cristales de las fachadas que tengan incidencia directa del sol, sin obstruir la entrada de luz.
- Mantener limpios los vidrios, tragaluces, vitrales y lámparas.
- Planificar la iluminación, dimensionando ésta a las características de las áreas y a su uso.

3. *Manejo de residuos*

- Disponer de un espacio físico para el almacenamiento de residuos y desechos que presente como mínimo las siguientes características: área

ventilada, de fácil acceso y mantenimiento, subdividido de acuerdo al tipo de residuos que se genere.

- Disponer de un personal que se encargue de la manipulación del proceso de clasificación de residuos, debidamente equipado (uniformes, equipos de protección y de trabajo, entre otros).
- Contar con un registro histórico de la cantidad de residuos por tipos generados en el establecimiento, a fin de controlar y reducir la generación de residuos que impacten sobre el ambiente.
- Disponer de un espacio físico para el almacenamiento de residuos y desechos que presente como mínimo las siguientes características: área ventilada, de fácil acceso y mantenimiento, subdividido de acuerdo al tipo de residuos que se genere.
- Disponer de un personal que se encargue de la manipulación del proceso de clasificación de residuos, debidamente equipado (uniformes, equipos de protección y de trabajo, entre otros).

#### 4. *Control de la contaminación*

- Utilizar productos de limpieza biodegradables para reducir los contaminantes químicos en las aguas servidas.
- Reciclar las aguas grises, debidamente tratadas, ya que pueden servir para el riego.
- Utilizar pinturas ecológicas, evitando así el uso de pinturas convencionales, ya que estas contienen sustancias tóxicas, las cuales son dañinas para la salud de las personas y del ambiente.

#### 5. *Información y educación ambiental*

- Colocar carteles informativos y sensibilizadores del uso adecuado del recurso agua, papel, electricidad, entre otros.

- Organizar y participar con la comunidad local en programas de educación y concienciación ambiental, jornadas de limpieza y mantenimiento de áreas comunes.
- Sensibilizar a los huéspedes, visitantes, trabajadores y trabajadoras para el adecuado manejo de los residuos sólidos.
- Contribuir en campañas de sensibilización ambiental, como la arborización, manejo de residuos, entre otros, conjuntamente con las autoridades locales, a fin de contribuir con la calidad del destino turístico.

#### 6. *Conservación de la flora y fauna*

- Rotular las plantas nativas, es decir, colocar carteles (no clavarlos) con el nombre científico y común de cada especie, tanto en castellano como en inglés.
- Capacitar al personal para que pueda explicar a los huéspedes y visitantes los usos, propiedades y cuidado de cada planta.
- Informar al huésped que conduzca con cautela, especialmente si está en áreas naturales.
- Informar al huésped del cuidado que debe tener con los animales silvestres que cruzan las vías cuando conduzca de noche.

#### 7. *Respeto a la cultura local*

- Sensibilizar a los trabajadores y a la comunidad local sobre el daño ambiental que puede ocasionar una actividad turística mal gestionada y de las posibles medidas para evitarlo.
- Emplear trabajadores con conocimientos sobre la localidad a fin de informar a los huéspedes y visitantes sobre la cultura del destino turístico.
- Crear conciencia en turistas y visitantes a través de diferentes medios, sobre la ilegalidad e implicaciones que tiene comercializar con los bienes culturales y naturales del lugar.

### **Recursos Tecnológicos requeridos para el logro de los Objetivos**

Un recurso tecnológico, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina), o intangible (un sistema o aplicación virtual). Con el propósito de lograr los objetivos estratégicos planteados, se llevó a cabo la identificación de los recursos tecnológicos necesarios para cumplirlos, lo cual se muestra en la tabla 35.

**Tabla 35**  
**Objetivos Estratégicos**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Recurso Tecnológico</b>
Realizar un análisis detallado y un control periódico de las prestaciones de los servicios de la posada	Sistema administrativo
Identificar potenciales problemáticas y falencias en la prestación de los servicios y ejecutar planes de acción de corrección de estas	Sistema administrativo
Otorgar instancias donde los huéspedes puedan dar su opinión acerca de la prestación de servicios entregada por el hotel.	Encuestas vía email
Control óptimo de asistencia diaria del personal.	Sistema para el control de asistencia
Facilitar el conocimiento a los trabajadores de la posada de los beneficios que entrega la buena organización hacia los huéspedes.	Capacitación del recurso humano
Control y monitoreo de los procesos en forma sistémica y a fin de detectar falencias en el proceso y crear planes de acción para solucionarlas.	Sistema administrativo
Realizar un estudio de mercado y así evaluar la viabilidad de la empresa. Además realizar campañas de publicidad y promoción con el fin de que el público se sienta interesado y atraído a utilizar los servicios.	Sitio web de la posada Redes sociales
Asegurar mediante la elaboración del plan de marketing, la toma de decisiones de forma anticipada, con un enfoque sistemático y coherente con los objetivos y las estrategias de la empresa.	Sitio web de la posada Redes sociales
Lograr un posicionamiento gradual dentro del mercado.	Sitio web de la posada Redes sociales
Realizar una investigación de mercado mediante encuestas, identificando a los clientes, potenciales clientes, proveedores, competidores y sustitutos.	Sitio web de la posada Redes sociales

**Tabla 35 (Cont.)**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Recurso Tecnológico</b>
Identificar las necesidades e intereses de los huéspedes de la cadena hotelera, a través de mediciones de encuestas.	Sitio web de la posada Redes sociales
Incrementar las ventas.	Sitio web de la posada Redes sociales
Aumentar y fidelizar a los clientes.	Sitio web de la posada Redes sociales

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A través del análisis e interpretación de los resultados, el investigador contrasta los datos arrojados después de aplicado el instrumento de recolección con las teorías que sustentan el estudio para de esta manera expresar el logro de los objetivos específicos planteados en la investigación. Selltiz, y otros, citados por Balestrini (2006), sostienen que el propósito del análisis es sintetizar las observaciones realizadas para generar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación.

Como resultado del desarrollo de este trabajo de investigación se obtuvo un caso de negocio. El caso de negocio obtenido, entonces, es analizado para comprobar la solución al problema planteado y el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

#### ***Caso de Negocio***

##### *Título del Proyecto*

Creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre

##### *Antecedentes*

El Estado Sucre ubicado al extremo noreste del territorio nacional, posee una superficie de 11.800km<sup>2</sup>, de acuerdo al Censo del año 2011, la población residente en esta entidad fue de 896.291 personas, su capital es la ciudad de

Cumaná y su división política territorial consta de 15 municipios y su temperatura promedio anual que oscila entre 24 °C y 26 °C, este estado se caracteriza por tener una península con sus extremos oeste y este: Araya y Paria, después de Nueva Esparta, son los estados que tiene mayor extensión de costa por lo que la economía se basa en la pesca, la agricultura y el turismo, es el principal estado productor pesquero del país, aquí se concentra casi la mitad de la flota pesquera y artesanal además cuenta con un puerto natural.

Específicamente, el municipio Cruz Salmerón Acosta posee un total de 34.936 habitantes, lo cual representa un 3,9% de la población estatal, este municipio ocupa octava posición correspondiente al lugar de importancia municipal y tiene como capital la ciudad turística de Araya. Este es un poblado atractivo para el turismo, con playas impecables en la zona del Castillo, posadas y comedores típicos para escoger, sol radiante, unos habitantes listos para servir y compartir, un movimiento económico a partir de sus salinas y un tráfico permanente de personas entre su muelle marítimo y sus calles áridas y una bulliciosa comunidad rica en manifestaciones culturales. De allí nace la propuesta de desarrollar una posada eco-turística en la localidad de Araya, a fin de ofrecer a los visitantes, hospedaje de calidad, acompañado de excelente comida, atención y paseos por los espacios naturales del sector.

### *Objetivos*

1. Ofrecer un servicio de la más alta calidad.
2. Mantener actividades recreativas para el esparcimiento y disfrute de sus huéspedes.
3. Contar con una zona de alimentos y bebidas para captar turistas, visitantes y lugareños en general, en todas las épocas del año.
4. Realizar expediciones en las temporadas bajas para sufragar los gastos de la posada y sea rentable.

## Resultados

Los resultados medibles para este proyecto serán los siguientes:

1. Cantidad de planes vacacionales contratados por año.
2. Cantidad de huéspedes en temporada baja.
3. Cantidad de huéspedes en temporada alta.
4. Insumos utilizados en el transcurso de un año.
5. Satisfacción y fidelización de los clientes. (Ver tabla 36)

**Tabla 36**  
**Resultados del proyecto**

<b>Resultado</b>	<b>Medida</b>	<b>Fecha de Culminación</b>	<b>Responsable</b>
Contratación total de los planes vacacionales	Cantidad de planes vacacionales contratados por año	Diciembre 2017	Todo el personal
Aumento de ocupación en temporada baja	Cantidad de huéspedes en temporada baja.	Enero 2017	Todo el personal
Ocupación total de habitaciones en temporada alta	Cantidad de huéspedes en temporada alta	Diciembre 2016	Todo el personal
Consumo eficiente de los insumos de la posada	Cantidad de insumos consumidos en un período de tiempo	Diciembre 2017	Todo el personal
Satisfacción y fidelización de los clientes	Recurrencia de los huéspedes a la posada	Diciembre 2017	Todo el personal

## Salidas

1. *Paseos históricos:* recorridos por los lugares históricos de la península de Araya, donde se encuentran la Real Fortaleza Santiago de Arroyo de Araya o castillo de Araya culminado en 1630. Así mismo, se encuentra el Ateneo de Araya y la Iglesia de la Virgen de las santas Aguas.

2. *Sitios Naturales:* en este renglón se encuentran las salinas, playa El Castillo y El Boulevard, donde los visitantes podrán observar la extracción de la sal y disfrutar de las aguas rosadas, espectáculo que ofrece la naturaleza por el alto nivel de contenido de sal.
3. *Buceo:* actividad asociada a sumergirse en cuerpos de agua, ya sea el mar, un lago, un río, con el fin de desarrollar una actividad recreativa con o sin ayuda de equipos especiales. En este caso, la empresa ofrecerá el servicio para visitantes capacitados en el arte de bucear, o de snorkel para toda la familia.
4. *Ciclismo:* se ofrecerá el servicio de paseos con bicicletas montaÑeras para recorrer las rutas hacia el castillo, poblado, entre otros lugares de la zona.

#### *Ámbito del Trabajo*

El ámbito del trabajo se muestra en la tabla 37. Así mismo, en la tabla, se expone el cronograma de desarrollo del proyecto basado en la creación de una posada eco-turística en la localidad de Araya, estado Sucre.

**Tabla 37**

<b>Ámbito del Trabajo Parte del Proyecto (Alcance interno)</b>	<b>Responsables</b>	<b>No forma parte del Proyecto (Alcance externo)</b>	<b>Responsables</b>	<b>Inciertos o no resueltos</b>
Capacitación del personal en el manejo de la posada	Gerencia	-	-	3 mes
-	-	Creación de planes de mantenimiento y seguridad laboral	Empresa contratada	2 meses
Capacitación del personal en cuanto a seguridad y salud laboral	Gerencia	-	-	1 mes



### *Presupuesto y Gasto*

La Inversión Inicial del proyecto incluye gastos de insumos, servicios básicos, mano de obra, mobiliario, equipos, marketing, seguro y reacondicionamiento de instalaciones, los cuales dan un total de:

Inversión Inicial = 2.124.560,00 + 171.180,00 + 5.340.000,00 + 3.229.510,00 + 13.565.668,00 + 1.205.000,00 + 6.000.000,00 + 10.000.000,00

Inversión Inicial = 41.635.918,00 Bs

Los inversionistas deberán optar por un crédito hipotecario por un monto de Bs. 35.000.000,00 a la banca nacional, con una tasa de interés del 29% anual, pagaderos a 5 años.

### *Otros Recursos*

Entre los recursos que utilizará la empresa para la promoción de la posada eco-turística en la localidad de Araya, estarán los siguientes:

1. Sistema administrativo
2. Encuestas vía email
3. Sistema para el control de asistencia
4. Capacitación del recurso humano
5. Sitio web de la posada
6. Redes sociales

### *Política relevante Gobierno, Legislación y Normas*

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) Gaceta N°5.908 Extraordinario del 19 de febrero de 2009
2. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 (2005)
3. Ley Orgánica del Trabajo. Decreto 8.938 del 30 de abril de 2012 (2013)

4. Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891 de fecha 31 de julio de 2008 (2008)
5. Ley Orgánica de Turismo. 31 de Julio de 2008 Gaceta Número Ext. 5.889 (2008)
6. Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta oficial No. 5.833 Extraordinario, del 22 de diciembre de 2006 (2006)
7. Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N° 37.600 de fecha 30 de diciembre de 2002 (2002)
8. Categorización del establecimiento de alojamiento turístico según la Resolución N°:003, N°: 004 y N°: 005 en Caracas, 04 de febrero de 2015.
9. Permiso del Cuerpo de Bomberos con relación a la infraestructura y normas de seguridad.
10. Permiso de venta y distribución de licores.
11. Licencias para personal de submarinismo.
12. Certificado de salud de los trabajadores.
13. Permiso de manejo de alimentos del personal de cocina.
14. Licencias de navegación

### ***Plan de Gestión del Proyecto***

Para la elaboración del Plan de gestión de Proyecto, se determinaron los requerimientos de información, que se exhiben en la tabla 36, así como los interesados y el nivel de comunicación que debe haber entre ellos. (Ver tabla 40)

**Tabla 40**

#### **Requerimientos de Información**

<b>Reporte por</b>	<b>Para</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Formato</b>
Administración	Dueños	Ingresos y egresos	Mensual	Escrito/digital
Recursos Humanos	Administración	Asistencia del personal	Mensual	Escrito/digital

**Tabla 40 (Cont.)**

Reporte por	Para	Requerimientos	Frecuencia	Formato
Cocina	Administración	Control de insumos	Mensual	Escrito/digital
Mantenimiento	Administración	Control de insumos	Mensual	Escrito/digital
Recreación	Administración	Control de excursiones	Mensual	Escrito/digital
Recepción	Administración	Satisfacción del cliente	Mensual	Escrito

**Tabla 41**

**Stakeholder y Comunicación**

Cargo	Función	Contratación	Tipo de comunicación		
			Deficiente	Buena	Eficiente
Administrador	Administración de la posada	Por parte de los dueños			X
Personal de mantenimiento	Mantener las instalaciones de la posada actas para los huéspedes	Administración			X
Cocinero	Controlar las acciones ejecutadas por el personal de la cocina, a fin de ofrecer al visitante comida de calidad	Administración			X
Masajista	Ofrecer a los huéspedes masajes de relajación y ejercicios	Administración			X
Excursionistas	Planear y ejecutar los planes vacacionales que ofrece la posada	Administración			X

**Tabla 41 (Cont.)**

Cargo	Función	Contratación	Tipo de comunicación		
			Deficiente	Buena	Eficiente
Operadores de transporte	Encargados de transportar a los huéspedes y excursionistas a los distintos paseos	Administración			X
Recepcionista	Encargada de recibir y registrar a los huéspedes	Administración			X
Personal de seguridad	Controlar y vigilar el acceso a la posada, así como el resguardo de los huéspedes	Administración			X

Sumado a estos pasos, se procedió a elaborar el plan de gestión de riesgos laborales, mostrado en la tabla 42.

**Tabla 42**

**Plan de Gestión de Riesgos**

Área de la posada	Prevención	Medidas a aplicar
Administrador Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de manejo de estrés</li> <li>Charlas ergonómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del personal en cuanto al manejo de riesgos</li> <li>Cursos por parte de Bomberos y Defensa Civil</li> <li>Elaboración de un sistema de gestión de riesgos</li> <li>Adquirir equipos de protección personal</li> <li>Colocar señalizaciones, sistema contra incendios</li> </ul>
Personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de manejo de estrés</li> <li>Charlas ergonómicas</li> <li>Utilización de equipos de protección personal</li> </ul>	
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de manejo de estrés</li> <li>Charlas ergonómicas</li> </ul>	
Personal de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas ergonómicas</li> <li>Charlas de seguridad</li> </ul>	
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas ergonómicas</li> <li>Charlas de seguridad</li> </ul>	

<b>Área de la posada</b>	<b>Prevención</b>	<b>Medidas a aplicar</b>
Masajistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal en cuanto al manejo de riesgos</li> <li>• Cursos por parte de Bomberos y Defensa Civil</li> <li>• Elaboración de un sistema de gestión de riesgos</li> <li>• Adquirir equipos de protección personal</li> <li>• Colocar señalizaciones, sistema contra incendios, entre otros.</li> </ul>
Excursionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> <li>• Uso de equipos de protección personal</li> </ul>	
Operadores de transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas ergonómicas</li> <li>• Charlas de seguridad</li> </ul>	

## **CAPÍTULO VI**

### **LECCIONES APRENDIDAS**

A través del proceso de investigación, se pudo constatar las bellezas naturales que ofrece la región y las oportunidades económicas que pueden explotarse de aplicar medidas turísticas en el sector. La localidad de Araya expone a propios y visitantes hermosas playas y fortalezas que exponen el pasado de una nación colonizada por españoles y peleada ante los holandeses. Esta rica cultura, además de los sabores y colores que muestra Araya, son piezas claves para fomentar el ecoturismo y mejorar la calidad de vida de la población, al ofrecer puestos de trabajo, que no originan movilización de los individuos.

Por otra parte, con el desarrollo de este plan de negocio, se consideraron aspectos tales como mobiliario, equipos, insumos y mano de obra, los cuales ofrecieron una visión amplia de los elementos que deben tomarse en cuenta al querer llevar a cabo un proyecto ecoturístico. En este sentido, las lecciones aprendidas durante la ejecución de este trabajo, fueron las siguientes:

#### *Lecciones Aprendidas de éxito para el Proyecto*

1. Mantener un control continuo de las estrategias de marketing, las cuales permitirán medir los niveles de aceptación y satisfacción por parte de los clientes, sobre los servicios ofrecidos por la posada.
2. Considerar los aspectos financieros asociados a la inflación, a fin de poder satisfacer las necesidades de dotación de la posada, en cuanto a comida, insumos, entre otros.
3. Ofrecer servicios de calidad a la clientela, lo cual ayudará a fidelizarlos y mantener así, una red de publicidad basada en la satisfacción de estos.

### *Lecciones Aprendidas Potenciales de mejora para Análisis de Factibilidad*

1. Se debe registrar de cada uno de los aspectos técnicos identificados, su costo para el proyecto, lo cual permitirá medir eficazmente, su nivel de factibilidad económica.
2. La aplicación de indicadores económicos facilitará la toma de decisiones, que sumado a la tasa interna de retorno, valor presente neto, flujo de caja, entre otros, ofrecerán una visión más amplia para la ejecución de proyecto.

### *Otras Lecciones Aprendidas*

**Tabla 43**  
**Otras lecciones aprendidas**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Problema/éxito</b>	<b>Impacto</b>	<b>Recomendación</b>
Gestión de recursos	Utilización de los recursos para la elaboración del proyecto	Se utilizaron los recursos adecuadamente	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	Se debe llevar un control minucioso de los recursos que se utilizan en la ejecución del proyecto
Gestión de tiempo	Tiempo de elaboración del proyecto	Se ejecutaron las actividades según lo planificado	Cumplimiento de las actividades planificadas	Desarrollar la planificación, considerando los tiempos adecuados, que permitan cumplir con el desarrollo del proyecto
Gestión de costos	Manejo de costos del proyecto	Se presentan variantes en los costos antes, durante o después del proyecto	Variación en la factibilidad del proyecto	Mantener un control minucioso de los costos asociados a la ejecución del proyecto

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

1. Con la elaboración del estudio de mercado para la creación de una Posada Ecoturística en la Península de Araya Estado Sucre, se pudo concluir que dicho estado es uno de los más visitados por los turistas nacionales e internacionales, debido a las bellezas naturales que el mismo posee, por lo cual, la creación de la posada ayudará a fomentar el turismo en dicha área.
2. Por medio del estudio técnico para la creación de una Posada Ecoturística, se especificaron tanto materiales, insumos, mano de obra y equipos necesarios para su puesta en marcha, indicando a su vez, los arreglos que deberán aplicarse a la infraestructura existente, a fin de poder ofrecer un servicio de calidad.
3. A través de la aplicación del estudio de factibilidad económica-financiera, se concluye que posterior a la determinación de los ingresos y egresos de la posada, así como la aplicación de factores financieros, se pudo determinar que la misma es económicamente factible y arrojará ganancias sustanciales a los inversionistas.
4. Sobre las estrategias para el plan de negocio de la posada, se identificaron acciones de índole económico, de marketing, manejo de recursos tecnológicos, riesgos, entre otros, que dieron origen al plan que deberán seguir los inversionistas, según los resultados del proyecto y su cronograma de trabajo, para poner en funcionamiento la posada y generar las ganancias durante el período de estudio analizado.

## **Recomendaciones**

1. Utilizar redes y medios tecnológicos para realizar encuestas a fin de determinar los niveles de aceptación del proyecto.
2. Considerar el uso de indicadores económicos para evaluar la gestión de los recursos dentro de la empresa analizada.
3. Mantener un registro actual de los costos de insumos, materia prima, mano de obra, inflación, riesgo país, entre otros, los cuales ayudarán a la determinación de la factibilidad del proyecto.
4. Analizar y seleccionar las herramientas financieras más idóneas para la ejecución de la evaluación financiera de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, C, y Fuentes, I (2009). *Estudio de Factibilidad Económica de la Instalación de luminarias Solares para la ciudad de Tocopilla*. Universidad de Chile. Santiago-Chile. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial Mención administración.  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112450/Tesis%20Tocopilla%20Aliaga-Fuentes-Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ander – Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Editorial LUMEN. 24. edición. Buenos Aires
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme. 5ta. edición.
- Auletta, N, y Jaén, M. (2015). *Una ruta hacia los negocios sustentables*. Debates IESA. Volumen XX. (Número 2). pág14.
- Azocar, K. (2014). *Factibilidad Técnica - Económica para la creación de una planta procesadora de leguminosa en seco, ubicada en el estado Monagas*. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión Maturín.
- Baca, G. (2008). *Evaluación de Proyectos*. (6ta Edición). México. Mc Graw Hill.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (7ma ed.). Caracas (Venezuela): BL Consultores Asociados.
- Bosque, D, Chidl, N, Ortega, A, Reyes, W y Velázquez L. (s/f). *Desarrollo Sustentable*. Documento en línea disponible en <http://www.ute.edu.ec/revistas/7/articulos/449a6086-773d-427e-9b45-ee46038dc78a.pdf>
- Categorización del establecimiento de alojamiento turístico según la Resolución N°:003, N°: 004 y N°: 005 en Caracas, 04 de febrero de 2015.
- Ceballos Lascuráin, (1993). *Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible*. [En línea]. Recuperado el día 08 de febrero de 2016, de <http://www.planeta.com/ecotravel/mexico/strategy/2.html>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta N°5.908 Extraordinario del 19 de febrero de 2009

- De la Torre, O. (1992, México). *El turismo, Fenómeno social*, 7ª reimpresión, Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 31 de Enero del 2016, <http://www.fusda.org/Revista%2014/Revista14-1ELTURISMO.pdf>
- Esterkin, J. (2008). *Que es el juicio a expertos*. Documento en línea disponible en <https://iaap.wordpress.com/2008/02/22/que-es-el-juicio-de-expertos/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill. Ciudad de Mexico, Mexico.
- Fundación Empresas Polar (2012). *Diccionario Geográfico de Venezuela*. Caracas, Venezuela.
- Garboza B., K. (2014). *Evaluación de Factibilidad de creación de una Unidad de Negocio en una empresa comercial de operación en Proyectos de Energía*. Universidad Católica Andrés Bello.
- García, A. (2014). *Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área Metropolitana de Caracas*. Universidad Católica Andrés Bello.
- García, H., J. (2014). *Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área Metropolitana de Caracas*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Guía Básica de Autoevaluación en Buenas Prácticas para la Gestión Ambiental y Organización de los Establecimientos de Alojamiento Turístico. Documento disponible: <http://www.mintur.gob.ve/mintur/blog/buenas-practicas-para-establecimientos-de-alojamiento-turistico/>
- Hurtado J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Cuarta Edición, Fundación Sypal: Caracas.
- Korstanje, M. (2013). *Ciencia de la Hospitalidad: Un nuevo aporte Epistémico para Comprender el Objeto del Turismo*. [En línea]. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1331/index.htm>.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 (2005)
- Ley Orgánica del Trabajo. Decreto 8.938 del 30 de abril de 2012 (2013)
- Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891 de fecha 31 de julio de 2008 (2008)
- Ley Orgánica de Turismo. 31 de Julio de 2008 Gaceta Número Ext. 5.889 (2008)

- Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta oficial No. 5.833 Extraordinario, del 22 de diciembre de 2006 (2006)
- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N° 37.600 de fecha 30 de diciembre de 2002 (2002)
- Normas COVENIN 2030-87 (1987). *Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico*. Caracas, Venezuela.
- Maguen (2009). *Concepto e importancia de las áreas de esparcimiento*. Documento en línea disponible en <https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090627065055AAhDbLV>
- Malave, J. (1988). *La Gestión Ambiental*. 1ª. Edición, Caracas, Venezuela: Ediciones IESA, impresa en Venezuela por Cromotip.
- MINTUR. Ministerio del Poder popular Para el Turismo. Entrevista Coordinador de Estadísticas Luis Silva. Documento en línea disponible en <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/GacetadasAdvance.do?operator=EMPTY&word=ENTREVISTA%20-%20JEFE%20MILITAR.&tag=TODO&index=3> recuperado en fecha 5 de abril de 2016.
- MINTUR (2013). *Instrumento Normativo Adicional al Proceso de Categorización de los Diferentes Tipos de Establecimientos de Alojamiento Turístico*. Caracas Venezuela.
- MINTUR (2015). *Condiciones para la categoría de hoteles turísticos*. Caracas Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 40.600 11 de febrero de 2015
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2012). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20)*. Documento en línea disponible en <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>
- Olivier F., R. (2014). *Estudio de factibilidad técnica-económica para la creación de un centro de enseñanza de electricidad automotriz en Maturín estado Monagas*. Universidad Católica Andrés Bello – Puerto Ordaz.
- Pérez, M (2010). El ecoturismo en la actualidad. El nacional [http://www.el-nacional.com/viajes/Ecoturismo-en-la-actualidad-\\_0\\_83786495.html](http://www.el-nacional.com/viajes/Ecoturismo-en-la-actualidad-_0_83786495.html)
- Prieto, J. (2009). *Proyectos: Enfoque gerencial*. Colombia. Ecoe Ediciones.

- Project Management Institute (PMI) (2013). *Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos* (PMBOK® Guide). 5ta edición). Pennsylvania: Lexicomm International
- Programa de Turismo Sostenible de Rain Forest Alliance. (2012). *Buenas Prácticas en Acción: Empresas de Alojamiento*. [En línea]. Recuperado el día 09 de febrero de 2016, de <http://www.rainforest-alliance.org/es/publications/guia-buenas-practicas-empresas-alojamiento>
- Quintero V. (2015). *Venezuela quiere que la recorran, gocen y prueben*. *El Nacional*. [http://www.el-nacional.com/viajes/Venezuela-quiere-recorran-gocen-prueben\\_0\\_754124805.html](http://www.el-nacional.com/viajes/Venezuela-quiere-recorran-gocen-prueben_0_754124805.html)
- RENa (2008). *Cuestionario*. Documento en línea disponible en <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema13.html>
- Rivera, E. (2005). *Plan de Negocios: Estrategia Inteligente*. México. CICESE.
- Torres, C.(2010). *Las 7s de Mckinsey* .Recuperado el 16 de Abril del 2016 de <https://prezi.com/r0ovtqohw92f/las-7s-de-mckinsey/>
- Salazar A. (2014). *Factibilidad Técnico-Económica para la Creación de un Taller de Mantenimiento de unidades de vehículos livianos en la Empresa Telefónica Venezolana C.A. Ubicada en Maturín Estado Monagas*. Universidad Católica Andrés Bello – Puerto Ordaz.
- Seguí, P. (2014). *Desarrollo Sustentable. Concepto y ejemplo de Proyectos*. [En línea], Caracas-Venezuela, <http://ovacen.com/desarrollo-sustentable-concepto-ejemplos-de-proyectos/>
- Velandia. (2014). *Plan de negocios para la creación de posadas turísticas en el Estado Miranda – Venezuela*. Universidad Nacional Abierta. La presente investigación se planteó como objetivo general “Proponer un Plan de Negocios para la creación de Posadas turísticas con el fin de promover la actividad turística en el Estado Miranda – Venezuela”.
- Venezuela Tuya (2010). *Estado Anzoátegui*. Documento en línea disponible en <http://www.venezuelatuya.com/estados/anzoategui.htm>
- Venezuela Tuya (2010). *Estado Sucre*. Documento en línea disponible en <http://www.venezuelatuya.com/estados/sucre.htm>
- Venezuela Tuya (2010). *Araya*. Documento en línea disponible en <http://www.venezuelatuya.com/oriente/araya.htm>

Vera S., C. y Vera S., R. (2015). *Estudio de prefactibilidad financiera para la creación de un “Restaurante- Jardín”, en el sector El Valle, Municipio Libertador de la ciudad de Mérida*. Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Universidad Monteávila.