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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN PARA CREAR VALOR COMPARTIDO ENTRE LA GERENCIA DEL SPA & POSADA ANÉMONA Y LA COMUNIDAD DE EL JARILLO

Presentado por
Fortunato Rodríguez, Verónica

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Rodríguez, Alberto

Caracas, 29 de Julio de 2014

Caracas, 29 de Julio de 2014

Director Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Por la presente, yo, Alberto Rodríguez, titular de la cédula de identidad 5.530.247, en mi calidad de asesor del presente Trabajo Especial de Grado, certifico que he leído y comprendido su contenido, cuyo título es "Plan de Gestión para crear valor compartido entre la Gerencia del Spa & Posada Anémona y la comunidad de El Jarillo", presentado por la alumna Soc. Verónica Fortunato R., titular de la cédula de identidad 13.694.281, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, también 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.

Prof. Alberto Rodríguez

C.I. 5.530.247

Caracas, 29 de Julio de 2014

Director Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Por la presente, yo, Alberto Rodríguez, titular de la cédula de identidad 5.530.247, en calidad de asesor del presente Trabajo Especial de Grado, presentado por la alumna Soc. Verónica Fortunato Rodríguez, titular de la cédula de identidad 13.694.218, certifico que, como parte de las necesidades particulares para el desarrollo de este trabajo, se ha validado un nuevo instrumento, el cual ha sido denominado con un alto nivel en contenido, pertinencia, redacción y claridad, además responde a las exigencias grupales para analizar el conjunto de resultados esperados con base a los objetivos planteados y permite obtener una perspectiva real de las variables estudiadas. El mencionado instrumento se certifica a través del concurso de tres profesores: Sociólogo Gerardo González, Magíster en Estudios Latinoamericanos y Desarrollo Sustentable; Profesora Gloria María Aponte Figueroa, Especialista en Gestión de Tecnologías y Propiedad Intelectual; Ingeniero Agrónomo Joaquín Benitez Maal, Especialista en Desarrollo Sustentable y Magíster en Gerencia Ambiental.

Alberto Rodríguez

C.I. 5.530.247

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARTA ACEPTACIÓN DEL TUTOR ii

CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS iii

RESUMEN iv

ÍNDICE DE CONTENIDO v

ÍNDICE DE TABLA viii

ÍNDICE DE GRÁFICOS iix

ÍNDICE DE FIGURAS x

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

1.1. Planteamiento del problema 4

1.2. Objetivos de la Investigación 7

1.2.1. Objetivo General 7

1.2.2. Objetivos Específicos 8

1.3. Justificación 8

1.4. Alcance 9

1.5. Limitaciones 9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 10

2.1. Antecedentes de la Investigación 10

2.2. Bases Teóricas 16

2.2.1. Proyecto y Gestión de Proyectos 16

2.2.2. Stakeholders 18

2.2.3. Ciclo de Vida del Proyecto 18

2.2.4. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos 19

2.2.5. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos 20
2.2.6. Gestión de los Interesados del Proyecto 22
2.2.7. Valor Compartido 25
2.2.8. Desarrollo Sostenible 28
2.2.9. Turismo 31
2.2.10. Desarrollo Turístico Local Sostenible 33
2.2.11. Empresas Turísticas 34
2.3. Bases Legales 35
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 42
3.1. Tipo y Diseño de Investigación 42
3.2. Unidad de Análisis 43
3.3. Población y Muestra 44
3.4. Técnicas e Instrumentos 45
3.5 Fases de la Investigación 48
3.6 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) 49
3.7. Presupuesto 51
3.8 Consideraciones éticas 52
3.9 Cronograma 53
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 55
Visión 55
Misión 56
Valores 56
Estructura Organizativa 57
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES 59

CAPÍTULO VI. PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PARA CREAR VALOR COMPARTIDO 74

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO 90

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 94

Conclusiones 94

Recomendaciones 96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

ANEXO I 107

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 107

ANEXO II 109

ENTREVISTA EMBLEMA 109

ÍNDICE DE TABLA

Tabla Página

Nº 1. Operacionalización de los Objetivos 47

Nº 2. Presupuesto.. 51

Nº 3. Estructura Organizativa del Spa & Posada Anémona..... 78

N° 5. Modelo de Negocio CANVAS El Jarillo – Spa & Posada Anémona 83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Página

Nº 1. Presencia de Turismo Nacional 60

Nº 2. Presencia de Turismo Internacional 61

Nº 3. El incremento del turismo en la zona significaría mayores beneficios . 62

Nº 4. Cuáles son los atractivos turísticos de El Jarillo 63

Nº 5. Servicios que hacen falta para mejorar el turismo 64

Nº 6. Proyectos que hacen falta para mejorar el turismo 65

Nº 7. Opinión sobre la construcción del Spa & Posada 66

Nº 8. Conocimiento sobre el concepto de turismo sostenible 67

Nº 9. Tipos de Turismo que debería desarrollarse en la zona 68

Nº 10. Negocios relacionados con turismo 69

Nº 11. Experiencia en actividades turísticas 70

Nº 12. Necesidades de formación turística para los pobladores de El Jarillo 71

Nº 13. Rol del ciudadano en el mejoramiento de la atención al turista 72

Nº 14. Cursos requeridos por los pobladores en materia de turismo 73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Página

Nº 1. Identificar a los interesados: entradas, herramientas y técnicas, salidas..... 23

N° 2. Plan de gestión de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, salidas..... 23

Nº 3. Gestionar la participación de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, salidas.....24

Nº 4. Control de la participación de los interesados: entradas, herramientas y técnicas, salidas.....25

Nº 5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS).....50

Nº 6. Cronograma cumplido.....54

Nº 7. Estructura organizativa del Spa & Posada Anémona.....54

Nº 8. Marco de Trabajo para la Creación de Valor Compartido.....87

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se estructuró y delimitó el problema de investigación en términos concretos y comprensibles. Luego se establecieron los objetivos que sirvieron de guía al estudio y desarrollo de dicho problema así como el alcance y limitaciones de la investigación, para finalmente exponer las razones que justificaron su realización.

1.1. Planteamiento del problema

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial. De hecho, la Organización Mundial de Turismo (OMT) registró 1.087 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo durante el año 2013, lo cual significa una tasa de crecimiento del 5%; y previó un crecimiento de entre 4% y 4.5% para el año 2014; incremento que genera millones de dólares a los destinos turísticos. A pesar de estas positivas cifras, es preciso resaltar que la actividad turística tiene implicaciones importantes en ámbitos que van más allá del económico, como el ambiental, el cultural y el social, pero dichas implicaciones aún no se traducen del todo en beneficios directos para las localidades en las que se desarrolla la actividad sino primordialmente para la empresa u organización que presta el servicio turístico, dejando la sensación de que el éxito y la sostenibilidad de esa empresa va en detrimento de la localidad receptora.

Emerge entonces la necesidad de que el turismo se convierta en una actividad sostenible en el tiempo, en la que se exhorta a atender las necesidades de los turistas y de las regiones receptoras y al mismo tiempo proteger y fomentar las oportunidades para el futuro, y que incentive el

de valor compartido; de forma tal que permitan la construcción y funcionamiento del Spa & Posada?

Interrogantes específicas de la investigación:

- ¿Quiénes son los actores sociales clave de El Jarillo en cuanto al desarrollo turístico de la zona y cuáles son sus expectativas respecto a la construcción de un spa & posada?
- ¿Existe en los actores sociales clave la disposición, conocimientos y capacidades en materia de turismo sostenible y prestación de servicios turísticos de calidad?
- ¿Cómo la elaboración de un plan de gestión de los interesados garantiza la voluntad participativa de los actores clave y la disponibilidad del recurso humano local capacitado en la prestación de servicios turísticos?
- ¿Cuáles recomendaciones pueden formularse a la Gerencia del Proyecto para una adecuada aplicación del plan?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan de gestión de los interesados que garantice la voluntad participativa de los pobladores de El Jarillo y la disponibilidad del recurso humano local capacitado en la prestación de servicios turísticos de calidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Consultar a los distintos actores sociales de El Jarillo sus expectativas respecto a la construcción de un spa & posada dirigido al desarrollo turístico sostenible de la zona.
- Identificar en los distintos actores sociales de El Jarillo su disposición, conocimientos y capacidades en materia de turismo sostenible y la prestación de servicios turísticos de calidad.
- Elaborar el plan de gestión de los interesados utilizando los principios de la gerencia de proyectos y del valor compartido.
- Proponer recomendaciones para la adecuada aplicación del plan por parte de la Gerencia del Spa & Posada Anémona.

1.3. Justificación

La presente investigación brinda beneficios sociales y económicos. En lo social, combina los objetivos de rentabilidad con los objetivos sociales de la localidad, lo que incentiva la participación permitiendo que los beneficios generados afecten positivamente la calidad de vida de la comunidad receptora y, en consecuencia, garantiza productos y servicios turísticos locales de la mayor calidad posible.

En lo económico, crea, a través de la inversión y capacitación turística de los pobladores, empleos directos e indirectos, lo que fomenta el crecimiento económico de la zona e incrementa el flujo turístico, lo que se traduce en ingresos sustentables para la empresa, la comunidad y el resto de los comercios y centros de alojamiento del pueblo.

estructura básica consiste en: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre.

Palacios (2009) agrega que el ciclo de vida de un proyecto es una pequeña parte del ciclo de vida de una idea, que puede surgir en uno o varios de los pasos en la vida de la idea, como forma de producir un cambio deseado en la situación que se vive en el momento.

2.2.4. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos

La aplicación de conocimientos para cumplir con los requisitos de un proyecto, demanda de la dirección eficaz de los procesos apropiados. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas ejecutadas para obtener un producto, resultado o servicio previamente definido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, las herramientas y técnicas que pueden ser aplicadas y por las salidas que se obtienen; se presentan como elementos diferenciados, sin embargo, en la práctica pueden superponerse y se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. De acuerdo a lo propuesto en el PMBOK (2013), estos procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías:

- *Grupo del Proceso de Iniciación*: son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.
- *Grupo del Proceso de Planificación*: son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, definir y refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzarlos.

- *Grupo del Proceso de Ejecución*: aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir las especificaciones del mismo.
- *Grupo del Proceso de Seguimiento y Control*: aquellos procesos requeridos para monitorear, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto; identificar cualquier área en la que el plan requiera cambios e iniciar los que correspondan.
- *Grupo del Proceso de Cierre*: aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o fase del proyecto.

2.2.5. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK (2013) son agrupados en 10 Áreas de Conocimiento:

1. *Gestión de la Integración del Proyecto:* ésta área incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la gerencia de proyectos dentro de los grupos de procesos.

2. *Gestión del Alcance del Proyecto:* ésta área incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto exitosamente. El objetivo principal es definir y controlar qué se incluye en el proyecto y qué no.

3. *Gestión del Tiempo del Proyecto:* ésta área incluye los procesos requeridos para lograr la culminación del proyecto a tiempo.

4. *Gestión de los Costos del Proyecto:* ésta área incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, administrar

Figura Nº 1. Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

Plan de Gestión de los Interesados: se refiere al proceso para desarrollar estrategias apropiadas de gestión que garanticen la efectiva participación de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto, basado en los análisis de sus necesidades, intereses y potencial impacto. Se trata de la creación y mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y las partes interesadas, con el objetivo de satisfacer sus respectivas necesidades y requisitos dentro de los límites del proyecto. La figura Nº 2 muestra las entradas, herramientas y técnicas y las salidas correspondientes a este proceso:

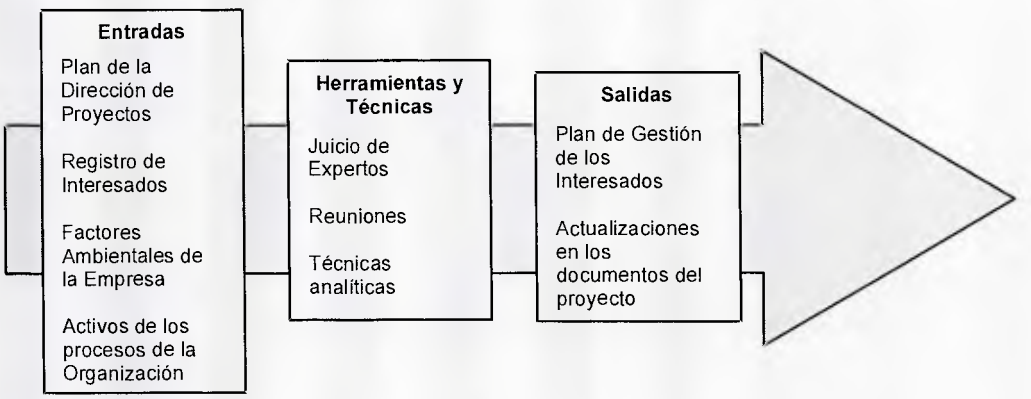

Figura Nº 2. Plan de Gestión de los Interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

Gestionar la participación de los interesados: procesos para comunicar y trabajar con los interesados para conocer sus necesidades y expectativas, direccionar las situaciones a medida que sucedan y fomentar una participación apropiada en las actividades del proyecto durante todo su ciclo de vida. Las entradas, herramientas y técnicas y salidas correspondientes a este proceso, se señalan en la figura Nº 3:

Figura Nº 3. Gestionar la participación de los interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

Control de la participación de los interesados: proceso de seguimiento de las relaciones entre las partes interesadas y ajuste de las estrategias y planes para involucrarlas. A continuación, en la figura Nº 4, se indican las entradas, herramientas y técnicas y las salidas necesarias para llevar a cabo este proceso:

Figura N° 4. Control de la participación de los interesados: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

Mientras algunos actores interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el proyecto, otros pueden tener una influencia significativa sobre el proyecto y sus resultados esperados, por ello, la habilidad del gerente del proyecto para identificarlos correctamente y gestionarlos adecuadamente puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.

2.2.7. Valor Compartido

Las gerencias de las empresas han hecho lo posible por incorporar a todos los *stakeholders* en sus planificaciones y procesos buscando mejorar de alguna forma los impactos sociales y ambientales de sus operaciones, sin embargo, aún falta mucho por hacer. En primer lugar, no está claro todavía el hecho de que empresa y sociedad son interdependientes y, en segundo lugar, las acciones no se planifican en función de la estrategia particular de negocio sino en forma genérica. Pretendiendo solventar esta situación,

concepto de sostenibilidad, y su importancia para el desarrollo, a través de la publicación del *World Conservation Strategy* (Estrategia Mundial para la Conservación), resultado del esfuerzo conjunto entre la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN), el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), donde se define el desarrollo como la modificación de la biosfera y la aplicación de los recursos humanos y financieros, para satisfacer las necesidades humanas y mejorar la calidad de vida humana.

Posteriormente, en 1987, la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, publicó el Informe *Nuestro Futuro Común*, en el que se define el paradigma de desarrollo sustentable como un curso de progreso capaz de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes, sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades, de esta forma se ratifica la necesidad de lograr el crecimiento económico pero a través de políticas de sostenibilidad, que permitan el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta.

Sin embargo, es hasta 1992 que se consolida institucionalmente el concepto, al suscribirse un compromiso internacional (*Programa de Acción Agenda 21*) por parte de los Estados participantes en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en Río de Janeiro; donde se expresa la necesidad de la solidaridad entre las sociedades para evolucionar a modelos de desarrollo adecuados que utilicen los recursos naturales eficientemente y así lograr el bienestar de la humanidad. Diez años más tarde, se realiza la *Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible* (Johannesburgo, 2002) para revisar los avances en la materia;

lamentablemente, se evidenció que hasta ese momento, el trabajo había resultado en incremento de la pobreza y degradación del medio ambiente.

Veinte años después, los resultados no son distintos, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible "Río+20", realizada en el mes de Junio de 2013, se reconoció que los avances han sido desiguales entre países desarrollados y países en desarrollo. El documento final no muestra propuestas concretas que superen el mero reconocimiento de lo que se debería hacer: forjar la alianza entre personas, gobiernos, sociedad civil y sector privado para lograr el desarrollo sostenible y garantizar su participación activa; se pone de relieve que el turismo bien concebido y gestionado puede contribuir al desarrollo sostenible y avanzar en la determinación del Capital Natural de cada país e integrarlo dentro de análisis políticos y toma de decisiones.

Sumando las propuestas, compromisos y acciones de las perspectivas mencionadas, se podría deducir que, para generar un proceso de desarrollo sostenible, es necesario entonces construir desde las diferencias, generar capacidades y relacionarse en la comunicación y en la acción, donde predomine el respeto por el otro y el reto permanente de apropiarse de dicho proceso. A efectos de este proyecto, se considera entonces apropiada la definición de desarrollo sustentable propuesta por Gabaldón (2006), como un nuevo paradigma que toma en consideración las exigencias de la sociedad para alcanzar una mejor calidad de vida con mayor equidad, la cultura y la necesidad de que los sistemas productivos estén en armonía con las leyes ecológicas que rigen el planeta.

En este sentido, es necesario resaltar que para gestionar el desarrollo sustentable de una nación, región, o localidad es obligante avanzar simultáneamente en tres dimensiones fundamentales:

- Ambiental: garantizar el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos naturales.
- Sociocultural: garantizar una mejor calidad de vida, reasignando los recursos económicos para atender estas necesidades; respetando la cultura y los valores de las personas y reforzando la identidad de las comunidades.
- Económica: garantizar el beneficio de todos los agentes de la región afectada y gestionar los recursos de manera que se conserven para las generaciones futuras.

2.2.9. Turismo

La acepción más reconocida a nivel mundial del término turismo es la declarada por la Organización Mundial de Turismo, la cual lo define como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.

Sin embargo, han sido varios los autores (L. von Wiese, Ogilvie, Norval, Knebel) que se han aproximado a dicho fenómeno desde distintas perspectivas pero coincidiendo en un aspecto fundamental: el turismo es una *práctica social colectiva* generadora de actividad económica. De esta forma, puede concebirse el turismo como un sistema multi-sectorial que atraviesa el entramado social, económico, político y ecológico del país receptor, mediante la prestación de bienes y servicios, destinados a ofrecer

actividades de placer o negocios fuera del lugar de residencia. Pero es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando la práctica del turismo crece precipitadamente, que algunos autores como Cohen, Mac Cannell, Ash, Dann y Apostolopoulos, comienzan a investigar el fenómeno de forma crítica y empírica.

El principal aporte al estudio del fenómeno turístico fue el de Apostolopoulos (1996), al describir el impacto que tiene la actividad turística en los ámbitos económico y sociocultural de las sociedades. En lo económico, muchos países apuestan al turismo como motor del desarrollo, esperando ingresos de divisas, creación de empleos directos e indirectos, incrementos en la demanda de bienes locales y equilibrio en la distribución del beneficio, sin embargo, debe considerarse aspectos como la temporalidad de la actividad, las inestabilidades políticas y los desastres naturales, que pueden restringir la afluencia de visitantes a las zonas destino. Respecto al ámbito sociocultural, se puede ver afectado el tejido social de la zona receptora respecto a las relaciones interpersonales, la estratificación, la distribución del poder, los valores y las costumbres. Muchos ven los cambios como progreso, pero para otros significan el terrible paso de la vida tradicional a la vida moderna, la apropiación de los terrenos para la construcción de grandes proyectos y lo que es peor, la exclusión de los pobladores en el desarrollo turístico de la zona y la pérdida de la identidad cultural.

Por supuesto, también los impactos ambientales de la actividad turística deben tenerse en cuenta: la posible producción de desechos que contaminen el ambiente y a la población, así como posibles daños a los ecosistemas involucrados. Es por ello que, tal como afirma Ayuso (2003), bajo un enfoque integrado dentro del paradigma del desarrollo sostenible, se promueve la idea de un sistema turístico compatible con el medio ambiente

valores y creencias de la sociedad y los gustos y estilos de vida de los consumidores.

- Ecológicos y medioambientales: el clima, los recursos naturales, el entorno ecológico y el entorno paisajístico marcan las posibilidades y la infraestructura de la actividad turística.
- Comunidad local: los agentes de la comunidad local u organizaciones de base deben tenerse en cuenta dentro de las estrategias de la empresa turística.

Objetivos de la empresa turística, según Casanueva y Cols. (2011):

- Satisfacción del cliente: en términos de atención y calidad, es la idea central en la gestión de este tipo de empresas.
- Corrección de la estacionalidad: la empresa turística debe ofrecer sus servicios constantemente, aunque en determinadas épocas del año se dirija a públicos distintos.
- Dimensión óptima y flexibilidad: las empresas turísticas deben desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios.
- Buscar una imagen propia del servicio prestado.
- Profesionalización y formación: uno de los objetivos fundamentales de este tipo de empresas debe ser la formación continua de sus trabajadores.

2.3. Bases Legales

El Estado venezolano ha suscrito todos los convenios internacionales en materia ambiental y desarrollo sustentable, derivados en su mayoría de la Cumbre de Río, por lo que desde su legislación pretende fortalecer y

promover el turismo como un medio para alcanzar el desarrollo económico y social del país. Y así queda expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su 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.

Siendo entonces un mandato constitucional, se reafirma el compromiso a través del Decreto 5.999 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo en su Artículo 1:

> promover, organizar y regular la actividad turística, la organización y funcionamiento del Sistema Turístico Nacional, como factor estratégico de diversificación socioeconómica y desarrollo sustentable y sostenible del país, mediante la creación de normas que garanticen la orientación, fomento, desarrollo, coordinación y control de la actividad, estableciendo los mecanismos de concertación, cooperación, asistencia y solidaridad de los órganos y entes de la Administración Pública, instituciones privadas y mixtas de esta actividad, orientados al desarrollo, participación y protagonismo de las comunidades; logrando así una actividad turística basada en los principios de justicia social, equidad, no discriminación, solidaridad, protección del ambiente y productividad.

Y, concretamente, en el Artículo 46, se exhorta al desarrollo de la actividad turística, entendiendo que:

> debe realizarse en resguardo del medio ambiente y la diversidad regional e histórica. Las autoridades públicas nacionales, estadales y municipales, así como las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular, favorecerán e incentivarán el desarrollo turístico de bajo impacto sobre el medio ambiente, con la finalidad de preservar los recursos.

Es por ello que, entre los deberes de los prestadores de servicios turísticos (Artículo 88), se insta a:

- Promover la identidad y los valores nacionales, sin alterar o falsear el idioma, las manifestaciones histórico-culturales y folklóricas del país.
- Incorporar con preferencia personal venezolano egresado de institutos de educación formal de capacitación y formación para el trabajo en la actividad turística.
- Incorporar en sus procesos productivos a la comunidad de su entorno directo.

Es fundamental en este ámbito considerar también la Ley Orgánica del Ambiente (2006), la cual establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado; y cuyo objeto fundamental es 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.

Adicionalmente, se resalta la importancia del tema ambiental y turístico en el Segundo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 o Plan de la Patria, cuando desarrolla el Gran Objetivo Histórico Nº 5: *Preservar la Vida en el Planeta y Salvar la Especie Humana,* a través de la construcción de un modelo económico productivo ecosocialista, basado en una relación armónica entre el hombre y la naturaleza, que garantice el uso y aprovechamiento racional, óptimo y sostenible de los recursos naturales, respetando los procesos y ciclos de la naturaleza; especificando además en su objetivo estratégico 5.1.3.4, que deberán desarrollarse actividades turísticas sustentables y sostenibles para el disfrute de la población. Para alcanzar dicho objetivo se instituyen Políticas y Programas Sectoriales:

- Sector Ambiente:
    - ✓ Política: promover una relación diferente entre los seres humanos y la Madre Tierra, e impulsar un modelo de desarrollo alternativo fundamentado en la sustentabilidad ecológica, cultural, social y política.
- Sector Turístico (Infraestructura):
    - ✓ Política: promover el desarrollo turístico ecológico y social.
        - Programas:
            - Crear empresas Turísticas Comunales
            - Optimizar la Infraestructura Turística Pública

Y para darle aún más significancia al tema, se elaboró el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2009-2013, que tiene por objetivo:

> Contribuir al crecimiento social, económico y político del país, a través del desarrollo del Sistema Turístico Nacional, resaltando la potencialidad del patrimonio (...), con la participación activa de las comunidades organizadas garantizando la protección y conservación del medio ambiente y fomentando la identidad nacional y la integración regional.

En este sentido, despliega cinco áreas estratégicas que orientarán los lineamientos de acción que traerán consigo el desarrollo armónico del Sistema Turístico Nacional:

1.- Desarrollo Económico Sostenible y Sustentable

Objetivo Estratégico: consolidar el turismo como agente dinamizador del desarrollo económico, con énfasis en la inclusión socio productiva de las comunidades, prestadores de servicios e industrias conexas.

2.- Participación e Inclusión Social

Este papel central otorgado al fenómeno turístico dentro del estado Miranda se reafirma en el Plan Estadal 2013-2016, en su *Lineamiento Estratégico: Desarrollo Productivo y Turismo.* Uno de los objetivos generales de este lineamiento es "convertir al estado Miranda en destino turístico competitivo, contribuyendo a dinamizar la economía regional", lográndolo a través de los siguientes objetivos específicos:

- Difundir información sobre los atractivos y servicios turísticos del estado Miranda.
- Promover el uso de tecnologías entre los prestadores de servicios turísticos.
- Generar un plan de promoción cónsono con los productos turísticos existentes y potenciales, para mantener el lugar dentro de los primeros destinos preferidos para turismo interno del país.
- Atender la población más vulnerable con promociones turísticas solidarias.
- Potenciar y preservar la oferta turística del estado Miranda.
- Reforzar el capital humano en el área turística.
- Vincular el área académica con el desarrollo, capacitación y promoción del sector turismo.

Por otro lado, debe considerarse dentro de este fundamento legal, las leyes relacionadas con la comunidad y su participación en los procesos de desarrollo. En este sentido, se menciona la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, específicamente en su Artículo 2, donde se expresa que los consejos comunales son

> instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tal como plantea Balestrini (2006), una vez formulado el problema de investigación, delimitados los objetivos y asumidas las bases teóricas que la sustentan, es necesario precisar el conjunto de procedimientos técnicos y operacionales que permitan obtener y analizar los datos requeridos para dar respuesta al problema estudiado. Es por ello que este capítulo describe el tipo y diseño de la investigación propuesta, la muestra de la población estudiada y las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar los datos necesarios.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Atendiendo a los objetivos propuestos, se observó en un tiempo definido el interés turístico de los actores sociales de El Jarillo y se les aplicó una entrevista estructurada junto a una encuesta de preguntas abiertas, a fin de identificar sus expectativas, disposición, conocimientos y habilidades respecto a la prestación de servicios turísticos. En este sentido, la presente investigación es de tipo *Proyecto Factible*, en tanto estuvo orientada a proporcionar soluciones a un problema planteado en una determinada realidad, Balestrini (2006), concretamente, proporcionar soluciones a la posible resistencia participativa de la comunidad de El Jarillo en la construcción y operaciones del Spa & Posada Anémona y a la posible carencia del recurso humano capacitado en la prestación de servicios turísticos.

atraviesen su estructura organizativa, procesos y sistemas, para organizar los resultados obtenidos en los instrumentos anteriormente aplicados y luego elaborar el Plan de Gestión de los Interesados. Por último, el cuarto objetivo específico se aborda también a través del CANVAS y del Plan de Gestión de los Interesados, a fin de recomendar acciones adecuadas para su aplicación. Debe resaltarse que durante todo el proceso de investigación se realizó revisión bibliográfica relacionada al tema.

A continuación se presenta la tabla Nº 1, que resume la operacionalización de los objetivos:

3.6 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS)

El logro de los objetivos de un proyecto requiere de una Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) que defina y organice el alcance total del mismo y permita establecer un presupuesto y cronograma adecuados para la realización de los paquetes de trabajo. A continuación se presenta, en la figura Nº 5, la EDT de la presente investigación:

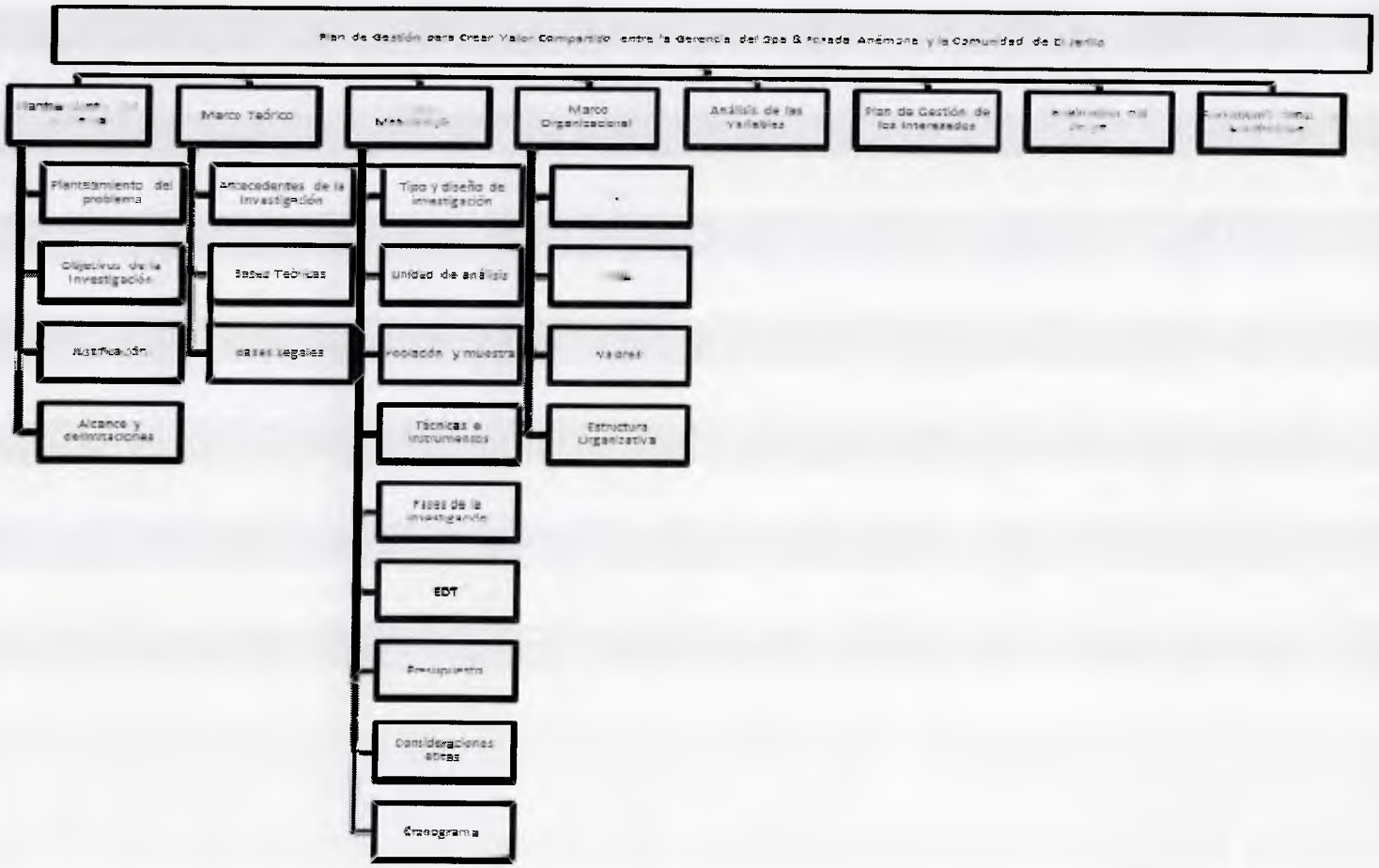

Figura Nº 5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS)

- Se adoptaron acciones y procedimientos, tanto internos como externos, orientados a la conservación del medio ambiente más allá de lo previsto en las disposiciones legales, ejerciendo así una genuina responsabilidad social cooperativa.
- Se involucró el tema medio ambiental como una norma de conducta de la organización y como parte de la estrategia de competitividad empresarial.

3.9 Cronograma

Para la propuesta de esta investigación ante la junta evaluativa previa, se presentó un cronograma de actividades que mostraba que el desarrollo de todas las fases definidas se realizaría entre el último trimestre del año 2012 y el primer trimestre del año 2013, sin embargo, los horarios pre-establecidos se vieron afectados por situaciones profesionales y político-sociales que se presentaron, razón por la cual, el cronograma fue ajustado.

El cronograma cumplido para la ejecución de la investigación se presenta en la Figura Nº 6:

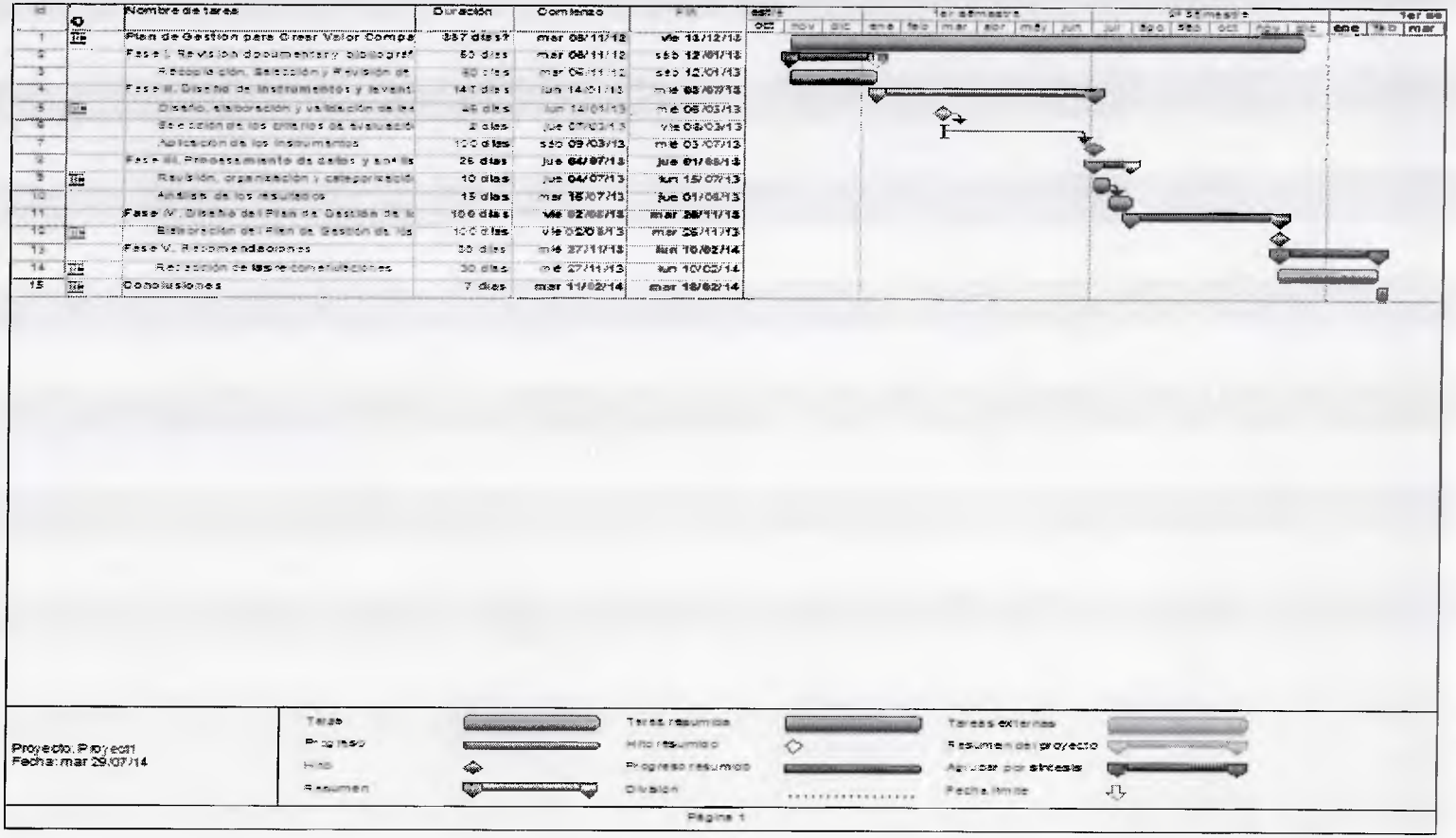

Figura Nº 6. Cronograma cumplido

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

El Spa & Posada Anémona, es un proyecto turístico pensado para ofrecer a sus huéspedes un espacio exclusivo, en el que se pretende fusionar los servicios de alojamiento y esparcimiento con los servicios de cuidado corporal y bienestar espiritual, pero que además pretende apoyar, promocionar y contribuir -bajo la perspectiva del principio de valor compartido- al desarrollo turístico sustentable del pueblo de El Jarillo, y en consecuencia, al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores. Se estima la construcción y puesta en marcha de este proyecto para el año 2016, sin embargo, los directivos de la empresa deben gestionar previamente a todos los involucrados del proyecto como forma de garantizar el éxito del mismo; a efectos de esta investigación, se trabajó únicamente con la comunidad local.

En este sentido se concibe la visión, misión y valores del Spa & Posada Anémona:

Visión

Ser referentes en desarrollo turístico sustentable, estableciendo una relación interdependiente entre directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la que operamos. Ser reconocidos, además, nacional e internacionalmente, como líderes innovadores en servicios de relajación y bienestar para cuerpo y espíritu.

Misión

Contribuir, en primer lugar, al desarrollo turístico sustentable de la comunidad en la que operamos y, por ende, al progreso social y económico de sus pobladores, satisfaciendo las expectativas de los grupos de interés, desarrollando nuestro capital humano directo e indirecto y construyendo alianzas con la población para la promoción y protección de los atractivos naturales y culturales de la localidad. Lograr, además, que los propósitos de salud y bienestar de nuestros huéspedes no sólo incidan en su aspecto físico sino también en su energía espiritual, combinando distintas terapias naturales con espacios innovadores y apacibles que transportan a la serenidad.

Valores

Compromiso: porque concebimos una gestión basada en el progreso continuo, en el logro de la calidad del servicio y en la satisfacción de nuestros huéspedes, empleados, proveedores y comunidad en general.

Trabajo en equipo: porque asignamos valor al aporte que el trabajo de uno agrega al trabajo del resto, generando un intercambio de conocimientos y experiencias que enriquecen a cada integrante del equipo y estimulando el logro eficiente de los objetivos personales y organizacionales.

Innovación: porque tenemos una mentalidad crítica y abierta al cambio, para cuestionar y mejorar todos los días lo que hacemos.

Vocación de Servicio: porque gestionamos las necesidades de nuestros *stakeholders,* reduciendo en lo posible la diferencia entre el servicio real y las expectativas de dichos grupos de interés.

- Se pretende establecer alianzas con agencias de viaje para ofrecer paquetes a potenciales clientes.
- Se pretende promover las referencias por *experiencia propia*, brindando a los clientes los mejores estándares en atención y servicio.

4.- Relación con el cliente: se pretende mantener el contacto con los clientes a través de una atención directa y personalizada, satisfaciendo sus necesidades durante su estadía en el Spa & Posada y, posteriormente, vía correo electrónico con los boletines informativos y links de la página Web.

5.- Fuentes de Ingreso: las entradas económicas del Spa & Posada Anémona pretenden obtenerse de las ventas por hospedaje, por paquetes de tratamiento, por los consumos de los comensales en el restaurante y por la venta de los productos artesanales típicos que se expongan allí.

6.- Recursos Clave: los recursos que intervienen para que la empresa pueda entregar su propuesta de valor a los clientes y potenciales clientes son la Gerencia Operativa, la Gerencia de Servicios y el Sistema de Información, Mercadeo y Publicidad.

7.- Actividades Clave: las actividades a realizarse, necesarias para ofrecer la propuesta de valor de la empresa, son la atención y el servicio personalizado al cliente en hospedaje y tratamientos.

8.- Alianzas: los proveedores y asociados con quienes se aspira trabajar para el adecuado funcionamiento del Spa & Posada son:

- La comunidad de El Jarillo: bien sea como empleados directos de la empresa o bien como promotores de la empresa y de la localidad.
- Proveedores locales: aquellos agricultores, floricultores, fruticultores o artesanos de la zona que surtan a la empresa luego de las capacitaciones recibidas.
- Agencias de Viaje: se aspira establecer alianza con Italviajes, Grupo Mundo Turismo y Despegar.com, con la finalidad de promocionar el Spa & Posada a través de la oferta de paquetes de hospedaje y tratamiento a todos sus clientes.
- Publicistas, editores y desarrolladores Web: se aspira establecer alianza con Caracasdesign.com (Agencia de Marketing Online) con la finalidad de promocionar el Spa & Posada e impulsar las ventas.

9.- Estructura de Costos:

Los costos de la empresa están relacionados a la nómina y capacitación; al mantenimiento de la infraestructura; a la compra de materia prima y otros productos; a marketing y publicidad y a la prevención de riesgos.

Tabla N° 4. Modelo de Negocio CANVAS Spa & Posada Anémona

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Alianzas

✓ Comunidad de El Jarillo
✓ Proveedores locales
✓ Agencias de viaje
✓ Publicistas, editores y desarrolladores web</td>
<td>Actividades Clave

✓ Atención y servicio personalizado al cliente en hospedaje y tratamientos</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Espacio exclusivo, que fusiona servicios de alojamiento con servicios de cuidado corporal y bienestar espiritual, únicos para cada segmento de clientes.</td>
<td>Relación con el Cliente

✓ Atención directa y personalizada, satisfaciendo las necesidades de cada cliente
✓ Contacto posterior vía correo electrónico y página web</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes

✓ Familias
✓ Parejas
✓ Ejecutivos
✓ Grupos corporativos</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave

✓ Gerencia Operativa
✓ Gerencia de Servicios
✓ Sistema de información, mercadeo y publicidad</td>
<td>Canales de Distribución

✓ Página web
✓ Redes sociales
✓ Boletines informativos
✓ Revistas especializadas
✓ Agencias de viaje
✓ Boca a boca</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos

✓ Costo de nómina y capacitación
✓ Costo de mantenimiento de infraestructura
✓ Costo compra materia prima y otros productos
✓ Costo por marketing y publicidad
✓ Costo en prevención de riesgos</td>
<td colspan="3">Fuente de Ingresos

✓ Venta por hospedaje
✓ Venta por paquetes de tratamientos
✓ Venta por comensales en el restaurante
✓ Venta de productos artesanales típicos de la zona</td>
</tr>
</table>

resto de los lugares de la zona y conseguir que conozcan el pueblo y sus atractivos.

3.- Canales de Distribución: el contacto con los segmentos de clientes se pretende establecer a través de reuniones para identificar prioridades de capacitación y otras tantas para dar a conocer las ofertas de formación según las prioridades acordadas previamente.

4.- Relación con el cliente: se aspira mantener el contacto con los segmentos de clientes a través de una relación directa y personalizada fundamentada en el principio de valor compartido.

5.- Fuentes de Ingreso: al construir una relación ganar-ganar, bajo el principio de valor compartido, el mejoramiento continuo de las habilidades y capacidades de los locales se traducirá en desarrollo sustentable para la zona.

6.- Recursos Clave: los recursos que intervienen para que la empresa pueda entregar su propuesta de valor a los segmentos de clientes son la Gerencia Administrativa y Recursos Humanos y la Gerencia de Participación Comunitaria.

7.- Actividades Clave: las actividades a realizarse, necesarias para ofrecer la propuesta de valor de la empresa, son la formación y capacitación para el mejor rendimiento de proveedores locales y la formación y capacitación para la mejora de los estándares operativos y de los servicios al cliente.

Calidad de Servicio; adicionalmente se pretende contar con el apoyo de la Gobernación de Miranda a través de proyectos que están incluidos en el Plan Estadal de Desarrollo 2013-2019, como: Capacitación de recursos humanos en el área turística, Formación del hombre de campo en mejores técnicas y Aprovechamiento racional de los recursos naturales y culturales para transformarlos en productos turísticos innovadores.

9.- Estructura de Costos:

Los costos de la empresa en este caso están relacionados a la formación, apoyo técnico y capacitación de proveedores locales y comunidad de El Jarillo en general.

Tabla Nº 5. Modelo de Negocio CANVAS El Jarillo – Spa & Posada Anémona

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Alianzas
✓ Organizaciones no gubernamentales
✓ Empresas privadas
✓ Entes gubernamentales nacionales y regionales</td>
<td>Actividades Clave
✓ Formación y capacitación para el mejor rendimiento de proveedores locales
✓ Formación y capacitación para la mejora de los estándares operativos y de los servicios al cliente</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
Apoyar, promocionar y contribuir al desarrollo turístico sustentable del pueblo de El Jarillo y, en consecuencia, lograr el éxito y competitividad del Spa & Posada bajo la perspectiva de la creación de valor compartido</td>
<td>Relación con el Cliente
✓ Relación directa y personalizada cimentada en el principio de valor compartido</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes
✓ Proveedores locales
✓ Comunidad de El Jarillo en general</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
✓ Gerencia Administrativa y Recurso Humano
✓ Gerencia Participación Comunitaria</td>
<td>Canales de Distribución
✓ Reuniones para establecer prioridades de capacitación
✓ Reuniones para dar a conocer las ofertas de capacitación según prioridades establecidas previamente</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos
✓ Costo en formación, capacitación y apoyo técnico</td>
<td colspan="3">Fuente de Ingresos
✓ Estableciendo una relación ganar-ganar, bajo el principio de valor compartido, el mejoramiento de las habilidades y capacidades de los locales se traducirá en desarrollo sustentable para la zona</td>
</tr>
</table>

Posteriormente, y con base en el análisis realizado con la herramienta CANVAS, se examinó la cadena de valor que orienta el funcionamiento de la Gerencia del Spa & Posada Anémona, con la finalidad de elaborar el *Marco de Trabajo para la Creación de Valor Compartido* y su Plan de Gestión.

Antes, es importante resaltar que toda actividad empresarial, según Kramer y Porter, tiene impactos sociales y medioambientales en la cadena de valor y puede, además, usar los recursos en inversiones sociales que fortalezcan el contexto operativo. Tanto los impactos de la cadena de valor como las inversiones contextuales, son elementos fundamentales de la responsabilidad corporativa y cuanto más integradas estén en la estrategia empresarial, más valor crearán para la empresa y para la sociedad.

En este sentido, la cadena de valor del Spa & Posada Anémona tiene tres fases básicas (Suministros, Operaciones y Servicios y Clientes) y cada una genera beneficios sociales: con las prácticas de compra de suministros, el Spa ayuda a mejorar el nivel de vida de los habitantes de El Jarillo creando ofertas de empleo directa e indirectamente, con sus operaciones eleva los estándares de servicio y desarrollo de la fuerza laboral y, en consecuencia, los huéspedes y clientes satisfacen sus necesidades de bienestar físico y mental.

Fases básicas

1-. Suministros

La Gerencia del Spa & Posada Anémona se compromete con el principio de sostenibilidad y, en este sentido, pretende minimizar el impacto de factores negativos en las actividades de suministro de materias primas a través de la

fundamenta su labor en el respeto por el medio ambiente a través de prácticas empresariales sólidas que así lo reflejen a lo largo de toda la cadena de valor.

3.- Servicios y clientes

La ventaja competitiva del Spa & Posada Anémona está relacionada a los servicios innovadores y de calidad que ofrece a sus huéspedes y clientes; es por ello, que la Gerencia se enfoca en el análisis de las necesidades emergentes de dichos clientes para revisar los procedimientos y servicios ofrecidos y mejorarlos cada vez más.

La meta entonces es ofrecer servicios nuevos y de calidad para un mayor bienestar físico y mental de los clientes. Meta que se garantiza a través de la formación y capacitación laboral en servicios turísticos y atención al cliente, por un lado, y por otro, a través de la sensibilización y promoción de un estilo de vida sano para empleados y comunidad en general. Lo que resulta en el incremento de la actividad turística en la zona y en consecuencia el incremento de los beneficios sociales, medioambientales y económicos correspondientes.

Por otra parte, a lo largo de todo el proceso investigativo se validan los conocimientos adquiridos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, en tanto se desarrollaron todos los conceptos correspondientes a gestión de proyectos, proyectos, gestión de los interesados, ciclo de vida del proyecto, áreas de conocimiento, grupo de procesos de la gerencia de proyectos, que además sirvieron de sustento para el diseño y aplicación de las herramientas. La investigación además cuenta con fases que la orientan, con una estructura desagregada de trabajo, con un presupuesto y un cronograma. Sin duda el proceso de investigación atravesó por inconvenientes, dificultades, momentos de deshacer y volver a empezar, de mejorar aspectos que se presentaban incompletos o sin cohesión, pero fueron situaciones que lograron superarse y deja abierta la posibilidad de continuar profundizando en ella y replicarla en otros modelos de negocio.

Finalmente, y considerando el aprendizaje obtenido durante el proceso de aplicación de las herramientas, debe tenerse en cuenta que el Plan de Gestión de los Interesados no es rígido e inflexible, al contrario es fundamental revisarlo con frecuencia al menos semestral para ampliar, modificar, adaptar o eliminar aquellos elementos que se consideren relevantes para el momento.

6.- Actualizar el conocimiento técnico en materia de procesos productivos y de prestación de servicios o métodos de gestión en el área turística, a través de programas de capacitación.

7.- Implementar inmediatamente las acciones prioritarias propuestas en el Plan.

8.- Seguimiento y revisión permanente del Plan para realizar los ajustes necesarios en el momento adecuado.

9.- Considerar para una fase posterior, la ampliación del alcance del Plan de manera que se puedan atender otros temas de interés que probablemente surjan durante la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI-Américas). (Septiembre, 2009). *Pacto Verde Cooperativo "Un Compromiso con la Tierra"*. [Texto en Línea]. Disponible: http://www.aciamericas.coop/Texto-del-Pacto-Verde-Cooperativo [Consulta: 2012, julio 12].

Apostolopoulos, Y. (1996). *The Sociology of Tourism: Theorical and Empirical Investigations.* Routledge. London and New York.

Asociación Internacional de Sociología (AIS). (2001). *Código Ético de la Asociación Internacional de Sociología*. [Documento en Línea]. Disponible: file:///J:/Documents/Postgrado%20Gerencia%20de%20Proyectos/TEG/AIS-Asociacion%20Internacional%20de%20Sociologia.htm [Consulta: 2012, julio 13].

Ayuso, S. (2003). *Gestión Sostenible en la Industria Turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español.* Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible: www.tdx.cat/handle/10803/4954 [Consulta: 2012, mayo 21].

Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (Séptima Edición). Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.

Blanco, A. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Octava Edición). Caracas: Editorial Texto C.A.

Calderón, F. (2010). Sostenibilidad y Planificación: Ejes del desarrollo turístico sostenible. *Desarrollo Local Sostenible (DELOS)*. [Revista en Línea]. Disponible: http://www.eumed.net/rev/delos/08/ [Consulta: 2012, mayo 22].

Casanueva, C., García, J. y Caro, F. (2001). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

International Centre for Responsible Tourism (ICRT) & ABTA. (Febrero, 2012). *Tourism and local Economic Development Conference – Creating Shared Value Trough Tourism.* Londres. Disponible: http://www.responsibleinsigth.com/Blog [Consulta: 2012, septiembre 4]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (Decreto Nº 5.999). (2008, julio 31). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.889 (Extraordinario).

Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (Decreto Nº 1.440). (2001, agosto 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.285.

Diago, C. y Fortunato, V. (2008). *Empresa y Comunidad: La corresponsabilidad para el desarrollo turístico. Chirimena-2007.* Trabajo de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

El turismo receptivo en el país se incrementó en 49% de enero a abril de este año. (2012, 6 de mayo). *Periódico 24* [Periódico en Línea]. Disponible: http://www.periodico24.com/el-turismo-receptivo-en-el-pais-se-incremento-en-49-de-enero-a-abril-de-este-ano/noticia/12162/ [Consulta: 2012, mayo 7].

Flores, C. (2008). *Desarrollo Local y Turismo.* Instituto de Investigación Servicios y Consultoría Turística. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.turismoruralbolivia.com/img/DesarrolloLocal.pdf [Consulta: 2012, enero 16].

Gabaldón, A. (2006). *Desarrollo Sustentable. La Salida de América Latina.* Caracas: Editorial Grijalbo.

Gobernación de Miranda. *Plan Estadal de Desarrollo Económico y Social 2009-2012.* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.miranda.gob.ve/images/archivos_pdf/plan_estadal_de_desarrollo.pdf [Consulta: 2012, julio 19].

Gobernación de Miranda. *Plan de Desarrollo del Estado Bolivariano de Miranda 2013-2016.* [Documento en Línea]. Disponible: http://sistemas.miranda.gob.ve/archivos_pdf/potebm/plan_de_desarrollo_estadal_2013.2016.pdf [Consulta: 2013, septiembre 20].

Goodwin, H. y Pickup, S. (2012) Ponencias presentadas en *Conference on Tourism and Local Economic Development. Creating Shared Value Through Tourism.*

Gutierrez, J. (2008). *Estudio de la factibilidad para la instalación de una posada ecoturística en el pueblo de Chirimena ubicado en el Estado Miranda.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) (1980). *World Conservation Strategy* [Documento en Línea]. Disponible: http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/WCS-004.pdf [Consulta: 2007, Junio 12].

Jafari, J. (Ed.) (1987). The Scientificacion of Tourism. *Annals of Tourism Research.*

Jiménez, J. (2004). *Turismo y Pobreza.* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.comunidadandina.org [Consulta: 2007, agosto 9].

Ley Orgánica del Ambiente. (2006, Diciembre 22). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.833 (Extraordinario).

Ley Orgánica de Contraloría Social. (2010, Diciembre 21). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011 (Extraordinario).

Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. República Bolivariana de Venezuela. Septiembre, 2007.

Ministerio del Poder Popular para las Comunicación y la Información. *Ley Orgánica de los Consejos Comunales.* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.fenasinpres.org/documentos/l_consejos_comunales.pdf [Consulta: 2012, julio 11].

Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia. Instituto Nacional de Estadística (INE). [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.ine.gov.ve [Consulta: 2012, enero 26].

Moreno, E. y Ochoa, F. (2011). *Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia.* [Documento en Línea]. Disponible: http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/tursoc/article/view/3124 [Consulta: 2012, mayo 28].

Naciones Unidas. *El futuro que queremos.* Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible. Río+20. Brasil, 20 a 22 de Junio de 2012. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/67464/Rio+20-futuro-queremos [Consulta: 2012, julio 18]

Naciones Unidas – Centro de Información. *Cumbre para la Tierra 1992* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/conf.htm [Consulta: 2012, enero 20].

Naciones Unidas. *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible.* Johannesburgo, Sudáfrica. 26 de Agosto a 4 de Septiembre de 2002. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.cinu.org.mx/prensa/eventos/unctadxi/aconf199d20&c1_sp.pdf [Consulta: 2012, enero 20].

Nestlé. (2006). *El concepto de responsabilidad social corporativa de Nestlé. Según se ha implementado en Latinoamerica.* Suiza: Nestlé S.A. Public Affairs.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation.* Amsterdam: Modderman Drukwerk.

Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019. Septiembre 2013. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf [Consulta: 2013, octubre 16]

Plan Estratégico Nacional de Turismo 2009-2013. República Bolivariana de Venezuela.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review. Responsabilidad SOCIAL Corporativa.* [Revista en Línea]. Disponible: http://es.scribd.com/doc/19537776/RSE-Estrategia-y-Sociedad-Porter-y-Kramer [Consulta: 2012, Febrero 10].

Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review.* [Revista en Línea]. Disponible: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf [Consulta: 2012, julio 20].

Project Management Institute (PMI). (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.*

Project Management Institute (PMI). (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).*(5ta Edición).

Rivera, E. (2005). Plan de Negocios: Estrategia Inteligente. México: CICESE

Rodríguez, D. M. Turismo nacional creció por debajo de lo proyectado. *El Nacional.* 20 de septiembre de 2012: Economía y Negocios. p. 5

Rubio, G. Á. (Coordinador) (2003). *Sociología del turismo.* Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Smith, S. (1988). Defining tourism: a supply- side view. *Annals of Tourism Research.*

Suárez, P. y Chauca, M. (2012). *El Valor Compartido en Empresas Turísticas en el Perú.* Universidad Nacional de Ingeniería. Disponible: http://www.blog.pucp.edu.pe/item/160616 [Consulta: 2012, septiembre 17]

Troncoso, C. (2008). Turismo, Desarrollo y Participación Local. La experiencia de Quebrada de Humahuaca Jujuy. Argentina. *Aportes y Transferencias. Tiempo libre, Turismo y Recreación.* [Publicación en Línea]. Volumen 2. Disponible: http://nulan.mdp.edu.ar/373/1/Apo2008a12v2pp110-130.pdf [Consulta: 2012, mayo 19].

United Nations World Comission on Enviroment and Development (1987). *Our Common Future* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm [Consulta: 2007, junio 13].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4ª edición). Caracas: FEDUPEL.

Velazco Osteicoechea, J. (Coord.). (2011, Enero). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG).* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Velazco, J. (2011). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG).* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Villamizar, Y. (2005, Septiembre). *Participación Comunitaria y Turismo Sostenible* [Documento en línea]. Ponencia presentada en IV Encuentro de la Red de Turismo Sostenible de Colombia, Chimichagua – Cesar. Disponible: http://www.redturismosostenible.org/ivencuentro/Yazmin_Villamizar.pdf [Consulta: 2012, Mayo 8].

World Tourism Organization Network (OMT por sus siglas en español). [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.unwto.org [Consulta: 2012, enero 26].

World Tourism Organization Network (OMT). (2012, Marzo) *Barómetro OMT del Turismo Mundial.* Volumen 10. [Publicación periódica en Línea]. Disponible: http://mkt.unwto.org/en/barometer/march-2012-volume-10 [Consulta: 2012, enero 20].

World Tourism Organization Network (OMT). (2014, Enero) *Barómetro OMT del Turismo Mundial.* Volumen 12. [Publicación periódica en Línea]. Disponible: http://mkt.unwto.org/en/barometer/yanuary-2014-volume-12 [Consulta: 2014, enero 15].

ANEXO I

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Objetivo Específico 1. Consultar a los distintos actores sociales de El Jarillo sus expectativas respecto a la construcción de un Spa & Posada dirigido al desarrollo turístico sustentable de la zona.

Guía de Entrevista

Buen día, esta entrevista sirve de fundamento a la elaboración de un trabajo especial de grado. Es importante resaltar que sus opiniones serán confidenciales y anónimas (si así lo desea). No se trata de respuestas correctas o incorrectas, por lo que se les pide contestar con la mayor sinceridad posible. Y de antemano se agradece su disposición y colaboración.

Edad Sexo

Nivel Educativo Profesión

Años de residencia en El Jarillo

En relación al turismo (como fenómeno) de la zona:

- ✓ ¿El Jarillo es visitado por turistas nacionales? ¿Por qué lo visitan?
- ✓ ¿Los turistas extranjeros visitan El Jarillo? ¿Por qué?
- ✓ ¿Considera usted que el incremento de turistas sería beneficioso para la comunidad? ¿Por qué?

Respecto a la actividad turística de la zona:

- ✓ ¿Cuáles son los atractivos naturales, culturales y de servicio que ofrece El Jarillo a sus visitantes?

- ✓ ¿Qué servicios cree usted hacen falta para aumentar la llegada de turistas?
- ✓ ¿Cuáles/Qué proyectos cree usted hacen falta desarrollar para aumentar el turismo en la zona?
- ✓ Si se construyera en la zona un spa y posada, diseñado como un espacio para la relajación ¿Atraería turistas? ¿Sería el tipo de turistas que les gustaría recibir? ¿Sería positivo para El Jarillo? ¿Por qué?

Objetivo Específico 2. Identificar en los distintos actores sociales de El Jarillo su disposición, conocimientos y capacidades en materia de turismo sostenible y la prestación de servicios turísticos.

Cuestionario (preguntas abiertas)

- ✓ ¿Ha escuchado el término turismo sostenible? ¿Conoce su significado?
- ✓ ¿Qué tipo de turismo le parece debe desarrollarse en la zona? Por ejemplo, de Aventura, Descanso, Recreación, Deportivo, Cultural o Ecológico
- ✓ ¿Ha llevado a cabo algún negocio relacionado con la actividad turística? ¿Cuál/Cuáles?
- ✓ ¿Usted ha tenido alguna experiencia relacionada con la atención de turistas? ¿En qué área? / Si actualmente no lo hace ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué cree usted necesitan los pobladores de El Jarillo para mejorar la atención al turista?
- ✓ ¿Cuál cree usted podría ser su papel, según sus capacidades, en el mejoramiento del servicio y atención prestada a los turistas que visitan El Jarillo?
- ✓ ¿Qué tipo de cursos, relacionados con el turismo, cree usted requieren los pobladores de El Jarillo?

para que se enamoren del lugar donde viven y poder venderlo a los visitantes y estos también se *enamoren.* Cuando se le preguntó cuál podría ser su rol en este proceso, respondió: *¡Esto* (gerenciar la posada) *es algo que haré hasta el día que me muera!... Pero si me dijeran que con mis conocimientos puedo ayudar a todo el pueblo a surgir como una "potencia" turística, ¡pues dígame dónde y yo ayudo!*