



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Proyecto de Trabajo Especial de Grado:
Evaluación de Factibilidad para posada turística con servicio de SPA especializado en
medicina deportiva

Presentado por:
Dubraska Pérez Abad

Asesor: Guillen, Ana J.

Caracas, Junio de 2014

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Proyecto de Trabajo Especial de Grado:
Evaluación de Factibilidad para posada turística con servicio de SPA especializado en
medicina deportiva

Presentado por:
Dubraska Pérez Abad

Asesor: Guillen, Ana J.

Caracas, Junio de 2014

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Borrador Final del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Dubraska Alejandra Pérez Abad, titular de la C.I. 16.524.401, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Evaluación de Factibilidad para posada turística con servicio de SPA especializado en medicina deportiva” y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 03 días del mes de Junio de 2014.

Ana Julia Guillen

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Evaluación de Factibilidad para posada turística con servicio de SPA especializado en
medicina deportiva**

Autor: Dubraska Pérez Abad

Asesor: Ana Julia Guillen

Año: 2014

RESUMEN

Entendiendo que Venezuela ofrece una asombrosa variedad de ofertas que pueden y deben ser aprovechadas como atractivos turísticos del país, conjugado con el potencial deportivo que existe en las diferentes disciplinas que se imparten a todo nivel a escala nacional, se desea instalar una posada que cuente con servicio de SPA especializado en medicina deportiva para los turistas, la cual se piensa ubicar en el estado Guárico, específicamente en la ciudad de Calabozo, la cual posee un excelente potencial turístico a explotar, por lo cual el principal objetivo del presente trabajo es realizar un estudio de factibilidad técnica, económica del proyecto e identificar las necesidades del cliente que lo visitan. Para lograr ese objetivo, se ha propuesto Identificar el mercado potencial, diseñar los servicios turísticos y de medicina deportiva que se ofrecerán a los clientes, evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada, realizar el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada, elaborar las estrategias de negocio. Se utilizará un diseño de investigación no experimental de tipo Evaluativo, que sigue la metodología de formulación y evaluación de proyectos. Se espera obtener con la realización de este proyecto indicios que permitan asegurar si el proyecto es factible para su posterior ejecución.

Palabras Clave: Factibilidad, turismo, deporte

Línea de Trabajo: Formulación y evaluación de proyecto

DEDICATORIA

Mi mamá me ha hecho reír, me ha secado las lágrimas, me ha abrazado muy fuerte, me ha visto triunfar, me ha visto fallar, me ha echado porras, me ha regañado, me ha consentido, me mantiene fuerte. Mi mamá es la promesa de Dios, de que tendré una amiga para siempre. Gracias.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque las oportunidades no dejan de aparecer, por cada día que vivo y por el nuevo mundo que vendrá, totalmente bendecida.

A Félix cada paso son nuestros pasos, cada logro son nuestros logros, hoy más que nunca mi vida, es nuestra vida, sobretodo esa que vendrá. Soltando el mundo para agarrar tu mano.

A la UCAB porque después de tanto el sueño se cumplió. A la profesora Ana Julia Guillén por el compromiso conmigo y con esta investigación cuando ya la daba por pérdida.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN _____	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN _____	4
1.1.- Planteamiento del Problema_____	4
1.2.-Objetivos de la Investigación_____	11
1.2.1.- Objetivo General_____	11
1.2.2.- Objetivos Específicos_____	11
1.3.- Justificación de la Investigación_____	12
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL _____	14
2.1.- Antecedentes de la Investigación_____	14
2.2.- Bases Teóricas_____	18
2.2.1.- Proyecto_____	18
2.2.2.- Medicina Deportiva_____	19
2.2.3.- Spa_____	23
2.2.4.- Áreas de Conocimiento (PMI)_____	26
2.2.5.- Proyectos de Inversión_____	32
2.3.- Bases Legales_____	35
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO _____	48
3.1.- Tipo de Investigación_____	48
3.2.- Operacionalización de las Variables_____	50
3.3.- Unidad de Análisis_____	51
3.4.- Recolección, Procesamiento y Análisis de datos_____	52
3.4.1.- Recolección de la Información_____	52
3.4.2.- Procesamiento y Análisis de datos_____	52
3.5.- Procedimiento de la Investigación_____	53
3.6.- Obtención de la licencia de turismo_____	53
3.7.- Cronograma_____	56
3.8.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)_____	58
3.9.- Consideraciones Éticas_____	59

CAPITULO IV. MARCO DE REFERENCIA	62
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	71
5.1.- identificar el mercado potencial	71
Las 5 fuerzas de Porter	71
Análisis de los Involucrados	84
5.2.- Diseño de los servicios (turísticos y de medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes	87
5.3.- Evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada	100
5.4.- Estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada	115
5.5.- Evaluación de las estrategias de negocio y análisis de riesgo	129
CAPITULO VI. CASO DE NEGOCIO	143
CAPITULO VII. EVALUACIÓN DE PROYECTO	160
CONCLUSIONES	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
ANEXOS	172

Índice de Tablas

Tabla	Página
1.- Llegada de visitantes internacionales, según regiones_____	6
2.- Bases Legales_____	35
3.- Operacionalización de las variables_____	51
4.- Población del estado Guárico_____	66
5.- Competidores de la industria_____	77
6.- Aplicación de las 5 fuerzas de Porter_____	79
7.- Establecimientos hoteleros en Guárico_____	82
8.- Análisis de los involucrados_____	86
9.- Tratamientos a ofertar_____	90
10.- Horarios de Servicio_____	99
11.- Volumen de Ocupación_____	103
12.- Inversión para activos fijos_____	104
13.- Inversión para activos intangibles_____	104
14.- Costo de servicios básicos_____	105
15.- Costo de materia prima_____	105
16.- Maquinaria, equipos y materiales_____	106
17.- Capacidad instalada y utilizada_____	114
18.- Proyección de precios por servicios_____	116
19.- Cantidad por servicio a ofertar_____	118
20.- Proyección de los servicios a ofrecer_____	119
21.- Costos fijos iniciales_____	120
22.- Porcentaje de incremento al año_____	120
23.- Proyección de costos iniciales_____	120
24.- Estimación de costos de mano de obra directa_____	121
25.- Porcentaje de incremento de costos variables_____	122
26.- Proyección de gastos por estructura de cargo_____	122
27.- Ingresos y egresos_____	123
28.- Inversión Inicial_____	124

29.- Total de fondos necesarios_____	125
30.- Evaluación de riesgos_____	132
31.- Condiciones para escala de impacto de riesgos sobre los objetivos del proyecto_____	133
32.- Plan de respuesta al riesgo_____	135
33.- Plan de gestión del riesgo_____	137
34.- Lecciones Aprendidas_____	162

Índice de Figuras

Figuras	Página
1. Participación del turismo en la economía_____	6
2. Diagrama causa- efecto_____	8
3. Árbol del Problema_____	9
4. Procedimiento de Investigación_____	53
5. Cronograma_____	57
6. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)_____	58
7. Mapa político del estado Guárico_____	62
8. Mapa político de Calabozo_____	67
9. Las 5 fuerzas de Porter_____	72
10. Barreras de entrada y salida_____	73
11. Poder de negociación de los compradores_____	74
12. Amenaza de ingreso de productos sustitutos_____	75
13. Poder de negociación de los proveedores_____	76
14. Competidores de la industria_____	79
15. Balneario El Castrero_____	87
16. Parque monumental La Puerta_____	88
17. Balneario Tierra Blanca_____	88
18. Parque Nacional Guatopo_____	89
19. Plano de Hospedaje_____	93
20. Área de comedor y cocina_____	94
21. Salas de Tratamiento_____	98
22. Cronograma de Proyección_____	100
23. Localización del Proyecto_____	101
24. Aeropuertos cercanos_____	102
25. Infraestructura de servicio_____	103
26. Plano de la posada_____	108
27. Proceso de producción_____	109

28. Área de Producción_____	110
29. Área de Baños_____	111
30. Datos del proyecto_____	117
31. Tratamiento de riesgos_____	130
32. Identificación de los Riesgos_____	131
33. Gestión de Riesgos_____	134

INTRODUCCIÓN

Luego de pasar por un largo proceso de desarrollo el turismo hoy en día es un fenómeno social, económico y cultural que se presenta en casi todos los estratos sociales. En Venezuela, el turismo se ha convertido en un rubro económico de gran interés, lo que trae como consecuencia que la oferta del mercado en el área de servicios de alojamiento genere grandes expectativas en cuanto a posibilidades de negocio.

Por su parte el deporte es un fenómeno social de primera magnitud, no solamente por la repercusión que tiene sobre la opinión pública, sino porque, posiblemente como consecuencia de lo anterior, tiene una trascendencia económica importante y abarca laboralmente a una parte significativa de la población. Debido a todo esto, el deporte se ha convertido en materia que ocupa la agenda política de los estados y de sus gobernantes porque es un tema sensible y trascendencia para la mayoría de ciudadanos. Los éxitos y el desarrollo deportivo, son objeto de políticas de gran calado que, sin duda han dado resultados con repercusión internacional. Resulta obvio indicar, en este contexto, la importancia que tiene la contribución médica al desarrollo deportivo y a la consecución de resultados que, sin su aportación, no se podrían conseguir. El médico deportivo contribuye al resultado deportivo, de una forma importante, no solo a través de la prevención de la lesión y de la enfermedad, y con el tratamiento rápido y eficaz de ésta cuando se produce, sino que es imprescindible en la planificación del entrenamiento del deportista y en su preparación para el rendimiento y la competición.

Tomando como puntos de eje el deporte y el turismo, surge el interés de realizar un estudio de factibilidad donde se fusionara la posibilidad de exhibir uno de los sectores de los llanos venezolanos, no tradicionalmente considerado como turístico, pero con todo el potencial para serlo con el desarrollo de un spa especializado en medicina deportiva que pudiese convertirse en un referente en la aplicación de terapias, tratamientos y pruebas para la recuperación y rehabilitación

de lesiones asociadas a las prácticas deportivas, sin importar el nivel en el que se desarrolle el mismo.

Para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación, el presente estudio de factibilidad estará apoyado no solo en el tipo de investigación evaluativa sino también, en la investigación documental para la obtención de información requerida para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos. En términos metodológicos, el documento se encuentra estructurado en cuatro capítulos. En el Capítulo I se tratan los aspectos asociados al planteamiento del problema, justificación de la investigación y los objetivos propuestos. Así mismo se delimita la situación y su problemática, el cual constituye el punto de partida para la definición de los objetivos de la presente investigación.

El Capítulo II encierra el marco conceptual que servirá de soporte para el diseño de la metodología, en el mismo se exponen antecedentes de investigaciones similares y se identifican fuentes secundarias sobre las cuales se diseña la investigación propuesta. En este capítulo se documentan las herramientas que brindan algunos autores y la Gerencia de Proyectos para dar solución al problema de investigación, así mismo, se establecen las bases teóricas sobre las cuales se construirán los indicadores de desempeño.

En el Capítulo III se especifica el marco metodológico de la investigación, en el cual se especifica el tipo de investigación y el diseño. Así como también la técnica empleada para la recolección de los datos, análisis y procesamiento de la información. Mientras que en el capítulo IV contiene la información acerca del marco de referencia donde se estructura el proyecto.

En el Capítulo IV se esboza el marco de referencia y las bases legales, es decir lo relacionado a las características del entorno donde se realizará el proyecto, esto le permitirá al lector entrar en contexto con el estado Guárico y el pueblo de Calabozo.

En el Capítulo V se desarrollará los estudios de mercado, técnico y económico-financiero, y a la vez se describen los resultados de cada estudio, de acuerdo a los objetivos específicos utilizando la metodología que permita evaluar la factibilidad del proyecto.

El VI Capítulo se plantea un caso de negocio que es un documento utilizado para evaluar la justificación de un proyecto propuesto, o para evaluar las opciones para un proyecto. Si se aprueba, se confirma el apoyo de la alta dirección y / o dotación de recursos para un curso de acción recomendado.

En el Capítulo VII se evalúa el resultado del proyecto en cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos generales y específicos que fueron trazados. Así mismo, se establecer limitaciones que pudieron presentarse durante el desarrollo de los mismos.

Finalmente, se sintetizan las principales conclusiones de la investigación planteando también un conjunto de recomendaciones que puedan ser útiles a la hora de llevar adelante proyectos de esta naturaleza.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscribe en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico como uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. Sin embargo, la contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el mismo ofrezca.

De acuerdo a cifras claves presentadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2012), en su informe de turismo internacional resultados y perspectivas para 2013 se puede indicar que:

- La contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. Su contribución al empleo tiende a ser ligeramente superior en términos relativos y se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos).
- Entre 1950 y 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron a un ritmo anual del 6,2% y se pasó así de 25 millones a 980 millones.
- Los ingresos generados aumentaron a un ritmo aún más rápido llegando a situarse alrededor de los 919.000 millones de dólares en 2011.
- Mientras que en 1950 los 15 destinos principales absorbían el 88% de las llegadas internacionales, en 1970 la proporción fue del 75% y el 55% en 2010, como reflejo de la aparición de nuevos destinos, muchos de ellos en los países en desarrollo.

- Puesto que el crecimiento ha sido especialmente rápido en las regiones emergentes, el porcentaje de llegadas de turistas internacionales en los países emergentes y en desarrollo ha aumentado continuamente, del 32% en 1990 al 47% en 2010.

De igual forma la OMT (2012) indica que el turismo internacional ha seguido creciendo en 2012, a pesar de la incertidumbre económica mundial, hasta superar los mil millones de llegadas de turistas internacionales. La cifra apuntala la posición del turismo como uno de los mayores sectores económicos del mundo, al que cabe atribuir el 9% del PIB mundial (efectos directos, indirectos e inducidos), uno de cada 12 puestos de trabajo y hasta el 45% de las exportaciones de los Países Menos Adelantados del mundo (PMA).

En el caso de Venezuela no se escapa a esta realidad, según cifras aportadas por el Ministerio de Turismo MINTUR (2012), la actividad se encuentra posicionada como décima entre los aporte al PIB con un porcentaje de participación del 3,81%, sin embargo, y a pesar de contar con una amplia gama de recursos, espacios y actividades que pudiesen ser destinadas y explotadas por la actividad turística, no se ha podido ubicar del todo dentro del crecimiento de la misma a nivel mundial, la cual se ha ubicado alrededor del 4,5% de acuerdo a cifras de la OMT. Para nuestro país según cifras aportadas por el MINTUR (2012), la participación de la actividad turística dentro de la economía nacional se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

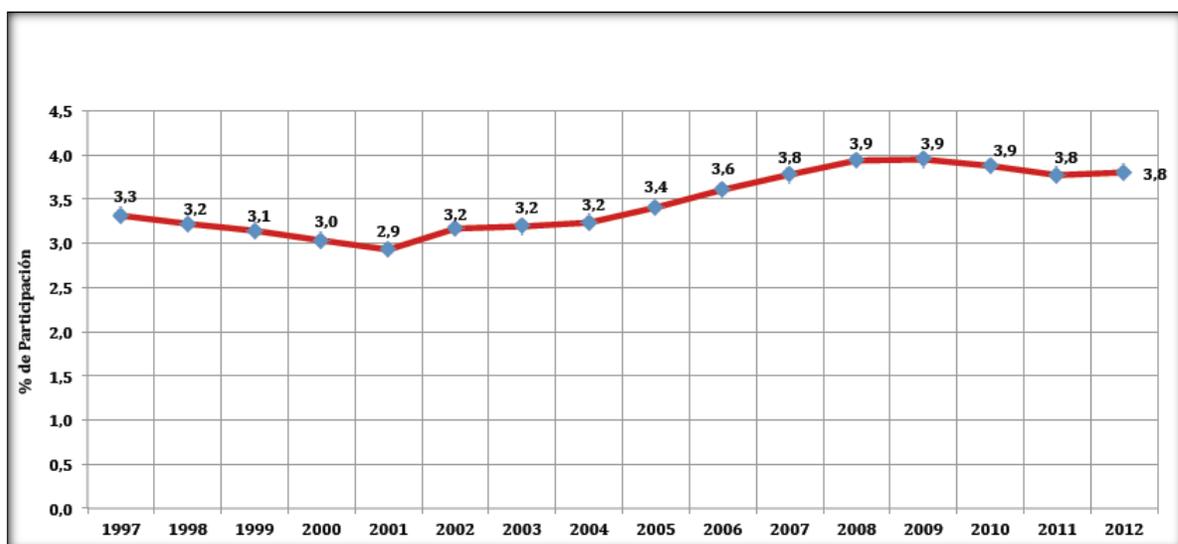


Gráfico 1. % de Participación del Turismo en la Economía 1997- 2012

Fuente: MINTUR (2013)

Sin embargo, la mayoría de los estados venezolanos poseen atractivos turísticos y suficientes fortalezas como para recibir el turismo receptivo, dichos atractivos pudieran ser unas ventajas competitivas en comparación con otros destinos del extranjero. A pesar de lo expuesto anteriormente pareciera no ser suficiente el poseer ventajas en el sector turístico, ya que de acuerdo a cifras proporcionadas por el MINTUR (2012) la recepción de turistas decayó en el último año.

Tabla 1. Llegada de visitantes internacionales, según regiones. Enero/Noviembre 2011- 2013

REGIONES	Ene - Nov 2011	Ene - Nov 2012	Ene - Nov 2013	Var (%) 2013/2012
Africa	1.130	1.728	2.089	20,89
Asia	12.476	18.660	21.975	17,77
Centroamérica	10.758	9.186	11.136	21,23
Caribe	36.615	32.665	29.529	-9,60
Europa	179.586	176.013	137.915	-21,64
Medio Oriente	7.942	9.234	8.940	-3,18
Norteamérica	95.569	68.689	53.895	-21,54
Oceania	1.487	1.341	737	-45,08
Suramérica	215.219	360.165	377.606	4,84
TOTAL	560.782	677.681	643.822	-5,01

Fuente: MINTUR (2013)

Esta situación podría originar algunas causas descritas en el informe del fondo mundial financiero 2008, donde expresan que existen situaciones que evitan el normal desarrollo del turismo en el país, debido a:

- Situación socio- política
- Alta inseguridad personal
- Poca garantía en cuanto a la propiedad privada
- Los planes de desarrollo sustentables a largo plazo son inexistentes
- Ausencia de liderazgo en el turismo nacional
- Predominio a las tendencias políticas frente a los proyectos serios para el desarrollo del sector.
- Falta de un sistema de monitoreo, control y gestión para los planes turísticos.

A pesar de la situación descrita se evidencian nuevas políticas que están siendo implementadas desde la administración central para el estímulo del sector mediante el otorgamiento de créditos, rebajas en los impuestos, promoción y difusión de destinos nacionales, ferias internacionales, que buscan hacer atractiva la inversión en estos momentos, y la importancia del sector turístico resulta indudable cualquiera sea el criterio de aproximación a la realidad que se adopte: económico, social, cultural, etc. Dentro del mismo resulta incontestable el destacado papel que desempeña el subsector de los alojamientos turísticos, cuyas variables definitorias (volumen de negocio, número de empleados, establecimientos abiertos, etc.) alcanzan magnitudes ciertamente notables, es por esto que es importante realizar estudios de factibilidad que permitan visualizar la viabilidad económica y financiera donde la rentabilidad del promotor y del negocio sean satisfactorios y que se pueda invertir con seguridad en este negocio.

Es a raíz de la necesidad de invertir en la creación de posadas que se desea realizar un estudio de factibilidad para la creación de una posada que cuente con un SPA especializado en medicina deportiva ubicado en Calabozo, estado Guárico, para satisfacer las necesidades de los turistas que visitan la población y/o aquellos que requieran de atención personalizada y especializada en algún campo de la medicina deportiva, que permita a largo plazo invertir en Venezuela, para satisfacer las necesidades de los visitantes, generar empleos, contribuir al desarrollo de la región, desarrollando así nuevas formas de entretenimiento y disfrute.

La situación actual de Calabozo presenta ausencia de la explotación del sector turístico, escasez de inversión en alojamientos de esta índole, poca atención personalizada y ausencia de servicios de calidad en el área. Para profundizar el planteamiento del problema se elaboró un diagrama de Ishikawa, el cual permite la representación de varios elementos (causas) de un sistema que puedan contribuir a un problema (efecto), según Calderón, García y Méndez, (2002) así como un árbol de problema, el cual es una herramienta que ayuda a analizar las causas y efectos de primer y segundo niveles de un problema central como indica Chevalier, (2004).

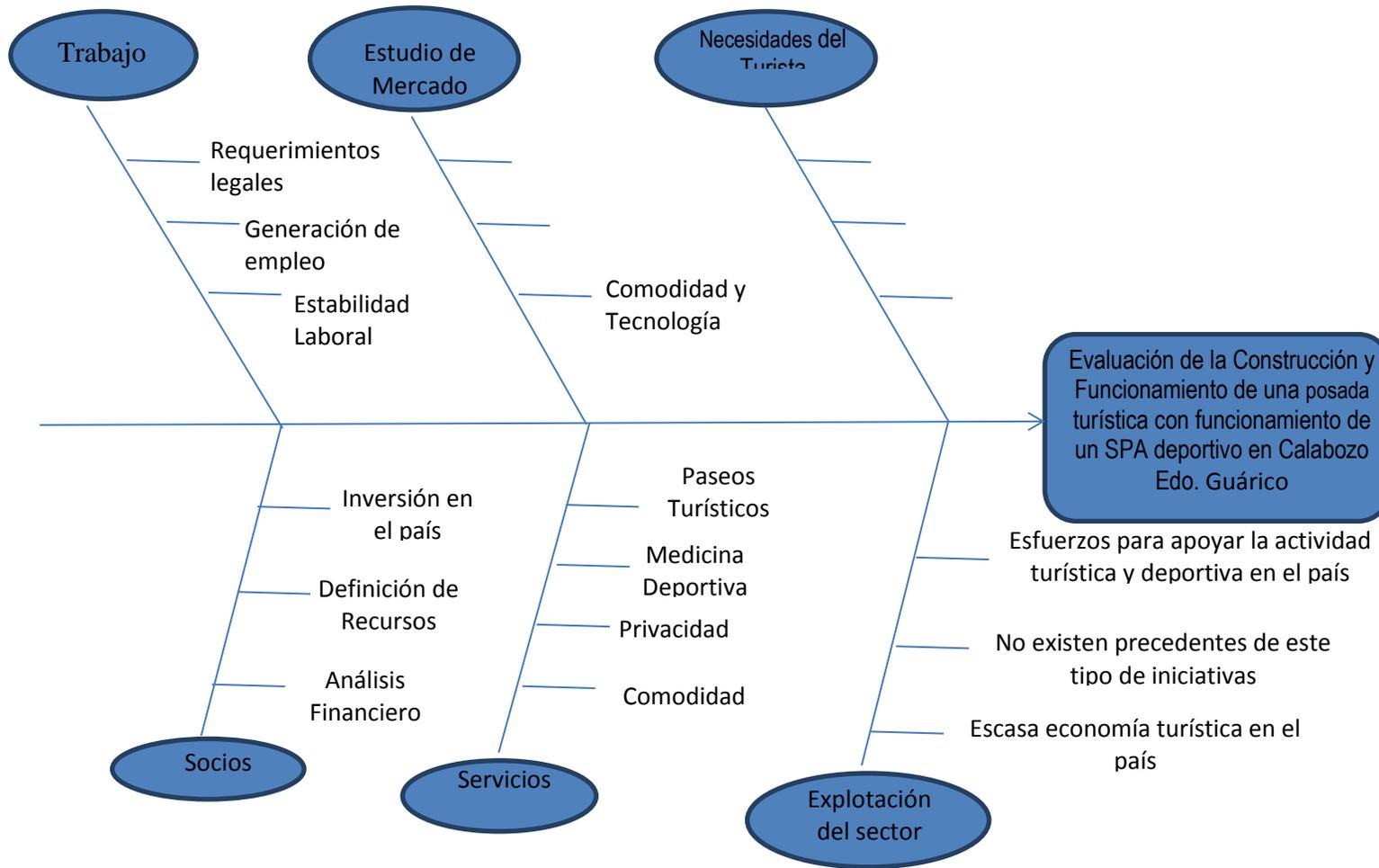


Figura N° 2. Diagrama Causa-Efecto
 Fuente: Adaptado de Ishikawa (1946)

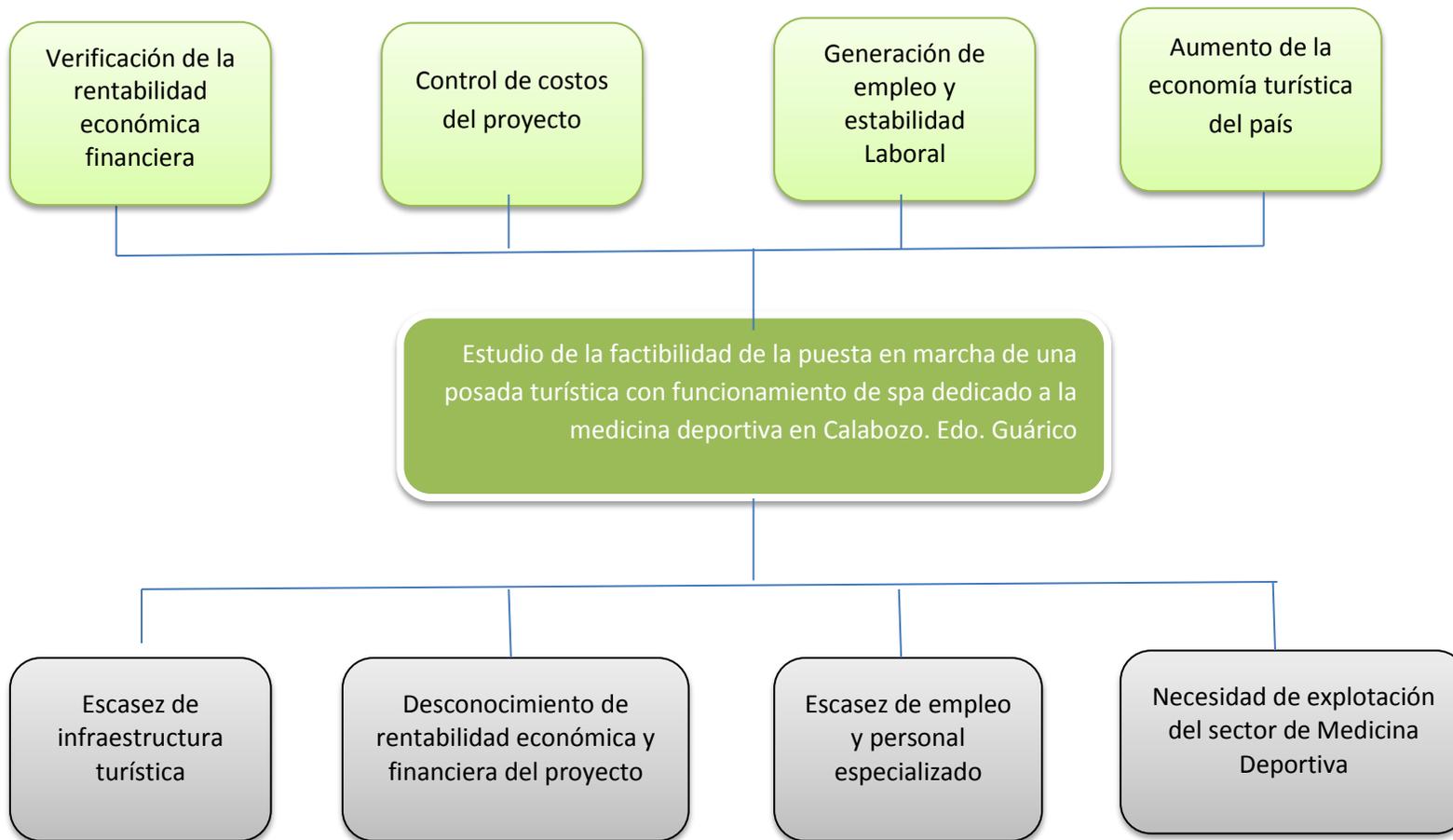


Figura N° 3. Árbol del Problema

Después de revisado todo el contexto descrito, se plantea:

¿Es factible en Venezuela la puesta en marcha de una posada que cuente con servicio de SPA especializado en medicina deportiva para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas?

Interrogantes de la investigación:

¿Cuál es el mercado potencial de la posada?

¿Cuáles son los servicios (turísticos y de Medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes?

¿Cómo serían los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada?

¿Cómo sería el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada?

¿Cuáles son las estrategias de negocios del proyecto?

Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la puesta en marcha de una posada que cuente con servicio de SPA especializado en medicina deportiva para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas.

Objetivos Específicos

1. Identificar el mercado potencial de la posada.
2. Diseñar los servicios (turísticos y de Medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes.
3. Evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada.
4. Realizar el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada.

5. Evaluar las estrategias de negocios del proyecto, así como un análisis de los riesgos asociados

Justificación

En el ámbito financiero al conocer las nuevas políticas que está implementado el gobierno actual para el estímulo del sector turístico mediante el otorgamiento de créditos a condiciones preferenciales a través de la banca pública, y las nuevas leyes que obligan a las entidades bancarias privadas a respaldar estos créditos mediante tasa más bajas, que las ofrecidas normalmente, es de gran atractivo la inversión en el sector en estos momentos.

En el aspecto económico identificará la factibilidad de invertir en el estado Guárico, específicamente en la localidad de Calabozo, en el sector turístico y fomentará el crecimiento económico del estado atrayendo más turistas a la zona.

En el aspecto social permitirá ofrecer al turismo áreas de recreación dentro de la localidad de Calabozo y zonas aledañas que puedan satisfacer sus necesidades de esparcimiento, que posean buena calidad de servicio. También invertir en este negocio permitirá generar fuentes de empleo, adicionalmente permitirá que una nueva comunidad médica forme parte del día a día de la localidad.

En el aspecto técnico se realizará un estudio de mercado, un estudio técnico, económico y financiero para evaluar la factibilidad de inversión de una posada con un spa especializado en medicina deportiva.

En el aspecto estratégico se desarrollará servicios especializados de entretenimientos y de medicina deportiva adecuada a las necesidades y requerimientos de los atletas profesionales, amateur o personas que simplemente requieran recuperarse de alguna lesión, ofreciendo una atención personalizada a

sus necesidades con un personal altamente calificados para tales fines, elementos que diferenciaran la creación de esta posada de otras posibles competencias.

Alcance

1. Evaluar la factibilidad económica de la puesta en marcha del proyecto
2. Crear rutas turísticas o actividades a desarrollar, exaltando siempre las bellezas naturales de nuestro país.
3. Armar un grupo humano multidisciplinario enfocado en la recuperación de pacientes con lesiones de todas las especialidades y niveles deportivos, así como quienes no siendo deportistas requieren de atención especializada.
4. Proponer la contratación de servicios locales con experiencia comprobada, generando así beneficios para las comunidades locales.
5. Definir la estrategia para que un tiempo no mayor a 5 años ser referencia a nivel internacional como la mejor posada con spa especializado en medicina deportiva.

Restricciones

1. Tiempo: Para la elaboración de este proyecto las limitaciones encontradas son la demora en los otorgamientos de créditos bancarios
2. Jurídicas: Este tipo de restricciones son todas las asociadas a las permisologías necesarias para la puesta marcha de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y SPA en medicina deportiva.
3. Financiera: Ya que se depende de la aprobación de un crédito bancario para la puesta en funcionamiento del proyecto.
4. Alcance: Esta nueva empresa se dedicará al turismo receptivo, por lo cual nos limitaremos a la atención de reservas.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

Soto (2010), Estudio de factibilidad económico- financiero para la puesta en marcha de una empresa de ecoturismo orientada a satisfacer el turismo receptivo en los distintos ecosistemas venezolanos. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de especialista en Gerencia de Proyectos.

El autor indica que en Venezuela la infraestructura turística se ha deteriorado y no ha existido un desarrollo significativo en comparación con la lograda por otros países de Latinoamérica, sin embargo al contrario de estos países, Venezuela posee una gran belleza natural por lo cual se presenta el interés de estudiar el turismo ecológico como una opción para desarrollar el sector turístico. Esta investigación se basó en una evaluación documental y de campo, con un diseño de estudio longitudinal, donde los resultados indicaron que la operatividad de la empresa dependía de la venta de 481 paquetes al año, siempre que se pueda garantizar la porción de mercado a atender.

Palabras Clave: Factibilidad, Eco turismo, Gerencia

Aporte: Desarrollo de rutas de interés para la recepción de turistas con miras a incentivar el área

Barrios (2003), Estrategia para promover la inversión extranjera directa en el sector turismo en Venezuela. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de especialista en Gerencia de Proyectos.

En esta investigación la autora buscaba determinar la importancia del sector turismo en Venezuela, analizar su situación frente a otras fuentes de ingresos y determinar los factores que afectan los flujos de inversión para proyectos turísticos. También logro concluir la importancia del sector turístico en la economía venezolana, pudo identificar las ventajas comparativas para el turismo en

Venezuela frente a otros destinos turísticos en la región del Caribe y América del sur, tales como:

- Localización geográfica
- Infraestructura terrestre
- Incentivos fiscales
- Temporadas de turismo

También la autora llega a comparar nuestra oferta turística con la ofrecida en el Caribe, obteniendo como resultado que son ofertas totalmente diferentes ya que se centran en el hospedaje, en centros de entretenimientos con grandes comodidades pero con pocos atractivos naturales relacionados con el lugar de visita, lo cual nos sirve de guía para acentuar las potencialidades turísticas naturales de la zona.

Palabras Clave: Turismo, fuente de ingreso, promoción.

Aporte: La obtención de estrategias para captar el potencial mercado extranjero que puede llegar a disfrutar de los atractivos naturales de nuestro país, por encima de la oferta turística que existe en el caribe.

Pinto (2010), Propuesta de un plan de gestión del proyecto de ordenamiento turístico en Galipán. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de especialista en proyectos.

En esta investigación la autora se propuso la elaboración de un plan de gestión del proyecto de ordenamiento turístico en Galipán. Para la realización de este proyecto se realizó un período de recolección y análisis de la información, donde se elaboraron detalladamente cada uno de los componentes de la Dirección General de Proyectos, con lo cual se logró sentar un precedente con relación a la Gestión de Proyectos que servirá para futuros proyectos, así como también se inició la creación de una base de conocimiento de lecciones aprendidas para la gestión de los mismos.

Palabras Clave: gestión de proyecto, turismo, lecciones aprendidas

Aporte: La realización de una base de conocimiento de lecciones aprendidas para la gestión de proyectos turísticos.

González (2010), Evaluación de la construcción y funcionamiento de un spa ecológico en el sector de Guayuta de los altos de Sucre. Trabajo de grado para obtener el título de especialista en proyecto.

En esta investigación la autora llevo a cabo el estudio dividiéndolo en estudio de mercado, con el cual se definió las oportunidades de mercado, definición de las características del establecimiento, los servicios a ofrecer y las proyecciones del negocio. Estudio Técnico, a través del cual se conoció los requerimientos de mano de obra, materia prima, equipos e insumos necesarios para la puesta en marcha del mismo. Estudio Económico- Financiero, donde se estableció el monto de la inversión requerida, y por último un Análisis de Sensibilidad con el cual se pudo conocer la rentabilidad y condiciones de riesgos asociadas al proyecto, así como el tiempo esperado en el retorno de la inversión. Está investigación constituye un precedente en la realización de proyecto de factibilidad.

Palabras Clave: Gestión de proyecto, Spa, ecología, rentabilidad

Aporte: Diseño de un estudio de factibilidad que muestra la posibilidad de construcción y funcionamiento de un spa ecológico, bajo las premisas iniciales.

Gutiérrez (2008), Estudio de la Factibilidad para la instalación de una posada eco turística en el pueblo de Chirimena ubicado en el estado Miranda”. Trabajo de grado presentado para obtener el título de especialista en proyecto.

La autora en esta investigación propone la utilización del área de Chirimena para la instalación de una posada eco turística con el fin de satisfacer las necesidades de recreación de los turistas que visitan dicho pueblo, y contribuir al desarrollo eco turístico de la región. Para lograr sus objetivos se utilizó un diseño de investigación no experimental de tipo evaluativo, donde se demostró la factibilidad de la inversión a realizar. El aporte de esta investigación se centra en la factibilidad de

la inversión en áreas eco turísticas del estado Miranda que incentiven los proyectos.

Palabras Clave: Factibilidad, eco turismo.

Aporte: El estudio de factibilidad como forma de promover el turismo dentro de la zona de Chirimena, mediante la construcción de una posada que reporte beneficios para sus realizadores.

Mak, Wong y Chang (2009), Health or Self-indulgence? The Motivations and Characteristics of Spa-goers. Artículo de la Revista Internacional de Investigación de Turismo.

Los autores presentan una investigación donde examinan los factores subyacentes que motivar a los viajeros en busca de spa experiencias durante el viaje, también tratan de explorar las diferentes percepciones de la experiencia de spa e identificar el características sociodemográficas relevantes de los amantes de Spas. Con base en los hallazgos de una entrevista en grupo y una revisión de literatura, un instrumento que consiste en 21 elementos motivadores fue desarrollada y utilizada en una encuesta. El análisis reveló que 'la relajación y alivio ', 'escapar', 'auto-recompensa y placer', y "Salud y belleza" son factores importantes que motivan a los viajeros a visitar los balnearios. Los hallazgos de este estudio proporcionarán investigadores y profesionales en el spa industria con una visión útil de la comprensión de la naturaleza de la presente demanda de spa en los diferentes mercados.

Palabras Clave: Spa, Turismo, Salud y bienestar, motivación turística, factor de análisis, viajeros.

Aporte: Los hallazgos presentados por la entrevista realizada, donde se logro obtener 21 elementos motivadores para los usuarios de spas, con lo cual sirven de guía para considerar que se debe buscar en la creación de un proyecto de esta índole.

Babaita, Ispas y Anis (2010), Competitiveness through Sustainability and Financial Efficiency of Spa Tourist Destinations. Artículo presentado en el 7^a simposio internacional de la Asociación Regional de Ciencias de Rumania. Facultad de Ciencias Económicas. North University.

En el texto las autoras especifican que dentro de este ambiente el éxito se puede lograr mediante dos atributos importantes: la competitividad y la sostenibilidad. La ventaja competitiva constituye un criterio esencial para sobrevivir en el mercado turístico y define la capacidad de un destino a utilizar estos recursos de manera eficaz y en el largo plazo. Este artículo continúa un estudio iniciado el año pasado por los mismos autores sobre el turismo, en cuanto a la percepción del atractivo de dos destinos turísticos de SPA (ile Buzia y/o Felix) en diferentes segmentos de mercado (las personas de 18-35 años de edad). Esta vez, nos comprometen un análisis sobre turismo con el fin de determinar y subrayar la competitividad turística a través de la sostenibilidad y eficiencia financiera (evolución indicadores de desempeño del turismo, la cuota de mercado, el volumen de negocios, volumen de inversión, la rentabilidad y los costes).

Palabras Clave: Ventajas Competitivas, Eficiencia Financiera, Sustentabilidad, SPA.

Aporte: Una visión del éxito sostenible de una experiencia de Spa determinada.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Proyecto

Para el Project Management Institute (2013) se conoce como *proyecto* “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser

cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.”
(pág.25)

Dentro de las muchas definiciones de Proyecto, según Palacios (2003) se puede aceptar como más universal la que lo caracteriza como “el conjunto de actividades no repetitivas de naturaleza técnica, administrativa y financiera, que tienen como objetivo la obtención de determinados productos dentro de los parámetros preestablecidos, teniendo una fecha de comienzo y fin” (pág. 30), en otras palabras, son los medios para lograr los objetivos establecidos.

Tomando como referencia la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011), se entiende como proyecto una planificación que consiste en un conjunto integrado de procesos y actividades interrelacionadas y coordinadas, dentro de los límites que imponen un presupuesto y un tiempo previamente definidos, con el objetivo de realizar algo, garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos y los requerimientos de calidad exigidos.

2.2.2 Medicina Deportiva

De acuerdo a la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de México (UNAM), en su revista Marzo- Abril (2001), se define la medicina del deporte y de la actividad física, como una especialidad multidisciplinaria que comprende aspectos médicos, técnicos, psicológicos y pedagógicos, investiga y define las cargas de esfuerzo a que puede someterse al individuo durante sus fases de entrenamiento y preparación, con el objeto de producir incremento biológico en la capacidad de esfuerzo, prevenir lesiones, trastornos y enfermedades, así como tratarlas y rehabilitarlas en su caso. Su aplicación también incluye a personas que aún no practican ningún deporte o desarrollan actividad física como medio de mejoramiento, adecuación o rehabilitación. También le concierne la supervisión de grupos escolares, laborales y sociales que practican adecuación física y deporte.

Por su parte, el currículo sobre formación de la Unión Europea de Médicos Especialistas (UEMS) y de la Federación Europea de Medicina del Deporte (FEMEDE) define la Medicina del Deporte como una especialidad multidisciplinar clínica y académica cuyo objeto es la promoción de la salud de la población general estimulando un estilo de vida físicamente activo, así como el diagnóstico, tratamiento, prevención y rehabilitación de las lesiones o enfermedades que se derivan de la participación en actividad física, ejercicio o deporte de cualquier nivel.

De acuerdo a estas instituciones el objeto de la Medicina del Deporte se debe contemplar de forma global, que no tiene que ver sólo con los deportistas de alto nivel, y que se centra principalmente:

- Prevención de enfermedades crónicas causadas por un estilo de vida sedentario, como área de interés creciente que es asumida en gran medida por los especialistas en Medicina del Deporte.
- Reconocimiento médico de aptitud deportiva y examen médico previo a la competición, así como asistencia médica de los deportistas implicados en todos los deportes.
- Prescripción de suplementos nutricionales y fármacos, así como control de dopaje y verificación de sexo y sus dificultades morales, éticas y las relacionadas con la salud.
- Temas médicos específicos relacionados con la participación en competiciones internacionales, incluyendo deportistas discapacitados, como los efectos del viaje y de la aclimatación.
- Investigación en Ciencias Básicas y en las áreas de interés de la Medicina del Deporte, Ciencias del Deporte y otras especialidades.

En el caso de Venezuela la referencia obligatoria y punto de partida para entender el andamiaje teórico-conceptual de la política deportiva, es el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que dice:

"Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del sector privado de conformidad con la ley. La ley establecerá incentivo y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promueven a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país." (Gaceta Oficial No. 5453, 24 de Marzo de 2002)

En el contexto Venezolano la medicina deportiva ha tenido poco desarrollo. Es a partir de la planificación de los Juegos Panamericanos que se realizaron en la ciudad de Caracas en el año 1983 cuando el Instituto Nacional del Deporte (IND) bajo la dirección de Oswaldo Borges decide formar a cuatro médicos venezolanos en el exterior en el área de medicina deportiva.

Durante los años 80 instituciones como el Consejo Latinoamericano de Ciencias de la Educación Física y el Deporte (CLACED) se dedicaron a realizar cursos

referidos no sólo a la medicina y ciencias del deporte sino también a la educación física, deportes y recreación.

En los primeros años de la década de los 90 se reactivó la División de Docencia y mejoramiento Profesional del IND que tenía por objetivo la capacitación en medicina y ciencias del deporte avalados por la Sociedad Venezolana de Medicina del Deporte para los profesionales que laboraban en el área médico- deportiva. Posteriormente, se integró en el año 1997 en la formación de los médicos y fisioterapeutas de equipos.

Otras instituciones privadas, entre ellas la Gatorade Sport Science Institute y el Centro Internacional de Ciencias del Deporte (CICED), se han dedicado a realizar desde el año 1994 hasta la actualidad diferentes congresos con especialistas en diferentes aspectos del área de medicina deportiva.

Otro aspecto importante que vale la pena destacar es que el IND bajo la dirección del profesor Eduardo Alvarez, a través de la directora médica Dra. Ninoska Clocier comienzan a organizar desde el año 2002 los centros de alto rendimiento y con ellos los servicios de medicina y ciencias del deporte.

A nivel nacional son pocos los centros que cuentan con un equipo multidisciplinario especializado para la atención del atleta de alto rendimiento en el área de la medicina y las ciencias del deporte. Dentro de los existentes, se pueden mencionar por su desarrollo integral en dichas áreas los siguientes:

- Instituto Nacional de Deportes (IND). Dirección de medicina y Ciencias aplicadas al deporte.
- Instituto Regional del deporte del estado Guárico: Asociación Civil de Medicina y Ciencias del Deporte (ASOMEDIC)
- Instituto del Deporte Tachirenses: Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Táchira.

– Creado en el 2004 el Centro Nacional de Medicina Aplicada al Deporte (CENACADE), Tiene entre sus labores:

- Asistir cursos y/o congresos nacionales e internacionales de capacitación en el área de medicina y ciencias aplicadas al deporte.
- Difundir y promocionar los alcances de los proyecto en el área.
- Organizar cursos y/o jornadas científicas en medicina y ciencias aplicadas al deporte.
- Realizar licitaciones para la compra de equipos de procesamiento de datos, mobiliario y médico- quirúrgicos
- Realizar requisiciones de productos farmacéuticos y medicamentos.
- Realizar visitas de control, supervisión, gestión, coordinación y asesoría a estudiantes, atletas, directivos y estudiantes a nivel nacional e internacional.
- Realizar licitaciones para la compra de ambulancias.
- Realizar transferencias de recursos económicos a 12 CENACADE a nivel nacional.
- Realizar requisiciones para la compra de material médico-quirúrgico, insumos genéricos clínicos, uniformes, batas y lencería
- Garantizar el pago para el personal fijo y contratado para la ejecución del proyecto

2.2.3 Spa

Muchas personas relacionan la palabra Spa con lugares para descansar y liberar el estrés, o lugares para dedicarse a su belleza. Es muy común ver y escuchar por todas partes esta palabra actualmente, sin embargo, su significado y su entorno es muy antiguo.

No existe una versión exacta de los que a ello se refiere. Por un lado, una versión dice que Spa son las iniciales provenientes de la frase en latín *saluten per aquam*, es decir, salud a través del agua.

Por otro lado, se dice que el nombre es tomado de una ciudad en Bélgica llamada de la misma manera, donde existen termas minerales. Anteriormente, este sitio, era popular en Europa gracias a sus poderes curativos. Fue así que, según esta corriente, la palabra Spa comenzó a significar cualquier lugar relacionado a lo medicinal o que contenga termas minerales.

Para Wallingre y Toyos (2010), el Spa es considerado como “Resort de aguas termales y/o centro de salud y belleza donde el agua es el elemento esencial para todos los tratamientos que se realizan cuya intención es alcanzar la relajación, desintoxicación y curaciones varias (...) Cuentan con médicos, nutricionistas, cosmiatras, profesores de gimnasia, etc. Dentro de su equipo de empleados” (s/p).

Por su parte, de acuerdo a la *International Spa Association* “*Spa are places devoted to overall well-being through a variety of professional services that encourage the renewal of mind, body and spirit*” (s/p).

Es decir, Los Spa son lugares dedicado al bienestar general a través de una variedad de profesionales servicios que estimulen la renovación de la mente, cuerpo y espíritu”.

Según la *International Spa Association*, existen siete categorías de Spa, entre ellas las siguientes:

- Day Spa: Es aquel donde el usuario se dirige para su utilización durante el día, puede ser también un momento del día o simplemente unas horas. La marcada diferencia de este tipo de Spa con un hotel Spa, por ejemplo es que el primero no brinda el servicio de alojamiento para pasar más de un día.

El Day Spa se enfoca a la totalidad de una filosofía Spa, tiene en cuenta la salud, belleza y el bienestar. Allí se ofrecen tratamientos que no lleven un tiempo mayor a un día, como son los tratamientos faciales, de belleza, corporales, distintos tipo de masajes, baños y tratamientos de salud. Algunos establecimientos cuentan con series de ejercicios físicos y personal de entrenamiento. En la mayoría de los casos se encuentran establecidos en zonas urbanas y es más fácil para los usuarios llegar al lugar.

- *Cruise Ship Spa*: Según la clasificación, el *Spa* de crucero es aquel que se encuentra inmerso sobre un crucero y ofrece a los pasajeros del mismo una estadía de *Spa*. El servicio de *Spa* está brindado por profesionales del área.
- *Club Spa*: Es un establecimiento enfocado a todas las actividades y ejercicios relacionados con el cuerpo, cuenta con gimnasio e infraestructura necesaria para brindar el servicio de *Spa* como complemento de su actividad principal. Son lugares enfocados principalmente a los servicios en relación al *fitness*.
- *Spa Destino*: Esta experiencia no sólo se basa en brindar todos los tratamientos tradicionales, sino que se ofrecen al visitante una dieta relacionada al cuidado del cuerpo con alimentos y bebidas saludables, tratamientos nutritivos, programas de todo tipo a partir de las necesidades de cada uno de los usuarios.
- *Spa Medicinal*: Son los que ofrecen en sus servicios diferentes terapias basadas en medicinas alternativas, como son la quiropraxia, la hipnosis, la homeopatía, la acupuntura, la fitoterapia, entre otras. Actualmente algunos *Spa* medicinales integran dentro de su oferta tratamientos dermatológicos, cirugías plásticas y terapias anti edad. Esta tipología de *Spa* esta conformada por profesionales médicos quienes dirigen las terapias que se ofrecen a los usuarios, como terapias de nutrición, belleza, cuidados para las mujeres embarazadas, entre otras.
- *Spa con aguas minerales*: Es aquel que realiza y brinda al usuario tratamientos de hidroterapia, tiene como base una fuente de agua natural, ya sea de agua

termal, mineral o marina, la condición va a estar dada por el lugar geográfico donde se encuentre, debido a que tiene que estar establecido en una surgente termal o laguna termal.

- *Spa de Hotel*: Se encuentra ubicado dentro de los hoteles o resorts, que además de brindar servicios de Spa, complementado con atención de profesionales, menú de cocina *Spa y fitness*. Los Spa dentro de los hoteles ofrecen una multiplicidad de terapias y tratamientos para realizar en la estadía y cuenta con instalaciones como piscinas, saunas, jacuzzi, distintas salas de tratamientos, entre otras cosas.

2.2.4 Áreas de Conocimiento (PMI)

De acuerdo con el PMI (2013), todo proyecto se compone de cinco procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. En términos prácticos, son esfuerzos continuos donde se llevan a cabo actividades de manera secuencial con predominio, en cada una de estas etapas, de actividades específicas afines entre sí, sirviendo como elemento diferenciador del período dado, permitiendo identificarlo en función del esfuerzo característico que sirve de referencia.

Estos procesos son temporales. En cada uno de ellos, la disciplina propone acciones que giran en torno a nueve áreas de conocimiento, es decir, en todo momento en el proyecto se deben abordar tareas en forma metódica en torno a estas nueve áreas de forma tal de manejar bajo control el proyecto en curso. La mencionada disciplina establece detalladamente todos los procesos incluidos en cada área de conocimiento: qué hacer, qué información utilizar como entradas y qué salidas generar.

Para lograr que el proyecto opere en base a las expectativas creadas, la gerencia de proyectos hace uso de herramientas básicas de aplicación en cualquier sistema de gestión empresarial y que, en combinación con otras herramientas,

conocimientos y mejores prácticas, sirven de pilares para la planificación y control de las variables claves: costos, tiempo y calidad.

La gerencia de proyectos, a través de la modalidad de consulta e investigaciones, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de procesos o áreas de conocimiento requerido para ejecutar los proyectos, los cuales se muestran a continuación.

Gerencia de la Integración: Es un subconjunto de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurarse que varios elementos del proyecto estén coordinados correctamente a fin de concatenar los esfuerzos de manera consistente y haciendo uso eficiente de los recursos. Esta área de conocimiento consta de algunos aspectos como:

- Desarrollo del plan del proyecto: Integrar y coordinar todo el proyecto, planear y crear un documento constante, coherente.
- Ejecución del plan del proyecto: Realizar el plan del proyecto, realizando las actividades que se incluyen en este.
- Control Integrado de cambios: Cambios que coordinan a través del proyecto entero.

Gerencia del Alcance: Es el subconjunto de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solamente el trabajo requerido para terminar el proyecto con éxito. Esta área del conocimiento incluye aspectos como:

- Iniciación: autorizar el proyecto o fase
- Planeación del alcance: desarrollar una declaración escrita del alcance como base para las decisiones futuras.
- Definición del alcance: subdividir los tareas principales del proyecto en componentes más pequeños, más manejables.

- Verificación del alcance: formalización de la aceptación del alcance del proyecto.
- Control del cambio del alcance: cambios que controlan al alcance del proyecto.

Gerencia del Tiempo: Es el área que incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto e incluso las actividades. Esta área del conocimiento incluye aspectos como:

- Definición de la actividad: Identificando las actividades específicas que se deben realizar para producir las varias fases del proyecto.
- Actividad que ordena: Identificando y documentando las dependencias de las actividades
- Duración: estimando el número de períodos de trabajo que serán necesarios para terminar actividad individuales.
- Desarrollo del horario: analizar secuencias de las actividades, duraciones y requisitos de recursos.
- Control de la actividad: cambios que controlan el horario del proyecto.

Gerencia del Costo: Área de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto esté terminado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en:

- Planeamiento del recurso: determinando qué recursos (humanos, materiales) y en qué cantidades se deben utilizar para realizar las diferentes actividades del proyecto.
- Costo estimado: desarrollar una aproximación (estimación) del costo de los recursos necesario para terminar las diversas actividades del proyecto.

- Costo del presupuesto: asignación de la valoración de costos total a las actividades individuales del trabajo.
- Control de costo: cambios que controlan el presupuesto del proyecto.

Gerencia de la Calidad: Se incluyen todos los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido. Consiste en:

- Planeamiento de la calidad: identificando que los estándares de calidad que son relevantes al proyecto y determinar cómo satisfacerlos.
- Garantía de calidad: funcionamiento total de evaluación del proyecto sobre una base regular para proporcionar confianza que el mismo satisfaga los estándares de calidad relevantes.
- Control de la Calidad: la supervisión específica para determinar si se cumplen con los estándares exigidos, y evaluar las manera de eliminar las posibles causas del funcionamiento insatisfactorio.

Gerencia del Recurso Humano: Se gerencia los procesos requeridos para hacer el uso más eficaz de la gente implicada con el proyecto, pero también su adquisición según se requiera. Comprende lo siguiente:

- Planeamiento organizacional: identificando, documentando y asignando papeles del proyecto, responsabilidades y relaciones de divulgación.
- Adquisición del personal: conseguir los recursos humanos necesarios para trabajar en el proyecto.
- Desarrollo de la organización del equipo: habilidades del individuo y del grupo para realizar funciones del proyecto.

Gerencia de las Comunicaciones: Está área de conocimiento es muy importante considerando que a nivel mundial la comunicación es una de las principales causas de ineficiencia del recurso humano, aquí se incluyen los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la colección, difusión, almacenaje y última disposición de la información, según quién y cuándo se requiera en el proyecto. En esta área existen aspectos importantes como:

- Planeamiento de comunicaciones: determinación de la información y de las necesidades de comunicaciones: quién necesita qué información, cuándo la necesitará y cómo se le dará.
- Distribución de la información: haciendo a la información necesaria disponible para proyectarla de manera oportuna.
- Funcionamiento de reportes: Recogiendo y diseminando la información del proyecto.
- Cierres administrativos: generando, recolectando y diseminando la información para formalizar la terminación de cada fase.

Gerencia de Riesgos: La gerencia de riesgo es el proceso sistemático de identificar y analizar el impacto y consecuencia de responder al riesgo del proyecto. Incluye la maximización, probabilidad y consecuencias de los acontecimientos positivos y de reducir al mínimo la probabilidad y consecuencias de acontecimientos adversos de consolidar los objetivos. Está área se enfoca en:

- Planeamiento de la gerencia de riesgo: decidiendo cómo acercar y planear las actividades de la gerencia para un proyecto.
- Identificación del riesgo: determinándose qué riesgos pudiesen afectar el proyecto y la documentación de las características.
- Análisis cualitativo del riesgo: la ejecución de un análisis cualitativo de riesgo y las condiciones para dar prioridad a aquellos que afectan los objetivos.

- Análisis cuantitativo de los riesgos: midiendo la probabilidad y las consecuencias de riesgos y de estimar sus implicaciones para los objetivos planteados.
- Planeamiento de la respuesta del riesgo: procedimientos y técnicas que se convierten, para realzar oportunidades y reducir amenazas del riesgo a los objetivos del proyecto.
- Supervisión y Control: Supervisando los riesgos residuales, identificando los nuevos riesgos que ejecutan planes de reducción de los mismos, y la evaluación de su eficacia a través del ciclo vital del proyecto.

Gerencia de Procura: Un proyecto demanda una gran cantidad de recursos de diferentes índoles dependiendo del tipo de proyectos. En esta área de conocimiento de la gerencia de proyecto se incluyen los procesos requeridos para adquirir productos, elementos y servicios para lograr el alcance. Consiste en:

- Planeamiento de la consecución: determinación de qué procurar y cuando hacerlo
- Planeamiento de la licitación: documentando requisitos del producto e identificando fuentes de obtención potenciales.
- Licitación: entrevistas, ofertas, selección de la oferta apropiada.
- Elección de la fuente: vendedores, proveedores potenciales.
- Administración del contrato: manejo de la relación con el vendedor.
- Liquidación del contrato: la terminación del contrato, incluyendo la resolución de cualquier controversia.

Gerencia de los Involucrados: Este proceso requiere identificar las personas, grupos y organizaciones que pueden ser impactadas o pueden impactar el proyecto, para analizar las expectativas de los involucrados y su impacto en el proyecto se debe desarrollar la estrategia adecuada. La Gerencia de los involucrados también se enfoca en la comunicación continua con los interesados para entender sus necesidades y expectativas, direccionando las quejas que se

puedan presentar, manejando los conflictos, y gerenciando apropiadamente el compromiso de cada uno de los grupos o personas involucradas en el proyecto, sus decisiones y actividades. La satisfacción de los involucrados debe ser visto como un objetivo clave dentro del proyecto. Para llevar a cabo esto, se propone:

- Identificar a los Involucrados: El proceso de identificar personas, grupos u organizaciones que puedan impactar o ser impactados con cualquier decisión u actividad que sea realizada en el proyecto, para lo cual se debe documentar toda la información relevante a los intereses, interdependencias, influencias de los posibles impactos del proyecto.
- Planificación del manejo de los interesados: El proceso de desarrollo de estrategias de gestión adecuadas para participar de manera efectiva en las partes interesadas durante todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, los intereses y las posibles repercusiones en el éxito del proyecto.
- Gestión de los interesados: El proceso de comunicar y trabajar con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades/expectativas, problemas de dirección que se producen, y fomentar grupos de interés apropiados que participen en las actividades del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Control de los Interesados: El proceso de seguimiento de grupos de interés general del proyecto las relaciones y la modificación de las estrategias y planes para involucrar a los involucrados.

2.2.5 Proyectos de Inversión

De acuerdo a Baca (2010), el *proyecto de inversión* “es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad”.

Y según Blanco (2010), "...el objetivo prioritario de todo proyecto privado de inversión no es obtener una rentabilidad financiera –lo cual no es malo per se ni se encuentra fuera de él- sino satisfacer una necesidad humana en forma eficiente, a través de la producción de bienes y/o servicios, conociendo que los recursos disponibles son escasos, y, entonces, al término del proyecto, como consecuencia obvia, obtener una rentabilidad financiera" (pág. 169).

Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto. Ahora bien, la evaluación de un proyecto de inversión se realiza por medio de un estudio de factibilidad, y según Blanco "el objetivo principal de un Estudio de Factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad contable, económica y financiera del FLUJO DE FONDOS de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes (...) debe constar de las seis partes principales siguientes: I) Presentación, II) Marco Institucional, III) Estudio de Mercado, IV) Estudio Técnico, V) Estudio Económico- Financiero, y VI) Análisis de Sensibilidad."

La *introducción* permitirá formarse una idea del proyecto, en este punto se debe dejar claro de manera pronta y precisa el alcance y contenido del mismo, el cual debe tener un carácter resumen y de diagnóstico.

El *Marco Institucional*, este capítulo abarca los aspectos administrativos y legales que definen el marco de funcionamiento de la empresa, especialmente importante para los organismos crediticios que se vayan a involucrar con la realización del proyecto. De igual forma acá se debe incluir las leyes generales que rigen el proyecto y de las que regulan e incentivan su actividad económica.

Estudio de Mercado, dentro de esta fase se busca determinar y cuantificar la demanda y oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización. El

objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración de un producto en el mercado determinado. Por otra parte el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto e indagar si existe un mercado posible para dicho producto.

Estudio Técnico, el cual se subdivide a su vez en cuatro procesos, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal, donde es necesario no tomar en cuenta sólo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyo fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y otros.

Estudio económico- financiero, donde su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, y continúan con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. Es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio.

Esta parte es muy importante ya que describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, lo que a la final permite decidir la implantación del proyecto.

Análisis de Sensibilidad, el cual se basa en la creación de diversos escenarios diferentes al escenario original construido durante la realización del proyecto. La idea de realizar este análisis es no sólo cuantificar de cierta manera el riesgo, sino que, mediante su administración y mitigación, prevenir la quiebra de la inversión hecha al anticipar la situación para evitarla.

2.3.- Bases Legales

Ley	Artículos
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	310: Área Turística
Ley Orgánica de Turismo	53: Prestadores de servicios turísticos
	61: Prestadores de servicios turísticos
	63: Deberes de los prestadores de servicios turísticos
	64: Imagen de la República Bolivariana de Venezuela
	65: Medios de comunicación especializados en turismo
	66: Deberes de los prestadores de servicios turísticos
	67. Personas naturales o jurídicas
Ley Orgánica del Ambiente	69. Derechos de los prestadores turísticos
	1.- Disposiciones
	2.- Gestión del Ambiente
Ley Orgánica del Trabajo	3.- Definiciones
	1.- Disposiciones

Tabla N° 2. Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Aprobada bajo referéndum en el año 2000, y publicada en la Gaceta Oficial N° 36.860, se crea la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Regulando así toda acción legal posible y manteniendo su supremacía absoluta sobre cualquier otra disposición legal.

En el área turística plantea lo siguiente:

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 Orgánica de Turismo

Publicada en Gaceta oficial N° 37.332 el 26 de noviembre de 2001, siendo el Decreto N° 1.534, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, en ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 8, del artículo 236 de la Constitución, deroga la antigua Ley Orgánica de Turismo de fecha 24 de septiembre de 1998, para la entrada en vigencia de este nuevo decreto con fuerza de ley y el cual regula de manera extensiva la rama. Plantea en sus artículos:

Artículo 53. El Presidente de la República en Consejo de Ministros podrá otorgar a los prestadores de servicios turísticos que cumplan con la normativa vigente, los siguientes incentivos:

1. Rebaja del impuesto sobre la renta calculada hasta un setenta y cinco por ciento (75%) del monto incurrido en nuevas inversiones destinadas a la construcción de hoteles, hospedajes y posadas; a la prestación de cualquier servicio turístico o a la formación y capacitación de sus trabajadores. Igual beneficio se podrá obtener cuando la inversión esté destinada a la ampliación, mejora, equipamiento o al reequipamiento de las edificaciones o servicios turísticos existentes, previa calificación en todo caso del Ministerio del ramo o cuando la misma tenga como destino la adaptación de las instalaciones o servicios, a requerimientos de calidad y desempeño, establecidos por el Servicio Autónomo Nacional de Normalización.

2. Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos- La rebaja aquí establecida deberá ajustarse a las previsiones contempladas en la Ley de Impuesto Sobre La Renta, y procederá incluso cuando se trate de conversión de deudas en inversión, y requerirá en todo caso la calificación respectiva por parte del Ministerio del ramo.

3. Rebaja del Impuesto Sobre la Renta calculada hasta un setenta y cinco por ciento (75%) del monto incurrido en nuevas inversiones destinadas sólo a fines turísticos y de recreación en el área rural o suburbana, en hatos, fincas, desarrollos agrícolas y campamentos. Igual rebaja se podrá obtener cuando la inversión esté destinada a la ampliación, mejoras, equipamiento o al reequipamiento de los servicios turísticos y recreacionales ya existentes en dichos sitios, previa calificación en todo caso del Ministerio del ramo. La rebaja aquí establecida se ajustará a las previsiones contempladas sobre el particular en la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

4. Exoneración de los tributos contemplados en la ley para la importación de buques, aeronaves y vehículos terrestre con fines turísticos, no afectando en ningún caso las políticas de integración.

5. Establecimiento de tarifas preferenciales para el combustibles, destinadas a favorecer los buques y aeronaves con fines exclusivamente turísticos.

6. Establecimiento de tarifas especiales por el suministro de servicios públicos a cargo del Estado para los establecimientos de alojamiento turístico cuyos períodos de mayor venta ocurren en determinadas épocas del año. En el Decreto que acuerde los incentivos contemplados en los numerales 1 y 2 de este artículo podrá establecerse para los mismos una vigencia hasta los

cinco (5) ejercicios fiscales siguientes contados a partir de la fecha en que se considere realizada la inversión.

Artículo 61. Son prestadores del servicio turístico:

1. Las personas que realicen en el país actividades turísticas, tales como: guiatura, transporte, alojamiento, recreación, alimentación y suministro de bebidas, alquiler de buques, aeronaves y vehículos de transporte terrestre y cualquier otro servicio destinado al turista.
2. Las personas que se dediquen a la organización, promoción y comercialización de los servicios señalados en el numeral anterior, por cuenta propia o de terceros.
3. Las personas que se dediquen a prestar servicios de información, promoción, publicidad y propaganda, administración, protección, auxilio, higiene y seguridad de turistas, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.
4. Los profesionales del turismo y aquellas personas jurídicas que se dediquen a la prestación de servicios turísticos, según lo establezca el Reglamento respectivo.
5. Las personas que presten servicios gastronómicos de bares y similares que por sus características de oferta, calidad y servicio, formen parte de la oferta turística local, regional o nacional.

Artículo 62. El Reglamento de este Decreto Ley establecerá, definirá y catalogará los diversos tipos de prestadores de servicios turísticos, determinando las normas y requisitos bajo los cuales realizarán sus actividades.

Deberes Generales en Materia Turística

Artículo 63. Los prestadores de servicios turísticos, turistas o usuarios turísticos, tienen el deber de:

1. Conservar el medio ambiente y cumplir con la normativa referente a su protección.
2. Proteger y respetar las manifestaciones culturales, populares, tradicionales y la forma de vida de la población.
3. Preservar, y en caso de daño, reparar los bienes públicos y privados que guarden relación con el turismo.
4. Cumplir las demás obligaciones que establezca este Decreto Ley y su Reglamento.

Artículo 64. La imagen de la República Bolivariana de Venezuela y la de cada uno de sus destinos turísticos, se considera un bien colectivo protegido por la ley y nadie podrá apropiársela, perjudicarla o dañarla como consecuencia de actividades turísticas.

Artículo 65. Los medios de comunicación especializados en turismo, y cualquier otro medio de comunicación, incluyendo los electrónicos, tiene el deber de informar veraz y en forma equilibrada sobre cualquier acontecimiento y situaciones que puedan influir en la frecuentación turística, facilitando indicaciones precisas y fiables a los turistas o usuarios de servicios turísticos, de conformidad con la normativa aplicable.

Deberes y Derechos de los Prestadores de Servicios Turísticos

Artículo 66. Son deberes de los prestadores turísticos, los siguientes:

1. Inscribirse en el Registro Turístico Nacional y obtener la autorización, permiso o licencia correspondiente.
2. La promoción institucional del turismo.
3. Prestar el servicio correspondiente a su Registro Turístico Nacional, conforme a las condiciones ofrecidas de calidad, eficiencia e higiene.

4. Promover, a través de la publicidad turística, la identidad y los valores nacionales, sin alterar o falsear el idioma y las manifestaciones histórico-culturales y folklóricas del país.
5. Cumplir con lo ofrecido u ofertado en la publicidad o promoción de los servicios turísticos.
6. Darle preferencia en la contratación de su personal, a los profesionales venezolanos egresados de institutos y centros de enseñanza especializados en el área de turismo.
7. Tener a disposición del turista o usuario turístico un libro de sugerencias y reclamos.
8. Cumplir con las normas técnicas y control de calidad aplicables.
9. Prestar a solicitud del Ministerio del ramo, toda la colaboración que coadyuve en el fomento, calidad y control de la actividad turística.
10. Cumplir cualquier otra obligación que establezca este Decreto Ley y su Reglamento.

Artículo 67. Las personas naturales o jurídicas que pretendan construir edificaciones para hoteles, balnearios, obras de recreo o cualquier otra instalación destinada especialmente a los turistas o usuarios turísticos, deben someterse a la aprobación del órgano rector nacional del turismo, los proyectos, planos y demás datos ilustrativos, antes del inicio de su ejecución. Igualmente, quedan obligados a suministrar las informaciones que se le requiera respecto de las obras y trabajos a ejecutarse.

Artículo 68. Se crea una contribución especial que deberá ser cancelada por los prestadores de servicios turísticos a objeto de participar y beneficiarse de los planes de promoción turística y de capacitación, formación y desarrollo de recursos humanos para la participación turística. Dicho aporte equivale al uno por ciento (1%) de las facturas pagadas por los usuarios finales de los servicios turísticos. El mismo deberá ser enterado al Tesoro Nacional.

Artículo 69. Los prestadores de servicios turísticos que cumplan todos los deberes establecidos por este Decreto Ley y sus Reglamentos, gozarán de los siguientes derechos:

1. Solicitar y obtener concesiones y autorizaciones para la explotación de los recursos turísticos comprendidos en el Catálogo Turístico Nacional, de conformidad con lo establecido en las leyes aplicables.
2. Incorporarse a los planes de promoción turística del Instituto Autónomo Fondo Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística.
3. Beneficiarse del régimen que establezca el Ejecutivo Nacional para la tramitación y otorgamiento de créditos destinados a la ejecución de proyectos turísticos.
4. Disfrutar de los beneficios e incentivos que sean acordados de conformidad con el establecido en el presente Decreto Ley.
5. Los demás que le establezcan este Decreto Ley su Reglamento.

Ley Orgánica del Ambiente

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad. De igual forma, establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales aun ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado.

Gestión del Ambiente

Artículo 2. A los efectos de la presente Ley, se entiende por gestión del ambiente el proceso constituido por un conjunto de acciones orientadas a diagnosticar, inventariar, restablecer, restaurar, mejorar, preservar, proteger, controlar, vigilar y

aprovechar los ecosistemas, la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos del ambiente, en garantía del desarrollo sustentable.

Definiciones

Artículo 3. A los efectos de la presente Ley, se entenderá por:

1. Ambiente: Conjunto o sistema de elementos de naturaleza física, química, biológica o sociocultural, en constante dinámica por la acción humana o natural, que rige y condiciona la existencia de los seres humanos y demás organismos vivos, que interactúan permanentemente en un espacio y tiempo determinado.
2. Ambiente Seguro, sano y ecológicamente equilibrado: Cuando los elementos que lo integran se encuentran en una relación de interdependencia armónica y dinámica que hace posible la existencia, transformación y desarrollo de la especie humana y demás seres vivos.
3. Aprovechamiento sustentable: Proceso orientado a la utilización de los recursos naturales y demás elementos de los ecosistemas, de manera eficiente y socialmente útil, respetando la integridad funcional y la capacidad de carga de los mismos, en forma tal que la tasa de uso sea inferior a la capacidad de regeneración.
4. Auditoría ambiental: Instrumento que comporta la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva realizada sobre la actividad sujeta a regulación, para verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en esta Ley y demás normas ambientales.
5. Bienestar social: Condición que permite al ser humano la satisfacción de sus necesidades básicas, intelectuales, culturales y espirituales,

individuales y colectivas, en un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.

6. Calidad del ambiente: Características de los elementos y procesos naturales, ecológicos y sociales, que permiten el desarrollo, el bienestar individual y colectivo del ser humano y la conservación de la diversidad biológica.
7. Capacidad de carga: Máximo valor posible de elementos o agentes internos o externos, que un espacio geográfico o lugar determinado puede aceptar o soportar por un período o tiempo determinado, sin que se produzcan daños, degradación o impida la recuperación natural en plazos y condiciones normales o reduzca significativamente sus funciones ecológicas.
8. Compensación: Trabajos realizados o por realizar por el responsable de una afectación de carácter permanente o temporal, con el propósito de compensar los daños o alteraciones ocasionadas a los recursos naturales.
9. Contaminación: Liberación o introducción al ambiente de materia, en cualquiera de sus estados, que ocasione modificación al ambiente en su composición natural o la degrade.
10. Contaminante: Toda materia, energía o combinación de éstas, de origen natural o antrópico, que al liberarse o actuar sobre la atmósfera, agua, suelo, flora, fauna o cualquier otro elemento del ambiente, altere o modifique su composición natural o la degrade.
11. Control ambiental: Conjunto de actividades realizadas por el Estado conjuntamente con la sociedad, a través de sus órganos y entes

competentes, sobre las actividades y sus efectos capaces de degradar el ambiente.

12. Daño ambiental: Toda alteración que ocasione pérdida, disminución, degradación, deterioro, detrimento, menoscabo o perjuicio al ambiente o a alguno de sus elementos.
13. Diagnóstico: Determinación, en un momento dado del estado del ambiente, las especies, poblaciones, ecosistemas, de la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos que lo integran, sus restricciones y potencialidades de uso.
14. Ecosistema: Sistema complejo y dinámico de componentes biológicos, abióticos y energía que interactúan como una unidad fundamental.
15. Educación ambiental: Proceso continuo, interactivo e integrador, mediante el cual el ser humano adquiere conocimientos y experiencias, los comprende y analiza, los internaliza y los traduce en comportamientos, valores y actitudes que lo preparen para participar protagónicamente en la gestión del ambiente y el desarrollo sustentable.
16. Estudio de impacto ambiental y socio cultural: Documentación técnica que sustenta la evaluación ambiental preventiva y que integra los elementos de juicio para tomar decisiones informadas con relación a las implicaciones ambientales y sociales de las acciones del desarrollo.
17. Evaluación de impacto ambiental: Es un proceso de advertencia temprana que opera mediante un análisis continuo, informado y objetivo que permite identificar las mejores opciones para llevar a cabo una acción sin daños intolerables, a través de decisiones concatenadas y participativas, conforme a las políticas y normas técnicas ambientales.

18. Gestión del ambiente: Todas las actividades de la función administrativa, que determinen y desarrollen las políticas, objetivos y responsabilidades ambientales y su implementación, a través de la planificación, el control, la conservación y el mejoramiento del ambiente.
19. Guardería ambiental: Acción de vigilancia y fiscalización de las actividades que, directa o indirectamente, puedan incidir sobre el ambiente para la verificación del cumplimiento de las disposiciones relativas a la conservación de un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.
20. Restablecer: Aplicación de un conjunto de medidas y acciones a objeto de restaurar las características de los elementos del ambiente que han sido alteradas o degradadas, por un daño ambiental de origen antrópico o natural.
21. Impacto ambiental: Efecto sobre el ambiente ocasionado por la acción antrópica o de la naturaleza.
22. Inventario: Levantamiento de información cuantitativa y cualitativa sobre los ecosistemas, la diversidad biológica, los recursos naturales y demás elementos del ambiente.
23. Manejo: Prácticas destinadas a garantizar el aprovechamiento sustentable y la conservación de los recursos naturales, así como aquéllas orientadas a prevenir y minimizar efectos adversos por actividades capaces de degradarlos.
24. Medidas ambientales: Son todas aquellas acciones y actos dirigidos a prevenir, corregir, restablecer, mitigar, minimizar, compensar, impedir,

limitar, restringir o suspender, entre otras, aquellos efectos y actividades capaces de degradar el ambiente.

25. Mejorar: Acciones tendientes a incrementar, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, la disponibilidad de recursos naturales y de diversidad biológica y demás elementos del ambiente.
26. Norma técnica ambiental: Especificación técnica, regla, método o parámetro científico o tecnológico, que establece requisitos, condiciones, procedimientos y límites permisibles de aplicación repetitiva o continuada, que tiene por finalidad la conservación un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, cuya observancia es obligatoria.
27. Planificación ambiental: Proceso dinámico que tiene por finalidad conciliar los requerimientos del desarrollo socio económico del país, con la conservación de los ecosistemas, los recursos naturales y un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.
28. Política ambiental: Conjunto de principios y estrategias que orientan las decisiones del Estado, mediante instrumentos pertinentes para alcanzar los fines de la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable.
29. Preservación: Aplicación de medidas para mantener las características actuales de la diversidad biológica, demás recursos naturales y elementos del ambiente.
30. Recursos naturales: Componentes del ecosistema, susceptibles de ser aprovechados por el ser humano para satisfacer sus necesidades.
31. Reparación: Es el restablecimiento, compensación o el pago indemnizatorio, según cada caso, de un daño ambiental, riesgo ambiental,

probabilidad de ocurrencia de daños en el ambiente por efecto de un hecho, una acción u omisión de cualquier naturaleza.

32. Riesgo Ambiental: Probabilidad de ocurrencia de daños en el ambiente, por efecto de un hecho, una acción u omisión de cualquier naturaleza.
Principios para la gestión del ambiente.

Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 1°. Esta Ley regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

La metodología es la estructura sistematizada que se sigue durante la realización de una investigación para lograr pleno conocimiento de las variables que intervienen o influyen en determinada situación o fenómeno a fin de dar respuesta a las inquietudes que generan el problema caso de estudio, esta metodología marcara la línea a seguir de manera lógica y secuencial. Según Valarino, Yaber y Silva (2010), “El método es un proceso sistemático que guía la investigación, el cual sirve para organizar de manera ordenada u orientarse en el camino mediante fases, pasos y actividades por ser realizadas para alcanzar los objetivos.”

3.1.- Tipo de Investigación

El Objetivo general de la presente investigación es el “Evaluar la factibilidad de la puesta en marcha de una posada que cuente con servicio de SPA especializado en medicina deportiva para satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas”, en consecuencia este estudio se enmarca en una investigación de tipo evaluativa.

Según Balestrini (2002), mantiene que la investigación evaluativa, “se propone describir y comprender las relaciones significativas entre las variables; así como el establecimiento de la secuencia causal en la situación o hecho estudiado” (pág. 120).

De acuerdo con Arias (2006) el diseño de la investigación se define como:

“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” (pág. 77).

En el presente proyecto de Trabajo Especial de Grado existen elementos de los dos tipos de diseño de investigación citados por Arias (2006) y por Balestrini (2002). Por ende podemos se puede indicar que el presente estudio de factibilidad estará apoyado no solo en el tipo de investigación evaluativa sino también, en la investigación documental para la obtención de información requerida para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

Las variables que serán recogidas por el estudio de factibilidad no serán manipuladas por el investigador, las cuales serán extraídas de la realidad basadas en el comportamiento de la población a estudiar, esperando obtener el comportamiento real en estudio, todo esto obtenido de estadísticas para alcanzar la menor desviación posible. En consecuencia el proyecto a desarrollar posee también características de diseño no experimental.

En cuanto a los diseños no experimentales, el manual para la elaboración de trabajos de investigación de la Escuela Superior de Guerra de las Fuerzas Armadas de Venezuela (ESGA) (2002) establece: “Se aplica en las investigaciones en las que no hay manipulación de variables, porque la acción de las mismas ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello. Se observan las variables y sus relaciones en un contexto natural, el investigador toma los datos directamente de la realidad”.

Para evaluar la factibilidad de un proyecto de empresa, se requiere ahondar en un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas, que conducen la investigación hacia un esfuerzo documental descriptivo adicional.

De acuerdo con los objetivos del estudio, la presente investigación se caracterizará por ser descriptiva debido a que involucra la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno actual, tal y como expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010) “en los estudios descriptivos el propósito es describir

situaciones y eventos...es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno... buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

El diseño de la investigación según el tiempo será transversal, el cual recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

3.2.- Operacionalización de las variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Evaluar la factibilidad de la puesta en marcha de una posada que cuente con servicio de SPA especializado en medicina deportiva para satisfacer la necesidad y expectativas de los turistas					
Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Identificar el mercado potencial	Clientes	Estudio del mercado que defina el perfil del cliente	Mercado Oferta Demanda	Revisión documental y Tablas estadísticas	Estadísticas de MINTUR
Diseñar los servicios (turísticos y de medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes	Planes Turísticos Tratamiento médicos	Rutas turísticas aprovechables de la zona Terapias a desarrollar	Lugares de interés de la zona Lesiones más comunes entre los deportistas	Estadísticas y Revisión documental	Rutas turísticas diseñadas por MINTUR/ Estadística principales lesiones de MINDEPORTE
Evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada	Procesos Modelos	FODA frente a la competencia	Variables cuantitativas de costo, variables cualitativas de desempeño y comportamiento del sector	Técnicas de Observación directa y revisión documental	Presupuestos
Realizar el estudio económico-financiero del proyecto, para	Estimación de costos	Factibilidad económica para el desarrollo de la empresa	Índices financieros	Tablas bancarias y documentos oficiales MINTUR	Fuentes de Financiamiento Banca Privada/ Pública

evaluar la puesta en marcha de la posada					
Elaborar las estrategias de negocio	Procesos Modelos	Elementos que pudiesen poner en riesgo el desarrollo del proyecto y sus estrategias de mitigación	Alcance Calidad Costos	Observación directa.	Plan de Riesgos

3.3.- Unidad de Análisis

La correcta especificación de la unidad de análisis debe ser sensible a las particularidades del objetivo de la investigación. La condición que la unidad debe cumplir es la nítida demarcación del fenómeno a investigar, buscando que queden establecidos los límites Sarabia (2000).

La Unidad de Análisis en esta metodología es el estado Guárico, específicamente la población de Calabozo como delimitación geográfica.

3.4.- Recolección, Procesamiento y Análisis de datos.

3.4.1.- Recolección de la información

Tal como fue expuesto anteriormente en el punto de diseño de la investigación, la técnica a usar principalmente para la recolección de la información es del tipo documental. Esta técnica se refiere a la revisión y análisis de fuentes documentales, archivos y documentos disponibles en fuentes asociadas al sector

tales como publicaciones oficiales por parte del ministerio de turismo y publicaciones bibliográficas existentes.

3.4.2.- Procesamiento y Análisis de datos

En la investigación se utilizarán los métodos de análisis de contenidos cuantitativos y cualitativos para analizar los datos obtenidos mediante la investigación documental. Este análisis de contenido, según Arias (1999) “es la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (pág. 54).

En lo referido al análisis cuantitativo, se utilizará para el procesamiento de los datos obtenidos de entrada al país por motivo de turismo y las clasificaciones aplicables a la presente investigación.

El análisis cualitativo permitirá identificar e interpretar los datos en relación con sus características y cualidad para posteriormente proceder a la elaboración de un plan de viajes para los turistas.

Todo esto se realizará con el apoyo del programa para computadora Microsoft Excel 2010.

3.5.- Procedimiento de la Investigación

Para llevar a cabo este proyecto se tomarán en cuenta las siguientes fases:

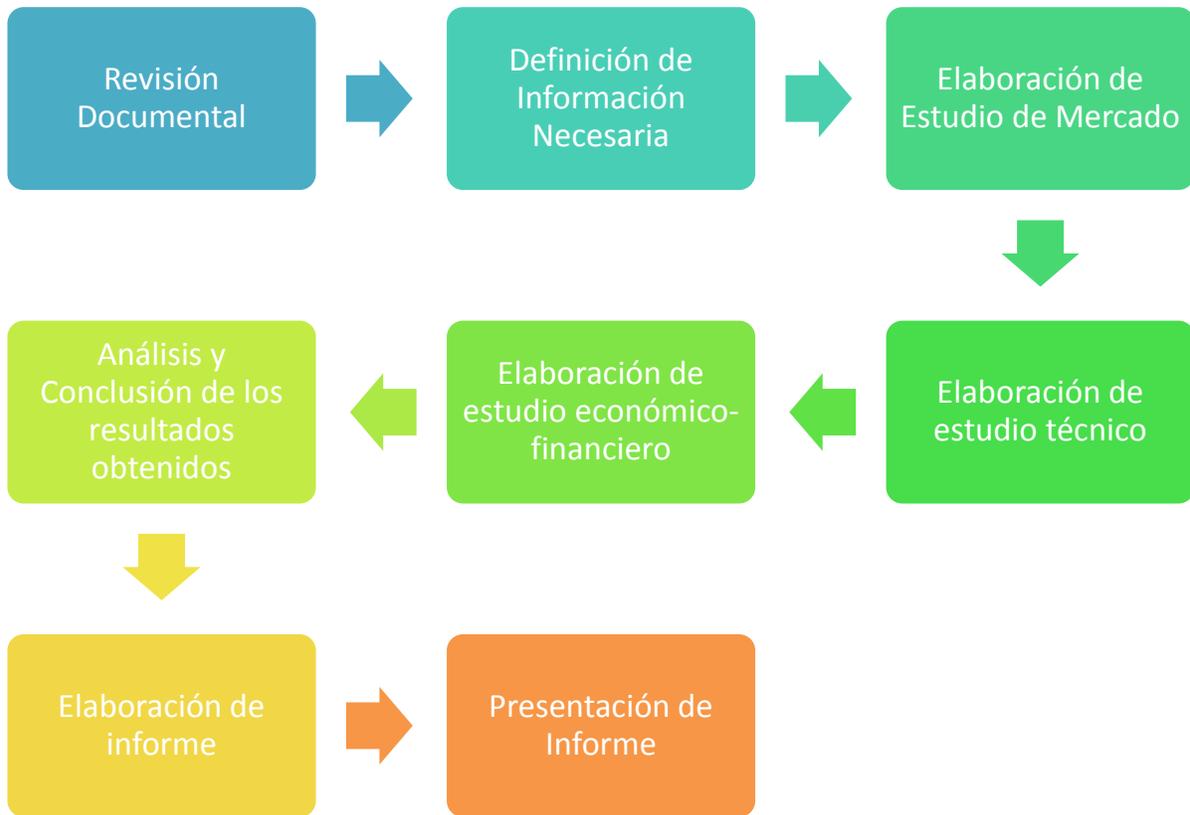


Figura 4. Procedimiento de Investigación

3.6.- Obtención de la Licencia de Turismo

A los fines de obtener la licencia de turismo se realizara la inscripción en el Registro Turístico Nacional (RTN), y se consignaran los recaudos y los requisitos requeridos por el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo, en atención a las normativas aplicables sobre la materia establecida en la Ley Orgánica del Trabajo y en el Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre establecimientos de Alojamiento Turístico, año 2008.

Documentos a Consignar para la solicitud de la licencia de turismo

Requisitos Generales:

- Formulario de Solicitud de Trámite de Licencia de Turismo Persona Jurídica establecido por el Ministerio del Poder Popular con competencia en Turismo, original y dos (2) fotocopias legibles. (Anexo A)
- Fotocopia legible del Oficio del Registro Turístico Nacional (RTN)
- Fotocopia legible de la patente de industria y comercio, esto aplica en caso de haber consignado la solicitud al momento de la inscripción en el Registro Turístico Nacional.
- Fotocopia legible de la Póliza de Responsabilidad Civil contra daños a terceros vigente, a nombre del prestador de servicios turísticos, anexando las condiciones generales y particulares del contrato de la póliza vigente.
- Si el establecimiento se encuentra ubicado en un Área Bajo Régimen de Administración Especial (ABRAE), fotocopia legible del permiso o contrato de concesión correspondiente, emitida por la autoridad competente.
- Si el capital de la persona jurídica tiene inversión extranjera, fotocopia legible de la constancia de calificación de empresas, emitida por la Superintendencia de Inversiones Extranjeras (SIEX).
- Cualquier otro documento que el Ministerio del Poder Popular con competencia en Turismo, considere necesario.

Requisitos Específicos:

1.- Empresas de Alojamiento Turístico:

- Fotocopia legible del título de propiedad registrado del inmueble o contrato de arrendamiento notariado, vigente.
- Si el alojamiento es administrado por terceros, fotocopia legible de la licencia de turismo como “Administradora de Empresas Turísticas” otorgada por el Ministerio del Poder Popular con competencia en Turismo.

- Fotocopia legible del Permiso sanitario vigente del establecimiento emitido por el organismo competente
- Fotocopia legible del permiso de funcionamiento de bomberos vigente, a nombre del establecimiento.
- Fotocopia legible de la Póliza de Seguro contra incendio vigente, a nombre del establecimiento.
- Fotocopia legible de las Normas Internas de establecimiento aplicables al huésped.
- Si la empresa presta el servicio de bebidas alcohólicas, fotocopia legible de la licencia vigente para el expendio de licores.
- Fotocopia legible de las tarifas de alojamiento, expresadas en el idioma castellano y en moneda de curso legal.
- Formulario de constancia de verificación (Anexo B)
- Formulario de perfil de ocupación hotelera (Anexo C)

2.- Establecimientos Turísticos de Alimentos y Bebidas:

- Fotocopia legible del título de propiedad del inmueble registrado o contrato de arrendamiento notariado vigente.
- Fotocopia legible del permiso sanitario vigente a nombre del establecimiento, emitido por el organismo competente.
- Fotocopia legible del certificado de salud vigente de cada empleado emitido por el organismo competente.
- Fotocopia legible del permiso de funcionamiento de bomberos vigente, a nombre del establecimiento.
- Fotocopia legible de la póliza de seguro contra incendio, vigente, a nombre del establecimiento.
- Si el establecimiento presta servicio de estacionamiento, fotocopia legible de la póliza de garajista vigente para el servicio de estacionamiento, a nombre del establecimiento.

- Si el establecimiento presta el servicio de bebidas alcohólicas, fotocopia legible de la licencia vigente para el expendio de licores a nombre del establecimiento.
- Formulario de solicitud de licencia (Anexo D)
- Formulario de Constancia de Verificación (Anexo E)

3.7.- Cronograma

El siguiente cronograma se establece con la finalidad de establecer una planificación basada en una serie de actividades generales, partiendo de una hipotética investigación, el cual se tiene previsto terminar en el lapso de tres meses, iniciando en el mes de abril de 2014 y culminando en el mes de julio de 2014, por lo tanto los meses se llevaron a semanas, esto con el fin de obtener una planificación más detallada.

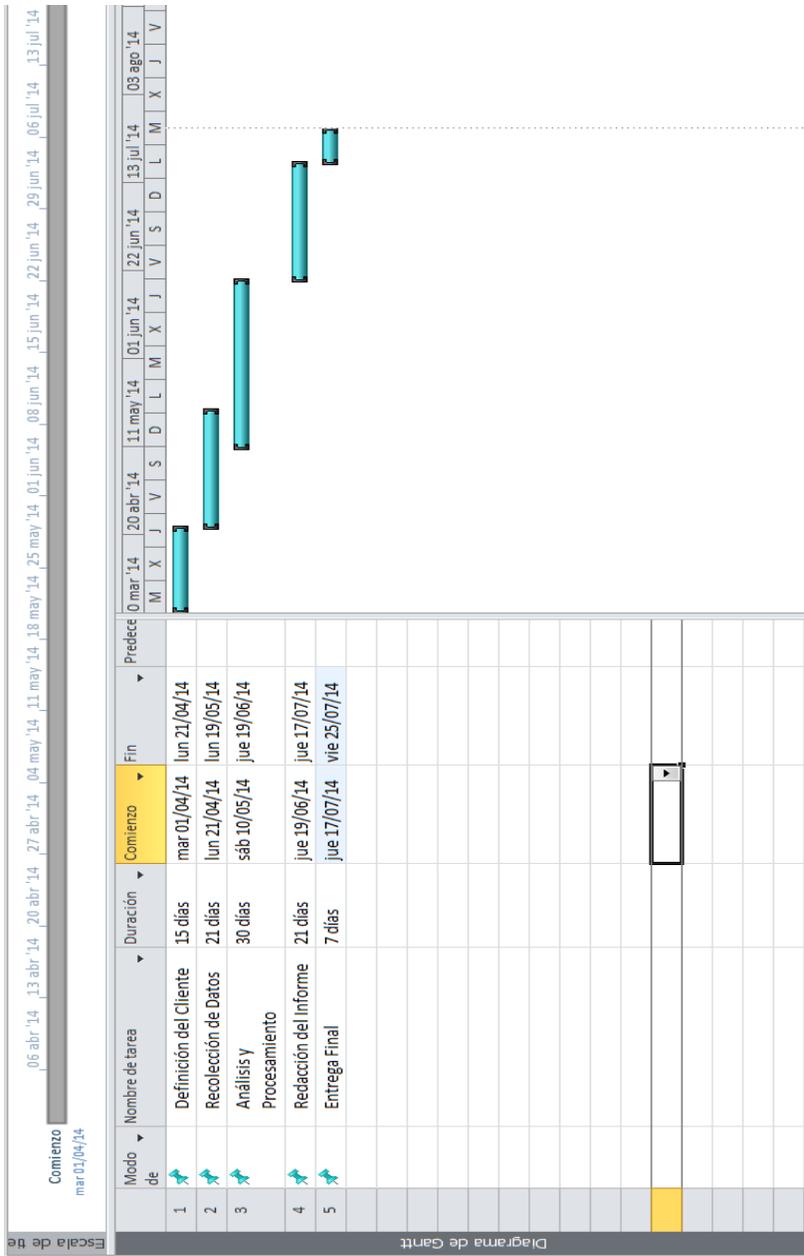


Figura Nº 5. Cronograma

3.8.- Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

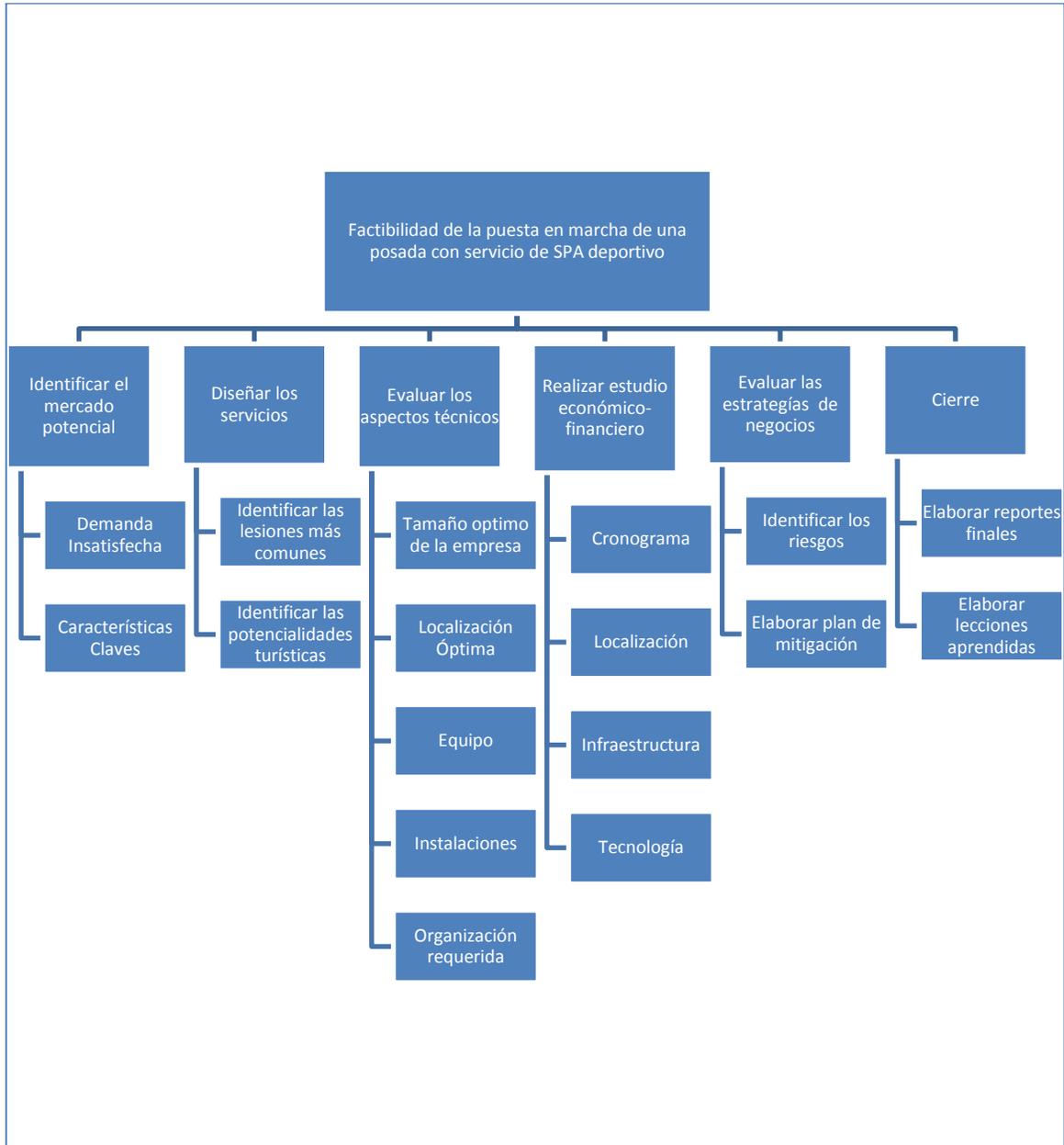


Figura N° 6. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

3.9.- Consideraciones Éticas

Para la elaboración de esta investigación, se tuvo en cuenta los lineamientos del código de ética del PMI (Project Management Institute, 2013). Entre los cuales destacan:

Responsabilidad se hace referencia a la obligación de hacerse cargo de las decisiones que se toman y de las que no se toman, al igual que con las medidas que se toman y de las que no, y de las consecuencias que resultan de estas.

Respeto se hace referencia a la obligación de hacerse cargo de las decisiones que se toman en el desarrollo del proyecto, de las medidas que se toman y de las consecuencias que resultan.

Equidad en la toma de decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.

Honestidad comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

La información obtenida y procesada durante la elaboración de esta investigación se ha fundamentado en los intercambios realizados con los interesados y será utilizada por la misma para tomar acciones correctivas y de mejora.

Se respetaran las condiciones de confidencialidad durante la obtención, manejo y análisis de los datos recopilados en el estudio, ya que es sólo para fines académicos, y de interés de la gerencia. Sin embargo, la investigación podrá ser empleada como modelo en otro tipo de investigaciones.

Adicionalmente, se tuvo especial cuidado con el respeto de derechos de autor de cualquier información obtenida bibliográficamente, para lo que se hizo referencia al autor original de cada idea.

De igual forma la Asociación Internacional de Sociología (AIS) establece dentro de su código ético (2001): “Los sociólogos deberían actuar con vista a mantener la imagen y la integridad de su propia disciplina; esto no implica que deban abandonar una postura crítica hacia las suposiciones fundamentales, métodos y logros de la sociología. (pág. 33)”

“Los principios de apertura y tolerancia, crítica y respeto por todos los enfoques científicos deberían ser seguidos por los sociólogos en su labor de enseñanza y ejercicio profesional. (pág. 33)”

En cuanto a la adquisición de datos, establece “Como científicos, los sociólogos deberían revelar los métodos con los que trabajan así como las fuentes de sus datos.

“La seguridad, anonimato y privacidad de los sujetos de la investigación y de los informantes deberían ser respetadas rigurosamente, tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa. Las fuentes de información personal obtenidas por los investigadores deberían ser confidenciales, a menos que los informantes pidieran o acordaran ser citados. Si los informantes fueran fácilmente identificables, los investigadores deberían advertirles explícitamente de las consecuencias que pudieran seguir a la publicación de los datos y resultados de la investigación. El pago a informantes, aunque aceptable en principio, debería evitarse tanto como fuera posible y estar sujeto a condiciones específicas, con especial énfasis en la fiabilidad de la información conseguida.”

Adicionalmente, se mantuvo en todos los capítulos del documento el respeto a los derechos de autor sobre la información obtenida de las distintas fuentes

bibliográficas y electrónicas para lo que se hizo referencia al autor original en cada idea.

CAPITULO IV. MARCO DE REFERENCIA

Guárico es uno de las 24 entidades federales de Venezuela ubicada en el centro del país en la región de los Llanos. El nombre del estado Guárico fue designado a partir del 28 de abril de 1856, y proviene del río del mismo nombre, una corriente de agua que se forma cerca del estado Carabobo. En la lengua de la nación caribe la palabra "Guárico" significa "cacique". Debido a su posición estratégica limita con varios estados, como son: Carabobo, Aragua, Miranda, Cojedes, Barinas, Apure, Anzoátegui y Bolívar.

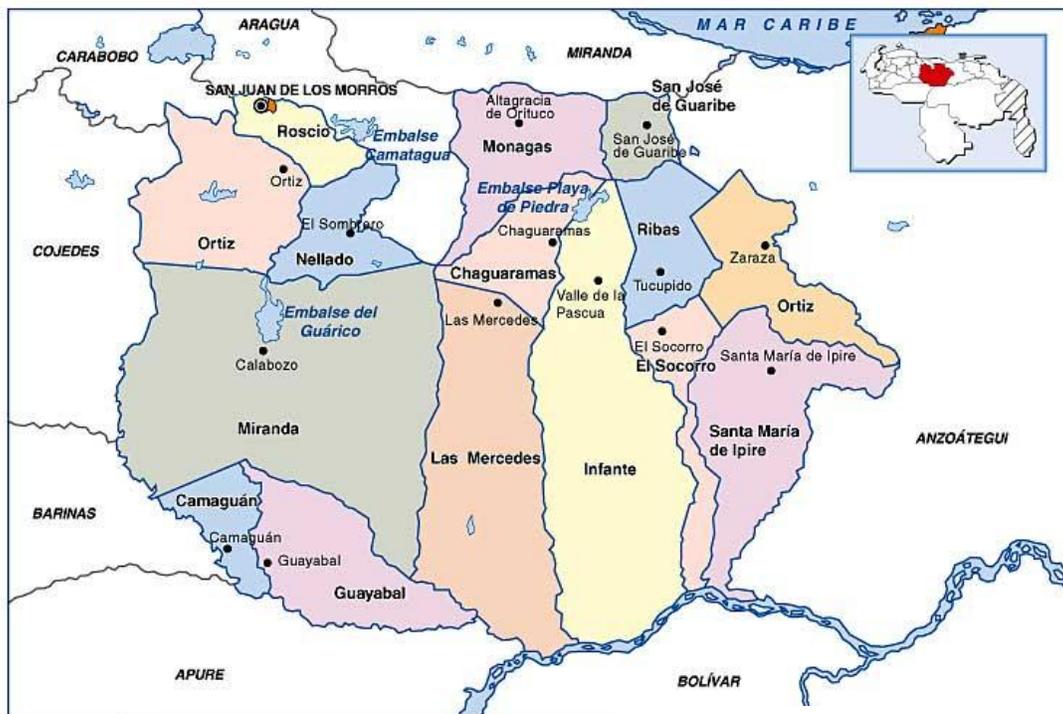


Figura N° 7 Mapa Político de Guárico

Guárico es conocida como «la puerta de entrada» a los Llanos Centrales, con una geografía de contrastes entre zonas montañosas cerca del límite del estado Cojedes, galeras (por su forma de sombrero) o morros que acompañan el curso del río Guárico y una igual de amplia zona de tierra llana. Entre sus principales características podemos indicar:

Clima

Temperatura media anual (max-min) entre 25 y 38 °C.

Relieve

La mayor parte es plano y ocupa los llanos Centrales del país. Al norte, presenta montañas bajas, también conocidas como Morros y colinas de la Cordillera de la Costa. Principales alturas del relieve guariqueño, la parte montañosa de Guárico incluye la Fila de los Suspiros, límite con el estado Cojedes por el norte, continúa con la Fila de La Raya, llamada también La Escalera, hasta llegar a la ciudad de San Juan de los Morros, algunos de los cuales pueden llegar hasta 2000 msnm. Otras montañas por el este del estado incluyen el Cerro de las Minas, la faja de la Serranía de Guatopo en los costados de los Valles del río Orituco.

Hidrografía

El estado Guárico es atravesado por varios ríos, quebradas y morichales que permanecen incluso durante los meses secos. Los ríos de la Cuenca de Unare desde Valle de la Pascua se dirigen al mar Caribe e incluyen los ríos principales: Unare, Quebrada Honda, Morichito, Santa María de Ipire y Agua Amarilla. El resto del estado cuenta con ríos que son tributarias del río Orinoco, incluyendo el río Apure en su cuenca baja, Chirgua, Espino, Guárico, Macaira, Manapire, Memo, Tamanaco, Tiznados, Tucupido, Orituco y Zuata.

Economía

La capital económica y comercial del estado es Valle de la Pascua que a su vez es la de mayor crecimiento, otras ciudades importantes son San Juan de los Morros y Calabozo. La agropecuaria es la actividad económica principal de este estado. Guárico también ocupa en el ámbito nacional un lugar significativo en el

cultivo de cereales como arroz, maíz y sorgo. Esta actividad se engrana con el sector agroindustrial, apoyándose ambos en la existencia de 16 embalses y tres sistemas de riego (ríos Guárico, Orituco y Tiznados).

En cuanto a la ganadería, destacan la producción de bovinos y porcinos. Y dentro de la actividad maderera, la producción de madera en rola se ubica en el séptimo lugar del total nacional.

Recursos naturales

Aguas termales de San Juan de Los Morros: Son aguas sulfurosas, alcalinas, boratadas, de color azulado, con una temperatura media de 33,5 °C. Se trata de un manantial termo-mineral con una capacidad de 6.800 L/h. Están rodeadas por un bosque seco-tropical, de una vegetación muy árida. Posee salas de baño, piscinas y servicios variados. Están situadas al Noroeste de San Juan de Los Morros, a 58 km de Maracay.

Aguas termales de Gurumen: Son aguas que brotan de galeras, formando cuatro pozos o fuentes. Posee piscinas y salas de baño. Se encuentran entre las poblaciones de Ortiz y San Francisco de Cara, a 60 km de San Juan de Los Morros.

Parque Nacional Aguardo – Guariquito: Se creó el 7 de marzo de 1974. Tiene una extensión de 596.000 ha, ocupando el segundo lugar en cuanto a superficie dentro de los parques nacionales de Venezuela. Su área se encuentra cubierta por sabanas, bosques, ríos, lagunas y una rica flora de gran colorido y belleza y una variada fauna. Está situado al Sur del estado Guárico, entre los municipios Sebastián, Francisco de Miranda y Las Mercedes.

Parque Nacional Guatopo: Fue creado el 31 de marzo de 1958. Comprende la región montañosa de la cordillera del Interior, entre Santa Teresa del Tuy y

Altagracia de Orituco. Tiene una extensión de 92.640 ha. La vegetación es de bosque tropical húmedo y de formaciones semihúmedas. La fauna es silvestre y muy rica en mamíferos. Posee tres importantes instalaciones recreacionales: Agua Blanca, Santa Crucecita y Quebrada de Guatopo. Se pueden realizar en ellas excursiones y largas caminatas. Está ubicado entre los distritos Independencia, Lander y Acevedo del estado Miranda y distrito Monagas del estado Guárico.

Embalse Guanapito: Principal fuente surtidora y tratante de agua para el Orituco, especialmente para los valles, y que se revela en el área donde alguna vez existió la población de Guanape.

Morros de Macaira. San Francisco de Macaira fue creado en 1978. Abarca un área de 99 ha. En toda la región, es común encontrar macizos de roca calizas, cuevas surcadas pequeños cursos de agua y profundas cimas verticales. Su mayor atractivo es la formación calcárea de gran valor paleontológico y ambiental. Está constituido por tres macizos, los cuales albergan numerosas cuevas surcadas por torrentes fluviales. La vegetación está compuesta principalmente por bosques semidecíduos y matorrales semidecíduos en la región de bosques montanos de la cordillera de la costa de Venezuela.

Monumento Natural Arístides Rojas (Morros de San Juan): Fue creado el 11 de noviembre de 1949 y su superficie es de 1.630 ha. Su principal atractivo son los morros, formaciones geológicas de formas peculiares. Están poblados por sabanas de cerro y de bosque. A 5 km al noroeste de San Juan de Los Morros.

Embalse de Tierra Blanca: Construido en 1976, suple aproximadamente 300 litros por segundo a San Juan de los Morros, además que es un parque recreacional con actividades planificadas.

Tabla de población del estado Guárico

Tabla N° 4. Población del estado Guárico

Municipio	Población
	Censo 2011
Camaguán	24.391
El Socorro	12.966
San Gerónimo de Guayabal	29.845
Leonardo Infante	120.889
Las Mercedes	33.025
Julián Mellado	27.664
Francisco de Miranda	141.987
José Tadeo Monagas	74.559
Ortiz	23.755
José Félix Ribas	38.408
Juan Germán Roscio	126.178
San José de Guaribe	11.426
Santa María de Ipire	13.161
Pedro Zaraza	62.027

Fuente: INE. (Resultados censo 2011) Elaboración Propia

Para el desarrollo de este proyecto nos concentraremos específicamente en la localidad de Calabozo, la cual, es una ciudad de Venezuela situada en el estado

Guárico, capital del municipio Francisco de Miranda y antigua capital del estado. Tiene una población de 171.987 habitantes, según Censo 2011. Se ubica en el centro-oeste del estado Guárico, a 101 msnm, en las márgenes del Río Guárico, en el alto llamo central.



Figura N° 8. Mapa Político de Calabozo

Relieve

El relieve de Calabozo es plano, aunque cuenta con ciertas ondulaciones al este. La ciudad se encuentra entre 91 y 104 metros sobre el nivel del mar.

Calabozo cuenta con una topografía plana aunque se pueden encontrar accidentes geográficos en su estructura como las zonas bajas de la aguada que son inundables cuando el río Guárico crece de manera desmedida llevando a que se abran las compuertas de la Represa de Calabozo para aliviar el embalse.

Clima

El clima es el propio de la zona geográfica, típico llanero, con una temperatura promedio anual de 27,5 °C; una máxima mensual de 34,4 °C y una mínima de 20 °C. Hay dos periodos climáticos bien diferenciados, el periodo de sequía entre los meses de noviembre a mayo y el periodo de lluviosidad entre los meses de mayo a octubre.

Hidrografía

Dentro de la cuenca hidrográfica del Orinoco, sus ríos más importantes son el río Guárico, que pasa por el noroeste en la localidad carabobeña de Belen como un pequeño riachuelo hasta convertirse en un río de caudal medio, las aguas del río son represadas en el Sistema de Riego Río Guárico, y el Orituco, por la zona sur de la ciudad. También Calabozo tiene grandes fuentes de aguas subterráneas siendo parte del gran acuífero de los llanos.

Fauna

La fauna de la Ciudad de Calabozo es variada existe una biodiversidad abundante, se encuentran reptiles como el Caiman del orinoco, galapagos, anacondas, babos, que son especies de cocodrilos pequeños que viven en caños y ríos, cascabeles, corales, morronas, verdigallas, tragavenados especies de boas constrictoras de nuestros llanos, diversas especies de garzas (aves zancudas y que se alimentan también de peces pequeños), entre los mamíferos están: el rabipelado especie de marsupial originario de Suramérica, lapas, chiguire(capibaras), cunagueros, venados, el mono araguato, el oso palmero, el

cachicamo, felinos como el puma, delfines de agua como la tonina, nutria o perro de agua, entre las aves están: el turpial, arrendajo, guacharacas, patos guirirí, gavilanes, cotuas, azulejos, cardenalitos, canarios, cristofue, lechuzas, zorros, baquiros especies de jabalies propios de nuestro llano, gavilanes, pericos, loros, guacamayas y otras aves exóticas. Los ríos y caños contienen la agresiva piraña la cual recibe el nombre de caribe, en la Represa Generoso Capilongo encontramos: curvinas, bagres, pavones, y otras especies comestibles de peces. Hacia la zona de Corozopando encontramos un reservorio de vida faunística como lo es el Hato Masaguaral donde también se encuentran crías en cautiverio del Caiman del Orinoco con la finalidad de salvar la especie de la extinción.

Atractivos Turísticos

El Parque Nacional Aguaro-Guariquito es el gran parque nacional que pasa por Calabozo fue creado Parque nacional por Decreto 1686, del 07 de marzo de 1974 tiene un área de 569000 hectareas, y es el segundo parque nacional en extensión de Venezuela después de Canaima.

Flora

El paisaje que rodea a Calabozo ha permitido el auge de la ganadería vacuna y equina, a pesar de las muy marcadas estaciones de sequía y lluvia. Las tierras rivereñas del río Guárico, así como las de sus afluentes, han sido buenas para un crecimiento mínimo de pasto, necesario para el sostén de la ganadaría. El río Orituco, afluente del Guárico, tenía excepcional importancia. La vegetación de Calabozo está formada por gramíneas diseminadas en extensas llanuras, que se ven ininterrumpidas por mogotes y bosques de galería a orilla de los ríos. Entre las formaciones más básicas están: la mata llanera, pastos de sabana, esteros, y morichales donde prevalece la palma de moriche.

Agricultura

El sistema de riego ha favorecido el cultivo de arroz, maíz, legumbres, tabaco, tomates, pimentón, algodón y yuca entre otros como la caza y el pastoreo. Calabozo es el principal productor de arroz de Venezuela sus tierras con alto ph, son excelentes para este cultivo que crece en condiciones anaeróbicas. Es precisamente el cultivo del arroz quien ha llevado a Calabozo a ser en la actualidad la principal ciudad del Estado Guárico.

Ganadería

Predomina la cría de vacunos y la ha favorecido la siembra de pastos que en grandes superficies para la alimentación, uso para la carne, mayormente la ganadería es utilizada por la leche, es uno de sus fuertes, ya que *Calabozo* es una de las principales productoras de queso a nivel nacional, considerada por muchos el mejor queso de Venezuela.

Actividades económicas

El comercio, las empresas agroindustriales y el sistema de riego ha favorecido el cultivo de arroz, maíz, legumbres, tabaco, tomates, pimentón, algodón y yuca entre otros como la caza y el pastoreo. Calabozo es el principal productor de arroz de Venezuela, y existen las potencialidades para el desarrollo del turismo rural o de aventura.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo 1: Identificar el mercado potencial de la posada

Toda empresa forma parte de una industria conformada por sus semejantes, en los diferentes ámbitos. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Esto se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector.

Según Porter (1980), la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.

1.1.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter

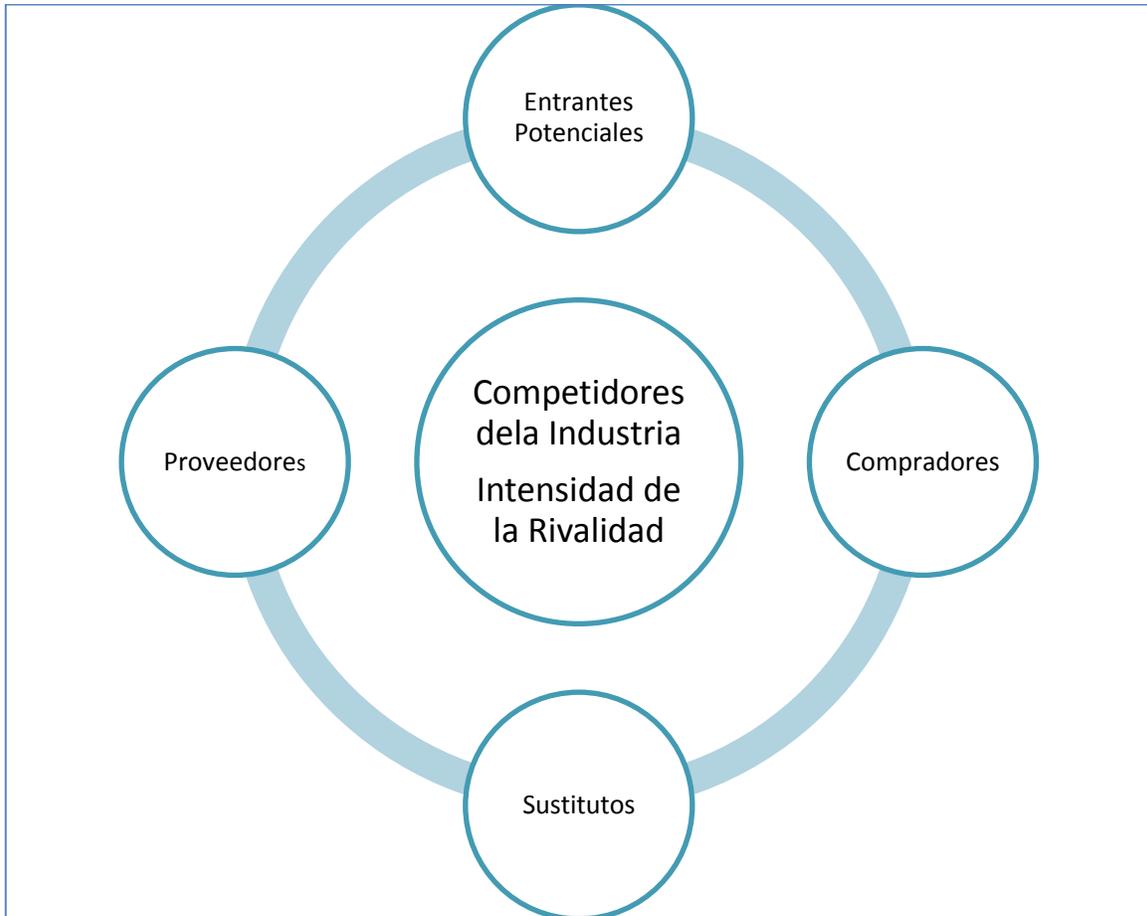


Figura 9. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 1: Entrantes Potenciales

De acuerdo a Francés (2006) “Las barreras a la entrada son las condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector. Las barreras a la salida son las condiciones que impiden o dificultan la salida de los competidores existentes” (pág. 280). Para el desarrollo de esta investigación, las barreras de entrada y salida son:

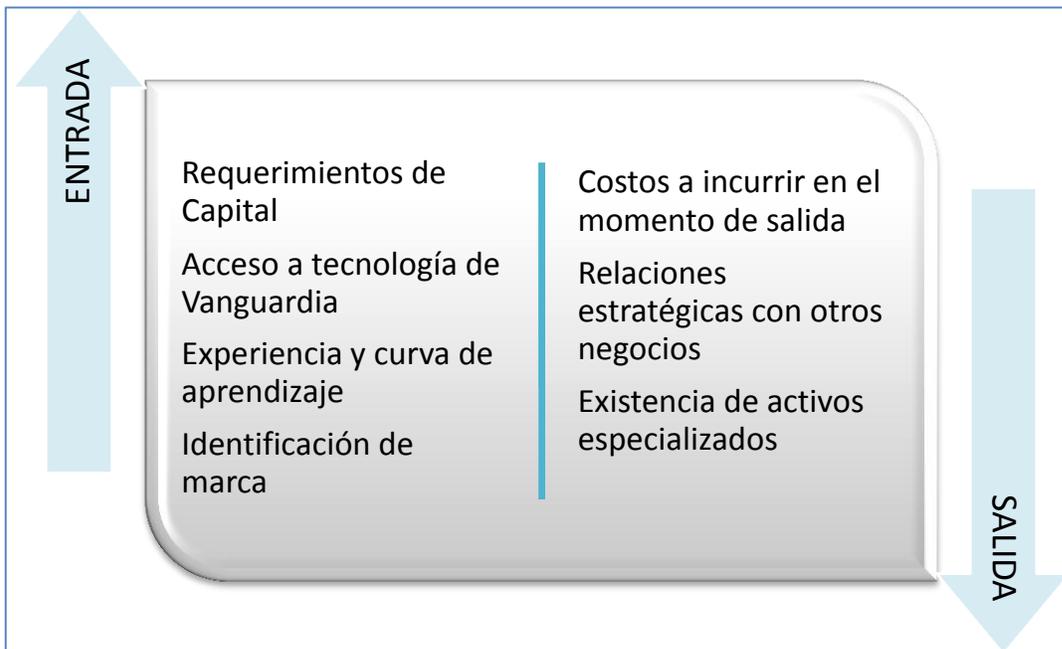


Figura 10. Barreras de entrada y salida

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 2: Poder de negociación de los compradores

Indica Villalba (2006) "...constituye una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto relativo puede aumentar debido a una multitud de factores entre los que se encuentran:

- Nivel de concentración elevado
- Volumen de compra grande
- Posibilidades de integrarse verticalmente y hacia arriba
- Compradores detallistas" (pág. 42)

Concentración de Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos vendedores de la industria en la localidad • Muchos compradores desorganizados
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Productos estandarizados • Características diferenciales (medicina deportiva)
Rentabilidad de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores exigentes (Servicios médicos)
Nivel actual de Calidad y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente en la zona • Dependencia de los canales de distribución • Poca capacidad para negociar precios
Amenaza de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
Costo de Sustituir	<ul style="list-style-type: none"> • Alto, por la inexistencia de proveedores en la zona

Figura 11. Poder de negociación de los compradores

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

De acuerdo a Villalba (2006), “es un factor que influye notablemente en la rentabilidad de un sector industrial. Se entiende que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere a la forma o diseño del producto” (pág. 45).

Posibilidad de Sustitución	<ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta en la zona • Sustitución poco probable
Precio de Productos sustituto	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos servicios ofrecidos • Precios promedios de mercado
Costos o facilidad de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas posibilidades de cambio en el entorno
Disponibilidad de Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas probabilidades
Existencia de suficientes proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos proveedores de algunos servicios • Nulos en los casos de servicios particulares

Figura N° 12. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores

Según Villalba (2006) "...pueden afectar significativamente un sector, cuando entre otras cosas:

- Es difícil para las empresas del sector cambiar de materia prima
- Por sus características, el proveedor pueda integrarse verticalmente y hacia abajo, y en consecuencia, poner competencia a las empresas del sector (pág. 52)"

Sustitución del comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas probabilidades de sustitución • Escasa oferta
Precio de los suministros	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados • Dependientes de divisas extranjeras
Costos de cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciado por los suministros
Disponibilidad de Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Poca, por ser productos de alta tecnología
Facilidad para sustituir un producto	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la calidad del producto sustituto

Figura N° 13. Poder de Negociación de los proveedores

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 5: Competidores de la Industria

La competencia dentro de esta industria es variada, existen profesionales de la salud que de forma particular ofrecen sus servicios especializados en medicina deportiva, sin embargo en este caso se expondrán los centros dedicados a dicha rama de la medicina en la Tabla 4 (ver página siguiente), dentro de los que se tiene:

Tabla 5. Competidores de la Industria

Estado	Centro	Servicio que presta
Aragua	Centro de Medicina Física y Rehabilitación Cagua	- Fisiatría
Carabobo	Celaje Spa	-Drenajes Linfático -Fisioterapia -Traumatología Deportiva
	Centro de Medicina Deportiva	-Terapias Corporales -Desintoxicación -Cambio de Hábitos -Planes Preventivos para Desarrollo de Capacidades Deportivas
Distrito Capital	Valle Arriba Athletic Club	-Combinación del diagnóstico médico con el diseño de un régimen de entrenamiento acorde a las especificaciones requeridas por cada socio. - Consultorio Médico, especializado en medicina deportiva, el cual se encuentra a la disposición de la comunidad de Socios del Club - Gimnasio
	Centro de Rehabilitación Atlético Corporal (TAC)	- Centro de Resonancia Magnética especializada. - Estudio para el sistema musco- esquelético - Tecnología de avanzada
	Hospital Ortopédico Infantil	- Medicina Física - Rehabilitación

Tabla 5. Competidores de la Industria. Continuación

Estado	Centro	Servicio que presta
	Medkar	<ul style="list-style-type: none"> - Medicina deportiva - Rehabilitación Física - Hidrología - Gimnasio - Medical Spa
	Technosthetics	<ul style="list-style-type: none"> - Lesione músculo- esqueléticas - Enfermedades reumáticas y degenerativas - Procesos Inflamatorios - Estimulación circulatoria
	Centro Médico Docente la Trinidad	<ul style="list-style-type: none"> - Fisiatras - Fisioterapia - Clínica del Deporte
	Caracas Multi Sport	<ul style="list-style-type: none"> -Gimnasio Deportivo
	Unidad deportiva traumatológica del Este	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento de lesiones - Seguimiento de lesiones - Prevenir lesiones - Orientación a la actividad física - Recomendaciones de equipo deportivos
Zulia	Medicina del Deporte Dr. Giuseppe Greco	<ul style="list-style-type: none"> -Ecografía Músculo Esquelética -Tratamiento y Rehabilitación de Lesiones Deportivas

Estado	Centro	Servicio que presta
		<ul style="list-style-type: none"> -Detección de Talento Deportivo -Mejoramiento del Rendimiento Físico Deportivo -Tratamiento para la Obesidad -Rehabilitación Cardíaca
	MEDS Paraíso	<ul style="list-style-type: none"> -Reentrenamiento Deportivo -Rehabilitación del Atleta de alto rendimiento -Visco suplementación Articular -Vendaje Funcional, K Tapping. -Aplicación de Onda de Choque Extracorpórea - Ecograma Músculo Esquelético - Reintegro del atleta a su actividad -Psicología del Deporte. -Asesoría Nutricional del Atleta.

Poder de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> •Bajo, debido a la escasa existencia de la misma
Poder de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> •Elevado •Necesidad de mantenimiento de alta tecnología
Amenaza de nuevos proveedores	<ul style="list-style-type: none"> •Respuestas principalmente localizables en el extranjero •Positivo
Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> •Media, posibilidad de expansión del mercado
Existencia de barreras de Salida	<ul style="list-style-type: none"> •Equipos de alta tecnología

Figura N° 14. Competidores de la Industria

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Luego de analizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la aplicación del mismo para esta investigación indica que:

Tabla N° 6. Aplicación de las 5 fuerzas de Porter

Fuerzas Comparativas	Atractivo de la Industria					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Entrada Potenciales	x				X	
Poder de negociación de los compradores	x				X	
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	x				X	
Poder de negociación de los proveedores		x			X	
Competidores de la	x					X

industria						
Atractivo Promedio	X				X	

Fuente: Adaptado de Porter (1980)

Se puede desprender de la aplicación de las cinco (5) fuerzas de Porter que la posada constituye una instalación receptiva destinada a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación de los usuarios en forma temporal, enfocados en la recuperación de pacientes de todas las especialidades y niveles deportivos, así como de quienes no siendo deportistas requieren de atención especializada. Se quiere dar a conocer una nueva experiencia que nadie más ofrece, satisfaciendo las necesidades de cada persona, adaptándonos constantemente a las nuevas tecnologías y estilos de vida.

Dentro de las *barreras de entradas*, se presentan:

A) Aspectos Legales:

- Razón Social
- Registro público de la propiedad
- Certificación de zonificación para uso específico
- Autorización de impacto ambiental
- Seguridad e higiene en los centros de trabajo
- Aprobación de planes y programas de recuperación

B) Posicionamiento:

Se puede ver que el posicionamiento dentro de esta industria puede ser sencillo ya que, no existen gran cantidad de centros especializados en medicina deportiva, adicionalmente las prácticas deportivas han sufrido un incremento en diferentes ciudades.

C) Costos:

Los costos de esta industria son elevados en cuanto a la inversión inicial de la maquinaria, y el mantenimiento de la misma, adicionalmente gran parte de la equipación necesaria, se debe traer del exterior del país.

D) Político y Social:

En el aspecto social se puede decir que la creación de esta posada podría entrar fuertemente en el mercado hotelero y de la medicina, con lo cual llama la atención de la gente, además la salud constituye un producto de primera necesidad.

El poder de los proveedores:

Dentro de la industria hotelera el poder de los proveedores es bajo, ya que existen muchas empresas que venden los productos necesarios para la constitución de una posada (artículos electrónicos, electrodomésticos, lencerías, bienes muebles, inmuebles, etc.); sin embargo en la parte de medicina, los insumos necesarios para la aplicación de ciertos tratamientos son manejados por pocos proveedores.

El poder de los clientes:

En esta industria es bajo, dentro de la zona de calabozo, la producción de la industria hotelera es poca, al igual que la parte médica. De acuerdo con el portal web www.hoteles.com.ve el estado Guárico cuenta con un total 22 establecimientos registrados, distribuidos en:

Tabla N° 7. Establecimientos hoteleros en Guárico

Localidad	Hotel y/o Posada	Características
Altagracia de Orituco	Hotel Amazor	Aire acondicionado/TV por cable/ restaurante/ bar/ agua caliente
	Hotel el Diamante	Aire acondicionado/TV por cable/ restaurante
	Hotel Galicia	Aire Acondicionado/TV por cable/ estacionamiento/ restaurant
	Posada Hacienda la Quinta	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/estacionamiento/ agua caliente
San Juan de los Morros	Hotel Portachuelos	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/ bar/ agua caliente
	Gran Hotel los Morros	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/ bar/ agua caliente
	Ana Hotel Tours	Aire Acondicionado/ TV por cable/ jacuzzi/ restaurante/ agua caliente
	Hotel Baños termales	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/ bar/ agua caliente
Calabozo	Best Western Hotel Plaza Real	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/estacionamiento/ caja de seguridad/ sauna/ agua caliente/ reservación en línea
	Hotel Villamar	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/estacionamiento/ agua caliente
	Hotel Giardini	Aire Acondicionado/ TV por cable/

Localidad	Hotel y/o Posada	Características
		restaurante/bar/estacionamiento/ agua caliente
	Hotel La Vega	Aire Acondicionado/ TV por cable/ restaurante/ estacionamiento/ agua caliente
	Hotel Venezia	Aire Acondicionado/ TV por cable/ restaurante/ estacionamiento/ventiladores
	Posada Familiar San Francisco	Aire Acondicionado/ TV por cable/ estacionamiento/ ventiladores
	Posada Hato La Fe	Aire Acondicionado/ TV por cable/ estacionamiento/ restaurante/ agua caliente
Valle de la Pascua	Hotel San Marco	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/bar/estacionamiento/ caja de seguridad/ agua caliente
	Hotel El Triunfo	Aire Acondicionado/ TV por cable/ restaurante/estacionamiento/ agua caliente
	Palace Hotel	Aire Acondicionado/ TV por cable/ restaurante/estacionamiento/ agua caliente
	Hotel Monte Carlo	Aire Acondicionado/ TV por cable/ restaurante/estacionamiento/ agua caliente/jacuzzi
	Hotel Colón	Aire Acondicionado/ TV por cable/ piscina/ restaurante/estacionamiento/bar/ caja de seguridad/ agua

Localidad	Hotel y/o Posada	Características
		caliente
	Hotel El Faro	Aire Acondicionado/ TV por cable/ bar/ agua caliente
	Hotel Boa Vista	Aire Acondicionado/ TV por cable/ estacionamiento

Productos Sustitutos:

Los sustitutos asociados a la industria son pocos, se trata de tratamientos específicos que deben ser realizados bajo un procedimiento particular. Dentro de las diversas localidades del estado no se cuenta, con un centro especializado en medicina deportiva, sin embargo en algunos centros clínicos u hospitalarios, se cuenta con médicos particulares que ofrecen servicios de traumatología, ecografía, rehabilitación física, terapias, cirugía de la mano.

Rivalidad de la industria:

La rivalidad en esta industria nace a partir de que existen algunos servicios de hospedajes que ya cuentan con una clientela fiel, sin embargo, ninguno de esos cuenta con los servicios de medicina deportiva. Los servicios de hospedaje más importantes disponibles en la zona de Calabozo, son los señalados en la tabla N° 7 (ver página 76)

2. Análisis de los Involucrados

De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012), la metodología del Marco Lógico “es una herramienta para fortalecer el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos”. Dicha metodología permite:

- La existencia de múltiples objetivos y acciones en un proyecto
- La definición con claridad de las responsabilidades
- Métodos adecuados de seguimiento y control
- Una base sólida, objetiva y consensuada para comparar los resultados obtenidos con lo planificado.

De la misma se desprende el análisis de los involucrados, la cual es una herramienta utilizada en la formulación de políticas, programas o proyectos, donde se entiende por “involucrado (a)” a las personas, grupos u organizaciones que:

- Se vean beneficiados/as por el problema
- Se puedan considerar afectados/as por el problema
- Sin los cuales no se pueda resolver el problema

De acuerdo al PNUD (2012) la principal ventaja del análisis de los involucrados es que permite diferenciar de manera operativa los intereses y necesidades de los diferentes grupos de población según sus capacidades, frente a un mismo problema. Al hacerlo, se puede garantizar una participación de los grupos en igualdad de oportunidades. Esto significa mayores capacidades y posibilidades de apropiación social del proyecto, y por tanto, de soluciones entre estos.

Tabla N° 8. Análisis de los involucrados

Grupo o Institución		Función o Actividad	Intereses	Recursos y Mandato
Internos	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un desarrollo exitoso - Promover el cumplimiento del reglamento - Propiciar un buen ambiente laboral 	Funcionamiento adecuado de la posada	Leyes, Normas y Reglamentos: CRBV/ LOT/ Normativa interna/ Contratación
	Personal Administrativo y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con el desarrollo máximo de la posada - Realización de los servicios turísticos - Obtener fuentes de empleo 	Funcionamiento adecuado de la posada y sus procesos	Leyes y Contratación: LOT
	Personal Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de todos los procedimientos relacionados a la Medicina Deportiva - Obtener fuentes de empleo 	Desarrollo positivo de los pacientes que ingresan a la posada	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y Contratación - Experiencia previa: LOT
Externos	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Disfrutar de los servicios turísticos y de Medicina deportiva ofrecidos 	Acceder a servicios de mayor calidad y mejor precio	Leyes de protección al usuario: INDEPABIS
	Proveedores	Empresas que abastecen de bienes y/o servicios a la posada	Presentar ofertas en los procedimientos de compra de bienes y/o servicios	Presupuestos Contratos

	Organismos Competentes	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a las actividades turísticas - Reglamentar las diversas actividades de la industria 	Incrementar el ingreso por medio de impuestos	Ayudar en la consolidación de nuevos mercados, mediante acuerdos
	Organismos Financieros	Intermediación bancaria y monetaria	Conceder créditos para cobrar intereses	Tasa de interés accesibles

Objetivo 2: Diseñar los servicios (turísticos y de Medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes.

El estado Guárico cuenta con varios atractivos turísticos que serán tomados en consideración para ofrecer visitas full day (servicio de traslado/ snack/ bebidas no alcohólicas) a los clientes de la posada, entre los cuales se ofertan:

1. Balneario el Castrero: Ubicado a escasos kilómetros de San Juan de los Morros (1 hora 45 minutos), a orillas del Río El Castrero, en una zona boscosa, se encuentre este balneario que tiene numerosas caídas de agua, kiosco para parrillas y estacionamientos.



Figura N° 15. Balneario el Castrero.

Fuente: Venezuelatuya.com (2014)

2. Parque Monumental de La Puerta: Situado en los límites de los estados Aragua y Guárico, muy cerca de San Juan de los Morros. A 1 hora y 20 minutos de la localidad de calabozo. Adjunto al Monumento, cruzando por el puente sobre el Río Guárico se encuentra un área de esparcimiento, perteneciente al Monumento Natural Arístides Rojas. En este sitio, se encuentran paredes de rocas que han sido acondicionadas con equipamiento para escalada deportiva. Así mismo, existen cuevas y grutas que invitan a la exploración. Una caminería conduce a una Capilla,

dedicada a La Virgen del Carmen y a la cual acuden devotos a pedir favores y entregarle ofrendas.



Figura N° 16. Parque Monumental La Puerta
Fuente: Venezuelatuya.com (2014)

3. Balneario Tierra Blanca: Ubicado a orillas de La Represa Tierra Blanca, aproximadamente a 1 Km. de la carretera La Villa - San Juan de los Morros, 1 hora 45 minutos de calabozo, se encuentran las instalaciones de un balneario que cuenta con pozas de agua para adultos y niños, caminarias, bancos públicos, canchas de bolas criollas y de usos múltiples, lunchería, sombrillas para picnic y alquiler de botes de pedal y lanchas.



Figura N° 17. Balneario Tierra Blanca
Fuente: Venezuelatuya.com (2014)

4. Parque Nacional Guatopo: Ubicado al Norte de los Llanos Centrales, a 2 horas de calabozo. Posee una extensión de 122.464 hectáreas que se distribuyen en la zona montañosa de la Serranía del Interior, conformada por un complejo relieve, el cual presenta elevaciones que van de 200 a 1.430 metros. Durante el año se presentan períodos de lluvia entre los meses de octubre y diciembre, siendo los meses de mayor sequía marzo y abril. Sin embargo su cobertura vegetal es densa y exuberante, de extraordinaria riqueza ecológica del tipo tropical lluvioso, con un clima cálido de mucho viento y temperaturas que oscilan según la altitud entre 14° y 32 °C. Existen numerosos ríos y quebradas, así como campamentos y áreas recreativas, seis en total, entre los que se encuentra La Hacienda La Elvira, edificación de los tiempos de la colonia en la cual se procesaba café y cacao producido en la zona.



Figura N° 18. Parque Nacional Guatopo
Fuente: Venezuelatuya.com (2014)

En cuanto a los servicios de medicina deportiva, la oferta se centrara en tratamientos a enfermedades no invasivas (benignas) que generalmente no dañan ni se diseminan a otros órganos y/o tejidos. De acuerdo al portal MedlinePlus (2014) los procedimientos no invasivos se caracterizan por no involucran instrumentos que rompen la piel o la penetran físicamente en el cuerpo. El número

de sesiones para cada una de las terapias se indicará según la severidad de lesión presentada por cada uno de los clientes que requieran de dichos servicios.

Tabla N° 9. Tratamientos a ofertar

Técnica	Utilización	Tiempo recomendado de aplicación	Perfil
<p>Taping Neuro Muscular</p>	<p>Mediante un adhesivo con características específicas mecano elásticas se determina una estimulación mecánica en los tejidos, creando por consiguiente más espacio en los mismos, favorece el metabolismo de las células, activando a la vez la capacidad de autocuración del cuerpo, y produce y controla fenómenos que favorecen la propiocepción neuromuscular. El fundamento de la acción del <i>Taping Neuro Muscular</i> está en la capacidad de autocuración propia del cuerpo humano mediante la activación del sistema neuromuscular (principio mecánico) y del sistema neurosensorial (principio reflejo). Esa técnica terapéutica mecánica refleja una mejor circulación sanguínea y linfática, y aprovecha juntamente con la compleja función cinestésica las aferencias de los mecanorreceptores superficiales, de los receptores faciales y de los propios receptores.</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Fisioterapeuta</p>
<p>Descompresión Axial Vertebral</p>	<p>Es un sistema exclusivo que a través de una mesa computarizada consigue la descompresión intervertebral mediante distracción y sin producir espasmo muscular a diferencia de los métodos de tracción convencionales. Supone un gran avance en la ciencia de</p>	<p>10 sesiones</p>	<p>Traumatólogo</p>

Tabla N° 9. Tratamientos ofrecidos. Continuación

Técnica	Utilización	Tiempo recomendado de aplicación	Perfil
	<p>descompresión no-quirúrgica y ofrece una manera nueva de tratamiento de los problemas de discos intervertebrales lumbares y cervicales.</p> <p>El objetivo de reducir la presión intradiscal es mejorar la difusión osmótica de fluidos y nutrientes hacia el disco, fomentando las propias capacidades fisiológicas de regeneración. Esto supone grandes mejoras en problemas como hernias discales ya que la mejora de las condiciones del disco intervertebral llevara a que deje de presionar raíces nerviosas evitando el dolor y la gran incapacidad que estas patologías suponen.</p> <p>.</p>		
Pilates Clínico	<p>La rehabilitación basada en Pilates trabaja la contracción concéntrica y excéntrica de la musculatura isquiotibial en un solo movimiento, lo que crea programas de reclutamiento muscular más funcionales. Gran parte de las lesiones tienen lugar cuando un músculo o un tendón se sobrecargan, especialmente al principio y al final del rango de movimiento. El hecho de que durante los ejercicios de <i>Pilates</i> se busque controlar la contracción muscular durante todo el rango de movimiento, lo convierte en una</p>	<p>10 sesiones de 50 minutos cada una</p>	<p>Instructor</p>

Técnica	Utilización	Tiempo recomendado de aplicación	Perfil
	herramienta muy útil para la prevención y rehabilitación de lesiones neuromusculares		
Electro estimulación Muscular	El uso de la estimulación eléctrica muscular como medio para mejorar las condiciones físicas del deportista, tales como electroestimuladores, ultrasonidos, magnetoterapia, presoterapia, cavitación ultrasónica	5 sesiones	Fisioterapeuta
Ondas de Choques	La terapia de ondas de choque puede ser utilizada para los trastornos crónicos pero también para los trastornos agudos de tejidos blandos en la medicina deportiva. Los últimos resultados demuestran la eficacia en la curación de la distensión muscular, ya que las ondas de choque reducen dramáticamente el intervalo de recuperación y permiten el regreso a los deportes más rápido.	15 sesiones	Traumatólogo
Hipertermia	Supone la elevación de la temperatura en el interior del organismo de modo que provoque sobre la zona afectada una aceleración de los procesos metabólicos y con ello una recuperación temprana del proceso de rehabilitación.	5 sesiones	Fisioterapeuta
Ozonoterapia	Es el tratamiento que utiliza ozono para la curación de lesiones,	5 sesiones	Fisioterapeuta

Técnica	Utilización	Tiempo recomendado de aplicación	Perfil
	<p>alivio del dolor, tratamiento de enfermedades y dolencias. El ozono actúa como antioxidante, además activa los glóbulos blancos del organismo por lo que aumenta las defensas, protegiéndonos de agentes externos. Consiste en mezclar oxígeno-ozono y someterlo a una descarga eléctrica de alta frecuencia, produciendo un gas con diferentes concentraciones que se utilizará para el tratamiento de patologías y lesiones. Este gas, al entrar en contacto con nuestro organismo, produce cambios terapéuticos y alivia el dolor producido por una lesión.</p>		
Hidroterapia	<p>Forma parte fundamental para reducir el tiempo de recuperación de tu lesión, ofreciendo la posibilidad de mantener una actividad y movimiento de tu cuerpo desde el primer momento posterior a lesión u operación. Contribuye a la actividad general del organismo no sólo en el ámbito físico sino también en el psicológico, permitiendo al paciente observar su evolución y realizar gestos y/o movimientos para mejorar su amplitud y fuerza forma progresiva.</p>	5 sesiones	Fisioterapeuta
Masaje Deportivo	<p>Consiste en una serie de maniobras que llevan a cabo como método de preparación para los tejidos, para el tratamiento de los</p>	5 sesiones	Fisioterapeuta

Técnica	Utilización	Tiempo recomendado de aplicación	Perfil
	tejidos post competencia, y para el control de los tejidos entre cada actividad deportiva.		

El producto está identificado con el nombre “Posada Atlética”, la misma se rige por la Ley Orgánica del Turismo (2008) y por las normas vigentes de la Asociación Latinoamericana de Spa en cuanto a calidad, a fin de garantizar el mejor servicio dentro del mercado y satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor.

La posada, será un sitio de relajamiento, en donde se ofrecerán servicios tales como: hospedaje, alimentación, relajación y bienestar. Los servicios se ofrecerán sólo en el estado Guárico, específicamente en la zona de Calabozo y estará dirigido a los turistas que acostumbran a viajar a este lugar y zonas aledañas, así como a los habitantes del sitio que deseen utilizar estos servicios. Los mismos se ofrecerán de forma individual, pudiendo ser disfrutados por personas que deseen hospedarse o por aquellas que sólo deseen un tratamiento en específico.

Servicio de Hospedaje: Inicialmente se estima ofrecer hospedaje con cinco (5) habitaciones con capacidad entre dos (2) y cinco (5) personas por habitación, dichas estancias tendrán aire acondicionado, baños privados y confortables camas.

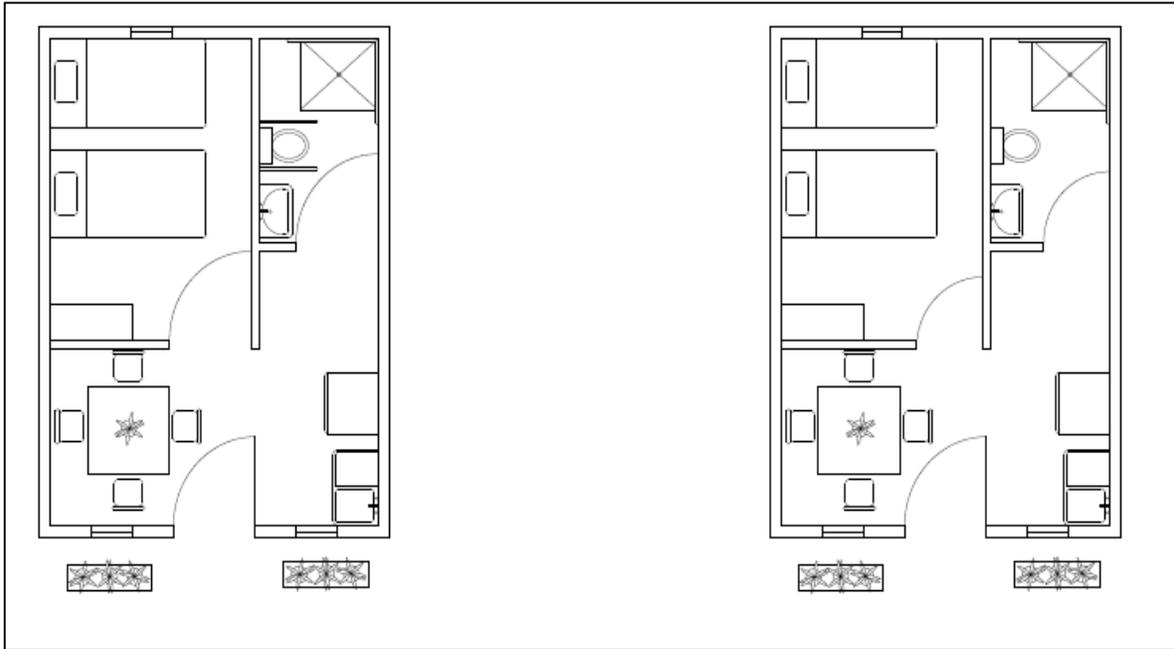


Figura N° 19. Plano de Hospedaje

Servicio de Alimentación: Se tendrá un área de comedor, el cual ofrecerá un servicio de alimentación balanceada y ajustada a las necesidades nutricionales con asesoría de expertos en nutrición, ofreciendo una línea sana, con la menor cantidad de aditivos químicos y mayor cantidad de ingredientes naturales. Se ofrecerá desayuno de 6:30 am a 9:00 am. Almuerzo de 12:00 m a 2:00pm y cena de 7:00 pm a 8:30 pm.

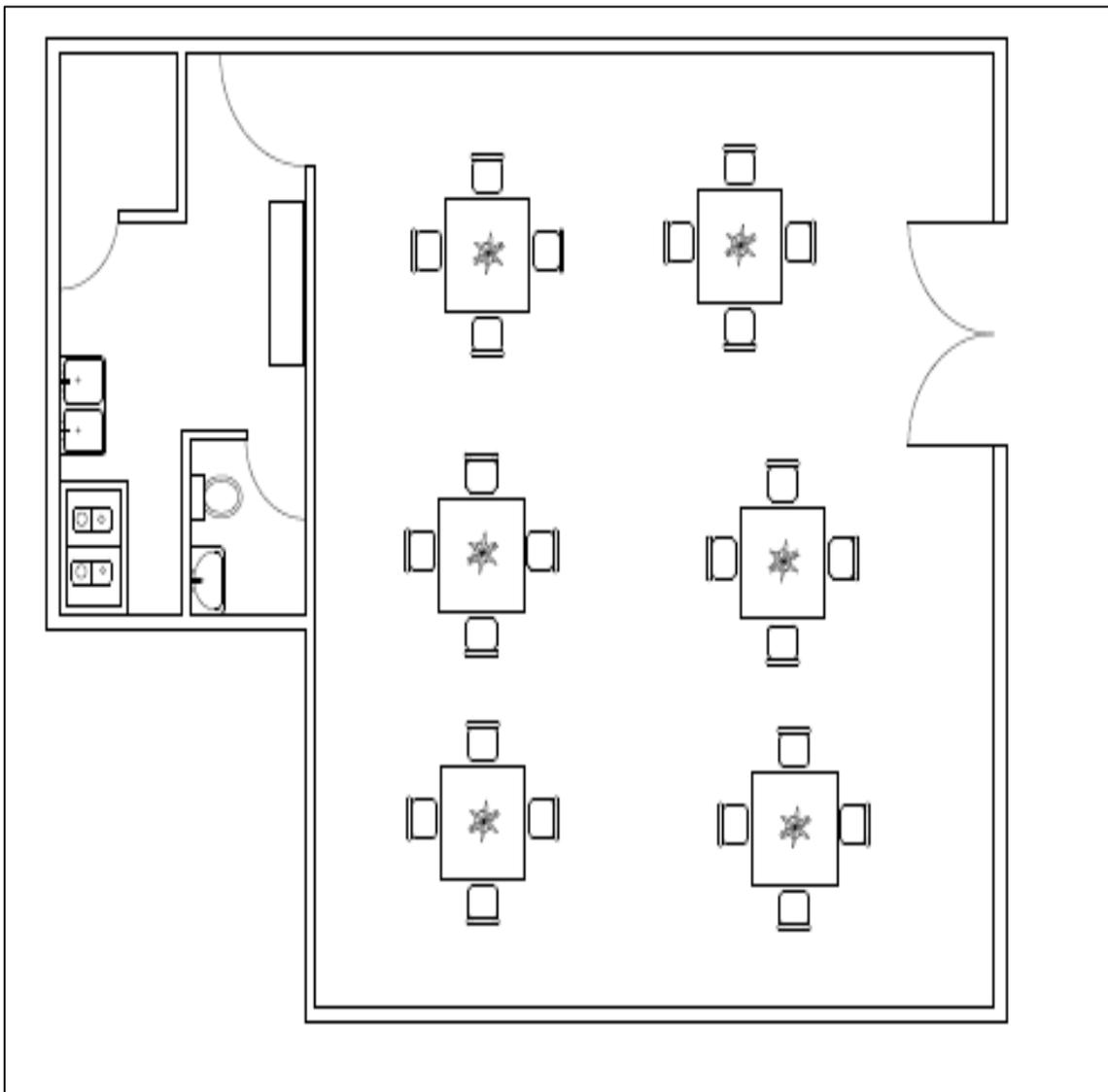


Figura N° 20. Área de comedor y cocina

Entre los alimentos que se ofrecerán se pueden mencionar:



- Omelet de champiñones y ajo porro: Champiñones rebanados, ajo porro, claras de huevo, sal y pimienta



- Arepas: Harina de maíz, agua, sal



- Ensalada de Pollo y Espinaca: pechuga de pollo, caldo de vegetales, limón, crema de ajonjolí, lechuga, espinacas, naranjas, almendras filetiadas, pimienta.



- Ensalada de Lomito: pimentones rojos, pimentones amarillos, medallones de lomito, ajo, vainitas, aceite de oliva.



- Lomito con hongos portobello: lomito, hongos portobello rebanados, perejil fresco, ajo porro, ajo, cebolla, vinagre balsámico, sal y pimienta.



- Pollo Mediterráneo: pechuga de pollo, aceite de oliva, pimentón amarillo, pimentón rojo, jamón serrano, tomates pelados, ajo, vino blanco, orégano, tomillo, caldo de vegetales, alcaparras, perejil, sal y pimienta.

- Gastronomía de la región:



- Pisillo Guariqueño: una fritura aliñada con ajo y ají dulce en la que se encrespan las hilachas de carne de venado salada y secada al sol, así como también carne de ganado, pescado o chigüire.



- Palometa Fría: donde se emplea la carne de este exquisito pescado, aderezada con ajo, sal y limón; para luego freírla envuelta en harina



- Pastel de Morrocoy: cuya elaboración se basa en la carne de morrocoy, aliños, pasas, huevos, papas, vino y picante



- Hervido de Gallina: Se cuece la gallina con sus aliños, condimentos y especias. Se cuecen en el caldo abundantes y

variadas verduras, especialmente los tubérculos y se aromatiza con finas hierbas del campo. Se suele servir acompañado de delicias tales como un buen ajicero casero, arepas, casabe, aguacate, mantequilla, suero, nata, queso blanco.



Cachapas: Se prepara con maíz tierno amarillo molido o rallado al que se le añade leche o agua, azúcar, sal y aceite



Arroz con leche: postre típico hecho cocinando lentamente el arroz en leche con azúcar. Se sirve frío o caliente. Se le suele echar canela, vainilla o cáscara de limón para aromatizarlo.



- Torta de Choco- Café: huevos, chocolate, aceite de coco, harina de coco, harina de avena, cacao en polvo, café negro.



- Helados.



- Frutas de la estación



- Smoothies



- Café/ Té (variados)

Servicios y Tratamientos: Se ofrecerán diversas opciones de tratamientos y terapias, distribuidas en tres (3) salas, un (1) salón de ejercicios y un (1) área de piscina. Los servicios que se ofrecerán descritos anteriormente son: caminerías, Pilates clínico, hidroterapia, ozonoterapia, masaje deportivo, hipertermia, electro estimulación corporal, ondas de choques, descompresión axial vertical y taping neuromuscular. De igual forma se contará con sauna para el disfrute de sus clientes.

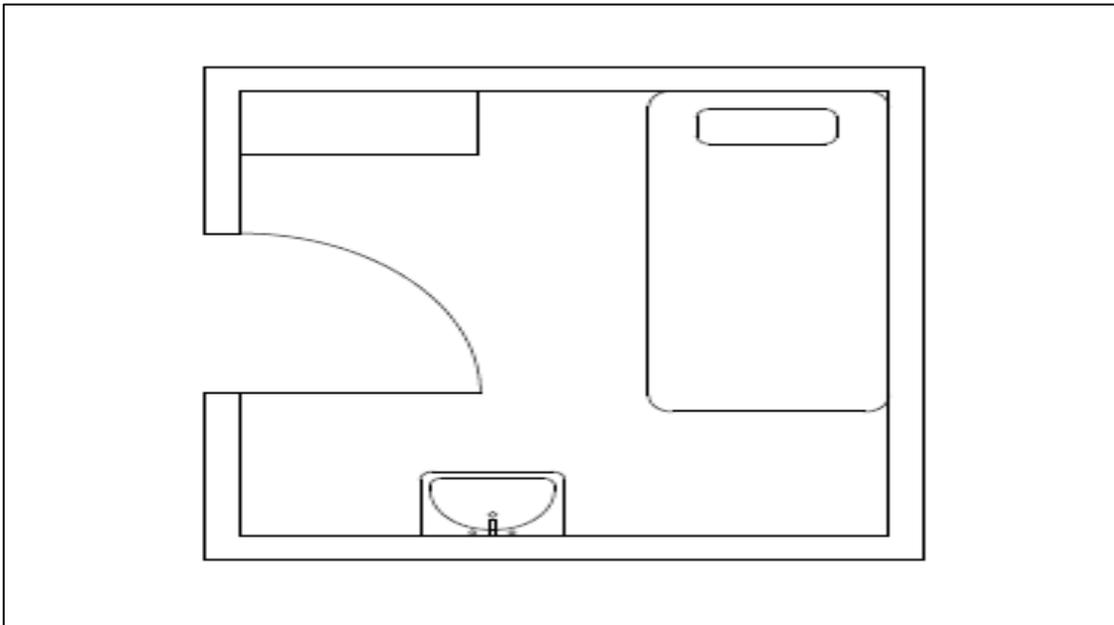


Figura N° 21. Salas de Tratamiento

Tabla N° 10. Horario de Servicio

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 am a 7:50 am	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia
	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje
8:00 am a 8:50 am	Descompresión Axial				
	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia
9:00 am a 9:50 am	Electro Estimulación Muscular				
	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje
10:00 am a 10:50am	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choques
11:00 am a 11:50am	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia
	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje
2:00pm a 2:50 pm	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia
3:00 pm a 3:50pm	Descompresión Axial				
	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia
	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje	Masaje
4:00 pm a 4:50 pm	Electro Estimulación Muscular				
	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia	Hipertermia	Ozonoterapia

5:00 pm a 5:50 pm	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates
	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choque	Hidroterapia	Terapia Ondas de Choques

Objetivo 3. Evaluar los aspectos técnicos que sustentan la puesta en marcha de la posada

Basado en el estudio técnico elaborado en el objetivo anterior, los resultados obtenidos permitió determinar toda la información necesaria para la valoración de los presupuestos de inversión y funcionamiento del proyecto:

3.1.- Cronograma de la Proyección

La proyección del proyecto se realizó a cinco (5) años, iniciando el proyecto en el año 2014 para finalizar el análisis en el 2018, en el primer año se harán la construcción del local, la instalación de equipos y abastecimiento, luego en los restantes cuatro (4) años, se evaluará la gestión de operación del proyecto el cual enfoca su proceso en el servicio de SPA en medicina deportiva.

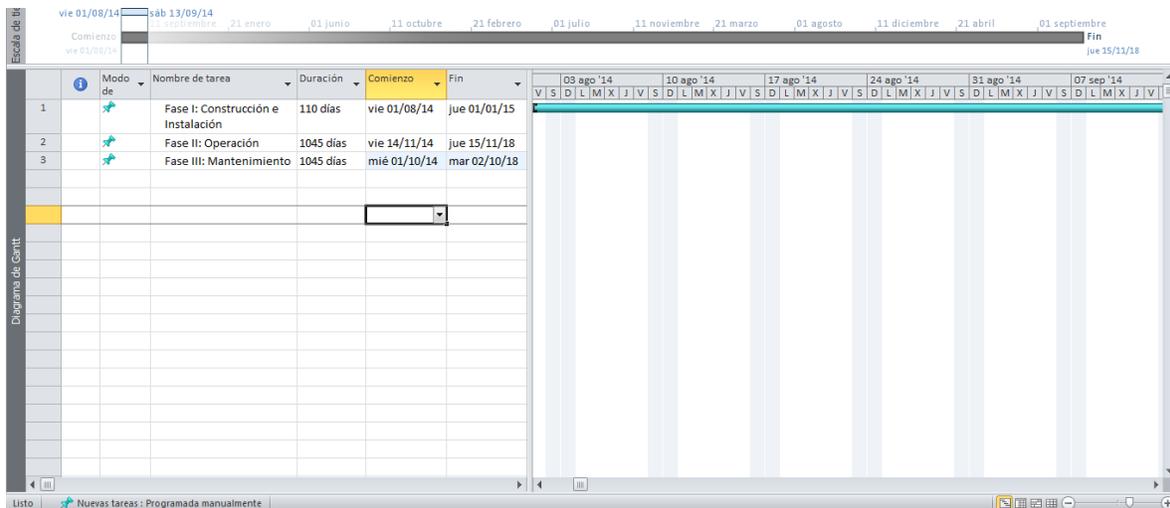


Figura N° 22. Cronograma de Proyección

3.2.- Localización del Proyecto

El sitio donde funcionará la posada estará ubicada en el centro del país, en la región de los llanos, específicamente en la localidad de Calabozo, la cual sin ser la capital es la más grande y productiva del área.

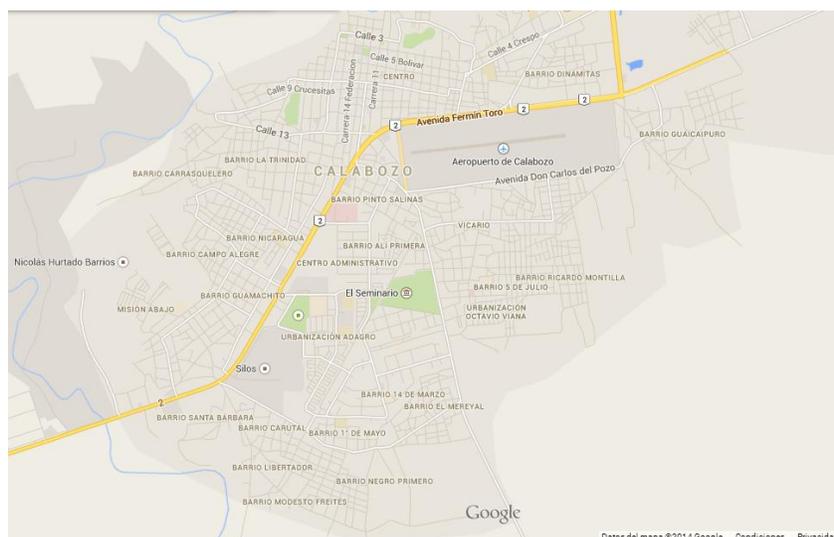


Figura N° 23. Localización del proyecto

Fuente: Googlemaps.com (2014)

Desde finales del año pasado Calabozo cuenta con un aeropuerto, el cual fue recuperado, y será destinado a la aviación general, agrícola y comercial. Adicionalmente cuenta con los aeropuertos internacionales de Valencia (Carabobo) y Maiquetía (Vargas), estados fronterizos con el estado Guárico.



Figura N° 24. Aeropuertos cercanos

Fuente: Googlemaps.com (2014)

La disponibilidad de estos servicios son nulas en la zona, por lo que se considera de está un nicho de mercado a ser explotado.

3.3- Infraestructura de Servicio

El sitio seleccionado se encuentra en una zona con potencial turístico, posee acceso a todos los servicios públicos como son: energía eléctrica, gas, aguas blancas, control de aguas negras, aseo, servicio telefónico y de internet, además de poseer vías de acceso establecidas.

La posada laborará en tres turnos de seis (6) horas. El primer turno estará comprendido de 6:00 am a 2:00 pm, el segundo turno de 2:00 pm a 8:00 pm y el tercer turno de 8:00 pm a 6:00am. Se trabajará seis (6) días a la semana, de martes a domingo durante todo el año. La estructura de costo (EDR) laboral que se requerirá para cumplir con los objetivos del negocio siguiendo este horario, se muestra a continuación:

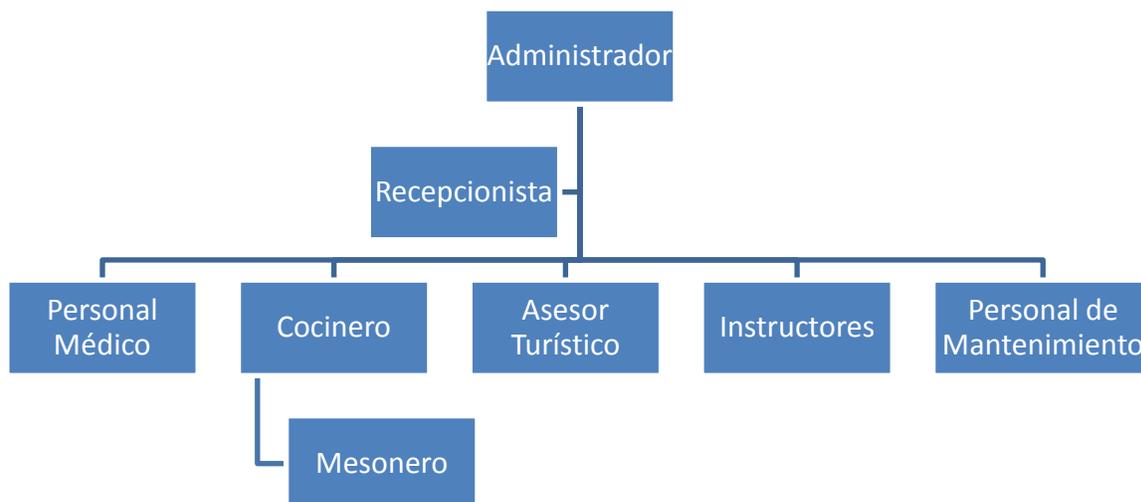


Figura N° 25. Infraestructura de Servicio

En cuanto a los costos asociados a la EDR necesarios para el funcionamiento de la posada, se tiene el detalle en la tabla N° 11

Tabla N° 11. Volumen de Ocupación

Cargo	Cant	Salario mensual	Año 1 (Bs. F)	Año 2 (Bs. F)	Año 3 (Bs. F)	Año 4 (Bs. F)	Año 5 (Bs. F)
Recepcionista	2	6.540	78.480	120.859	186.122	286.627	441.405
Administrador	1	6.540	78.480	120.859	186.122	286.627	441.405
Personal Médico	5	50.000	600.000	924.000	1.422.960	2.191.358	3.374.691
Cocinero	1	6.540	78.480	120.859	186.122	286.627	441.405
Mesonero	2	6.540	78.480	120.859	186.122	286.627	441.405
Asesor Turístico	1	3.270	39.240	60.429	93.060	143.312	220.700
Instructor	1	7.000	84.000	129.360	199.214	306.789	472.455
Personal de Mantenimiento	2	6.540	78.480	120.859	186.122	286.627	441.405
Total Nómina	15	92.970	1.075.640	1.718.084	2.645.844	4.074.594	6.274.871

Dichos costos fueron calculados tomando en consideración los pasivos laborales según la Ley Orgánica del Trabajo de Venezuela. Su proyección se realizó con una estimación de 56,2 % anual de acuerdo a información suministrada por el Banco Central de Venezuela, año 2013, y considerando los horarios de trabajo establecidos en LOT (2012).

Servicios Básicos

En las tablas 12 y 13 muestran el detalle de la inversión a nivel de Activos Fijos e Intangibles, que se requieren para la construcción de la posada/ spa, los mismos no presentan proyecciones por ser una inversión que se realiza sólo una vez al inicio del proyecto.

Tabla N° 12. Inversión para activos fijos

Activos Fijos	Costos (Bs. F.)
Maquinaria	54.500,00
Construcción y Edificación	2.310.000,00
Mobiliario	154.000,00
Equipo de Oficina	54.000,00
Computadoras	30.000,00
Equipos Médicos	2.500.000,00
Otros Activos Fijos	30.800,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	5.133.300,00

Tabla N° 13. Inversión en activos intangibles

Activos Intangibles	Costos (Bs. F.)
Licencias	9500,00
Gastos Administrativos	6200,00
Otros Activos	11000,00
TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES	26700,00

En las tablas 14 y 15 se detallan los costos por los servicios básicos y materia prima, los cuales son necesarios para el funcionamiento de la posada, dichas tablas poseen proyecciones para los primeros años de funcionamiento, considerando, de acuerdo a las estadísticas manejadas por el Banco Central de Venezuela durante el año 2013, una tasa de inflación de 56,2 %.

Tabla N° 14. Costo de Servicios Básicos

Servicios Básicos	Año 1 (Bs. F)	Año 2 (Bs. F)	Año 3 (Bs. F)	Año 4 (Bs. F)	Año 5 (Bs. F)
Agua Potable	360	554	853	1.313	2.022
Energía	3.600	5.544	8.537	13.146	20.244
Servicio de Gas	600	924	1.422	2.189	3.371
Teléfono	1.800	2.772	4.268	6.572	10.120
TV por Cable	5.500	8.470	13.043	20.086	30.932
Servicio de Seguridad	36.900	56.826	87.512	134.768	207.542
Publicidad	7.700	11.858	18.261	28.121	43.306
TOTAL	56.460	86.948	133.896	206.195	317.537

Tabla N° 15. Costos de Materia Prima

Materia Prima	Año 1 (Bs. F)	Año 2 (Bs. F)	Año 3 (Bs. F)	Año 4 (Bs. F)	Año 5 (Bs. F)
Alimentación	258.720	398.428	613.579	944.911	1.455.162
Mantenimiento	5.500	8.470	13.043	20.086	30.932
Material de Oficina	3.696	5.691	8.764	13.497	20.781
Material para Terapias	3.700	5.698	8.774	13.511	20.806
Total de Materia Prima	271.616	418.287	644.160	992.005	1.527.681

Tecnología, Equipos y Materiales

Para el funcionamiento de la posada, se empleara tecnología especializada tanto en la preparación de la comida, como en los servicios médicos ofrecidos, ya que los mismos requieren de equipos específicos para la ejecución de los procesos inherentes a los mismos. La tabla N° 16 muestra dichos equipos necesarios, al

igual que algunos otros materiales necesarios para la puesta en marcha de la posada. Estos costos ascienden a 4.274.023 Bs. F., los cuales a una tasa de cambio de 13.8 (última subasta del Sistema de Complementario de Administración de Divisas (SICAD) febrero 2014), representan una inversión de 309.711 US\$.

Tabla N° 16. Maquinaria, Equipos y Materiales

Maquinaria, Equipos y Materiales		
Descripción		Costos cotizados a abril-2014
Cocina	Campana/ Extractor de cocina	620
	Cocina industrial master 6 hornillas	18.500
	Horno Microondas	2.000
	Nevera Exhibidora 2 mts. Vertical	1.800
	Refrigerador de vegetales y frutas	11.000
	Congelador Freezer/ Nevera horizontal	7.500
	Parrilla eléctrica/ Sanduchera	1.000
	Batidora industrial	1.247
	Licuada	1.200
	Cafetera/ Expreso	2.156
Habitaciones	Juegos de Cuarto	150.000
	Lencería	60.000
	Aires Acondicionados	115.000
	Lavadora Industrial	80.000
	Secadora Industrial	54.000
	Plancha Industrial	10.000
	Fabricador de hielo	9.000
	Televisores	120.000
	Planta Eléctrica	50.000
	Aspiradora	12.000
	Robot para limpieza	9.000
	Teléfonos	9.450

	Centro de primeros auxilios	5.000
	Circuito cerrado	20.000
	Lámparas	7.000
	Almohadas	500
	Neveras Ejecutivas	35.000
	Cafeteras	5.000
Terapias Médicas	Mesa computarizada para descompresión	1.500.000
	Máquinas de ondas de choque portátil	1.260.000
	Ultrasonido medi sound 3000	4.500
	Electroestimuladores 4 canales	15.000
	Tina de Hidromasaje	60.000
	Equipo de Pilates	5.000
	Equipo de Gimnasio	1.000.000
	Multiossigen medical 9S computer photometer system	30.000
	Cojines medicos de temperature	20.000
	TOTAL	4.629.473

Proceso de Producción

Por tratarse de un servicio a ofrecer y no de un producto, el proceso productivo se realizará de la siguiente manera: la persona llega al local, el vigilante le dice donde estacionar, entra al local, se dirige a la recepción y le indica el servicio que desea (hospedaje, turístico, medicina deportiva o la combinación), luego de realizar la cancelación de dicho servicio, la recepcionista lo dirige al sitio en el cual podrá hacer uso de dicho servicio (consultorio, habitación) contratado, una vez finalizado el uso del servicio por parte del cliente, este deja el local dando por terminado el proceso. (Ver página siguiente Figura N° 27. Proceso de Producción)

Para la materia prima que se requiere en las funciones diaria de la posada, se manejan como proveedores a los productores de la zona en cuanto a los rubros

que interesen, esto con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que permitan la relación ganar- ganar.

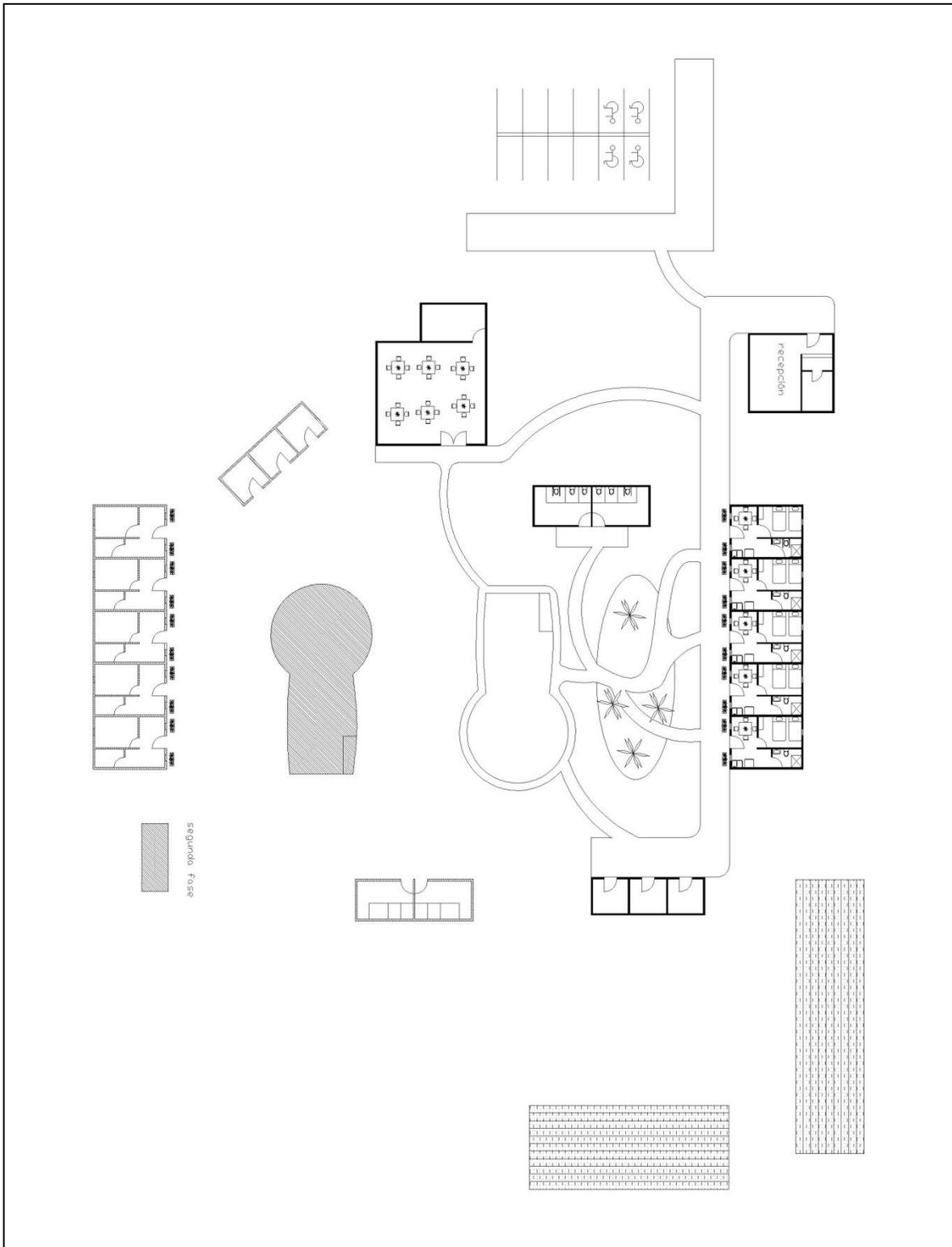


Figura N° 26. Plano de la Posada

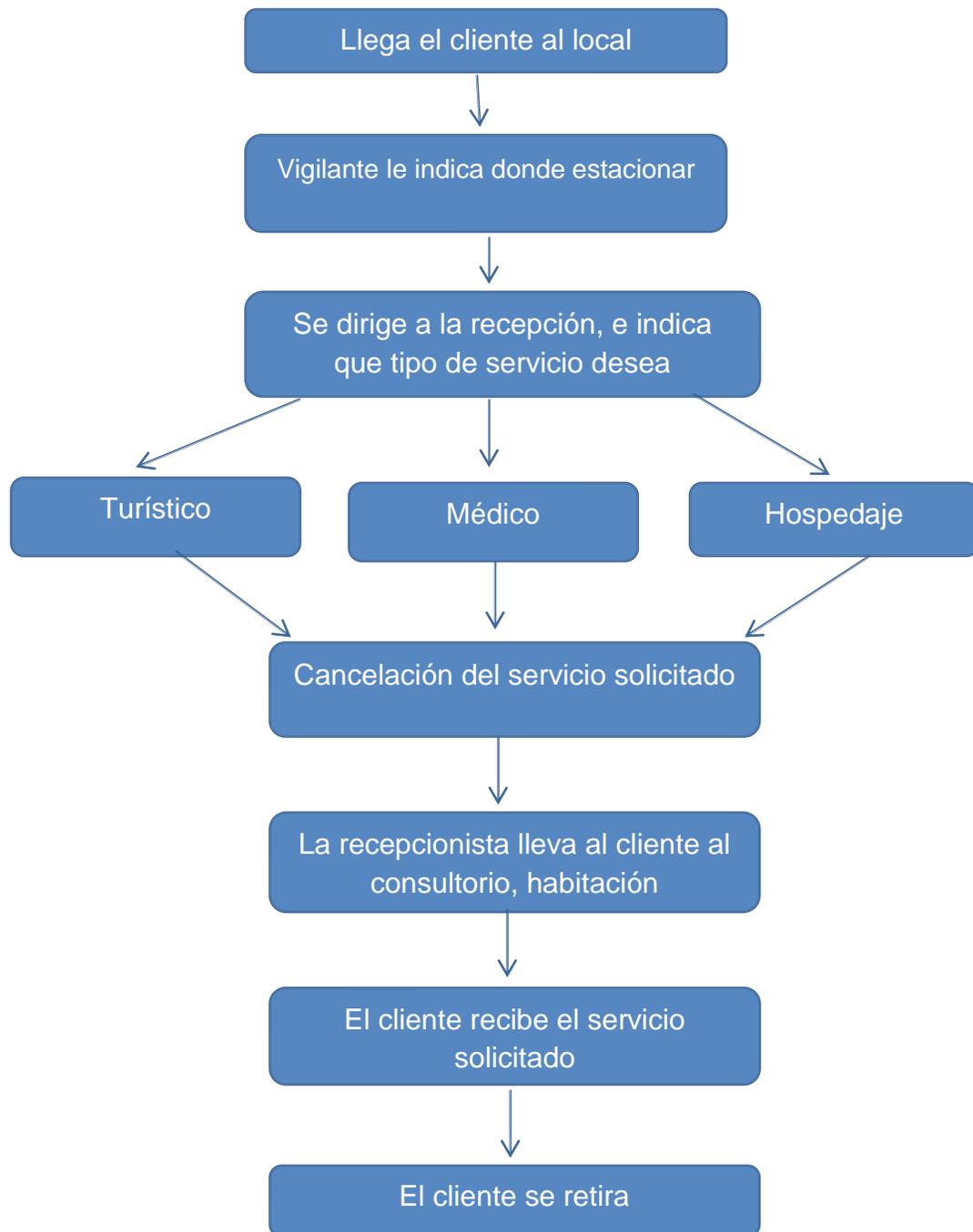


Figura N° 27. Proceso de Producción

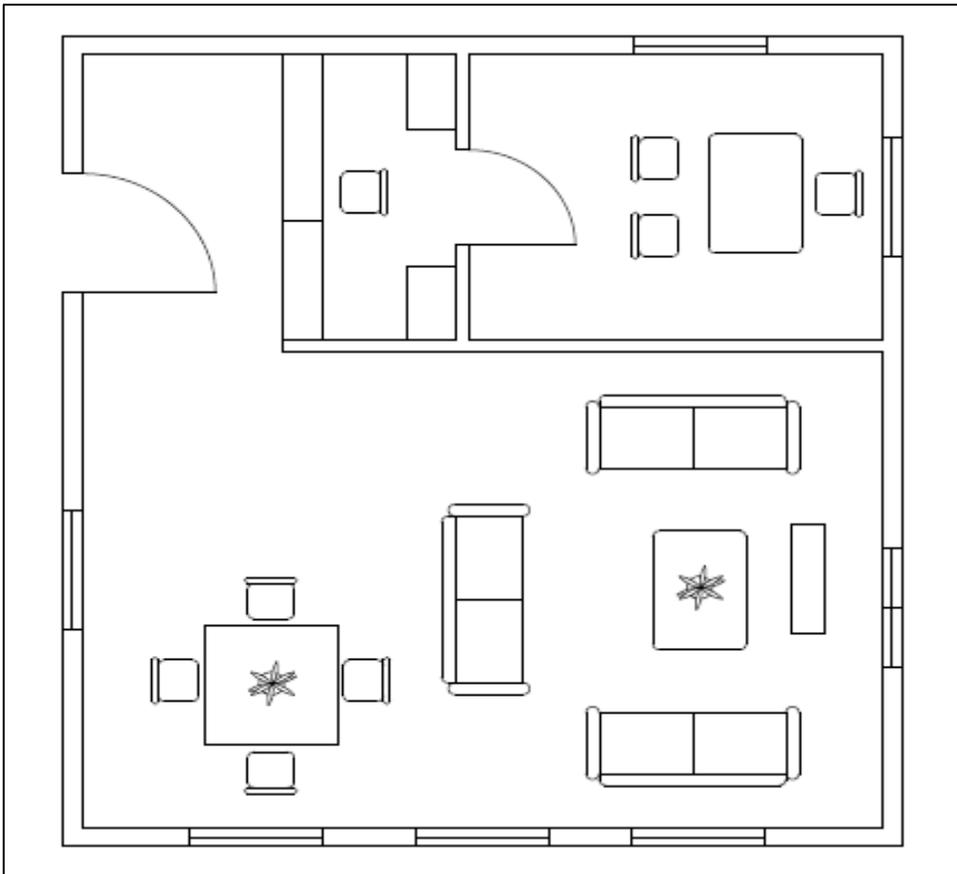


Figura N° 28. Área de Recepción

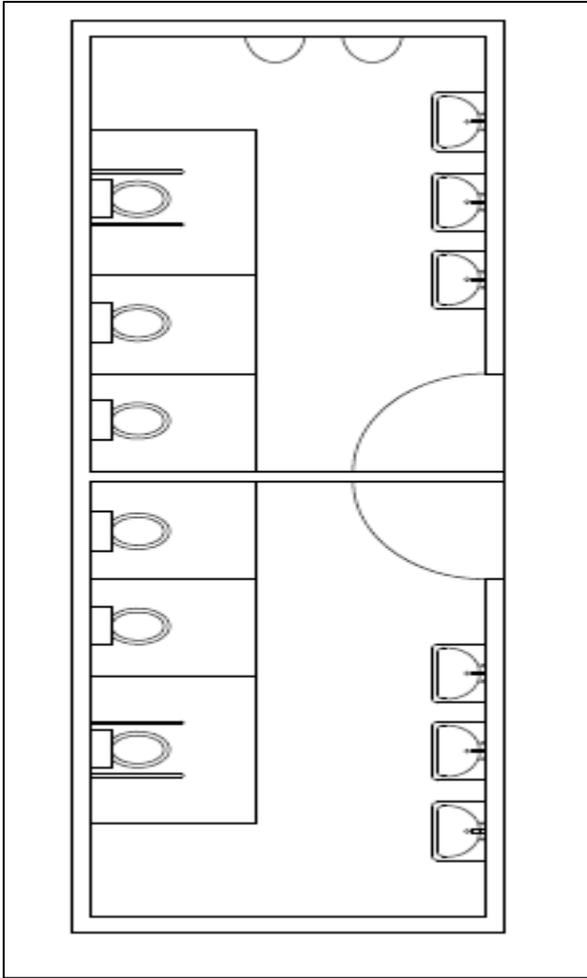


Figura N° 29. Área de Baños regulares y para personas con discapacidad

Desechos y Perdidas del Proceso

Los desechos y pérdidas se estiman por mermas, obsolescencias, pero especialmente debido a la pérdida de mercancía que pierde sus características naturales e impide su utilización en el servicio. Se estiman entre un 10% y 15%, los mismos se constituyen por ineficiencias presentadas durante las labores de adquisición de materiales:

- Fallo en el proveedor
- Uso inadecuado de materiales

- Robo de productos
- Contaminación de productos

Para manejar los desechos que se puedan tener producto del servicio de comida, se establecerán alianzas con los criaderos locales para el procesamiento de los desperdicios. Además se implementará la política de reciclaje en los diferentes espacios de la posada.

Control de Calidad

La calidad dentro de la posada se manifiesta en el lema “hacerlo bien, desde la primera vez y siempre”, esto es, ningún fallo en el proceso por mala elección de las materias primas, proveedores, errores humanos o un mal diseño de proceso, que pueda acumular una serie de eventos no coordinados eficientemente que se traduzcan en un mal servicio al cliente. Para evitar esto se establecerán varios ámbitos de trabajo en los cuales se definirá el estándar de calidad, el cual llevará un estricto control según los lineamientos de los clientes y la búsqueda de mejora continua de los procesos.

- Materias Primas: Deberán responder a la presentación, tamaño y calidad comercial que se determine en función de los servicios a ofrecer, necesidades de conservación y política comercial.
- Cliente externo: Los proveedores juegan un papel vital, no sólo para negociar descuentos o bonificaciones con ellos, sino para mantener ese estándar de calidad en los suministros y asegurar la continuidad de las necesidades de aprovisionamiento.
- Cliente interno: Uno de los principales problemas con los empleados es que no saben lo que la empresa espera de ellos, por lo tanto, se debe asegurar un primer encuentro con ellos, donde se hará énfasis en sus funciones

mediante el suministro de descripciones de cargo y la importancia de sus labores para el buen funcionamiento de la posada, de manera que los empleados conozcan sus funciones reales y se sientan comprometidos con su trabajo e institución.

- Proceso: comprende desde la requisición de materia prima a los proveedores hasta el servicio final al cliente. Por ello, dependiendo del sistema de producción elegido estableceremos las etapas y, en cada etapa el estándar de calidad del servicio.

De igual forma, se busca dar cumplimiento a lo establecido en la norma Covenin 2030-87 sobre clasificación de empresas de alojamiento turístico.

Capacidad Instalada y Utilizada

La capacidad instalada y utilizada de esta empresa se expresa en los servicios ofrecidos para los cuales la estimación se hizo considerando que el SPA posee la capacidad de ofrecer dieciséis (16) sesiones diarias de terapias variadas de cuarenta y cinco minutos cada una, ocho (8) sesiones de masaje/ Pilates, cinco (5) habitaciones para hospedaje, un (1) salón comedor (aproximadamente 19 platos de comida diarios).

De la capacidad instalada, se estima que inicialmente se ofrecerán ocho (8) sesiones de terapia, y cuatro (4) sesiones de masajes, tres (3) habitaciones de hospedaje, un (1) salón comedor con capacidad estimada de diecinueve (19) platos de comida. Esta capacidad se irá incrementando en un 10%

Tabla N° 17. Capacidad Instalada y Utilizada

Capacidad Instalada y Utilizada						
Base de Cálculo		Fase I	Fase II			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de Producción						
Capacidad Instalada						
En Porcentaje	100%		100%	100%	100%	100%
En unidades por día	34		34	34	34	34
En Unidades por Año	9792		9792	9792	9792	9792
Capacidad Utilizada						
En Porcentaje	60%		60%	70%	80%	90%
En unidades por día			38	51	54	58
En unidades por año			10944	14688	15552	16704
Perdida en el proceso	10%		1094	1468	1555	1670
Capacidad utilizada neto			9888	13771	14051	15092
Producción Total	100%		9888	13771	14051	15092

Objetivo 4. Realizar el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada

El estudio económico- financiero permitió calcular la rentabilidad final de la inversión del proyecto, con el fin de determinar su factibilidad. Además, permitió controlar la evolución temporal de la inversión a lo largo del período de concesión del proyecto, detectando así las necesidades de financiación al inicio y durante el proyecto, así como también los riesgos y la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Los cálculos del estudio económico- financiero se realizaron tomando en consideración que se cuenta con un capital propio de 1.000.000 Bs. F., el cual representa el aporte de los accionistas del proyecto para su ejecución, el resto del capital inicial para el proyecto, se tramitará a través de un crédito bancario con el Banco de Venezuela, por ser una institución de la administración pública, la cual cuenta con la tasa más atractiva del mercado, aunado al interés social dentro de su cartera de clientes, lo que hace que tenga interés en el otorgamiento de créditos destinados a la promoción turística y en apoyo al pequeño y mediano empresario. Además, para la ejecución del proyecto ya se cuenta con el terreno donde se realizará la construcción, por lo cual no se requerirá la inversión por este concepto. En la tabla N° 18 (ver página siguiente) se muestra la proyección de precios para los servicios que se ofrecerá

Tabla N° 18. Proyección de precios por servicios a ofertar

	Servicio	Cant. Diaria	Precio Unit.	Año 1 (Bs. F)	Año 2 (Bs. F)	Año 3 (Bs. F)	Año 4 (Bs. F)	Año 5 (Bs. F)
TURISTICO	Balneario El Castrero	1	1.000	288.000	443.520	683.020	1.051.850	1.619.849
	Parque La Puerta	1	1.000	288.000	443.520	683.020	1.051.850	1.619.849
	Balneario Tierra Blanca	1	1.000	288.000	443.520	683.020	1.051.850	1.619.849
	Parque Guatopo	1	1.000	288.000	443.520	683.020	1.051.850	1.619.849
MÉDICOS	Colocación de Tapping	4	500	57.600	88.704	136.604	210.370	323.969
	Terapia Descompresión Axial	2	2.500	1.440.000	2.217.600	3.414.180	5.257.837	8.097.068
	Sesión de Pilates	4	200	230.400	354.816	546.416	841.480	1.295.879
	Electro estimulación muscular	2	2.000	1.152.000	1.774.080	2.732.083	4.207.407	6.479.406
	Terapia de Ondas de Choque	2	2.000	1.152.000	1.774.080	2.732.083	4.207.407	6.479.406
	Sesión de Hipertermia	2	1.000	57.600	887.040	1.366.041	2.103.703	3.239.702
	Sesión de Ozonoterapia	2	800	460.800	709.632	1.092.833	1.682.962	2.591.761
	Sesión de Hidroterapia	2	1.000	576.000	887.040	1.366.041	2.103.703	3.239.702
	Sesión de Masaje	4	300	345.600	532.224	819.624	1.262.220	1.943.818
	OTRO	Servicio de Hospedaje por noche	3	1.200	1.036.800	1.596.672	2.458.874	3.786.665
Comidas		9	550	1.425.600	2.195.424	3.380.952	5.206.666	8.018.265
TOTAL			12.050	9.604.800	14.791.392	22.778.881	35.077.820	54.019.836

Modelo de Evaluación Financiera de Proyecto

Para los cálculos de este estudio se tomaron como base la información contenida en la página web www.cochinodinero.com con relación al análisis financiero para la implementación de un plan de negocio exitoso. Se evaluaron las variables relacionadas con los precios y las cantidades de servicios que se esperan ofrecer durante el primer año de funcionamiento. De igual forma se realizó la proyección para los siguientes cuatro (4) años, calculando un aumento de 54%, dicho porcentaje se estimó en base a los valores manejados durante el año pasado (año 2013) por el Banco Central de Venezuela.

Nombre de la empresa	• Posada Atlética
Fecha	• 01/09/2014
Término del proyecto	• 5

Figura N° 30. Datos del Proyecto

En la tabla 19 (ver página siguiente) se muestran las cantidades por cada uno de los servicios que se tienen estimadas anualmente para el proyecto, así mismo se considera un porcentaje de aumento del 15% anual para los 4 siguientes años.

Tabla N° 19. Cantidad por servicio a ofertar

	Servicio	Cant. Inicial	% de Incremento al año			
			Año 2 (Bs.F.)	Año 3 (Bs.F.)	Año 4 (Bs.F.)	Año 5 (Bs.F.)
TURISTICO	Balneario El Castrero	288	15%	15%	15%	15%
	Parque La Puerta	288	15%	15%	15%	15%
	Balneario Tierra Blanca	288	15%	15%	15%	15%
	Parque Guatopo	288	15%	15%	15%	15%
MÉDICOS	Colocación de Tapping	1152	15%	15%	15%	15%
	Terapia Descompresión Axial	576	15%	15%	15%	15%
	Sesión de Pilates	1152	15%	15%	15%	15%
	Electro estimulación muscular	576	15%	15%	15%	15%
	Terapia de Ondas de Choque	576	15%	15%	15%	15%
	Sesión de Hipertermia	576	15%	15%	15%	15%
	Sesión de Ozonoterapia	576	15%	15%	15%	15%
	Sesión de Hidroterapia	576	15%	15%	15%	15%
	Sesión de Masaje	1152	15%	15%	15%	15%
	OTROS	Servicio de Hospedaje por noche	864	15%	15%	15%
Comidas		2592	15%	15%	15%	15%

Tabla N° 20. Proyección de los servicios a ofrecer

SERVICIO		Cantidad Inicial	Proyección Años 2- 5
TURISTICO	Balneario El Castrero	288	331
	Parque La Puerta	288	331
	Balneario Tierra Blanca	288	331
	Parque Guatopo	288	331
MÉDICOS	Colocación de Tapping	1152	1325
	Terapia Descompresión Axial	576	662
	Sesión de Pilates	1152	1325
	Electro estimulación muscular	576	662
	Terapia de Ondas de Choque	576	662
	Sesión de Hipertermia	576	662
	Sesión de Ozonoterapia	576	662
	Sesión de Hidroterapia	576	662
	Sesión de Masaje	1152	1325
OTROS	Servicio de Hospedaje por noche	864	994
	Comidas	2592	2981
TOTAL		11520	14247

Para el proyecto se consideran como costos fijos (Tabla N° 21), ver página siguiente) los montos correspondientes al pago de los servicios básicos (energía eléctrica, Agua Potables, Servicio de Gas, Teléfono y Televisión por Cable). Dentro de los costos fijos, se maneja el concepto de “Otros” el cual corresponde al monto que se cancelará por la contratación de servicio de vigilancia para la posada.

Tabla N° 21. Costos Fijos Iniciales

Costos Fijos Iniciales		
Alquiler	Servicios Básicos	Otros
0	6910	36.900

En la tabla 22 se presentan los porcentajes de aumento que se estiman tendrán los costos fijos durante los primeros cuatro años a la instalación de la posada, se prevé un 15% de aumento para los dos (2) primeros años y para los otros dos (2) años del proyecto un 20%

Tabla N° 22. % de Incremento al año

Costo Fijo	% De Incremento al año			
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
43.810	15%	15%	20%	20%

Tabla N° 23. Proyección de Costos Iniciales

Costo Inicial Fijo	Proyección de Costos	
	Año 2- 3	Años 4-5
43.810	50.381,50	60.457,80

Estimación de Costos de Mano de Obra

Los cálculos asociados a los beneficios establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo (2012), se calcularon tomando como referencia el actual monto de la Unidad Tributario (UT) Bs. F. 127 (febrero 2014) para cada uno de los cargos que forman parte de la estructura

Tabla N° 24. Estimación de costo de mano de obra directa.

Concepto	Recepcionista.	Administrador	Médicos	Cocinero	Mesonero	Asesor Turístico	Instructor	Mantenimiento
Salario	6540	6540	50.000	6540	6540	3270	7000	6540
Bono Vac.	15	15	15	15	15	15	15	15
Días Utilidades	30	30	30	30	30	30	30	30
Prestaciones	13.080	13.080	100000	13080	13080	6540	14000	13080
Aporte SS0	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
Aporte Paro	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%
Aporte Fondo Vivienda	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Aporte Ince	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Total Aporte	931.95	931.95	7125	931.95	931.95	429.97	997.5	931.95
Ley Aliment. (UT)	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Bono Aliment.	1905	952.50	4762.50	952.50	1905	952.50	952.50	1905
Total por Cargo	25.726,95	24.774,45	186.887,50	24.774,45	25.726,95	12.827,47	26.450	25.726,95

Para los costos variables se consideró el mismo porcentaje estimado para los siguientes cuatro (4) años luego de la instalación de la posada (Tabla N° 19, ver página 95), el 15% para el segundo y tercer año y un 20% para el cuarto y quinto año.

Tabla N° 25. Porcentaje de incremento costos variables

Cargo	Costo Variable Inicial	% De incremento al año			
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recepcionista	25.726,95	15%	15%	20%	20%
Administrador	24.774,45	15%	15%	20%	20%
Médicos	186.887,50	15%	15%	20%	20%
Cocinero	24.774,45	15%	15%	20%	20%
Mesonero	25.726,95	15%	15%	20%	20%
Asesor Turístico	12.827,47	15%	15%	20%	20%
Instructor	26.450	15%	15%	20%	20%
Mantenimiento	25.726,95	15%	15%	20%	20%

Se realizó el cálculo de los gastos que implica la estructura de cargo que se requiere para el funcionamiento de la posada, tomando en consideración todos los pagos de ley que deben realizarse a los empleados (Tabla N° 26).

Tabla N° 26. Proyección de Gasto por estructura de cargo

Cargo	Costo Variable Inicial	% De incremento	
		Año 2-3	Año 4-5
Recepcionista	25.726,95	29.585,99	35.503,18
Administrador	24.774,45	28.490,61	34.188,73
Médicos	186.887,50	214.920,62	257.904,74
Cocinero	24.774,45	28.490,61	34.188,73
Mesonero	25.726,95	29.585,99	35.503,18

Asesor Turístico	12.827,47	14.751,59	17.701,90
Instructor	26.450	30.417,50	36501
Mantenimiento	25.726,95	29.585,99	35.503,18
TOTAL	352.894,72	405.828,90	486.994,64

Ingresos y Egresos

En la tabla N° 27 se resume todos los ingresos y egresos que se manejan para el proyecto durante sus primeros cinco (5) años.

Tabla N° 27. Ingresos y Egresos

Ingresos y Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Cantidad	11.520	14.247	14.247	14.247	14.247
Precios	9.804.800	14.791.392	22.778.881	36.077.820	64.019.838
Ventas Totales	9.816.320	14.805.639	22.793.128	36.092.067	64.034.085
COSTOS					
Costos Fijos	43.810	50.381,50	50.381,50	60.457,80	60.457,80
Costos Variables					
Costos Totales	43.810	80.531,50	50.381,50	60.457,80	60.457,80
GASTOS					
Gastos de Venta					
Sueldos y Comisiones de venta	-	-	-	-	-
Publicidad	7.700	11.858	18.261	28.121	43.306
Otros Gastos de Venta	-	-	-	-	-
Total Gastos de Venta	7.700	11.858	18.261	28.121	43.306
Gastos Generales					
Alquileres	-	-	-	-	-
Servicios Públicos	-	-	-	-	-
Sueldos Operativos	304.393,32	347.752,30	345.752,30	417.302,73	417.302,73
Otros Gastos Generales	-	-	-	-	-

Total Gastos Generales	304.393,32	347.752,30	345.752,30	417.302,73	417.302,73
Gastos de Administración					
Sistemas	-	-	-	-	-
Sueldos Administrativos	50.501,94	58.076,60	58.076,60	69.691,91	69.691,98
Otros Gastos Administrativos	-	-	-	-	-
Total Gastos Administrativos	50.501,94	58.076,60	58.076,60	69.691,91	69.691,98
GASTOS TOTALES					
	10.222.725,1	15.273.707,4	23.265.599,4	36.667.640,4	64.624.843,5

Luego del estudio económico mostrado con anterioridad se logró establecer la inversión inicial que se requiere para la ejecución del proyecto. En la Tabla N° 28 se muestra la inversión que se requerirá en la parte pre- operativa del proyecto.

Tabla N° 28. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL PRE- OPERATIVA	MONTO
ACTIVOS FIJOS	
Maquinaria	54.500
Inmuebles	2.500.000
Vehículos	-
Mobiliario	154.000
Equipos de Oficina	54.000
Computadoras	30.000
Construcción y Edificación	2.310.000
Otros activos fijos	30.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	5.133.300
ACTIVOS INTANGIBLES	
Licencias	9500

Gastos Constitutivos	6200
Otros Activos Intangibles	11000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	26.700
ACTIVOS CIRCULANTES	
Efectivo Inicial	-
Materiales y Otros	262.420
Inventario Inicial	
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	262.420
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	5.422.420

En la tabla N° 29, se encuentran identificados todos los fondos de los cuales se deberá disponer en el proyecto, como se indicó en la parte inicial del estudio de factibilidad se cuenta con un capital propio de 1.000.000 Bs. F. la diferencia restante se obtendrá por medio de una financiación, a través de un ente bancario público como lo es el Banco de Venezuela, debido a que en su cartera de créditos ofrece propuestas para el sector turismo a una tasa de interés del 16%, el crédito financiado será a 10 años.

Tabla N° 29 Total de fondos necesarios

TOTAL FONDOS NECESARIOS EN Bs. F.	5.422.420
FUENTES DE FONDO	
Capital Propio	1.000.000
Préstamos	4.422.420
CUADRE	0,00
Rendimiento esperado del capital propio	30%
Tasa de interés para los préstamos	9.32%
Período de Pago de los préstamos	10,00

Tasa impositiva	34,00%
Porcentaje pagado en dividendos	0,00%
Período de cuentas por cobrar (días)	-
Período de Inventario (días)	-
Período de cuentas por pagar (días)	-
Periodo de depreciación/ amort.	10,00
Porcentaje de IVA	12%
Porcentaje de venta a contribuyentes especiales	-
Porcentaje de retención del IVA	-
Período para recuperar el IVA (meses)	-

Análisis de Sensibilidad

Según Blanco (2010), el análisis de sensibilidad se ha efectuado desde la óptica de los escenarios pesimistas que puede presentar el proyecto en el transcurso de su desarrollo, con la finalidad de evaluar la solidez financiera del mismo y medir como puede influir sobre la rentabilidad financiera.

Para su ejecución se han seleccionado una serie de parámetros que pudieran influir directamente en la rentabilidad del proyecto y que pudieran ser los menos controlables por el negocio, son los siguientes:

Parámetros Inflacionarios:

- Tasa de Interés anual nominal
- Costo del KW

Parámetros de Ingresos

- Precio de venta de habitaciones matrimoniales
- Precio de venta de terapia de descompresión axial

Parámetros de Mercado

- Porcentaje de capacidad utilizada 2do año
- Incremento anual de la capacidad utilizada

Parámetros Técnicos

- Pérdida promedio en el proceso
- Porcentaje de habitaciones

Parámetros Laborales

- Días Laborales por mes
- Incremento anual por productividad

Parámetros Fiscales

- Valor de la unidad tributaria
- Aporte al Seguro Social Obligatorio

Parámetros socio- políticos

- Porcentaje de Prestaciones sociales
- Incremento anual costo electricidad

El análisis de sensibilidad se realiza en tres fases:

En la fase 1 a los valores originales de todos los parámetros previamente seleccionados se le aplicó en forma individual, un porcentaje de variación elevado con la finalidad de determinar cuáles parámetros serían los más sensibles del grupo. Una vez incorporado esos valores de variaciones con la finalidad de determinar cuáles eran más sensibles, es decir aquellos cuya tasa interna de retorno se encontrarán $2/3$ por debajo de su valor original, estos fueron los siguientes:

- 1) Aumento de la Tasa de Interés anual nominal: Si por circunstancia de inflación la tasa de interés anual nominal aumentara en un 100%, sería el 80% de interés que influiría en la Tasa Interna de Retorno (TIR) que descendería hasta un 20% lo que la ubicaría por arriba de la Tasa de Costo de Capital (TCC). Sería muy costoso que los intereses sean mayores que el capital abonado.
- 2) Aumento del costo del KW: si por temas de regulación de precios el costo de Kw aumenta en un 100% llegaría a un costo de 66,12 Bs. F. lo que lograría que la TIR descendiera hasta en un 18% y se ubicaría por debajo de la TCC. Esto causaría altos gastos de electricidad.
- 3) Disminución del porcentaje de la capacidad utilizada 2° año: en el supuesto de presentarse este escenario donde la demanda de turistas baje en el 2° año y se disminuya el porcentaje de la capacidad utilizada en un -30% estará muy por debajo la TIR con respecto a la TCC, no se obtendrían los ingresos necesarios para mantener el negocio.
- 4) Descenso anual de la capacidad utilizada: suponiendo el escenario de que en vez de incrementar la capacidad utilizada anualmente se tuviese que disminuir en un -50% se encontrará muy por debajo la TIR con respecto a la TCC, esto no permitirá satisfacer las necesidades de demanda de turistas en la zona.

En la fase 2 se toma los parámetros más sensibles, de manera individual, si la Tasa Interna de retorno fuese igual a cero, esto equivale a recuperar la inversión realizada pero a valor nominal, esto significa según Blanco (2010) que se perdería el valor del dinero durante el tiempo que estuvo invertido. A esta tasa se le iguala al flujo de futuros saldos netos de caja. Los resultados obtenidos según el grado de vulnerabilidad ante el cambio fueron los siguientes:

- 1) Porcentaje de capacidad utilizada 2° año: tendría que disminuir de un 60% a un 35,6% la capacidad utilizada en ese año, es decir sería necesario una variación del -40,6% del porcentaje para que la TIR sobre la inversión fuese valor cero.
- 2) Incremento anual de la capacidad utilizada: la capacidad utilizada anual tendría que descender de un 20%, es decir será necesario un descenso de -57,9% para que la TIR sobre la inversión fuera valor cero.

La fase 3 permite situar el análisis en un escenario más realista ya que los parámetros varían de forma simultánea no individual, además se analiza la influencia de los parámetros más sensibles cuando varíen en porcentajes que no castiguen tan duramente al proyecto. Con eso la capacidad utilizada en el 2° año de operación de -20% en lugar de -30% es decir 48% en vez de 60%. Con esta disminución del porcentaje de capacidad utilizada, la TIR se ubicó en 17,22%.

Conformación del Proyecto

Como se detalló anteriormente la obtención de la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto, se obtendrá por medio de un crédito bancario solicitado a una entidad bancaria pública “Banco de Venezuela”, para lo cual se presentaran los requerimientos solicitados por dicha institución financiera, a través de la figura jurídica de sociedad civil o mercantil, las cuales tiene como característica esencial de toda sociedad, de acuerdo a gerencie.com, la unión de esfuerzos y capitales con el fin de realizar una empresa social que produzca utilidades. La sociedad sea civil o mercantil, se forma para emprender una o varias actividades económicas organizadas que se enuncian clara y específicamente en el objeto social, siempre con el ánimo de obtener utilidades líquidas de cada ejercicio social.

Objetivo 5. Evaluar las estrategias de negocio del Proyecto

Las estrategias de negocios para este proyecto, pasan por definir los riesgos asociados al mismo. Para esto y de acuerdo a Palacios (2003) “El riesgo es una medida del nivel de certeza que se tiene de un continuum. En un extremo se tiene absoluta seguridad de lo que va a suceder y en el otro existe una ausencia total de información y, por tanto, incapacidad de predicción. Según esto, el riesgo es una medida de la falta de certidumbre basada en la disponibilidad de información adecuada”.

Por su parte el PMI (2013) en su PMBOK de la quinta edición, define el riesgo de un proyecto en la siguiente forma: “Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas”.

Cualquier evento (incierto o no) que pueden ocurrir dentro del desarrollo de un proyecto, pueden afectar el desenvolvimiento del mismo de manera positiva (convirtiéndose en una oportunidad), o negativa (convirtiéndose en una amenaza). El tratamiento de los riesgos de un proyecto pasa por:

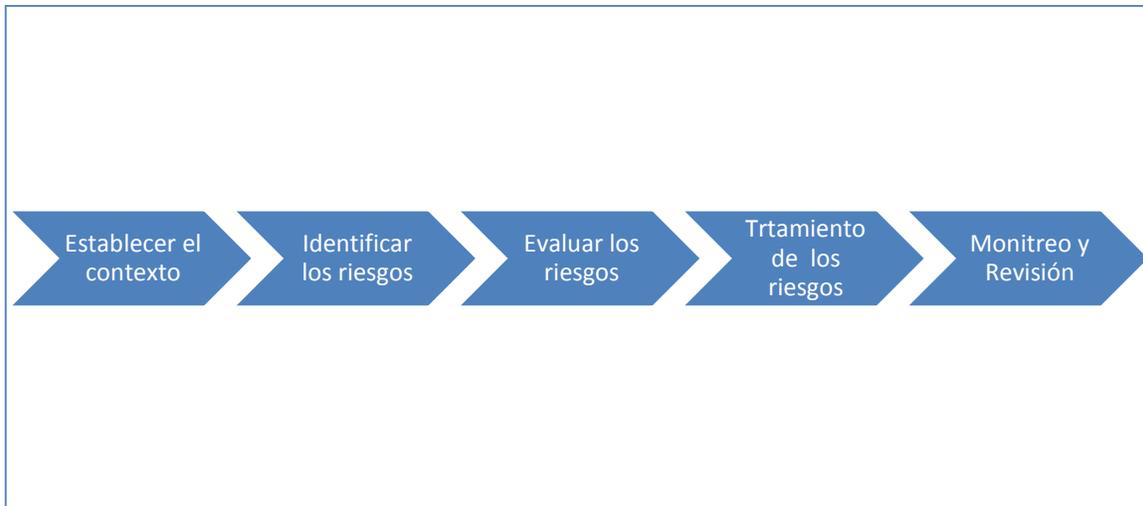


Figura N° 31. Tratamiento de los Riesgos

Fuente: Department of treasury and finance (2013)

1.- Identificación del contexto

El contexto donde se desenvuelve este proyecto resulta complejo en virtud de los recursos necesarios para operar (técnicos, económicos y humanos), por lo cual la organización necesita de ciertas alianzas estratégicas que le permitan mantenerse en la vanguardia tecnología, como elemento vital para la excelencia de las operaciones dentro del spa de medicina deportiva, para de esta manera poder cumplir con el objetivo previsto.

2.- Identificación de los Riesgos: Estructura Desagregada de Riesgo

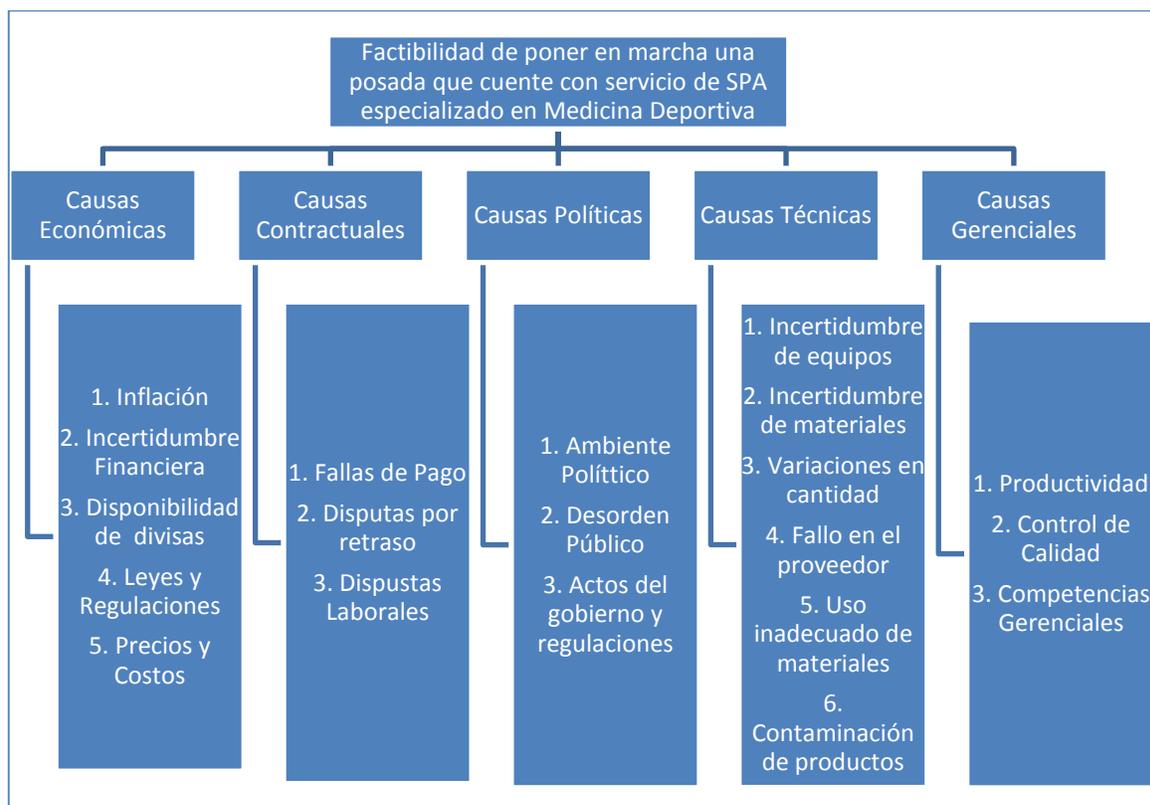


Figura N° 32. Identificación de Riesgos

Fuente: Department of treasury and finance (2013)

3.- Evaluación del riesgo

De acuerdo a Gido y Clements (2007) “La evaluación de cada riesgo involucra la determinación de la probabilidad de que el suceso del riesgo ocurra y el grado de impacto que el suceso tendrá en el objetivo”. Para dicha evaluación se le asignará a los dos factores involucrados (probabilidad de ocurrencia e impacto) una calificación de Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla N° 30. Evaluación del Riesgo

	Riesgo	Consecuencia	Prob.	Imp
ECONÓMICAS	Inflación (R1)	- Aumento de insumos - Poca asistencia	A	A
	Incertidumbre Financiera (R2)	- Aumento de tasa de préstamo bancario	M	M
	Disponibilidad de Divisas (R3)	- No poder comprar toda la maquinaria prevista	M	M
	Leyes y Regulaciones (R4)	- Cumplimiento de nuevas leyes	B	B
	Precios y Costos (R5)	- Aumento de montos estipulados en costos	M	B
CONTRACTUALES	Fallas de Pago (R6)	- Personal insatisfecho	B	A
	Disputas por retraso (R7)	- Personal insatisfecho y desmotivado	B	A
	Disputas Laborales (R8)	- Mal clima laboral	B	A
POLÍTICAS	Ambiente Político (R9)	- Mal clima laboral	M	B
	Desorden Público (R10)	- Clima de inseguridad general	M	A
	Actos del gobierno y Regulaciones (R11)	- Poca asistencia	A	A
GERENCIALES	Productividad (R12)	- Ingresos insuficientes	M	A
	Control de Calidad (R13)	- Productos y Servicios de baja calidad	M	M
	Competencia Gerenciales (R14)	- Mal clima laboral	B	M

Matriz de Probabilidad vs. Impacto de los Riesgos

Una vez identificados y tabulados los riesgos en el punto anterior, se procedió a elaborar la matriz de probabilidad de impacto, que tiene como objetivo fundamental priorizar los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y el impacto que producirían en caso de ocurrir, sin desestimar los riesgos leves ya que pueden evolucionar y pasar a ser riesgos de mayor incidencia para la ejecución del proyecto. Para la medición del impacto de los riesgos identificados sobre el proyecto se utilizaron las condiciones definidas para escalas de impacto de un riesgo sobre los principales objetivos del proyecto, sugeridas por el PMI en su guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

Tabla N° 31. Condiciones definidas para escalas de IMPACTO de un riesgo sobre los principales objetivos del proyecto

Objetivos del Proyecto	Muy Bajo/ 0,05	Bajo/ 0,10	Moderado/ 0,20	Alto/ 0,40	Muy Alto/ 0,80
Coste	Aumento de coste insignificante	Aumento del coste <10%	Aumento del coste 10-20%	Aumento del coste 20-40%	Aumento del coste >40%
Tiempo	Aumento de Tiempo insignificante	Aumento del tiempo <5%	Aumento del Tiempo 5-10%	Aumento del tiempo 10-20%	Aumento del tiempo >20%
Alcance	Disminución del alcance perceptible	Áreas de alcance secundarias afectadas	Áreas de alcance principales afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento terminado del proyecto
Calidad	Degradación de la calidad apenas	Sólo las aplicaciones muy	La reducción de la calidad requiere de	Reducción de la calidad inaceptable	El elemento terminado del proyecto es

	perceptible	exigentes se ven afectadas	la aprobación del patrocinador	para el patrocinador	efectivamente inservible
--	-------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------	--------------------------

Probabilidad	Amenazas				Oportunidades					
Muy Alta 0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	
Alta 0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	
Moderada 0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	
Baja 0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	
Muy Baja 0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy Bajo
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8	0.8	0.4	0.2	0.1	0.05
Impacto (Escala de Relación) afectación sobre los objetivo del proyecto (costo- tiempo-alcance-calidad)										

	Alta Probabilidad
	Mediana Probabilidad
	Baja Probabilidad

Figura N° 33. Gestión de Riesgo

Se puede observar como existe un alto porcentaje de riesgos desfavorables que pudiesen impactar negativamente el resultado del proyecto. Es importante tomar

previsiones y planes de respuesta para cada uno de ellos, priorizando los que tienen mayor probabilidad de ocurrencia e impacto.

4.-Tratamiento de los riesgos: Planeación de respuesta al riesgo

Según indican Gido y Clements (2007) “La planeación de la respuesta al riesgo consiste en el desarrollo de un plan de acción para reducir el impacto o la probabilidad de cada riesgo”. Un plan de respuesta al riesgo puede evitar, mitigar o aceptar el riesgo. Evitarlo, significa eliminar el riesgo al elegir un curso de acción diferente. Mitigar el riesgo, significa emprender acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia de dicho suceso o reducir el impacto potencial del mismo. Aceptar el riesgo puede implicar dos situaciones: estar de acuerdo con la consecuencia, en circunstancias donde la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial sean bajos, o bien, optar por el desarrollo de un plan de contingencia que se deberá ejecutar si se presenta un suceso de riesgo con alta probabilidad.

Tabla N° 32. Plan de respuesta al riesgo

	Riesgo	Decisión	Plan de Respuesta
ECONÓMICAS	Inflación	Aceptar	- Ajuste de Precios
	Incertidumbre Financiera	Aceptar	
	Disponibilidad de Divisas	Aceptar	- Búsqueda de proveedores nacionales
	Leyes y Regulaciones	Aceptar	- Acatar los mandatos que correspondan
	Precios y Costos	Mitigar	- Generando ofertas especiales - Ofreciendo paquetes y cupones de descuento
TRA CTU	Fallas de Pago	Evitar	- Mantener el trabajo administrativo al día

	Disputas por retraso	Evitar	- No generando atrasos en el pago de los bienes contractuales
	Disputas Laborales	Evitar	- Estimulación la comunicación interna asertiva, y trabajando continuamente en la resolución de conflictos.
POLÍTICA	Ambiente Político	Aceptar	- Evitar conflictos y diferencias de esta índole
	Desorden Público	Aceptar	- Garantizar la seguridad para todos los clientes y trabajadores
	Actos del gobierno y Regulaciones	Aceptar	- Garantizar la seguridad para todos los clientes y trabajadores
GERENCIALES	Productividad	Evitar	- Manteniendo elevados controles sobre el desarrollo de las actividades y logro de metas diarias. - Estímulo al personal por el logro de metas.
	Control de Calidad	Evitar	- Realizando inspecciones continuas en las diferentes fases de operatividad - Aplicación de correctivos al detectar cualquier anomalía en el desarrollo del mismo.
	Competencia Gerenciales	Evitar	- Asesoría y monitoreo constante de las decisiones a tomar.

Plan de Gestión de Riesgo

Tabla N° 33. Gestión de Riesgo

Descripción del Riesgo	Impacto en el Proyecto	Probabilidad	Seriedad	Grado	Acciones para la mitigación (Preventivas o Contingencia)	Responsable de las acciones
Aumento de la Inflación	Negativo	Alta	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> Contingencia: Aumento de precios 	Gerente
Incertidumbre Financiera <ul style="list-style-type: none"> Cambios en la tasa de interés del préstamo 	Negativo	Baja	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> Contingencia: Ajuste de Precios en los servicios 	Gerente
Disponibilidad de divisas <ul style="list-style-type: none"> No existan 	Negativo	Alta	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> Contingencia: Compra de divisas en el mercado paralelo Preventivas: Búsqueda de proveedores nacionales 	Gerente Administrador

Leyes y Regulaciones <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la LOT/ LOCYMAT • Variación en el % de aporte del SSO 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Contingencia: Acatar las disposiciones 	Gerente Administrador
Fallas de Pago <ul style="list-style-type: none"> • Al personal • Retrasos 	Negativo	Baja	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Trabajo administrativo de nómina al día • Contingencia: Conversar con el personal, establecer plan de pagos 	Gerente Administrador

<p>Disputas Laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personales • Laborales • Mal Clima organizacional 	Negativo	Baja	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Reuniones de monitoreo del desarrollo de las actividades, Normas de convivencia conocidas por todos • Contingencia: Grupos de trabajo para resolver conflictos particulares, Aplicar sanciones a la falta de cualquier norma establecida 	Todo el Personal
---	----------	------	-------	--	--	------------------

<p>Ambiente Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorden Público • Actos de Gobierno 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Establecer normas de trabajo, donde se deje claro la no presencia de proselitismo político, Ofrecer seguridad constantemente. • Correctivas: Aplicar sanciones a la infracción de cualquier norma 	Todo el Personal
<p>Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se logre la meta diaria 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Monitoreo constante a la ejecución de actividades, Equipo auto dirigido • Correctivas: Determinar fallas y cuellos de botella en el proceso, agilizar procesos 	Todo el Personal

<p>Control de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo inadecuado de procesos • Mala atención al cliente 	Negativo	Baja	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Inspecciones sobre el inventario y procesos • Correctivas: Indicar fallas en el abastecimiento y/o desarrollo de los procesos 	Gerente
<p>Competencias Gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Liderazgo 	Negativo	Baja	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Personal capacitado para el cargo • Correctivas: Talleres para el desarrollo de capacidades, cambio de personal 	Gerente

<p>Fallas del Proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos no lleguen a tiempo • Insumos defectuosos • Insumos Insuficientes 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Establecer calendario de suministros con holgura necesaria para el desarrollo de las actividades, mantener relaciones comerciales con varios proveedores del ramo, asegurar la cadena de suministros necesaria, monitoreo constante sobre el inventario • Correctivas: Cambios de proveedores, cambios en los servicios a ofrecer 	Gerente
---	----------	-------	-------	--	---	---------

<p>Uso inadecuado de materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdida de Insumos • Desaprovechamiento de insumos 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Personal altamente capacitado y comprometido con el proyecto, monitoreo constante sobre el inventario. • Correctivas: Cambios de personal. 	Todo el Personal
<p>Contaminación de Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo inadecuado • Fallas en las medidas de higiene 	Negativo	Media	Mucha		<ul style="list-style-type: none"> • Preventivas: Personal altamente capacitado, Establecer procedimiento de recolección y eliminación de desechos • Correctivas: Asesorías sobre las fallas presentadas, generar nuevas formas de eliminación de desechos 	Todo el Personal

Tabla N° 33 Plan de Gestión del Riesgo

Monitoreo de los riesgos

Un plan de monitoreo de riesgos conlleva:

- El Monitorear los riesgos actuales conocidos para el proyecto y la eficacia de los tratamientos respectivos y controles.
- Revisar los riesgos identificados y considerar si los nuevos riesgos pueden ser evidentes y deben ser incluidos en el registro de riesgos y los tratamientos desarrollados.
- Asegurar que el riesgo tiene un propietario identificado (la persona / s con la autoridad y los recursos para decidir sobre la respuesta apropiada, y hacer efectivo el tratamiento seleccionado).
- La ejecución del plan de tratamiento de riesgos de conformidad dentro del horario previsto y parámetros.
- Garantizar que las actividades de gestión de riesgos se siguen produciendo de acuerdo con el riesgo del plan de gestión.

Para asegurar el control y seguimiento de los riesgos identificados e inherentes al proyecto, se plantean diferentes documentos que se generarán con una periodicidad semanal, discutidos en reuniones entre los involucrados del proyecto, dando como resultado los siguientes:

1.- Minutas: Resumen sintético de las actividades realizadas y a ejecutar para la finalización del proyecto

2.- Auditorias: Se inspeccionarán todos los procesos del proyecto, para evaluar el estatus de los riesgos existentes, e identificar posibles nuevos eventos. Los resultados serán presentados a las partes interesadas mediante informe.

CAPÍTULO VI. CASO DE NEGOCIO

➤ Introducción

En Venezuela, el turismo se ha convertido en un rubro económico de gran interés, lo que trae como consecuencia que la oferta del mercado en el área de servicios de alojamiento genere grandes expectativas en cuanto a posibilidades de negocio. Por su parte el deporte es un fenómeno social de primera magnitud, no solamente por la repercusión que tiene sobre la opinión pública, sino porque, posiblemente como consecuencia de lo anterior, tiene una trascendencia económica descomunal y abarca laboralmente a una parte importante de la población.

➤ Información General

Visión

Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, enfocada en la recuperación de pacientes con lesiones de todas las especialidades y niveles deportivos, así como a quienes no siendo deportistas requieren de atención especializada.

Objetivos

Ofrecer la mejor asistencia sanitaria a nuestros deportistas, de cualesquiera de las categorías en la que se encuentre participando para facilitar una mejor práctica deportiva.

Optimización de los plazos de recuperación.

Agilidad en la asistencia.

➤ El caso de negocio

Propósito

Evaluación de factibilidad para una posada turística con servicio de spa especializado en medicina deportiva

Sponsor

No se cuenta con un sponsor oficial del proyecto, el financiamiento del mismo se hará por medio de un crédito bancario, solicitado a un banco público.

➤ Evaluación de la situación y planteamiento del problema

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico como uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. Sin embargo la contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el mismo ofrezca.

La mayoría de los estados venezolanos poseen una gran cantidad de atractivos turísticos y suficientes fortalezas como para atraer el turismo receptivo, estas pudieran ser unas amplias ventajas competitivas en comparación con otros destinos del extranjero, lo cual sin embargo, no se ha visto reflejado en los ingresos aportados por el sector en el PIB nacional, lo que se podría deber según el fondo mundial financiero 2008 a:

- Situación socio- política
- Alta inseguridad personal
- Poca garantía en cuanto a la propiedad privada
- Los planes de desarrollo sustentables a largo plazo son inexistentes
- Inexistencia de liderazgo en el turismo nacional
- Predominio a las tendencias políticas frente a los proyectos serios para el desarrollo del sector.
- Falta de un sistema de monitoreo, control y gestión para los planes turísticos.

A pesar de la situación descrita se evidencian nuevas políticas que están siendo implementadas desde la administración central para el estímulo del sector mediante el otorgamiento de créditos, rebajas en los impuestos, promoción y difusión de destinos nacionales, ferias internacionales, que buscan hacer atractivo la inversión en estos momentos, y que la importancia del sector turístico resulta indudable cualquiera sea el criterio de aproximación a la realidad que se adopte: económico, social, cultural, etc. Dentro del mismo resulta incontestable el destacado papel que desempeña el subsector de los alojamientos turísticos, cuyas variables definitorias (volumen de negocio, número de empleados, establecimientos abiertos, etc.) alcanzan magnitudes ciertamente notables

Es a raíz de la necesidad de invertir en la creación de posadas que se desea realizar un estudio de factibilidad para la creación de una posada que cuente con un SPA especializado en medicina deportiva ubicado en Calabozo, estado Guárico, para satisfacer las necesidades de los turistas que visitan la población y/o aquellos que requieran de atención personalizada y especializada en algún campo de la medicina deportiva, que permita a largo plazo invertir en Venezuela, para satisfacer las necesidades de los visitantes, generar empleos, contribuir al desarrollo de la región, desarrollando así nuevas formas de entretenimiento y disfrute.

Restricciones

- Tiempo: Para la elaboración de este proyecto las limitaciones encontradas son la demora en los otorgamientos de créditos bancarios
- Jurídicas: Este tipo de restricciones son todas las asociadas a las permisos necesarios para la puesta marcha de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y SPA en medicina deportiva.
- Financiera: Ya que se depende de la aprobación de un crédito bancario para la puesta en funcionamiento del proyecto.

- Alcance: Esta nueva empresa se dedicará al turismo receptivo, por lo cual nos limitaremos a la atención de reservas.

Supuestos

- Evaluar la factibilidad económica de la puesta en marcha del proyecto
- Crear rutas turísticas o actividades a desarrollar, exaltando siempre las bellezas naturales de nuestro país.
- Armar un grupo humano multidisciplinario enfocado en la recuperación de pacientes con lesiones de todas las especialidades y niveles deportivos, así como quienes no siendo deportistas requieren de atención especializada.
- Proponer la contratación de servicios locales con experiencia comprobada, generando así beneficios para las comunidades locales.
- Definir la estrategia para que un tiempo no mayor a 5 años ser referencia a nivel internacional como la mejor posada con spa especializado en medicina deportiva.

➤ Implementación de la Estrategia

Titulo

Estudio de factibilidad para una posada turística con servicio de spa especializado en medicina deportiva.

Objetivos

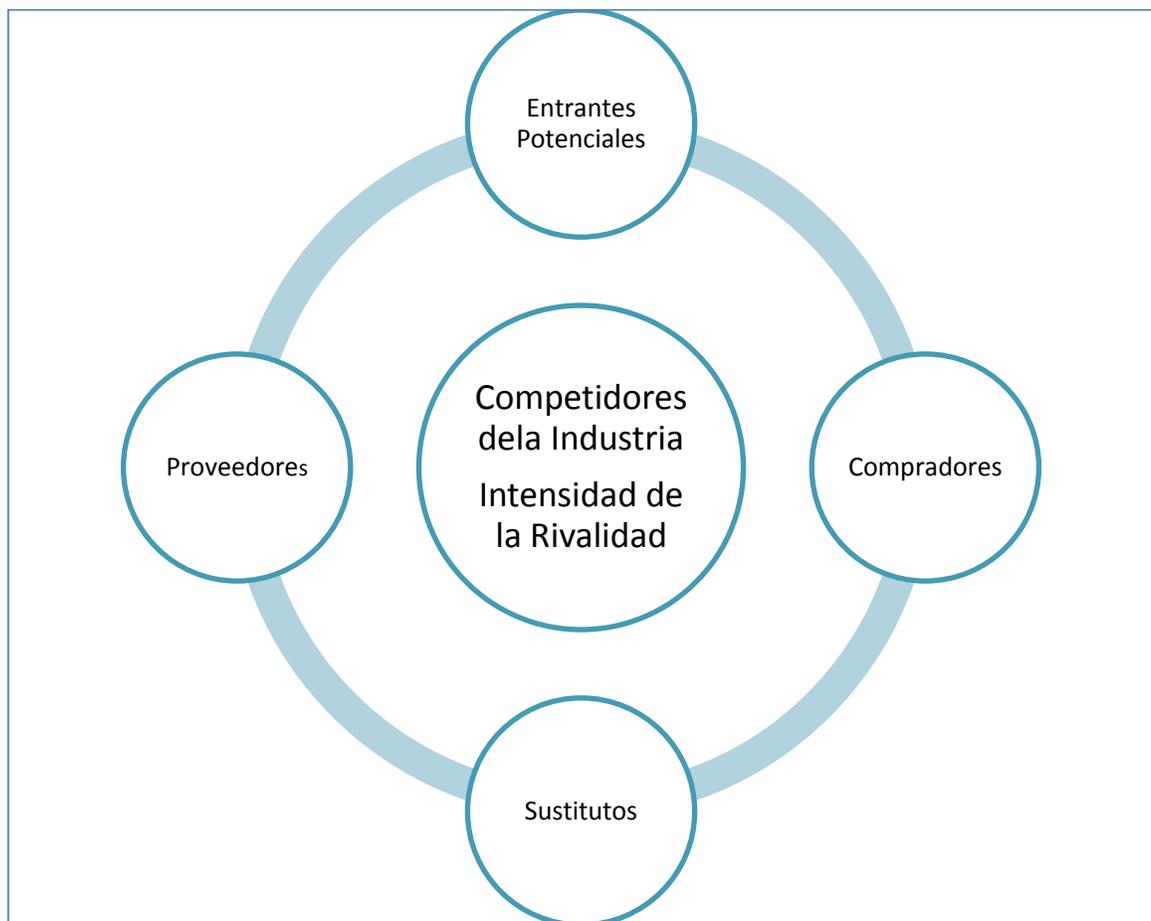
- Identificar el mercado potencial de la posada.
- Diseñar los servicios (turísticos y de Medicina deportiva) que se ofrecerán a los clientes.
- Evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada.

- Realizar el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada.
- Evaluar las estrategias de negocios del proyecto.

Plan de Trabajo

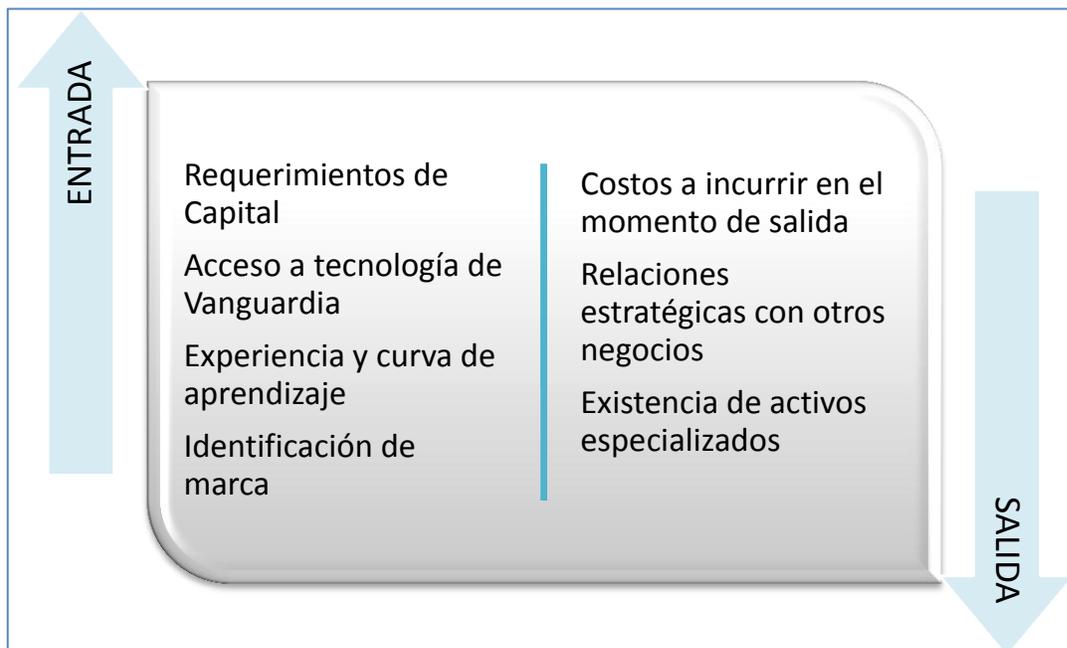
- Mercado Potencial

Las 5 fuerzas de Porter



Fuerza 1: Entrantes Potenciales

De acuerdo a Francés (2006) “Las barreras a la entrada son las condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector. Las barreras a la salida son las condiciones que impiden o dificultan la salida de los competidores existentes” (pág. 280). Para el desarrollo de esta investigación, las barreras de entrada y salida son:



Fuerza 2: Poder de negociación de los compradores

Indica Villalba (2006) “...constituye una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto relativo puede aumentar debido a una multitud de factores entre los que se encuentran:

- Nivel de concentración elevado
- Volumen de compra grande
- Posibilidades de integrarse verticalmente y hacia arriba
- Compradores detallistas” (pág. 42)

Concentración de Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos vendedores de la industria en la localidad • Muchos compradores desorganizados
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Productos estandarizados • Características diferenciales (medicina deportiva)
Rentabilidad de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores exigentes (Servicios médicos)
Nivel actual de Calidad y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente en la zona • Dependencia de los canales de distribución • Poca capacidad para negociar precios
Amenaza de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
Costo de Sustituir	<ul style="list-style-type: none"> • Alto, por la inexistencia de proveedores en la zona

Poder de negociación de los compradores

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

De acuerdo a Villalba (2006), “es un factor que influye notablemente en la rentabilidad de un sector industrial. Se entiende que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere a la forma o diseño del producto” (pág. 45).

Posibilidad de Sustitución	<ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta en la zona • Sustitución poco probable
Precio de Productos sustituto	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos servicios ofrecidos • Precios promedios de mercado
Costos o facilidad de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas posibilidades de cambio en el entorno
Disponibilidad de Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas probabilidades
Existencia de suficientes proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos proveedores de algunos servicios • Nulos en los casos de servicios particulares

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores

Según Villalba (2006) "...pueden afectar significativamente un sector, cuando entre otras cosas:

- Es difícil para las empresas del sector cambiar de materia prima
- Por sus características, el proveedor pueda integrarse verticalmente y hacia abajo, y en consecuencia, poner competencia a las empresas del sector (pág. 52)"

Sustitución del comprador	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas probabilidades de sustitución • Escasa oferta
Precio de los suministros	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados • Dependientes de divisas extranjeras
Costos de cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciado por los suministros
Disponibilidad de Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Poca, por ser productos de alta tecnología
Facilidad para sustituir un producto	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la calidad del producto sustituto

Poder de Negociación de los proveedores

Fuente: adaptado de Porter (1980)

Fuerza 5: Competidores de la Industria

La competencia dentro de esta industria es variada, existen profesionales de la salud que de forma particular ofrecen sus servicios especializados en medicina deportiva, sin embargo en este caso se expondrán los centros dedicados a dicha rama de la medicina en la Tabla 4 (ver página siguiente), dentro de los que se tiene:

Estado	Centro	Servicio que presta
Aragua	Centro de Medicina Física y Rehabilitación Cagua	- Fisiatría
Carabobo	Celaje Spa	-Drenajes Linfático -Fisioterapia -Traumatología Deportiva
	Centro de Medicina Deportiva	-Terapias Corporales -Desintoxicación -Cambio de Hábitos -Planes Preventivos para Desarrollo de Capacidades Deportivas
Distrito Capital	Valle Arriba Athletic Club	-Combinación del diagnóstico médico con el diseño de un régimen de entrenamiento acorde a las especificaciones requeridas por cada socio. - Consultorio Médico, especializado en medicina deportiva, el cual se encuentra a la disposición de la comunidad de Socios del Club - Gimnasio
	Centro de Rehabilitación Atlético Corporal (TAC)	- Centro de Resonancia Magnética especializada. - Estudio para el sistema musco-esquelético - Tecnología de avanzada
	Hospital Ortopédico Infantil	- Medicina Física - Rehabilitación
	Medkar	- Medicina deportiva - Rehabilitación Física - Hidrología - Gimnasio

Estado	Centro	Servicio que presta
		- Medical Spa
	Technosthetics	- Lesione músculo- esqueléticas - Enfermedades reumáticas y degenerativas - Procesos Inflamatorios - Estimulación circulatoria
	Centro Médico Docente la Trinidad	- Fisiatras - Fisioterapia - Clínica del Deporte
	Caracas Multi Sport	-Gimnasio Deportivo
	Unidad deportiva traumatológica del Este	- Tratamiento de lesiones - Seguimiento de lesiones - Prevenir lesiones - Orientación a la actividad física - Recomendaciones de equipo deportivos
Zulia	Medicina del Deporte Dr. Giuseppe Greco	-Ecografía Músculo Esquelética -Tratamiento y Rehabilitación de Lesiones Deportivas -Detección de Talento Deportivo -Mejoramiento del Rendimiento Físico Deportivo -Tratamiento para la Obesidad -Rehabilitación Cardíaca
	MEDS Paraíso	-Reentrenamiento Deportivo -Rehabilitación del Atleta de alto rendimiento -Visco suplementación Articular -Vendaje Funcional, K Tapping. -Aplicación de Onda de Choque Extracorpórea - Ecograma Músculo Esquelético - Reintegro del atleta a su actividad

Estado	Centro	Servicio que presta
		-Psicología del Deporte. -Asesoría Nutricional del Atleta.

Aplicación de las 5 fuerzas

Fuerzas Comparativas	Atractivo de la Industria					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Entrada Potenciales	x				X	
Poder de negociación de los compradores	x				X	
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	x				X	
Poder de negociación de los proveedores		x			X	
Competidores de la industria	x					X
Atractivo Promedio	X				X	

Análisis de los involucrados

Grupo o Institución		Función o Actividad	Intereses	Recursos y Mandato
Internos	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un desarrollo exitoso - Promover el cumplimiento del reglamento - Propiciar un buen ambiente laboral 	Funcionamiento adecuado de la posada	Leyes, Normas y Reglamentos: CRBV/ LOT/ Normativa interna/ Contratación
	Personal Administrativo y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con el desarrollo máximo de la posada - Realización de los servicios turísticos - Obtener fuentes de empleo 	Funcionamiento adecuado de la posada y sus procesos	Leyes y Contratación: LOT
	Personal Médico	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de todos los procedimientos relacionados a la Medicina Deportiva - Obtener fuentes de empleo 	Desarrollo positivo de los pacientes que ingresan a la posada	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y Contratación - Experiencia previa: LOT
Externos	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Disfrutar de los servicios turísticos y de Medicina deportiva ofrecidos 	Acceder a servicios de mayor calidad y mejor precio	Leyes de protección al usuario: INDEPABIS
	Proveedores	Empresas que abastecen de bienes y/o servicios a la posada	Presentar ofertas en los procedimientos de compra de bienes y/o servicios	Presupuestos Contratos
	Organismos Competentes	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a las actividades turísticas - Reglamentar las diversas 	Incrementar el ingreso por medio de impuestos	Ayudar en la consolidación de nuevos mercados, mediante acuerdos

		actividades de la industria		
	Organismos Financieros	Intermediación bancaria y monetaria	Conceder créditos para cobrar intereses	Tasa de interés accesibles

➤ Servicios Turísticos y de Medicina Deportiva

Turísticos	Visitas estilo full day: Balneario El Castrero Balneario Tierra Blanca Parque Nacional Guatopo Parque Monumental La Puerta
Medicina Deportiva	Tapping Neuro Muscular Descompresión axial vertebral Pilates Clínico Electro estimulación muscular Ondas de Choque Hipertermia Ozonoterapia Hidroterapia Masaje Deportivo
Otros	Servicio de Hospedaje Comidas

➤ Estudio Económico- Financiero

INVERSIÓN INICIAL PRE- OPERATIVA	MONTO
ACTIVOS FIJOS	
Maquinaria	54.500
Inmuebles	2.500.000
Vehículos	-
Mobiliario	154.000
Equipos de Oficina	54.000
Computadoras	30.000
Construcción y Edificación	2.310.000

Otros activos fijos	30.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS	5.133.300
ACTIVOS INTANGIBLES	
Licencias	9500
Gastos Constitutivos	6200
Otros Activos Intangibles	11000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	26.700
ACTIVOS CIRCULANTES	
Efectivo Inicial	-
Materiales y Otros	262.420
Inventario Inicial	
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	262.420
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	5.422.420

TOTAL FONDOS NECESARIOS EN Bs. F.	5.422.420
FUENTES DE FONDO	
Capital Propio	1.000.000
Préstamos	4.422.420
CUADRE	0,00
Rendimiento esperado del capital propio	30%
Tasa de interés para los préstamos	9.32%
Período de Pago de los préstamos	10,00
Tasa impositiva	34,00%
Porcentaje pagado en dividendos	0,00%
Período de cuentas por cobrar (días)	-
Período de Inventario (días)	-
Período de cuentas por pagar (días)	-
Periodo de depreciación/ amort.	10,00

Porcentaje de IVA	12%
Porcentaje de venta a contribuyentes especiales	-
Porcentaje de retención del IVA	-
Período para recuperar el IVA (meses)	-

➤ Estrategia de Negocio

	Riesgo	Decisión	Plan de Respuesta
ECONÓMICAS	Inflación	Aceptar	- Ajuste de Precios
	Incertidumbre Financiera	Aceptar	
	Disponibilidad de Divisas	Aceptar	- Búsqueda de proveedores nacionales
	Leyes y Regulaciones	Aceptar	- Acatar los mandatos que correspondan
	Precios y Costos	Mitigar	- Generando ofertas especiales - Ofreciendo paquetes y cupones de descuento
CONTRACTUALES	Fallas de Pago	Evitar	- Mantener el trabajo administrativo al día
	Disputas por retraso	Evitar	- No generando atrasos en el pago de los bienes contractuales
	Disputas Laborales	Evitar	- Estimulación la comunicación interna asertiva, y trabajando continuamente en la resolución de conflictos.
POLÍTICA	Ambiente Político	Aceptar	- Evitar conflictos y diferencias de esta índole
	Desorden Público	Aceptar	- Garantizar la seguridad para todos los clientes y trabajadores
	Actos del gobierno y Regulaciones	Aceptar	- Garantizar la seguridad para todos los clientes y trabajadores

GERENCIALES	Productividad	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> - Manteniendo elevados controles sobre el desarrollo de las actividades y logro de metas diarias. - Estímulo al personal por el logro de metas.
	Control de Calidad	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> - Realizando inspecciones continuas en las diferentes fases de operatividad - Aplicación de correctivos al detectar cualquier anomalía en el desarrollo del mismo.
	Competencia Gerenciales	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría y monitoreo constante de las decisiones a tomar.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez que se ha desarrollado el proyecto, es necesario evaluar dichos resultados con base a criterios de cumplimiento de los objetivos trazado. A continuación se evaluará objetivo por objetivo el grado de cumplimiento de los mismos y las posibles limitaciones que pudieron presentarse en el desarrollo. Los objetivos planteados fueron:

Identificar el mercado potencial de la posada: haciendo uso de las cinco (5) fuerzas de porter y el análisis de involucrados, permitió definir el contexto donde entrará la posada atlética. Como oportunidades se tienen el poco desarrollo del área de medicina deportiva en la zona de Calabozo, aunado a la no muy diversificada oferta hotelera en la zona. Como amenazas se tiene la fuerza de los proveedores, ya que se requiere de productos médicos especializados. Sin embargo, en el avance del desarrollo se detectaron como limitaciones no tener acceso a toda la data en materia de hospedajes y de oferta médica en materia deportiva.

Diseñar los servicios (Turísticos y de Medicina Deportiva) que se ofrecerán a los clientes: para lograr este objetivo se recolectó información haciendo uso de la técnica de investigación documental, mediante la cual se ubicaron los sitios de interés en el estado Guárico para definir los destinos turísticos a ofrecer, de igual forma se identificó las principales lesiones que se pueden derivar como resultado de la práctica deportiva y los principales tratamientos médicos para paliar dicha sintomatología, lo cual permitió definir que tratamientos médicos serían los más solicitados en el área.

Evaluar los aspectos técnicos que sustenten la puesta en marcha de la posada: basándose en las características y propiedades que debe cumplir una instalación de hospedaje que cuente con servicio de spa, y que claramente se detallan en el marco teórico, se procedió a la construcción de un plan que sirva de

apoyo en el proceso de instalación de la posada. Se presentan los distintos procesos que se pueden utilizar para la prestación del servicio, los componentes del proyecto, teniendo en cuenta las facilidades y restricciones que se han estudiado en la descripción del contexto y que influirán en el proceso y la localización.

Realizar el estudio económico- financiero del proyecto, para evaluar la puesta en marcha de la posada: Utilizando el modelo financiero propuesto, se presentan datos de ingresos y egresos que tendrá el negocio, así como la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, y la propuesta de solicitud para la entidad bancaria a la que se solicitará el crédito para el proyecto.

Evaluar las estrategias de negocio del proyecto: Inicialmente se identificaron los riesgos asociados a la puesta en marcha de la posada, luego de identificados, se procedió a definir un plan de respuestas a los mismos, estableciendo la acción a realizar y responsable que debe llevar a cabo dicha acción. En el desarrollo de este objetivo se presentaron dificultades propias de identificar y definir riesgos asociados en una coyuntura como la actual, donde el riesgo se encuentra implícito en cada una de las acciones que se realice.

En este análisis queda en evidencia que los objetivos específicos fueron alcanzados con éxito.

Lecciones Aprendidas

En este punto, se realizó un análisis de los eventos relacionados primordialmente con las acciones, errores, fallas y contratiempos ocurridos durante la ejecución del proyecto, asociados a la planificación del mismo; los cuales condujeron a problemas, retrasos y desviaciones con respecto al plan original.

Tabla N° 34. Lecciones Aprendidas

Evento	Análisis del Evento	Lecciones Aprendidas
Riesgo de la paralización de la ejecución del proyecto por causa de la inestabilidad del entorno en donde se ejecutan las actividades: Falta de contingencia	La ejecución de algunas actividades del proyecto se vieron afectadas por el entorno político del país, que paralizó la construcción y equipamiento de algunos sectores, a causa de la escasez de materiales de construcción y equipos necesarios	Es importante estudiar el entorno donde se desarrollaran las actividades de un proyecto, en donde se tomen en cuenta y así poder enfrentar todas las posibles causas externas que puedan perjudicar la ejecución del mismo.
Riesgo Financiero: Falta de Contingencia	El financiamiento del proyecto, principalmente compuesto por el crédito otorgado por una institución bancaria pública, se vio afectado durante la ejecución del proyecto, debido al retraso en la asignación de los recursos aprobados	En proyectos donde el financiamiento está dado por un único ente, es recomendable realizar planes de contingencia para la ubicación y obtención de nuevos fondos, que permitan continuar con las operaciones de ejecución del proyecto. Para realizar esto es imprescindible realizar un plan de gestión de riesgo financiero.
Retraso por programación de actividades: No se realizó un plan de gestión de	Debido a los inconvenientes presentados en el proyecto por falla de material, recursos, etc. El líder de proyecto tuvo la necesidad	Para el manejo de los cambios ocurridos durante la ejecución de un proyecto, es recomendable realizar un plan de gestión de

<p>cronograma y control integrado de cambios</p>	<p>de realizar reprogramaciones de algunas actividades, por lo tanto requirió de cierto tiempo para hacer los nuevos cálculos de fechas, costos, recursos, autorizaciones y otro cierto tiempo en poner en marcha estos cambios. Como no se realizó un plan de gestión que agilizará estos cambios, se consumió cierto tiempo no previsto en el cronograma del proyecto.</p>	<p>cronograma y control integrado de cambios, en las fases iniciales de planificación, en donde se analice como influenciar los factores que crean cambio en el cronograma, cómo serán administrados los cambios concretados, y cómo se realizará el análisis de los efectos de los cambios relacionados con todas las áreas de conocimiento</p>
<p>Retraso en las actividades: Falta de enfoque en las relaciones de dependencia entre actividades y actividades críticas</p>	<p>Durante la fase de planificación no se realizó un diagrama de red ni se resaltaron las actividades críticas. En la ejecución algunas actividades que se retrasaron eran críticas, lo que influyó en la duración total del proyecto debido a su fuerte relación de dependencia</p>	<p>En proyectos donde el tiempo total de duración es previamente fijado como una variable de restricción, es recomendable realizar un diagrama de red del proyecto, colocando con criterio las secuencias entre las actividades, que ayuden a visualizar el camino crítico y las actividades que lo impactan.</p>

CONCLUSIONES

Al momento de decidir invertir en un negocio es importante la adecuada formación y evaluación de los proyectos que estarán involucrados en el mismo; esto motivado a que el objetivo primordial de toda inversión es satisfacer una necesidad humana en forma eficiente a través de la creación de bienes y/o servicios, por lo que para lograr satisfacer esta necesidad es necesario aportar un costo de inversión que permita generar ingresos y costos operacionales que provean a la empresa de una rentabilidad económica social y financiera, que pueda otorgarle la permanencia en el tiempo.

Conociendo esto, la investigación tiene como fin el estudio de factibilidad de la creación de una posada con spa en medicina deportiva en el estado Guárico, para ello se realizó un análisis exhaustivo del mercado, de las características técnicas, económicas y financieras que requiere el proyecto para evaluar la rentabilidad tanto al promotor como al negocio de tal forma garantizar el éxito de la inversión y así lograr la seguridad de permanecer en el tiempo.

El análisis del mercado, permite verificar si el servicio que se desea ofrecer es factible comercialmente, identificando las necesidades del cliente por medio del estudio de la demanda, e identificar la competencia o servicios asociados al proyecto de inversión a través del estudio de la oferta. Además se pueden identificar las debilidades y fortalezas del negocio utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que permite analizar la competitividad de la industria a la que pertenecerá la empresa, la posible amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de proveedores y compradores, los productos sustitutos y la rivalidad por una posición en el mercado.

Con el estudio económico y financiero donde se presentan los datos de ingresos y egresos que tendrán el negocio, se realizó un estudio de sensibilidad para

identificar las posibles variaciones de parámetros inflacionarios, técnicos, laborales, fiscales y socio políticos, que puede enfrentar el proyecto de inversión en caso de determinar implantarlo a corto o largo plazo.

Luego de realizar este estudio de factibilidad para la creación de una posada con spa especializado en medicina deportiva en el estado Guárico, específicamente en la localidad de Calabozo y haber analizado en forma responsable y acuciosa cada una de las etapas de este proyecto de inversión, se llega a las siguientes conclusiones:

Existe una demanda suficiente para llevar a cabo el proyecto contemplado en esta investigación, ya que existen necesidades de recreación insatisfecha en el sector turístico, producto de la escasa infraestructura de posada en Calabozo, y adicionalmente no existe precedentes de centros especializados en medicina deportiva. Esto se comprobó con el estudio de mercado al conocer la poca oferta de hospedaje dentro de la localidad y de oferta médica.

Es importante acotar que el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, no poseen estadísticas de los temporadistas que visitan la localidad de Calabozo, sólo poseen datos generales del estado Guárico, lo que dificulta tener datos exactos de la realidad del mercado turístico.

La localización de la posada en una avenida principal de la localidad de Calabozo permite tener una ventaja comparativa resaltante para el proyecto de inversión con respecto a la competencia, por otra parte se ofrecerán servicios distintos y únicos dentro de la localidad, de tal forma que los clientes puedan identificarse y escoger a la posada no sólo por la calidad sino por la variedad, constituyendo el spa especializado en medicina deportiva la mayor ventaja competitiva del negocio.

La capacidad instalada y utilizada identificada en el estudio técnico de la investigación permite mantener un nivel de servicio por unidad diaria alta, que puede satisfacer la demanda insatisfecha de temporadistas y atletas.

El obtener el crédito con el Banco de Venezuela, es algo que se debe aprovechar, ya que la tasa preferencial de interés anual es menor a las tasas de créditos comerciales que pueden conseguirse en el mercado.

Los proyectos turísticos son indispensables para lograr que mediante el aprovechamiento y uso racional de los recursos naturales, se integren diversos sectores de la población en un programa empresarial diseñado bajo un esquema productivo y paralelo a las diversas actividades de los habitantes de las comunidades. Para lograr esto, este proyecto generará 15 empleos directos y el peso proporcional de la nómina en las categorías base y gerencial esto contribuirá a generar una vacante para empleo en la zona por cada año.

La unidad neta del negocio muestra un comportamiento creciente a lo largo de los 5 años, tomando en cuenta que el primer año se estarán realizando las remodelaciones necesarias, para comenzar a operar posteriormente, por lo que se confirma la presencia y garantía del buen desempeño del flujo de caja del proyecto.

El valor agregado promedio que presenta el proyecto, identifica a la empresa como más productora y menos consumidora, lo que es suficiente para generar una demanda de servicios que contribuya con la economía del país a través de la contribución al pago de rentas, sueldos, intereses, beneficios e impuestos a los factores de producción.

El flujo de fondos muestra saldo de caja suficiente para cubrir todas las obligaciones con terceros, incluyendo la cancelación de capital e intereses del crédito y además tiene excedente de caja con capacidad para cubrir cualquier

eventualidad económica. La Tasa Interna de Retorno genera un valor positivo y avala la capacidad financiera que tiene el negocio y la empresa para recuperar la inversión, y adicionalmente es un negocio rentable.

Finalmente al observar los resultados de factibilidad obtenidos en el estudio de mercado, técnico, económico y financiero del proyecto se puede concluir que son suficientemente sólidas para proceder a su implementación y puesta en marcha.

Para mejorar o aumentar la rentabilidad de la inversión que se desea realizar para crear una posada con spa en medicina deportiva es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es de suma importancia para la puesta en marcha de un proyecto de esta naturaleza, liderarlo en su identificación, diseño y en su gestión. No pasar por alto aspectos cruciales como los jurídicos, la conformación legal de la empresa, planteados mediante un plan de negocio bien desarrollado que facilite vender la idea a las entidades bancarias con el fin que apoyen el financiamiento del proyecto.
- Hay que tener en cuenta que los próximos años se prevén altos niveles de inflación por lo que se debe tener precaución con las variables que se evaluaron en el análisis de sensibilidad, ya que a pesar de que el estudio es rentable en este momento las condiciones del entorno económico puede modificar los costos del proyecto, a pesar de que se hicieron los cálculos tomando en cuenta la inflación.
- Considerando lo mencionado en el punto anterior, se recomienda la puesta en marcha del proyecto enseguida que se tengan los fondos de los financiadores, para evitar modificaciones económicas.
- Tomar este estudio con alto nivel de importancia en el sector público puede ofrecer la contribución desde el estado de incentivar la creación de posadas con spa deportivos que aumente el mercado a nivel nacional y a tomar en

cuenta la necesidad del turista- atleta, de encontrar áreas de recreación y bienestar para él y su grupo familiar.

- Al establecer la posada se debe lograr la motivación en los empleados por medio de bonificaciones, buen clima laboral, así como un plan de incentivos que logren que se involucren en el negocio como si fuera propio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F (2006) El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5° edición. Edt. Episteme

Asociación Internacional de Spa (página web en línea). Disponible en www.experienceispa.com (Consultado 2014, febrero,20)

Babaita, C; Ispas, A y Anis, N. (2010) Competitiveness through Sustainability and financial efficiency of Spa tourist destinations. Análisis de la Universidad de Ordaea. Serie Ciencias Económicas, 19. Artículo disponible en Ebscohost.com (65287287)

Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. 6° edición. McGrawHill

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación para los estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnóstico, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. 6° edición. Caracas. BL Consultores y Asociados, Servicios Editoriales.

Baptista, P; Fernández, C y Hernández, S. (2010). Metodología de la

investigación, tipos de investigación. McGrawHill

Barrios, M. (2003). Estrategia para promover la investigación extranjera directa en el sector turismo en Venezuela. Dirección General de los estudios de Postgrado Universidad Católica Andrés Bello

Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. 8° edición

Calderón (2002). Diagrama Causa- Efecto. (Resumen en Línea). Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible: <http://aprender.fca.unam.mx>

Chevalier, J. (2004) El sistema de análisis social (Resumen en Línea)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Página web en línea). Disponible en www.cepal.org (Consultado 2014, febrero, 20)

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta N° 5453

Currículo de la especialidad de Medicina del Deporte para países Europeos. Unión Europea de médicos especialistas. Federación Europea de Medicina del Deporte (2008). Tomado de: Manonelles, P. (2011). Medicina de la Educación Física y del Deporte. Especialidad con entidad propia. Volumen XXVIII N° 142

Department of Treasury and finance (2013). Project Risk, Supplementary Guidance Management. Version 1.1

De gerencia (página web en línea). Disponible en www.degerencia.com (Consultado, 2014, mayo, 15)

Domínguez, G. y Pérez, L. (2001). Papel de la medicina del deporte en la medicina general. Revista de la facultad de medicina de la Universidad

Nacional Autónoma de México. Volumen 44 N° 2

Escuela Superior de Guerra de las fuerzas armadas de Venezuela (ESGA) (2002)

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. IESA. México.

Gido, J. y Clements, J. (2007). Administración exitosa de proyectos. Cengage Learning. 3° edición.

González, M. (2010). Evaluación de la construcción y funcionamiento de un spa ecológico en el sector de Guayuta de los altos de Sucre. Dirección General de los estudios de Postgrado Universidad Católica Andrés Bello

Googlemaps. (pagina web en línea). Disponible en www.google.com.ve/maps. (Consultado 2014, Abril, 24)

Gutierrez, J. (2008) Estudio de la factibilidad para la instalación de una posada ecoturística en el pueblo de Chirimena ubicado en el estado Miranda. Dirección General de los estudios de Postgrados Universidad Católica Andrés Bello

Hoteles.com (página web en línea). Disponible en www.hoteles.com.ve (Consultado 2014, abril 24)

Instituto Nacional de Estadísticas (página web en línea). Disponible en www.ine.gob.ve (Consultado 2014, febrero, 22)

Ley Orgánica de Turismo. Publicada en gaceta oficial N° 37.332 el 31 de Julio de 2008, siendo el decreto N° 5889

Ley Orgánica del Medio Ambiente. Publicada en gaceta oficial N° 5.833 el 27 de diciembre de 2006

Ley Orgánica del Trabajo. **Publicada en gaceta oficial N° 6.076 del 7 de mayo de 2012**

Mak, A; Wong, K y Chang, R. (2009). Health or Self indulgence?. The motivations and characteristic of Spa- goers. Revista internacional de investigación de turismo. Publicado en línea, disponible en www.interscience.wiley.com. Artículo disponible en Ebscohost.com (36783227)

Medlines Plus. Enciclopedia médica (página web en línea). Disponible en: www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/enay/article/002269.htm (consultados 2014, Abril, 10)

Ministerio del Poder Popular para el Turismo (página web en línea). Disponible en www.mintur.gob.ve (Consultado 2014, enero, 20)

Organización Mundial de Turismo (OMT) (Página web en línea). Disponible en www2.unwto.org/es (Consultado 2014, enero, 20)

Palacios, L. (2003). Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino. Ediciones UCAB. Caracas.

Pinto, D. (2010). Propuesta de un plan de gestión del proyecto de ordenamiento turístico en Galipan. Dirección General de los estudios de postgrado Universidad Católica Andrés Bello

Programa de las Naciones Unidas (PNUD). (Página web en línea). Disponible en www.pnud.org.ve.

Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) 5ª edición. Pennsylvania: Lexicomm International Ltd.

Sarabia, F. (Comp.) (2000). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid. Ediciones Piramide

Soto, G. (2010). Estudio de la factibilidad económico-financiero para la puesta en marcha de una empresa de ecoturismo orientada a satisfacer el turismo receptivo en los distintos ecosistemas venezolanos. Dirección General de los estudios de Postgrados Universidad Católica Andrés Bello.

Valarino, E; Yaber, G y Silva, M. (2010). Metodología de la investigación paso a paso. Edt. Trillas. México.

Villalba, J. (2006). Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva. Ediciones IESA. Caracas.

Venezuela tuya. (página web en línea). Disponible en www.venezuelatuya.com). (Consultado 2014, marzo,30)

Wallinger, N. y Toyos, M. (2010). Diccionario de Turismo, hotelería y transporte. Ed. Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2° edición.

Anexos