

AAU2672

TESIS
GP2005
H8



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**PROYECTO DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE HOSPEDAJES
ALTERNATIVOS EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI**

presentado por
Humphrey Colmenares, Nieves Irene

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
La Torre, Álvaro

Puerto La Cruz, Diciembre 2005

BN=196027

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**PROYECTO DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE HOSPEDAJES
ALTERNATIVOS EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI**

presentado por
Humphrey Colmenares, Nieves Irene

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
La Torre, Álvaro

Puerto La Cruz, Diciembre 2005

Para ti que siempre has estado allí, haciéndome saber que si se puede, que la paciencia, constancia y fruto del esfuerzo se valora más cuando se transita y vive a través de uno mismo. Que en tus manos no hay proyecto imposible sino inconveniente.

Gracias.

RECONOCIMIENTOS

Se reconoce muy especialmente a la UCAB, por haber confiado en el grupo de Puerto La Cruz en medio de las circunstancias, y a nuestro líder y gerente de proyecto, Ángel Andujar, por su compromiso e insuperable rol ante el reto de guiarnos a lo largo de estos años hacia la consecución de la meta final, especialmente en tiempos de desarrollo y ejecución del trabajo de tesis de grado.

La colaboración de Coranztur, a través de su director, Gabriel Kurbaji, fue vital en la selección del tema y la visualización del proyecto, así mismo su incondicional disposición a contribuir y apoyar este proyecto con sus ideas y conocimientos expertos en la materia.

Al profesor tutor, Álvaro La Torre, por sus conocimientos, experticia y contribución para convertir una idea en un proyecto factible.

INDICE

RESUMEN.....	10
--------------	----

INTRODUCCIÓN.....	
-------------------	--

CAPITULO I. PROPUESTA DE PROYECTO

1. Planteamiento y Delimitación del Problema	12
2. Objetivo General y Objetivos Específicos	16
3. Justificación e Importancia.....	17
4. Marco Metodológico.....	17
4.1 Tipo de Investigación.....	18
4.2 Población y Muestra	18
4.3 Variables. Definición Conceptual y Operacional.....	18
4.4 Metodología General a Seguir	21
4.5 Metodología Específica Aplicada para Estudio Técnico-Financiero	23
4.6 Estrategia de Recopilación de Información.....	23
4.7 Cronograma de Trabajo.....	24
4.8 Factibilidad del Estudio	25
4.9 Gerencia de Proyectos	26
4.10 Consideraciones Éticas	27

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

1. Proyecto, Definición y Características.....	29
2. Gerencia de Proyecto.....	29
2.1 Procesos de la Gerencia de Proyecto.....	30
2.2 Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyecto	31
3. Fases de un Proyecto	33
4. Estudio de Factibilidad	35
4.1 Estudio de Mercado.....	36
4.2 Estudio Técnico	40
4.3 Estudio Económico Financiero	42
4.4 Evaluación Económica Financiera.....	44

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

1. Marco Organizacional	46
1.1 Aspectos Mercantiles.....	46
1.2 Aspectos Legales y Normativos.....	47
2. Entes Organizacionales y Reguladores del Sector Turismo	48
3. Reforma Ley de Turismo	48
4. Cifras Recientes de Turismo en Venezuela	49
5. Visión Turística del Estado Anzoátegui y Eje Boca de Uchire - Hatillo - La Cerca - Píritu	52

CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PROYECTO.....

1. Visualización del Proyecto "Instalación y Puesta en Marcha de un Hospedaje Alternativo".....	53
---	----

1.1 Alcance del proyecto “Instalación y puesta en marcha de Hospedaje Alternativo”	53
1.2 Recursos del Proyecto.....	56
1.3 Cronograma de Ejecución del Proyecto.....	56
1.4 Plan de Costos del Proyecto.....	58
1.5 Plan de Procura del Proyecto	59
1.6 Plan de Comunicaciones del Proyecto	63
1.7 Plan de Calidad del proyecto.....	63
1.8 Plan de Riesgo.....	63
2. Estudio de Mercado	64
2.1 Modelo del Negocio	64
2.2 Orientación Estratégica del Negocio.....	65
2.3 Objetivos del Negocio	65
2.4 Análisis Estratégico.....	65
2.5 Estrategia Genérica	67
2.6 Oferta.....	67
2.7 Estrategia Comercial.....	69
2.8 Proyección de la Demanda.....	74
2.9 Costos.....	74
3. Estudio Técnico.....	75
3.1 Localización	75
3.2 Configuración y Tamaño.....	75
3.3 Proceso Operacional	76
3.4 Proveedores	78
3.5 Inventarios	78
3.6 Organización Operativa	79
3.7 Servicios Básicos.....	82
3.8 Otros Servicios Contratados	82
3.9 Suministros de Operación.....	82
3.10 Otros Costos (Varios)	83
3.11 Capacidades Instaladas y Utilizadas	83
3.12 Ingresos por Ventas.....	85
3.13 Insumos e Ingredientes para Comidas	85
3.14 Plan de Inversión Inicial.....	85
4. Estudio Económico Financiero	87
4.1 Premisas.....	87
5. Evaluación Económica Financiera	89
5.1 Resultados.....	89

CAPITULO V. RESULTADOS.....

1. Visualización del Proyecto	96
2. Estudio de Mercado	96
3. Estudio de Técnico.....	97
4. Estudio Económico Financiero.....	99
5. Evaluación Económica Financiera	100
6. Análisis de Sensibilidad.....	101

CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
1. Conclusiones.....	104
2. Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXO A. Cuestionarios de Estudio de Mercado.....	108
ANEXO B. Estructura de Nomina.....	115
ANEXO C. Depreciacion y Amortizacion.....	121
ANEXO D. Estructura de Financiamiento.....	123
ANEXO E. Analisis de Sensibilidad.....	125

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio de Mercado).....	20
Tabla 2. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio Técnico).....	20
Tabla 3. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio Económico Financiero y Evaluación Financiera).....	21
Tabla 4. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Aspectos Administrativos y Legales).....	21
Tabla 5. Costos asociados al proyecto.....	59
Tabla 6. Oferta de Hospedajes.....	67
Tabla 7. Posadas en zona Nor-Oeste Anzoátegui. Oferta de Servicios.....	68
Tabla 8. Posada "Mi Refugio". Tipo, capacidad y Cantidad de Habitaciones.....	69
Tabla 9. Posada "Mi Refugio". Productos y Precios.....	70
Tabla 10. Posada "Mi Refugio". Mercado Objetivo.....	73
Tabla 11. Posada "Mi Refugio". Proyección de la Demanda.....	74
Tabla 12. Posada "Mi Refugio". Inversión inicial en mercadeo.....	74
Tabla 13. Posada "Mi Refugio". Costos de mercadeo durante operación.....	75
Tabla 14. Posada "Mi Refugio". Configuración y Tamaño.....	76
Tabla 15. Posada "Mi Refugio". Nómina.....	81
Tabla 16. Posada "Mi Refugio". Operación - Servicios Contratados.....	81
Tabla 17. Posada "Mi Refugio". Operación - Servicios Básicos.....	82
Tabla 18. Posada "Mi Refugio". Operación - Otros Servicios.....	82
Tabla 19. Posada "Mi Refugio". Operación - Suministros.....	83
Tabla 20. Posada "Mi Refugio". Operación - Otros Costos.....	83
Tabla 21. Posada "Mi Refugio". Capacidad Instalada y Utilizada.....	84
Tabla 22. Posada "Mi Refugio". Precio Prorratedos.....	85
Tabla 23. Posada "Mi Refugio". Plan de Inversión.....	86
Tabla 24. Posada "Mi Refugio". Inversión Total.....	91
Tabla 25. Posada "Mi Refugio". Estado de Resultados del Proyecto.....	92
Tabla 26. Posada "Mi Refugio". Punto de Equilibrio del Proyecto.....	93
Tabla 27. Posada "Mi Refugio". Flujo de Fondos del Proyecto.....	94

INDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1.</i> Cronograma de ejecución preliminar.....	25
<i>FIGURA 2.</i> Los grupos de procesos interactúan en un proyecto.....	31
<i>FIGURA 3.</i> Influencia de los interesados a lo largo del tiempo.....	35
<i>FIGURA 4.</i> Venezuela en números.....	49
<i>FIGURA 5.</i> Organigrama del Proyecto "Instalación y Puesta en Marcha de Hospedaje Alternativo".....	56
<i>FIGURA 6.</i> Cronograma resumido del proyecto.....	57
<i>FIGURA 7.</i> Posada "Mi Refugio". Organigrama.....	79

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

PROYECTO DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE HOSPEDAJES ALTERNATIVOS
EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI

Asesor
La Torre, Álvaro

Presentado por
Humphrey Colmenares, Nieves Irene

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta los resultados del estudio de factibilidad técnico, económico y financiero para el proyecto de instalación y puesta en marcha de un hospedaje alternativo en la zona norte costera del estado Anzoátegui. El estudio centró en el eje compuesto por las localidades Píritu - La Cerca - El Hatillo - Boca de Uchire, basado en las necesidades de infraestructura expuestas por el organismo que precede el desarrollo y promoción turística en la región (Coranztur). El estudio partió de la visualización del proyecto que permitió primeramente definir el producto final y sus características generales, y posteriormente cubrir a partir de la nueve áreas de conocimiento planteadas por el *Project Management Institute (PMI)*, las actividades necesarias que integran la ejecución del proyecto. Seguido a lo anterior se desarrolló el estudio de mercado, del cual se extrajo información fundamental necesaria para construir la estrategia de producto, precio, promoción y plaza. El estudio descrito previamente se complementó con el estudio técnico, que permitió definir aspectos relacionados a la operación de la instalación, incluyendo recursos humanos, procesos y servicios relacionados. Una vez finalizados los estudios anteriores se desarrolló el estudio económico financiero que permitió calcular el monto de inversión total, costo de financiamiento, depreciación amortización, estimación de ingresos, costos de nómina, gastos operacionales y capital de trabajo. A partir de esta información se obtuvo el estado de Resultados y finalmente se determinó el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), a partir de las cuales se concluyó la factibilidad del proyecto. Con este trabajo se ha querido contribuir con el desarrollo del turismo en la región oriental, específicamente en el estado Anzoátegui a través de la presentación de una metodología para evaluación de proyectos como una propuesta a ser difundida a otros emprendedores e inversionistas interesados en evaluar y llevar a cabo proyectos similares.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca evaluar la factibilidad de instalar y poner en marcha un hospedaje alternativo localizado en la zona norte del Estado Anzoátegui. El estudio se desarrolla dentro del marco de promoción de proyectos turísticos especialmente en el área de hospedajes e infraestructura para atender a las necesidades de la zona considerando los lineamientos establecidos en el Plan Nacional Estratégico de Turismo.

Este estudio intenta contribuir como un modelo posible a seguir para otros proyectos similares, a nivel de la metodología aplicada, los resultados obtenidos y la evaluación de las variables a objeto de estudio, principalmente dadas por el estudio de mercado, estudio técnico y finalmente el estudio económico que conforman la evaluación económica financiera. Aún cuando en el estudio presentado la metodología seguida llevará a la selección de una opción y al establecimiento de premisas específicas según el caso analizado, éste puede ser fácilmente reproducido y adaptado a otros proyectos.

Este trabajo expone en el primer capítulo el objetivo general fundamentado en el desarrollo de un estudio de factibilidad, el cual es posteriormente operacionalizado a través de una metodología presentada por el autor Adolfo Blanco cuya fundamentación teórica se detalla en un apartado específico (capítulo 2). Seguidamente en el capítulo 3, se establece el marco de referencia necesario para contextualizar el estudio, y luego en el siguiente capítulo, se desarrolla secuencialmente los pasos necesarios para completar el estudio de factibilidad y plasmar los resultados del mismo. En el capítulo 5 se presenta un análisis de los resultados obtenidos. Finalmente a través de los capítulos 6 y 7 se evalúa integralmente el trabajo realizado y se presentan las conclusiones y recomendaciones.

En el desarrollo de este trabajo se aplicaron herramientas de gerencia de proyectos fundamentadas en los procesos y áreas de conocimientos expuestas por el *Project Management Institute (PMI)*.

CAPITULO I. PROPUESTA DE PROYECTO

1. Planteamiento y Delimitación del Problema

En Venezuela se ha debatido ampliamente en los últimos años sobre la necesidad de motorizar otros sectores¹ que en el tiempo puedan llegar a ser significativos, en términos de diversificación e ingresos, comparativamente con la industria principal del país, cuyo eje gira en torno a la actividad petrolera. Para algunos expertos, el sector turístico puede ser considerado como el segundo sector más importante después del petróleo, cuyo potencial de desarrollo depende, entre otras variables, de la maximización de esfuerzos hacia la consecución de proyectos viables, promovidos y llevados a cabo en forma conjunta estado – inversión privada.

La creación reciente del Ministerio de Turismo (enero, 2005) ha establecido programas orientados a desarrollar este importante sector. Dentro de estos programas se encuentra el Plan Nacional Estratégico de Turismo. Como bien señala Araque (2005):

Este nuevo plan, a grandes rasgos, propone el desarrollo del turismo desde un punto de vista regional, es decir, que sean los municipios los encargados de motorizar su promoción, y además la integración de las comunidades a los fines de que su participación permita impulsar las actividades turísticas en cada sector. De esta manera, se espera un impacto positivo del turismo tanto en lo social como en lo económico.

Uno de los segmentos del sector turismo que mayor acogida encuentra dentro del marco del Plan Nacional de Turismo y que en las décadas recientes ha venido incrementando su portafolio de opciones y ha sido ampliamente promovido en el ámbito internacional, lo constituye el segmento de ecoturismo². La Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) adopta, en el sentido más extenso, la definición de ecoturismo propuesta por Ceballos-Lascurain (1991) la cual lo define como:

¹Frances (2001/2004) expresa: en castellano, industria se refiere a las actividades de producción material, por lo cual no es adecuado hablar de industrias de servicios, como finanzas o turismo. En ese caso se debe usar el término sector, que es más general (p. 67).

²Bringas y Ojeda (2000) distinguen dos tipos de turismo: turismo tradicional o de masas y turismo alternativo. El segmento de turismo alternativo puede a su vez dividirse en turismo basado en la naturaleza y turismo cultural, ambas modalidades anteriores pueden clasificarse en turismo rural, de aventura, ecoturismo y cinegético.

Según Bringas y Ojeda (2000): "...las fronteras conceptuales entre estos tipos no quedan claramente definidas. Esta yuxtaposición ha provocado que todas ellas se engloben bajo el término genérico de ecoturismo" (p.6)

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

De acuerdo a lo publicado por la Sociedad Internacional de Ecoturismo en su *Ecotourism Statistical Fact Sheet* (2000), si bien no existen cifras y estadísticas fidedignas acerca del ecoturismo, según lo señalado en 1998 por la Organización Internacional de Turismo (*WTO* por sus siglas en inglés), el segmento de turismo natural podría llegar a representar el 20% de los viajes internacionales por concepto de turismo.

Aun cuando en cifras publicadas en el *Ecotourism Statistical Fact Sheet* (2000), Venezuela no figura entre los principales destinos ecoturísticos, en el Primer Congreso de la Comercialización del Ecoturismo en Venezuela (2001), se cita:

Venezuela, uno de los diez países de mayor diversidad biológica del planeta, privilegiada con una cultura propia y una amplia variedad de ecosistemas, ha sido recorrida a lo largo de su historia por numerosos viajeros, exploradores, investigadores y visitantes. Hoy en día estos destinos de naturaleza tienen el potencial de ser reconocidos universalmente como excelentes destinos ecoturísticos, los cuales bien manejados, podrían atraer recursos económicos y servir de motor para un desarrollo sostenible de estas regiones naturales.

Lo anterior constituye un producto necesario, mas no suficiente, para el desarrollo exitoso del segmento ecoturismo, ó en un espectro más amplio, el segmento de turismo de naturaleza.

El sector turismo en general es considerado uno de los más complejos por su dependencia y relación con otros sectores de la economía de un país. Haciendo énfasis en el área de infraestructura y centrados en el ecoturismo, Mendelovici (2001) define como infraestructura “los sistemas de soporte físico necesarios para acceder, sostener y proteger los productos del turismo de naturaleza” (p. 11). De lo anterior se deduce la importancia de la infraestructura dentro del marco de cualquier proyecto ecoturístico, ya que la sustentabilidad y viabilidad del proyecto tendrá cimientos sobre la disponibilidad y posibilidad de garantizar la infraestructura necesaria para el mismo.

Específicamente el estudio y evaluación de la infraestructura hotelera incluyendo hospedajes alternativos, tales como posadas, hosterías, albergues, campamentos y otros, juega un rol protagónico dentro de cualquier proyecto o portafolio de proyectos ecoturísticos, pudiéndose convertir en si mismo un proyecto necesario dentro del marco de otros proyectos.

Dentro del segmento de ecoturismo, si bien es cierto que éste no requiere de tanta infraestructura comparado con el turismo de masas, debido a que los ecoturistas valoran los lugares que se mantienen auténticos y en su estado natural, lo anterior no exime de la responsabilidad y necesidad de desarrollar la infraestructura adecuada y acorde con la localidad que se desea promover y explotar en términos de ecoturismo. Basado en lo anterior, resulta medular colocar esfuerzos, recursos y atención al desarrollo de la infraestructura hotelera que soporta al ecoturismo en una región.

En Venezuela, el ecoturismo ha dado pasos importantes en varias regiones del país, destacándose la región Andina, Canaima, Choroní, Sucre, Paria, Morrocoy y Los Roques. En todas las regiones anteriores la infraestructura de hospedajes alternativos se ha construido sobre la base del desarrollo progresivo de opciones de alojamiento en su mayoría proveniente de la inversión privada de pequeños y medianos inversionistas con mayor o menor financiamiento, promoción y/o apoyo del gobierno local, no obstante, en general, carente de un enfoque global y criterio unificado conectado a una estrategia de turismo nacional e inclusive regional, que permita capitalizar las experiencias exitosas así como aprender de los errores y desaciertos.

El estado Anzoátegui, localizado en la zona llana de la costa nororiental venezolana, haciendo frontera con el mar Caribe al norte y el río Orinoco al sur, tiene una ubicación privilegiada para el desarrollo turístico. Específicamente en el segmento de ecoturismo, cuenta con productos únicos necesarios para competir en este segmento a escala nacional e internacional. No obstante, la economía históricamente se ha concentrado hacia las actividades petroleras y sus derivadas, capturando la atención e interés de los inversionistas, residentes y oriundos de la región.

Con la intención de rescatar, fortalecer y motorizar la industria turística del estado, y en alineación con el Plan Nacional de Turismo, la Corporación de Turismo del

Estado Anzoátegui (Coranztur³), promueve en su portafolio de proyectos el desarrollo del ecoturismo en la región a través de proyectos específicos, distinguiéndose entre otros el Proyecto Conoma, Proyecto Mochima, Proyecto Cunare, Proyecto Orinokia, y otros proyectos orientados a potenciar el eje Boca de Uchire – Hatillo – La Cerca – Píritu, zona que por su tipología de playa puede ofrecer un producto atractivo al segmento de ecoturismo. Así mismo se gesta un proyecto con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el cual consiste en el desarrollo endógeno turístico de La Cerca, a través de la dotación de un muelle, centro de acopio pesquero y mejora de fachadas de las casas que conforman dicha comunidad pesquera, todo lo anterior en un esfuerzo por apalancar el turismo en dicha localidad.

En adición a los proyectos descritos anteriormente, existen otras iniciativas complementarias, promovidas por el Estado a través de Coranztur, que buscan intensificar el ecoturismo en la región. Entre estas iniciativas se destaca la participación activa en eventos diversos de promoción de la región y la disponibilidad de financiamientos especiales para proyectos alineados con la estrategia turística, como apoyo y motivación a la participación e inversión privada.

Con relación a lo anterior, el Director de Coranztur, Gabriel Kurbaji, expresó en entrevista sostenida en Junio, 2005 con motivo de este trabajo, el interés en darle viabilidad al portafolio de proyectos propuestos en el marco del ecoturismo, así mismo manifestó sus inquietudes con respecto a la baja presentación de proyectos privados para optar a financiamientos, disponiendo el organismo de presupuesto para tales fines.

También enfatizó sobre la necesidad de evaluar a fondo y adecuar la infraestructura en general, y en específico, la infraestructura hotelera, la cual es considerada insuficiente, en algunos casos, inexistente, para acompañar y garantizar el éxito de los proyectos ecoturísticos. Puntualizó en términos prioritarios el requerimiento de infraestructura, incluyendo hospedajes alternativos, complementarios y necesarios a los proyectos de desarrollo turístico del eje Boca de Uchire – Hatillo – La Cerca – Píritu, que pudiera servir además como plan piloto para otros proyectos similares.

³Coranztur es un organismo autónomo, adscrito a la Gobernación del Estado Anzoátegui, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional. Es el ente rector de la actividad turística en el estado, se encarga de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades tendientes al desarrollo armónico sustentable del turismo en el estado de conformidad con los planes de turismo.

Ante este requerimiento y tomando en cuenta las necesidades de infraestructura de hospedaje en el contexto del desarrollo del ecoturismo en el estado Anzoátegui, considerando además las ventajas de disponer de una referencia que sirva de marco general sobre el mecanismo para establecer el tipo y características requeridas de hospedajes alternativos de acuerdo al producto turístico y la localidad a explotar, y que pueda ser utilizada como promotor y guía para la presentación de proyectos a fin de gestionar opciones de financiamiento, surge la siguiente interrogante:

¿Será técnica, económica y financieramente viable la instalación y puesta en marcha de un hospedaje alternativo que se adecue al desarrollo ecoturístico del eje Boca de Uchire – Hatillo – La Cerca - Píritu, y que a su vez sirva de modelo para el desarrollo de otros proyectos de hospedajes alternativos en respuesta a las necesidades establecidas por los proyectos ecoturísticos del estado Anzoátegui?

2. Objetivo General y Objetivos Específicos

Para lograr responder a la pregunta de investigación, por medio de este estudio se ha de cumplir los siguientes objetivos:

Objetivo General

La interrogante anterior engloba el objetivo general del proyecto, el cual consiste en determinar la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto de hospedaje alternativo complementario al desarrollo ecoturístico del eje Boca de Uchire – Hatillo - La Cerca - Píritu.

Objetivos Específicos

- Realizar la *visualización del producto y del proyecto* desde la perspectiva de las áreas de conocimiento de gerencia de proyectos planteadas por el *PMI (Project Management Institute)*
- Realizar el *estudio de mercado* con el fin de determinar el modelo del negocio, orientación estratégica, objetivos, análisis estratégico, estrategia genérica, oferta, estrategia comercial (producto, precio, publicidad, promoción, plaza) y costos asociados, proyección de la demanda.
- Realizar el *estudio técnico* para definir ubicación, infraestructura de servicios, requerimientos y especificaciones de construcción y/o instalación, capacidad a utilizar, capacidad instalada, esquema operativo, volumen de ocupación.

- Establecer los aspectos administrativos y legales que rigen el proyecto y/o incentivan su actividad económica.
- Determinar el *monto total de la inversión* requerida a través de la estimación de los costos de inversión, costos e ingresos operacionales y capital de trabajo necesario para operar.
- Realizar el *estudio económico-financiero* a través de la aplicación de una metodología conocida y aceptada.
- Evaluar los resultados del estudio económico-financiero, a través del cálculo y análisis punto de equilibrio, rentabilidad del proyecto, y el análisis de sensibilidad.

3. Justificación e Importancia

El resultado obtenido a través de este estudio y la aplicación de una metodología permitirá primeramente conocer sobre la factibilidad de instalar y operar en la zona de estudio un hospedaje alternativo, enmarcado en el desarrollo de proyectos turísticos rentables. Adicionalmente la metodología utilizada podrá ser aplicada por inversionistas, emprendedores y otros interesados en la evaluación de proyectos similares, paso fundamental previo a la presentación ante los entes promotores y financieros para su aprobación.

La importancia de este proyecto se deriva de su aporte al desarrollo del turismo en una región con un clave potencial ecoturístico, en un momento estelar dado la fuerza que han impreso los organismos promotores del Estado a nivel nacional y regional conjugados con la participación de inversión privada, orientados a impulsar al sector turismo como una alternativa a los sectores tradicionales de la economía venezolana.

La contribución que otorga el plantear una metodología aplicable a un tipo de proyecto específico que a su vez puede ser reproducida para otros proyectos similares, ofrece un modelo que guía el desarrollo de un proyecto y lo lleva a la obtención de un resultado cuya valoración y análisis es fundamental para el proceso de toma de decisión.

4. Marco Metodológico

El desarrollo del proyecto de estudio de factibilidad implica la completación sistemática de una serie de etapas enmarcadas en una metodología general que integra, a su vez, varias metodologías específicas. En este contexto se hace necesario

primeramente definir y clasificar el tipo de proyecto de investigación, a partir del cual se definen las variables tanto en el ámbito conceptual como operacional. Basándose en lo anterior, se amplía sobre la metodología y secuencia a seguir, posteriormente se establece el mecanismo para la captación de información a través de un proceso de investigación de campo, combinado con la captación de información a partir de fuentes secundarias. Seguidamente esta información se debe compilar y procesar a través de un modelo, para luego analizar el resultado, producir una respuesta y concluir sobre la factibilidad del proyecto a objeto de estudio y la metodología aplicada.

4.1 Tipo de Investigación

Considerando las modalidades de investigación citadas por el profesor Gustavo García durante la primera sesión de la materia Seminario de Grado, desarrollada en Mayo 2005, con motivo del Postgrado Gerencia de Proyecto, en Puerto La Cruz, este estudio, de investigación aplicada, califica como un Proyecto Factible:

Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, pero en cualquier caso debe tener apoyo de evidencia empírica.

4.2 Población y Muestra

En este estudio de investigación, por tratarse de un proyecto factible, se parte de la recopilación de datos en campo y a través de fuentes secundarias, cuyo procesamiento arrojará la información necesaria que posteriormente será manejada por medio de modelos para obtener el resultado final consistente en el estudio de factibilidad.

Como tal, el término población y muestra podría aplicar en un segundo nivel del proyecto, específicamente dentro de la realización del estudio de mercado, para lo cual se considerarán muestras de tipo no probabilísticas, pues la elección de los elementos no dependerá del azar o probabilidad, sino de las características de la investigación.

4.3 Variables. Definición Conceptual y Operacional

El estudio de factibilidad se alimenta del estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero diseñado y construido según el tipo y características del

proyecto específico a objeto de evaluación. Las variables asociadas a estos estudios podrán definirse desde una óptica conceptual que luego, necesariamente deben ser descompuesta en dimensiones, que su vez puedan representarse por medio de indicadores medibles que reflejen los hechos observados.

4.3.1 Definiciones Conceptuales

Según lo descrito previamente, la finalidad de este estudio consiste en realizar el estudio de factibilidad para la instalación de un hospedaje alternativo localizado en el eje costero del Estado Anzoátegui, a tales fines resulta necesario describir las variables conceptuales y sus respectivas dimensiones, que conforman dicha evaluación:

- Estudio de Mercado – Se refiere en general al estudio de la oferta, demanda, precio, canales de comercialización, promoción y publicidad asociados hospedajes alternativos en la zona del eje norte del Estado Anzoátegui y otros hospedajes de zonas cercanas y/o similares.
- Estudio Técnico – Se refiere al estudio de las características técnicas, que permiten establecer la capacidad instalada y utilizada así como los costos de inversión y operación para un hospedaje alternativo en la zona de estudio.
- Estudio Económico y Financiero – Se refiere al cálculo y obtención resultados financieros preliminares que aportan información sobre la salud financiera del proyecto.
- Evaluación Económica y Financiero – Se refiere al análisis integral de los resultados del estudio económico y financiero, a través del cálculo y análisis de indicadores.

A los estudios anteriores se debe incorporar el estudio de los aspectos administrativos y legales, que se refieren a la constitución y operación de la empresa. Este estudio incorpora todo lo relativo a la conformación y tipo de empresa, el registro de la misma ante los organismos competentes y a la legislación relacionada al proyecto, tanto las que rigen el proyecto como las que regulan e incentivan su actividad económica.

4.3.2 Definiciones Operacionales

Constituyen los indicadores o medidas que representan a las dimensiones o a la variable, se conforma de las cualidades simples, manipulables y medibles de una dimensión.

Tabla 1. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio de Mercado)

Factibilidad de Proyecto de Instalación de Hospedaje Alternativo en el Estado Anzoátegui	Estudio de Mercado	Demanda - Ocupación hotelera en la zona por temporadas.	Estadísticas - Cuestionario
		Demanda - No. huéspedes promedio entre y fines de semana en posadas.	Cuestionario - Fuentes Secundarias
		Oferta - No. posadas en la zona	Información referencial - Visitas a Campo
		Portafolio de Servicios	Cuestionarios - Fuentes Secundarias
		Precios	Cuestionarios - Fuentes Secundarias
		Tipos - Modalidad de canales de comercialización	Cuestionarios - Fuentes Secundarias
		Promoción	Cuestionario - Fuentes Secundarias
		Publicidad	Cuestionario - Fuentes Secundarias

Tabla 2. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio Técnico)

Factibilidad de Proyecto de Instalación de Hospedaje Alternativo en el Estado Anzoátegui	Estudio de Técnico	Localización (Ubicación)	Visitas a Campo
		Infraestructura de Servicios (Ubicación y Costo)	Visitas a Campo - Fuentes Secundarias
		Proceso Productivo (Tipo, Características, Costo)	Cuestionarios - Fuentes Secundarias
		Efluentes y Pérdida de Proceso (Modalidad, Costo)	Cuestionarios - Fuentes Secundarias
		Cronograma de Inversión (Fecha, Monto)	Cuestionarios - Fuentes Secundarias - Modelaje Matemático (A. Blanco)
		Volumen de Ocupación (Tipo, Cantidad, Costo)	Cuestionario - Fuentes Secundarias - Modelaje Matemático (A. Blanco)
		Capacidad Instalada y Utilizada (Capacidad)	Cuestionario - Fuentes Secundarias - Modelaje Matemático (A. Blanco)
		Control de calidad (Costo, Tipo)	Cuestionario - Fuentes Secundarias

Tabla 3. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Estudio Económico Financiero y Evaluación Financiera)

Factibilidad de Proyecto de Instalación de Hospedaje Alternativo en el Estado Anzoátegui	Estudio Económico Financiero	Inversión Inicial (Aporte Propio y Terceros)	Modelo Matemático (A. Blanco)
		Estado de Ganancia y Pérdidas	Modelo Matemático (A. Blanco)
		Balance General	Modelo Matemático (A. Blanco)
		Rentabilidad del Proyecto – PIB	Modelo Matemático (A. Blanco)
	Evaluación Económica Financiera	Rentabilidad del Proyecto - Punto de Equilibrio	Modelo Matemático (A. Blanco)
		Valor Presente Neto	Modelaje Matemático
		Tasa interna de Retorno	Modelaje Matemático
		Análisis de Sensibilidad	Modelaje Matemático

Tabla 4. Operacionalización de Variables y Estrategia de Recopilación de información (Aspectos Administrativos y Legales)

Factibilidad de Proyecto de Instalación de Hospedaje Alternativo en el Estado Anzoátegui	Aspectos Legales y Administrativos	Tipo de Empresa	Fuentes informativas diversas
		Asesoría legal	Fuentes informativas diversas
		Leyes y regulaciones	Fuentes informativas diversas

4.4 Metodología General a Seguir

Considerando lo descrito mas adelante en el marco teórico, el estudio de factibilidad se enmarca dentro de la fase de visualización del proyecto, siendo el resultado de este estudio fundamental para el proceso de toma de decisión hacia la siguiente fase del proyecto. Para hacer posible la completación del estudio se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definición del Proyecto - Fase Visualización

➤ Definición del alcance del proyecto

- Definición inicial de las características del producto (hospedaje), sujeta a revisión una vez completado el estudio de mercado y/o estudio técnico.
- Definición de actividades que conforman el proyecto.

- Definición y planificación de los recursos involucrados en las actividades que conforman el proyecto.
- Cronograma de ejecución preliminar.
- Definición de alcance y plan de costos, de procura, de riesgos y calidad, y de comunicaciones del proyecto.

2. Estudio de Mercado

- Evaluación de opciones de hospedaje disponibles en el mercado y servicios ofertados.
- Determinación de demanda, comportamiento estacionario.
- Determinación de precio, estrategia de comercialización y estrategia de mercadeo, promoción y publicidad.
- Ajustes y revisión a Alcance del Proyecto y Producto.

3. Estudio Técnico

- Selección de ubicación definitiva, implicaciones técnicas y comerciales (permisología, diseño)
- Definición de procesos operativos
- Definición de organigrama del Hospedaje Alternativo, perfiles, roles y responsabilidades, entrenamientos y escalas de salarios.
- Cálculo de costos asociados a la inversión y los procesos operativos: gastos operacionales, insumos, nomina, costos de financiamientos, mantenimiento.
- Cronograma de Inversión
- Revisión de aspectos legales y administrativos

4. Evaluación Económica / Financiera

- Componentes de la Inversión
- Inversión Total
- Depreciación y Amortización
- Financiamiento de Terceros
- Nomina
- Materias Primas
- Estructura del Valor de Producción
- Punto de Equilibrio
- Calculo del capital de trabajo
- Flujo de Fondos

- Evaluación de la Rentabilidad
- Tasa Interna de Retorno TIR
- Valor Presente Neto VPN

5. Evaluación de Resultados: para determinar si el proyecto es factible, los resultados obtenidos del estudio de factibilidad deben ser evaluados y complementado con el análisis de sensibilidad.

4.5 Metodología Específica Aplicada para Estudio Técnico-Financiero

El estudio técnico-financiero se basará en la metodología de A. Blanco (2003, 2001) descrita en el Marco Teórico, a partir de la adaptación del modelo y los formularios existentes al caso específico de estudio.

La definición de los valores de referencia de los indicadores financieros que serán la base comparativa para la determinación de la conveniencia del proyecto bajo un determinado escenario, será establecida luego de un proceso de análisis de las variables en el contexto del mercado financiero nacional actual.

4.6 Estrategia de Recopilación de Información

La información relacionada al estudio de mercado, específicamente a la oferta, se obtuvo a partir de la visita a un grupo seleccionado de manera intencional, en función de unas características predefinidas, de hospedajes alternativos localizados en la zona norte del Estado Anzoátegui, adicionalmente se realizaron visitas a hospedajes localizados hacia el eje costero del estado Sucre, como una referencia, considerando que en esta zona hay un importante desarrollo de hospedajes alternativos, que han contado con una amplia aceptación del mercado. Los hospedajes a visitados fueron seleccionados previamente. La captación de información en campo, se complementó con información disponible sobre hospedajes alternativos y sus portafolios de oferta de servicios, disponibles a través de la Web y guías especializadas. La recopilación de información se hizo por vía visual y a través de un cuestionario diseñado para ser completado por el evaluador basándose en la información disponible en sitio y/o a partir de entrevistas formales e informales dirigidas a los empleados y dueños de los hospedajes alternativos, quienes comúnmente operan y administran directamente la instalación.

Con respecto al estudio de la demanda, se partió de la información histórica y estadística disponible en Coranztur referente a la ocupación hotelera en diferentes temporadas y otros datos colectados dentro del organismo o medios de comunicación que aporten información. Adicionalmente, se contempló la captación de datos de ocupación a través de los cuestionarios. Finalmente se complementó con información referencial del mercado potencial que constituyó la base para establecer el mercado objetivo y las proyecciones de crecimiento de la capacidad utilizada.

Otra información de mercado (precio, canales de comercialización, promoción) se recolectó a través de herramientas empíricas, disponibles y accesible al evaluador, entre las cuales se contempló encuestas, visitas y consultas telefónicas o por medios electrónicos a agencias de viajes y otros entes comercializadores.

Para la elaboración del estudio técnico, se partió de un recorrido realizado por la zona de eje costero de Píritu - La Cerca - Hatillo - Boca de Uchire y estudio a fondo las posibles opciones considerando las ventajas y limitaciones en el ámbito de infraestructura, haciendo énfasis en la disponibilidad de servicios básicos y vías de acceso, en este punto también incorporaron otras variables producto de los resultados capturados en el estudio de mercado. El diseño de las instalaciones e infraestructura incorporó elementos del estudio de mercado. La estimación de costos de inversión y operación procedió de referencias directas de precios a través de proveedores de la zona para lo referente a infraestructura principalmente, y consultó a escala nacional precios y condiciones comerciales para otros equipos e insumos. El diseño de la organización y elaboración del organigrama se basó en el procesamiento de información obtenida del estudio de mercado, considerando las mejores prácticas observadas en cuanto los esquemas de operación e integración de funciones, también se analizaron otras variables que surgieron durante el diseño de la instalación.

A lo anterior se incorporó la información obtenida acerca de las leyes que intervienen y regulan este tipo de actividad, y todo lo relacionado a la constitución de la empresa, aspectos fundamentales necesarios para el estudio técnico-financiero.

4.7 Cronograma de Trabajo

A continuación, en la figura1 se listan las actividades generales más importantes, presentadas en un cronograma de ejecución preliminar, sobre el cual se desarrolló un cronograma detallado, que fue utilizado como herramienta de planificación y control

durante el desarrollo del proyecto de estudio de evaluación económico-financiero. De acuerdo al cronograma presentado se estimo completar el proyecto en doce semanas, contadas a partir del 15 de Septiembre, 2005.

FIGURA 1. Cronograma de ejecución preliminar

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Visita de aproximación Eje Pto Píritu-La Cerca-El Hatillo	■											
Presentación a Coranztur de proyecto		■										
Diseño y elaboración de encuestas-cuestionarios	■	■										
Diseño y plan de visitas locales (zona Estado Anzoátegui Norte)	■	■										
Ejecución de visitas eje Anzoátegui Norte	■	■	■									
Diseño y plan de visitas foráneas (zona Estado Sucre)			■									
Ejecución de visitas a eje Sucre			■	■								
Visita y acceso a agencias de viajes, organizaciones - asociaciones de turismo y viajes		■	■	■								
Visita y captación de información en Agencias Bancarias y/o Organismos Promotores-Financieros			■	■	■							
Propuesta de opciones para localización				■	■							
Visita a las localidades (opciones), recopilación de información detallada				■	■							
Evaluación y selección de ubicación				■	■							
Solicitud y obtención de ofertas-presupuestos			■	■	■							
Completación de estudio técnico				■	■	■						
Adaptación de la herramienta para evaluación económico-financiera		■	■	■	■	■	■	■	■			
Investigación - Captación de Información Aspectos Legales y Administrativos			■	■	■	■	■					
Análisis y fijación de valores referencia para indicadores financieros			■	■	■	■	■					
Elaboración de Plan de Ejecución del Proyecto y Cronograma de Inversión.							■	■	■	■		
Completación de evaluación económica-financiera							■	■	■	■		
Preparación de informe final			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

4.8 Factibilidad del Estudio

El estudio fue ejecutado directamente por la parte interesada como evaluador. Los viáticos y gastos asociados a los viajes y visitas de campo fueron autofinanciados.

Los recursos tecnológicos (computación, software, acceso a la Web, herramienta de modelo de evaluación técnico-financiero) fueron aportados por el evaluador.

Las horas hombre invertidas por el evaluador formaron parte del programa de gerencia de postgrado, destinadas y previamente comprometidas a tales fines.

4.9 Gerencia de Proyectos

Para el desarrollo del proyecto de factibilidad se implantaron herramientas de gerencia de proyecto, basado en la propuesta del PMI:

- Gerencia de integración del proyecto: a través del desarrollo del proyecto preliminar partiendo desde el Seminario de Proyecto de Grado y posteriormente su proceso de ejecución y revisión continua con el apoyo del profesor guía y tutor.
- Gerencia de alcance: a través de la definición del alcance del proyecto descrito en el primer capítulo, posteriormente incorporado la base teórica en el segundo capítulo y el marco referencial en el subsiguiente capítulo, y la progresiva revisión, seguimiento y control a través un mecanismo de cambio de alcance, aplicables a lo largo de la ejecución del desarrollo del proyecto.
- Gerencia de tiempo: aplicación de herramientas de seguimiento y control de tiempo, tal como Microsoft Project® u otra similar. El cronograma de ejecución planteado dentro de este apartado fue revisado el momento de iniciar la ejecución del proyecto y continuamente observado a fin de capturar con tiempo eventos que podrían impactar la fecha de completación del proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias.
- Gerencia de costos: aún cuando el proyecto fue desarrollado por el evaluador como parte interesada del resultado final del proyecto, se llevó un plan y control de los recursos invertidos para asociarle al proyecto de factibilidad un costo el cual fue registrado como una referencia y cargado dentro del estudio de factibilidad.
- Gerencia de recursos humanos: se elaboró un organigrama con las principales responsabilidades de cada una de las personas que integraron el equipo de proyecto (ejecutor y equipo de apoyo) tanto a nivel del estudio de factibilidad como para las siguientes etapas que integran el proyecto macro (Instalación y Puesta en Marcha de un Hospedaje Alternativo).
- Gerencia de comunicaciones: Las comunicaciones fueron manejadas principalmente a través correo electrónico. En la reunión con Coranztur se plasmó la frecuencia de

presentación de avances y la modalidad de presentación, a fin de que fuese un proceso informativo dinámico que permitiera interactuar oportunamente de manera de abordar efectiva y eficientemente las actividades planificadas y recibir retroalimentación continua de los que conformen el equipo de apoyo al evaluador.

4.10 Consideraciones Éticas

La realización de este proyecto no tiene implicaciones éticas referidas al tipo ó manejo de data e información necesaria para su desarrollo, así mismo los resultados, conclusiones y recomendaciones que surjan producto del estudio estarán disponibles ampliamente para todo interesado en conocer acerca del proyecto y los aspectos concluyentes del mismo. Considerando lo descrito en el planteamiento del problema, la gran utilidad de este estudio será su difusión para la promoción de proyectos similares en la zona, que incorporen aspectos metodológicos necesarios y objetivos en su análisis y evaluación, además que sirva como fuente de referencia a los organismos del estado, entes de apoyo, gestores y promotores de estos proyectos.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

Una idea puede materializarse a través de un proceso sistemático denominado *proyecto*. Basándose en la literatura consultada se puede considerar que este proceso contempla tres dimensiones, cuya integración y sistematización se logra a través de la *gerencia de proyecto*.

La primera dimensión se refiere a los cinco procesos de la *gerencia de proyectos* definidos por el Project Management Institute (PMI), y caracterizados por ser procesos generales interconectados entre si a través de los entregables producidos por cada proceso, la segunda dimensión considera la aplicación y aporte de diferentes disciplinas en un proyecto, las cuales se agrupan en nueve *áreas de conocimiento* según el PMI, y pueden contener uno o varios de los procesos de la gerencia de proyectos.

Por último se tiene la dimensión asociada al desarrollo del proyecto en el tiempo, el cual se estructura en *fases* o etapas. En cada una de las fases se generan productos cuyo análisis y resultado incide directamente en el proceso de materialización de la idea inicial, bien sea como soporte para seguir adelante o al contrario decidir oportunamente no ejecutar las fases siguientes del proyecto.

El término oportuno juega un rol importante en el proceso de toma de decisión, dado que los proyectos implican el compromiso incremental de recursos en la medida que se avanza sobre las fases.

En fase inicial de todo proyecto se recomienda el desarrollo de un estudio, por medio del cual se determina la factibilidad del proyecto. El *estudio de factibilidad* es fundamental y contempla varios aspectos cubierto a través de un *estudio de mercado*, un *estudio técnico* y un *estudio económico-financiero* que arrojará información cuya evaluación y comparación con parámetros preestablecidos permitirá determinar la conveniencia del proyecto en los términos de la idea inicialmente planteada.

El estudio de factibilidad se construye partir de un proceso de investigación, alimentado por información obtenida y procesada a través de métodos estadísticos o empíricos basado(s) en el conocimiento del(os) evaluador(es), características y dimensión del proyecto. Lo anterior hace necesario que estudio sea diseñado,

desarrollado y evaluado tomando en cuenta el nivel de *confiabilidad* de los resultados tolerable por los promotores y/o dueños el proyecto.

1. Proyecto, Definición y Características

La literatura consultada arroja numerosas definiciones del término *proyecto*. Una de las definiciones más divulgadas y aceptadas es la propuesta por el PMI, el cual define a *proyecto* como: “Esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único” (2000, p. 4).

Otro autor establece que *proyecto* puede ser definido como “Un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación” (Palacio, 2000, p. 27).

De las definiciones citadas anteriormente, se derivan dos características importantes y singulares de un proyecto, la primera se refiere a que todo proyecto es considerado único e irrepetible, siendo que no existen dos proyectos iguales, cada proyecto se distinguirá de otro(s) aún cuando sean de similar índole o pretendan responder a necesidades de un mismo tipo. La segunda característica propia de un proyecto es su temporalidad, definido por un comienzo y final, entendiéndose que aun cuando la duración pueda ser corta, larga o muy larga, ésta siempre será finita.

Si bien se ha hecho referencia a dos aspectos notorios que distinguen a un proyecto, es necesario complementar lo anterior con otras características y perspectivas que han sido incorporadas a la definición de proyecto por otros autores. El reconocido autor en materia de gerencia de proyectos, Harold Kerzner (2003), define a proyecto como “aquel conjunto de actividades... [que además de caracterizarse por un alcance específico y tener definido un inicio y final] contempla un presupuesto limitado, consume recursos humanos y no humanos, y finalmente es multifuncional por naturaleza, dado que conjuga múltiples disciplinas durante su desarrollo.

2. Gerencia de Proyecto

Complementando la definición de proyecto y las características que lo diferencian de una actividad rutinaria, en los últimos 30 años ha emergido un concepto, cuyo uso se hace cada vez más frecuente en conexión al término proyecto, este concepto es conocido como *gerencia de proyecto*. Kerzner (2003), establece que la gerencia de proyecto consiste de la planificación, organización, dirección, y control de

los recursos con el fin de alcanzar un objetivo a relativo corto plazo, haciendo énfasis lo anterior a la temporalidad y alcance único de cada proyecto.

La gerencia de proyecto es determinante en el resultado del proyecto en términos de su éxito, entendiéndose que un proyecto exitoso se diferencia de otros por haber alcanzado los objetivos dentro de: (a) tiempo, (b) costo, (c) calidad (d) utilizando los recursos con eficiencia y efectividad y finalmente (e) logrando la aceptación del usuario y/o cliente.

A objeto de desarrollar un proyecto cuya completación se logre dentro del marco descrito previamente, la gerencia de proyecto tiene funciones medulares de planificación y control, las cuales se desenvuelven e interactúan a lo largo de las *fases* que comprenden un proyecto y corresponden el indispensable soporte para el proceso de toma de decisiones en cada una de las fases. Dentro de las actividades de planificación y control de la gerencia de proyecto, Kerzner (2003) distingue:

- Planificación de proyecto
 - Definición de requerimientos de trabajo
 - Definición de cantidad y calidad de trabajos
 - Definición de recursos requeridos
- Monitoreo y control
 - Seguimiento a progreso
 - Comparación de resultados actuales contra resultados esperados
 - Análisis de impacto
 - Realización de ajustes

2.1 Procesos de la Gerencia de Proyecto

Desde una perspectiva más amplia, el PMI (2000) plantea la composición de la gerencia de proyecto en función de cinco grupos de procesos generales, denominados *procesos de la gerencia de proyectos*:

- *Procesos de iniciación* – autorizan el proyecto o una fase del mismo.
- *Procesos de planificación* – definen, refinan y seleccionan las mejores opciones para lograr los objetivos establecidos en el proyecto.
- *Procesos de ejecución* – coordinación de recursos para ejecutar el plan.

2.2.1 Gerencia de Integración de Proyecto

Incluye los procesos necesarios para coordinar e integrar todos los elementos de un proyecto. Se contempla dentro de esta área: (a) el desarrollo del plan del proyecto, (b) la ejecución del plan de proyecto y (c) el sistema integrado de control de cambios.

2.2.2 Gerencia de Alcance de Proyecto

Agrupar los procesos requeridos para garantizar que el proyecto este bien definido al nivel de alcance. Incluye los siguientes procesos: (a) Iniciación, (b) planificación de alcance, (c) definición de alcance hasta el nivel de desagregación necesario para ser gerenciado, (d) verificación de alcance y (e) control de cambios de alcance.

2.2.3 Gerencia de Tiempo

Considera todos los elementos que aporten a la completación a tiempo de un proyecto. Agrupa los siguientes procesos: (a) definición de actividad, (b) secuencia de actividad, (c) estimación de duración de actividad, (d) desarrollo de cronograma de ejecución y (e) control de cronograma de ejecución.

2.2.4 Gerencia de Costos

Contempla todos los procesos requeridos para garantizar que el proyecto sea completado dentro del presupuesto aprobado. Contempla los procesos de: (a) planificación de recursos, (b) estimación de costos, (c) presupuestación de costos y (d) control de costos.

2.2.5 Gerencia de Calidad

Considera los procesos involucrados para alcanzar los niveles de calidad comprometidos en el proyecto. Incluye los siguientes procesos: (a) planificación de calidad, (b) aseguramiento de calidad y (c) control de calidad.

2.2.6 Gerencia de Recursos Humanos

Incluye los procesos referidos al área de recursos humanos y necesarios para lograr la mayor eficiencia y efectividad de las personas que se involucren e interactúen

en el proyecto. Incluye los procesos de: (a) planificación de organización, (b) adquisición de personal y (c) desarrollo de personal individualmente y como equipo de trabajo.

2.2.7 Gerencia de Comunicaciones

Agrupar los procesos requeridos para garantizar oportunamente la generación, colección, diseminación, almacenamiento y adecuada disposición de la información del proyecto. Contempla los procesos de: (a) Planificación de comunicaciones, b) distribución de información, c) reporte(s) de desempeño y e) cierre administrativo.

2.2.8 Gerencia de Riesgo

Considera el proceso sistemático para identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto. Involucra procesos de: (a) planificación de gerencia de riesgo, (b) identificación de riesgos, (c) análisis cualitativo de riesgos, (d) análisis cuantitativo de riesgos, (e) planificación de respuesta a riesgos y (f) monitoreo y control de riesgos.

2.2.9 Gerencia de Procura

Se refiere a los procesos requeridos para llevar a cabo la procura de servicios y bienes relacionados a un proyecto. Involucra los siguientes procesos de gerencia de proyectos: (a) planificación de procura, (b) planificación de solicitudes de oferta, (c) proceso de solicitud de oferta, (d) selección de proveedor, (e) administración de contratos y (f) cierre de contrato.

Basado en lo anterior, la gerencia de proyecto puede ser considerada el elemento integrador de tres dimensiones de un proyecto: a) fases, b) áreas de conocimiento y c) procesos de la gerencia de proyectos.

3. Fases de un Proyecto

En la bibliografía consultada se encontró que existen varias fases por las cuales transita un proyecto, desde que nace o se concibe la idea hasta que se materializa y se pone en operación el activo o la instalación y éste comienza a generar un valor al accionista o dueño. Dependiendo del tipo y ambiente donde se desarrolle el proyecto, estas fases recibirán un nombre y/o consideraciones específicas. Dado la naturaleza continua del proyecto, las fases si bien se caracterizan por entregables definidos

poseen áreas de solapamiento con sus predecesoras así como con las fases siguientes.

Petróleos de Venezuela, S.A. ([PVDSA], 1999) establece que un proyecto se puede dividir en cinco fases secuenciales: (a) *visualización*, (b) *conceptualización*, (c) *definición*, (d) *implantación* y (e) *operación*.

En la fase de *visualización* se desarrolla el alcance del proyecto y los estimados de costo Clase V⁴, también se prepara el plan de ejecución Clase V y finalmente se evalúa la factibilidad técnica y económica de proseguir con el proyecto. Durante la fase de *conceptualización* se seleccionan la(s) mejor(es) opción(es) y se refinan los estimados de costos y tiempo para llevarlos a Clase IV⁴. La fase de *definición* cubre el desarrollo detallado del alcance y los planes de ejecución de la opción seleccionada. Posteriormente durante la fase de *implantación* se ejecutan los trabajos y/o instalaciones, obteniéndose como producto unas instalaciones listas para operar. Finalmente en la fase de *operación*, la cual en la práctica tiene un periodo importante de solapamiento con la fase de ejecución, se arranca la operación y se inicia el flujo de ingresos del proyecto.

Las tres primeras fases constituyen la etapa de *Definición y Desarrollo*, y abarcan el proceso de desarrollo y procesamiento de información estratégica para el dueño, suficiente para analizar el riesgo involucrado y decidir comprometer los recursos necesarios, a fin de materializar la idea, maximizando las posibilidades de éxito.

Las dos fases siguientes constituyen la etapa de *Implantación y Operación*, a través de las cuales se realiza la ejecución física del proyecto y posteriormente se opera y empieza a recibir dividendos.

Diferentes autores coinciden en señalar que, en la medida que se avanza sobre un proyecto cada vez mas se ven involucrados y comprometidos mayores recursos, así mismo el costo de los cambios incrementa significativamente, mientras que la posibilidad de influir sobre el curso del proyecto se hace más difícil. Son las fases tempranas, donde dominan importantes decisiones que pueden conducir bien sea a la asignación de recursos para llevar a cabo la ejecución del proyecto, al replanteamiento

⁴ Palacios (2000) establece que los estimados se pueden clasificar, según su uso y grado de precisión en: (a) Clase VI (Orden de Magnitud) utilizado para estudios de prefactibilidad, con una precisión no mejor de 35%, (b) Clase V (Factibilidad) utilizado en estudios de factibilidad, con una precisión no mejor de 25%, utiliza métodos de estimación econométricos, (c) Clase III-IV (Presupuesto), con una precisión aprox. 10% y (d) Clase I-II (Definitivo) estimación con un margen de error no mayor a 5%.

de la idea inicial o el descarte por completo del proyecto con el menor impacto sobre la organización, recursos y planificación.

FIGURA 3. Influencia de los interesados a lo largo del tiempo



Fuente: GUIA PMBOK, p. 21

De lo expuesto anteriormente, se infiere la importancia de la etapa de *Definición y Desarrollo* y el impacto que tiene en la ejecución de un proyecto. La completación de las tres primeras fases cubre los pasos necesarios para asegurar con un alto grado de confiabilidad que el proyecto podrá ser ejecutado en forma exitosa.

Ampliando sobre la fase de visualización, considerando que ésta es la primera fase de un proyecto y por ende suceden importantes decisiones durante su desenvolvimiento, a lo largo de la misma se construye información preliminar, no obstante suficiente, con relación al alcance, costos y plan de ejecución, cuyo procesamiento contribuye a generar el principal entregable de la fase que constituye el estudio de factibilidad.

4. Estudio de Factibilidad

Una vez visualizada una idea se requiere hacer algún tipo de análisis de los elementos que influyen sobre la misma y su posible materialización a través de un proyecto.

Existen diversos caminos para llevar a cabo el análisis, dependiendo del interés que se tenga en alcanzar un nivel de precisión y confiabilidad sobre los resultados, que permita tomar decisión sobre la conveniencia de avanzar hacia la fase de conceptualización de un proyecto y finalmente proceder a su ejecución.

Uno de los métodos más conocidos y utilizados para realizar este análisis es el *estudio de factibilidad*, basado en técnicas de formulación y evaluación de proyectos, el cual engloba tres estudios (mercado, técnico y económico-financiero) y busca evaluar en su más amplio espectro el aporte de un proyecto desde la óptica de rentabilidad vista a través de tres dimensiones: social, económica y financiera.

Según lo expresado por Palacio (2000):

“Esta herramienta permite a través de un procedimiento metodológico, identificar un problema o una oportunidad de negocios, enmarcada en la visión del proyecto, luego se estudian las fuerzas del *mercado* a ver el potencial de ingresos, se estudian las variables *técnicas* para la operación, se analiza la estructura organizativa para operar el proceso y se calculan los resultados *financieros* del negocio” (p. 151).

El hecho de apoyarse la Gerencia de Proyectos en la formulación, evaluación y desarrollo de un proyecto, no implica que al invertir el dinero se estará exento de riesgos. Siempre existirán factores fortuitos que podrán afectar significativamente la rentabilidad, estabilidad y éxito de un proyecto. Por esta razón la decisión de invertir en determinado proyecto no debe recaer en una sola persona, ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de habilidades e información posible. A toda la actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto, se le llama “Evaluación de Proyectos” (Baca 1990).

En lo descrito anteriormente se presentan los componentes principales de un estudio de factibilidad, siendo importante a continuación, ampliar sobre cada uno de los mismos:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico-Financiero
- Evaluación Económica-Financiera

4.1 Estudio de Mercado

Este estudio contempla la captación de información de manera de poder establecer la mejor forma de comercializar un producto o servicio. A través del mismo se cubre el estudio de la demanda, oferta, el precio, aspectos relacionados a la comercialización, mercadotecnia y promoción.

Para realizar este estudio, es necesario previamente haber definido de la forma más exacta posible el producto o servicio que se pretende generar, posteriormente a través de la investigación de mercado se verificarán las necesidades de los posibles consumidores.

La investigación de mercado consiste de la recopilación sistemática y objetiva de información, la cual debe considerar fuentes primarias que se obtienen a través de investigación de campo y fuentes secundarias obtenidas a través de otra información disponible.

La recopilación de data y transformación en información confiable se deriva de un proceso cuya complejidad dependerá del tipo de proyecto y las necesidades de sus promotores (o dueño).

En el caso de grandes compañías y en especial para proyectos asociados a consumo masivo, los procesos de recopilación de data y su procesamiento son diseñados y fundamentados en estadística.

En este contexto, se hace necesario referenciar varios conceptos importantes. Según Palacio (2000) “se entiende por *población* al universo de entes que podemos investigar sobre un tema determinado” (p.165), otro concepto se refiere a *muestra*, entendiéndose como el subgrupo perteneciente al universo, el cual será sometido al proceso de investigación y cuyos resultados permite inferir los resultados sobre una población. La selección del tamaño y estratificación de la muestra forma parte del proceso necesario para garantizar que la misma sea representativa de la población con un grado de certeza según sea lo dispuesto a aceptar para el proyecto a objeto de estudio.

Basado en lo descrito previamente, el estudio estadístico arrojará resultados en función de un *rango*, acotado por un valor mínimo y máximo y una *probabilidad* de que el resultado de la población se encuentre dentro de dicho rango. La *confiabilidad* del resultado vendrá dado por el nivel de certeza, denominado *probabilidad*, con el cual el valor real de una variable se ubique dentro del rango.

Lo anterior supone la obtención de resultados basado en una teoría y métodos teóricos que permiten proyectar los diferentes elementos que conforman el estudio de mercado. La complejidad que involucra la realización de este tipo de estudio ha llevado a surgimiento de organizaciones especializadas en estos estudios, a las cuales se recurre cuando un proyecto dado sus características así lo exige.

Ahora bien, Blanco (2003) establece una consideración especial en el caso de la pequeña y mediana industria, donde el consumo del producto no suele ser masivo o donde no existen los medios para financiar un estudio de mercado dado la limitación de recursos, en cuyo caso se pueden establecer otros mecanismos de recopilación de información, basadas en las realidades al alcance del evaluador, la cual si bien es menos formal arrojará resultados suficientemente confiables en el contexto del tipo evaluación.

4.1.1 Análisis de la Demanda

La demanda puede ser definida como la cantidad de unidades del producto o servicio que se comercializa en el mercado estudiado. Este estudio determina el estado de la demanda, según los siguientes casos:

1. Demanda insatisfecha: cuando la necesidad del mercado no es satisfecha.
2. Demanda satisfecha saturada: cuando el mercado consume el producto o servicio existente y la entrada de un competidor implicará tomar parte del mercado atendido existente.
3. Demanda satisfecha no saturada: implica que hay la oportunidad de expandir el consumo actual.

4.1.2 Análisis de la Oferta

Implica conocer la cantidad de competidores, su ubicación, capacidad de producción, sus posibilidades y planes de expansión. También se debe investigar sobre las características de mercadotecnia con respecto a calidad, precio y sistema de distribución. Dentro de este estudio se determina el tipo de competencia de mercado: (a) competencia pura, caracterizada por múltiples compradores y vendedores de un producto homogéneo, con estrategias de mercadotecnia similares, (b) libre competencia, contempla múltiples compradores y vendedores, con una estrategia competitiva de diferenciación, (c) oligopolio, caracterizado por pocos compradores o vendedores, y (d) monopolio, donde el mercado es dominado por un vendedor u oferente único del producto o servicio.

4.1.3 Análisis del Precio

Según lo expresado por Blanco (2003) si bien el precio debe ser determinado por el cruce de la función oferta y demanda, en el sentido más práctico este puede obtenerse a partir de análisis directos en campo partiendo de precios de productos o servicios similares. En este punto es importante estudiar el comportamiento de la Ley de la Oferta y la Demanda, la cual establece la sensibilidad del precio ante el comportamiento de la oferta y demanda. Adicionalmente se debe evaluar la elasticidad del mercado de la demanda frente a variaciones de precio, según lo cual se considera que la demanda puede tener diferentes comportamientos, generalmente, de acuerdo al tipo de producto ó servicio. En este sentido, Palacio (2000) cita los tipos de demanda:

1. Demanda inelástica pura, la demanda no se ve afectada por un incremento o disminución del precio, principalmente se observa en servicios básicos.
2. Demanda elástica, la demanda disminuye desproporcionalmente en función de un incremento en el precio.
3. Demanda elástica unitaria, donde modificaciones en el precio genera cambios en la cantidad vendida de manera que se mantienen, relativamente constantes, los ingresos.
4. Demanda inversa, ocurre cuando una modificación del precio genera un cambio proporcional en la demanda, con una repercusión magnificada en el ingreso.

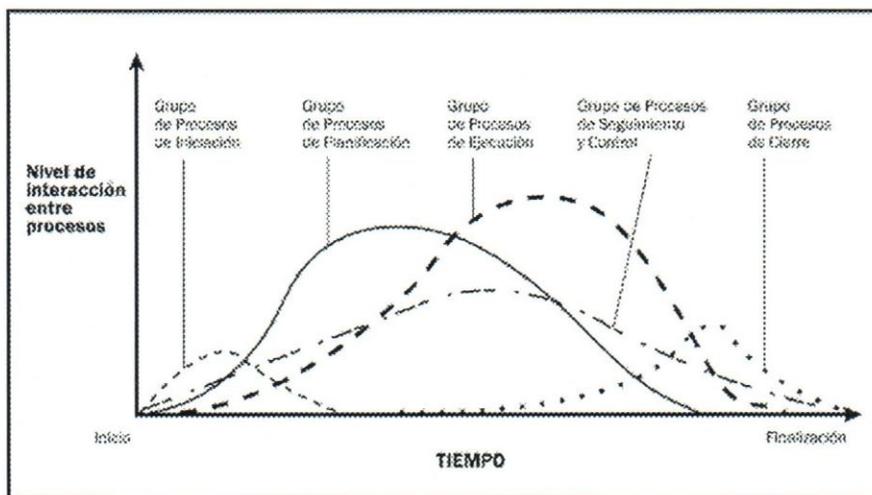
4.1.4 Análisis de Canales de Comercialización

Consiste en el estudio necesario para ensamblar el mecanismo de distribución necesario para hacer llegar el producto a servicios a los posibles consumidores o usuarios. Este estudio debe considerar las siguientes variables: (a) cobertura, referida al número de consumidores a los cuales se hace accesible el producto, (b) control, considera las variables sobre las cuales se reduce o pierde control en la medida que se introducen intermediarios y (c) costo, asociado a la diferencia entre el precio que cancela el primer miembro de la cadena de distribución y el precio del consumidor final.

- *Procesos de control* – monitoreo de variables para evaluar avance, identificar varianzas con respecto al plan y tomar acciones correctivas oportunamente.
- *Procesos de cierre* - aceptación de proyecto o fase.

Los cinco procesos se conectan entre sí a través de los entregables que genera cada proceso y se integran e interactúan con cada una de las fases de un proyecto, a través de la gerencia de proyecto. En la figura anexa, extraída del PMI, se muestra la interacción de los procesos a lo largo de las fases de un proyecto.

FIGURA 2. Los grupos de procesos interactúan en un proyecto



Fuente: GUIA PMBOK, p. 21

2.2 Áreas de Conocimiento en la Gerencia de Proyecto

El PMI establece nueve *áreas de conocimientos* a ser cubiertas por la gerencia de proyectos. Cada una de las áreas de conocimiento, puede contener uno o varios de los procesos de gerencia de proyectos descritos previamente.

Las áreas de conocimiento son complementarias entre sí y se integran a los procesos y a las fases de un proyecto través de la gerencia de proyecto.

Cada área de conocimiento se refiere a una disciplina específica y su aporte al proyecto es significativo, tanto a escala individual, como en su conjunto, considerando que todas las áreas están vinculadas y su contribución al resultado es influenciada por las relaciones causa-efecto entre las mismas.

4.1.5 Análisis de Promoción y Publicidad

Contempla el esfuerzo, recursos y estrategia que se seguirá a objeto de impulsar el consumo de los productos o servicios, implica el diseño de actividades de impulso de ventas, publicidad y promocionales.

4.2 Estudio Técnico

Este estudio se alimenta del estudio de mercado y permite, según Blanco (2003), establecer las capacidades instalada y utilizada de la empresa, adicionalmente los costos asociados a los procesos de producción. (p. 157) El estudio debe cubrir como mínimo:

1. Localización
2. Infraestructura de servicios
3. Tecnología utilizada
4. Proceso productivo
5. Efluentes y pérdida de proceso
6. Cronograma de inversión
7. Volumen de ocupación
8. Capacidad instalada y utilizada
9. Control de calidad

4.2.1 Localización

El proceso de establecer la localización puede partir de un proceso macro, inclusive definido dentro del alcance del proyecto, y pasar a un proceso micro donde se busca definir la ubicación exacta. Parte de la evaluación de un grupo de opciones a través de la aplicación de criterios de valoración que toman en cuenta: (a) criterios personales de los promotores del proyecto, (b) criterios sociales asociados a la interacción con las comunidades, (c) criterios económicos que consideran aspectos relacionados a los costos de operación en una localidad específica, (d) criterios industriales, que evalúan la presencia en el área de empresas similares y/o de apoyo a la operación, regulaciones del lugar, disponibilidad de servicios, (e) criterios geográficos, que consideran las condiciones naturales del lugar y (f) criterios de mercadotecnia, que analizan como la localización incide sobre la demanda.

4.2.2 Infraestructura de Servicios

Considera el estudio del acceso a conexión de servicios públicos y el acceso a vías públicas, terminales de transporte terrestre, aéreo y marítimo. Toma en cuenta además la infraestructura necesaria para la construcción y/o instalación y puesta en marcha de la empresa.

4.2.3 Tecnología Utilizada

En el caso que aplique se debe describir el tipo de tecnología utilizar, bien sea contratada o propia, especificando sus limitaciones y ventajas al servicio o producto.

4.2.4 Proceso Productivo

Se requiere esquematizar el proceso a través del cual se obtienen los productos o servicios finales. Este proceso transformación parte de una metodología que combina unos equipos y una organización que generará los productos o servicios a ser comercializados y desperdicios que deberán ser dispuestos apropiadamente. Esta sección implica la selección de los equipos basados en criterios de precios, especificaciones y proveedor, considera además el proceso diseño y distribución física de áreas y equipos, en la medida que aplique. El proceso productivo recibe información medular del estudio de mercado y otros estudios técnicos descritos previamente.

4.2.5 Efluentes y Pérdidas del Proceso

En general se debe analizar para los casos que aplique, los efluentes y pérdidas del proceso productivo, luego diseñar las medidas técnicas y consideraciones financieras asociadas a su manejo y disposición final.

4.2.6 Cronograma de Inversión

Contempla el diseño del plan de inversión y el horizonte de años tanto para el proceso de inversión como para el periodo de operación.

4.2.7 Volumen de Ocupación

Se refiere a la estructuración, número, horarios y cargos de personas necesarias para operar. La planificación de la estructura organizativa considera el establecimiento

de las políticas de funcionamiento, la descripción de la estructura operacional y administrativa, las descripciones de cargos y la elaboración del organigrama.

4.2.8 Capacidad Instalada

Contempla el máximo volumen posible a alcanzar y se genera a partir del estudio de mercado y en función de las características del proceso productivo diseñando.

4.2.9 Capacidad Utilizada

Se refiere a la capacidad que progresivamente incrementará a hasta alcanzar la capacidad instalada, y se basa en datos obtenidos del estudio de mercado que arrojan la proyección de la demanda a través del horizonte de años proyectados de operación.

4.2.10 Control de Calidad

Según sea el caso se requiere establecer los procesos de control de calidad y las inversiones y recursos que éstos implican para llevarlas a cabo.

En adición a los estudios citados previamente, también se deben incorporar un análisis de los aspectos legales y ambientales que influyan sobre el proyecto.

4.3 Estudio Económico Financiero

Palacio (2000) sostiene que el estudio financiero contempla “la realización de los pronósticos de ingresos..., estimar la *Inversión Inicial del Proyecto* y su financiamiento, proyectar los costos operacionales construyendo así un panorama financiero a corto y largo plazo mediante *Estados de Ganancia y Pérdidas* y el *Balance General*”. (p. 200)

4.3.1 Inversión Inicial del Proyecto

Se calcula a partir de los valores totales de inversión referidos a: (a) maquinarias y equipos, (b) elementos de infraestructura y estructura y (c) estudios y proyectos realizados, a partir de información capturada durante el estudio de mercado y estudio técnico.

4.3.2 Estados de Ganancia y Pérdidas

También conocido como *Estado de Resultados*, muestra el desarrollo financiero de la actividad o empresa a objeto de evaluación, durante un lapso determinado,

1. Cálculos de los elementos de inversión total, los cuales a su vez, derivan el cálculo de las cuotas de amortización y depreciación de activos fijos y otros activos, que se reflejan en el estado de resultados por tratarse de un gasto contable, aparte se obtiene lo referente al financiamiento de terceros.
2. Cálculo del costo financiero del crédito y los pagos de capital e intereses para amortizarlo.
3. Cálculo de elementos de costos e ingresos operacionales.

Con base en lo anterior se obtiene el *estado de resultados*. La información obtenida constituye de utilidad para soportar decisiones gerenciales y controlar el proyecto. Todo lo anterior lo denomina la evaluación económica-financiera

Con los resultados anteriores, se calcula además el aporte al *producto interno bruto* (PIB), definido por Blanco (2003) como “el valor de todos los bienes y servicios producidos y vendidos en el mercado durante un año” (p. 16) y se determina el *punto de equilibrio*, establecido por el nivel de producción que hace que los ingresos sean iguales a los egresos, (Blanco, 2003, p. 76).

Una vez completadas ambas evaluaciones anteriores, se procede a calcular el *capital de trabajo*, concepto que se refiere al monto generado producto del rezago que se presenta entre los ingresos y egresos, y también se calcula el *saldo de caja*.

4.4 Evaluación Económica Financiera

A partir de lo anterior, y utilizando un modelo que se conecta con los resultados previos, se efectúa la evaluación del proyecto en términos del cálculo y análisis de indicadores financieros, enunciados a continuación y definidos por Palacio (2000) como:

- Valor Presente Neto (VPN): Se obtiene a partir del cálculo del *valor actual*⁶ de todos los movimientos de efectivo que suceden en el flujo de caja. Se calcula a partir de la suma algebraica del de todos los flujos de caja estimados para el proyecto, contemplando el valor de recuperación de los activos al final del

⁶ Según Palacio (2000) el valor futuro y actual “mide el valor del dinero en un momento específico del tiempo. El valor actual total s equivalente a la suma de distintos montos futuros, que han sido llevados al presente mediante la aplicación considerando la tasa de descuento”(p. 214)

periodo y considera el costo promedio ponderado de capital como tasa de descuento⁷. (p. 219)

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Indicador dinámico relativo que corresponde a aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de todos los flujos sea cero. (p. 220)
- Análisis de Sensibilidad: método no probabilístico que supone diferentes escenarios (optimista, pesimista y más probable) para el cálculo de los indicadores financieros. (p. 224)

⁷ Palacio (2000) define la tasa de descuento como: Es la tasa de depreciación para considerar la pérdida adquisitiva del dinero en el tiempo. Se denomina simple cuando se mide la diferencia entre dos montos en un solo período de comparación y compuesta cuando el interés generado por un capital inicial es agregado o capitalizado al final del primer período, formando parte del monto que repite esta operación periódicamente, hasta completar el período final de análisis. Esta capitalización suele ser anual. (p.214)

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

Dentro del marco referencial se distinguen los aspectos que influyen sobre el desarrollo del proyecto y que son necesarios conocer para el mejor entendimiento del mismo y de los resultados esperados en dicho contexto.

1. Marco Organizacional

La instalación y puesta en marcha de un hospedaje alternativo responde a la necesidad de ampliar la oferta de opciones de hospedajes en el marco del impulso y desarrollo del sector turismo de la región oriental, específicamente el ecoturismo. Será constituido como una sociedad mercantil de tipo compañía anónima, para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

Considerando el tipo de proyecto, el cual se enmarca dentro del sector turismo, se deben considerar las regulaciones para el desarrollo de un hospedaje alternativo en adición a otros aspectos y requisitos exigidos por los entes reguladores de los cuales dependen servicios de habitabilidad, conformación de uso, etc.

A continuación se indican los principales aspectos a considerar desde el punto de vista *mercantil*, *legal* y *normativo*.

1.1 Aspectos Mercantiles

Los *aspectos mercantiles* se refieren a todos los aspectos de orden administrativo y de constitución de la empresa.

La empresa que operará la sede se constituirá como una asociación mercantil del tipo Compañía Anónima, para lo cual se deberá definir entre otras cosas: nombre de la empresa (razón social), los socios de la compañía, la sede (estado Anzoátegui), el capital social suscrito, el capital social pagado, y la manera como dicho capital será aportado por los socios participantes (sus porcentajes representados por acciones), la definición de los objetivos de la compañía será específica para el servicio propuesto por el proyecto, sin embargo, debe ser lo suficientemente amplia para que en la medida que la empresa se desarrolle no vea limitados sus esfuerzos por aspectos de orden estrictamente legal/mercantil), la definición de la junta directiva y sus roles y

atribuciones. Adicionalmente, se debe proceder a efectuar el registro ante el Registro Mercantil del Estado y contratar las publicaciones en la prensa local exigidas por la ley.

1.2 Aspectos Legales y Normativos

Incluye todo lo relativo a las leyes y regulaciones, tanto nacionales, estatales y municipales que rigen el proyecto y también aquellas que regirán a las actividades operacionales de la empresa cuando entre en funcionamiento y comience a prestar sus servicios.

1. Considerando la ubicación del hospedaje alternativo en el eje Boca de Uchire - Hatillo - La Cerca - Puerto Píritu, existen dos municipios involucrados (Municipio Bruzual y Municipio San Diego de Capistrano), se deben evaluar sus leyes y ordenanzas municipales, ya que, adicionalmente a las regulaciones del tipo social, mercantil, laboral y judicial que rigen al proyecto, las regulaciones urbanísticas serán determinantes para la definición de las características de diseño, ubicación y uso del hospedaje alternativo. Las leyes y ordenanzas a considerar serán: Ordenanzas Municipales de Zonificación, Ordenanzas Municipales para las instalaciones Sanitarias, Ordenanzas Municipales de Bomberos, Reglamento de la Asociación de Vecinos.
2. Entre las leyes de ámbito nacional que deben ser evaluadas con el fin de determinar su inherencia en el proyecto se encuentran: a) *Ley Orgánica del Trabajo*; b) *Código Civil*; c) *Código de Comercio*; d) *Código Orgánico Tributario*; e) *Ley de Arbitraje Comercial*; f) *Ley de Caja de Ahorros y Fondos de Ahorros*; g) *Ley de Impuesto a los Activos Empresariales*; h) *Ley de Impuesto Sobre la Renta*; i) *Ley de Política Habitacional*; j) *Ley del Seguro Social*; k) *Reglamento de la Ley Orgánica de Ordenación Urbanística*; l) *Reglamento de la Ley de Impuestos sobre la Renta*; m) *Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta*; n) *Ley de Turismo*; o) *Reforma de Ley de Turismo*.

Adicionalmente se debe revisar el *Registro del Instituto Nacional de Estadística (I.N.E)* y *Registro Turístico Nacional (RTN)*.

2. Entes Organizacionales y Reguladores del Sector Turismo

El Estado Anzoátegui en el área turística, cuenta con la *Cámara de Turismo del Estado Anzoátegui* (ente que reúne empresarios del sector privado y operadores turísticos de la zona) adscrita a la Asociación de Cámara de Turismo de Venezuela (*ACATURVEN*), las organizaciones anteriores se apoyan en la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo, (*Avavit*), organización que reúne 65% de las agencias de viajes del país. Como organismo rector en materia turística en el estado, se tiene a la *Corporación de Turismo del Estado Anzoátegui (CORANZTUR)*, organismo autónomo, adscrito a la Gobernación del Estado Anzoátegui, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional. Es el ente rector de la actividad turística en el estado, se encarga de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades tendientes al desarrollo armónico sustentable del turismo en el estado de conformidad con los planes de turismo.

En el ámbito nacional con influencia en las regiones, se encuentra el *Instituto Autónomo Fondo Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística (INATUR)*, este organismo se encarga de recaudar una contribución equivalente al 1% de la facturación de servicios turísticos generados en el país y destinar dichos fondos a la promoción turística y capacitación. El diseño de campañas para la promoción del turismo, lo logra a través de programas desarrollados en conjunto con los entes regionales.

3. Reforma Ley de Turismo

Según lo expresado en la revista especializada PRODUCTO Online, edición 259, Junio 2005, el pasado mes de mayo se aprobó la reforma a la *Ley de Turismo*, y entre los cambios destacan la cartera obligatoria para el sector, de entre 2 y 7 por ciento del total de préstamos de la banca privada, y de 12 por ciento para la banca pública. Asimismo, contempla la reorganización de la celebración de los días feriados nacionales para los días lunes (tal como hace la banca), la creación del registro turístico nacional y de los fondos regionales mixtos, mientras se otorgan varios incentivos (artículo 63) a los prestadores de servicios, entre ellos, se rebaja el impuesto sobre la renta, calculado hasta 75 por ciento del monto, para proyectos de inversiones como hoteles, capacitación de trabajadores, ampliación, mejora y equipamiento de

edificaciones o servicios turísticos, y se reduce el impuesto sobre la renta – calculado hasta 75 por ciento del monto – a inversiones destinadas al turismo y recreación en las zonas rurales o suburbanas, como hatos, fincas y campamentos.

4. Cifras Recientes de Turismo en Venezuela

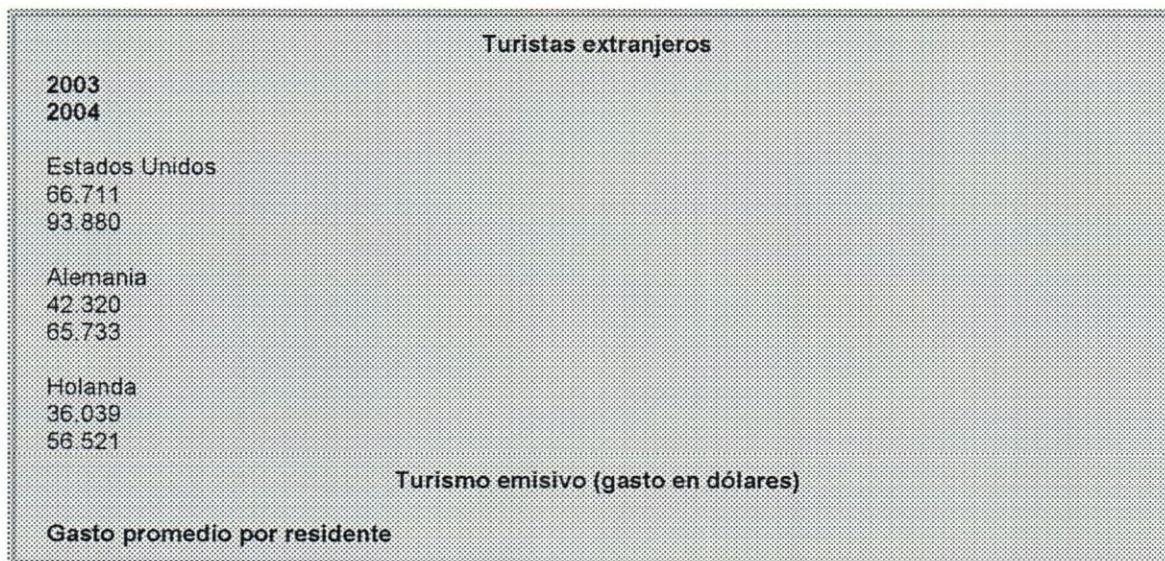
En la revista especializada PRODUCTO Online, edición 259, Junio 2005, se expresa que la actividad turística en Venezuela movilizó el año pasado 5,8 billones de bolívares, 5,2 por ciento del PIB. Según Roberto Pulido, presidente de la Asociación de líneas aéreas de Venezuela (ALAV), los destinos con mayor demanda son Porlamar, Maracaibo, *Barcelona*, Las Piedras (Falcón) y Barquisimeto.

De Caracas a Maracaibo en el primer cuatrimestre de 2005 se desplazaron 54.500 personas, mientras que en 2004, el flujo fue de 45 mil pasajeros (un incremento de 20 por ciento).

De *Caracas a Porlamar*, se movilizaron 62 mil pasajeros, frente a 65 mil en mismo período en 2004.

Según la empresa consultora española THR, Venezuela es una potencia para el desarrollo de turismo alternativo (pesca, observación de aves y windsurf). En pesca, se ubica por encima de Costa Rica, Argentina Chile, Brasil, Perú y Honduras. También es plaza competitiva en la observación de aves, por encima de Perú, pero por debajo de Brasil y Costa Rica. Las áreas de interés son Los Llanos, Mérida y el Parque Henry Pittier.

FIGURA 4. Venezuela en números



2003: 950 dólares
2004: 977,4 dólares

Gasto promedio por noche

2003: 34,9 dólares
2004: 30,1 dólares

Movilización de pasajeros

Turismo interno

2003: 29.436.315
2004: 40.667.046

Turismo receptivo e interno:

2003: 29.773.289
2004: 41.158.800

Turismo emisivo:

2003: 832.495
2004: 815.920

Ingresos

Turismo interno:

2003: 3,80 billones de bolívares
2004: 6,91 billones de bolívares

Turismo receptivo

2003: 530 millardos de bolívares
2004: 916 millardos de bolívares

Turismo interno y receptivo

2003: 4,33 billones de bolívares
2004: 7,83 billones de bolívares

Pasajeros venezolanos por aeropuertos

Maiquetía

- 2003: 1.456.995
- 2004: 1.795.290

Porlamar

- 2003: 464.011
- 2004: 581.545

Maracaibo

- 2003: 296.605
- 2004: 368.858

Valencia

- 2003: 48.078

- 2004: 58.956

Estados con mayor número de locales de alojamiento turístico

- Zona metropolitana: 440

- Mérida: 266

- Nueva Esparta: 176

- Bolívar: 153

- Táchira: 147

- Falcón: 132

- Anzoátegui: 124

- Aragua: 118

- Zulia: 117

- Lara: 116

Fuente: PRODUCTO Online, edición 259

Según publicación de prensa local, El Tiempo, en fecha de 06 de Julio, 2005, en la zona, los precios de instalaciones cinco estrellas, habitación doble por 4 días y 3 noches, desayuno y tour incluido, se aproxima a 400mil bolívares (IVA incluido), por el mismo lapso en hoteles de dos estrellas, con desayuno incluido, el precio puede aproximarse a Bs. 200mil bolívares (con IVA incluido). En el caso de turismo de naturaleza o turismo alternativo, el precio es variable, ya que se incluyen en el precio actividades propias de cada hospedaje, en este caso el precio podría oscilar entre 60 mil bolívares y 100 mil bolívares por día por persona, usualmente con comidas y/o refrigerios incluidos y algunas bebidas.

Adicionalmente, el diario anzoatiguense El Norte, publica en fecha de 18 de Noviembre, 2005, las declaraciones del presidente de la asociación hotelera del estado Anzoátegui, Jesús Martínez, quien expone una proyección de 75% de ocupación para la temporada decembrina del año corriente, esperándose contar con la visita de 250 mil turistas. También expresó que de un total de 14 mil plazas de camas, siete mil corresponden a la zona norte del estado. Con respecto a la zona oeste, se espera contar con un incremento del turismo, cuya oferta de hospedaje principalmente se ofrece a través de posadas y hospedajes alternativos.

5. Visión Turística del Estado Anzoátegui y Eje Boca de Uchire - Hatillo - La Cerca - Píritu

➤ Estado Anzoátegui

Anzoátegui, tierra de sol y playa, de costa continua, es principalmente un estado turístico y petrolero. Las tierras del Estado Anzoátegui están confinadas por el Mar Caribe al Norte y por el sur el Río Orinoco, en el gradiente que va desde la región costera a las riberas fluviales, el viajero encuentra diversidad de paisajes; desde las playas arenosas del Oeste que comparte con Barlovento, hasta el relieve rocoso de Santa Fe y Mochima, al Este. A las playas que se asoman en la línea costera se suman las ubicadas en las islas del Parque Nacional Mochima y las isletas de Píritu.

➤ Píritu

Capital del municipio San Juan de Capistrano. Emplazada en una depresión en la serranía del Litoral, a unos 120 m de altitud, está conectada con Puerto Píritu y con la conurbación Barcelona – Puerto La Cruz, a través de la carretera hacia el este. Gran interés arquitectónico tiene la Iglesia de Nuestra Señora de la Concepción, cuya construcción data del siglo XVIII, ubicada en un lugar que domina toda la ciudad. Esta Iglesia ha mantenido las líneas de arquitectura Colonial con que fue creada. Cerca de la ciudad, se encuentra la Laguna De Píritu, albufera de 17 Km de largo, donde abundan los camarones.

➤ Boca de Uchire

Ubicado en el límite con el Estado Miranda sobre la carretera a Oriente, esta población posee grandes extensiones de playas arenosas y Balneario, a lo largo de toda la costa se encuentran restaurantes populares. Su principal atractivo turístico es la Laguna de Unare, albufera rica en pesca y santuario de camarones y aves como los flamencos y las garzas. El cerro El Gallo es su formación geológica más importante, usada como mirador donde los turistas pueden contemplar el paisaje de Boca de Uchire, además, además de practicar ciclismo, parapente y montañismo.

CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PROYECTO

En el primer capítulo se especificaron los estudios a ejecutar durante esta etapa a fin de cumplir con los objetivos del proyecto, así mismo se presentó la metodología a seguir. Específicamente se desarrolló el estudio de mercado, el estudio técnico y finalmente se completó el estudio económico-financiero.

1. Visualización del Proyecto "Instalación y Puesta en Marcha de un Hospedaje Alternativo"

El desarrollo de los estudios citados previamente fue precedido por la visualización del proyecto a partir de la perspectiva de las áreas de conocimiento de gerencia de proyecto. Lo anterior constituyó data e información de referencia necesaria para ser incorporada a los estudios que a su vez componen el presente proyecto de evaluación de factibilidad económica-financiera.

1.1 Alcance del proyecto "Instalación y puesta en marcha de Hospedaje Alternativo"

El proyecto de instalación y puesta en marcha de un hospedaje alternativo, requiere de la completación de una serie de actividades cuya ejecución progresiva e integración describe el alcance general del proyecto. Por conveniencia las actividades pueden ser agrupadas de la siguiente forma: a) actividades relacionadas a aspectos legales y administrativos, b) actividades relacionadas a aspectos de infraestructura, equipos y otras dotaciones, c) actividades relacionadas a recursos humanos y d) actividades de mercadeo, promoción y comercialización.

1.1.1 Actividades relacionadas a aspectos legales y administrativos

Se requerirá ejecutar entre los más importantes, los siguientes aspectos legales y administrativos:

- Registro Mercantil: como bien se indicó en el Marco Referencial (Capítulo II), el desarrollo del proyecto será llevado a cabo por una sociedad mercantil del tipo compañía anónima, la cual se denominará "*Mi Refugio - Posada Turística*" - registrada en el Estado Anzoátegui. Entre las prácticas comúnmente aceptadas para el desarrollo de un proyecto, se incluye la previa conformación de la entidad

jurídica/mercantil que da origen al proyecto a desarrollar (*el promotor*). Los resultados del estudio de factibilidad determinarán si el proyecto en cuestión continúa hacia la fase de desarrollo e implantación, por ende el establecimiento de la entidad jurídica/mercantil correspondiente, será consecuencia de dicho estudio de factibilidad, razón por la cual se incluye dentro del alcance mismo del proyecto.

- Trámites necesarios relacionados a Registro de Identificación Fiscal (RIF), Registro del Instituto Nacional de Estadística (I.N.E) y Registro Turístico Nacional. Los registros anteriores sumados al registro mercantil son indispensables para presentar el proyecto ante el Fondo Mixto Estatal de Promoción y Capacitación para la Participación Turística.
- Tramitación de toda la permisología requerida para la ejecución de las actividades de construcción y/o remodelación y para la operación del hospedaje alternativo. Las regulaciones a considerar son: a) Ordenanzas Municipales de Zonificación, b) Ordenanzas Municipales que regulan las Instalaciones Sanitarias, y c) Normas de Uso y Habitabilidad del Cuerpo de Bomberos del Estado Anzoátegui.

1.1.2 Actividades relacionadas a aspectos de infraestructura, equipos y otras dotaciones

A este grupo de actividades pertenecen todas aquellas relacionadas con el diseño, construcción y/o remodelación, decoración, adquisición de equipos y dotaciones, y finalmente puesta a punto de las instalaciones del hospedaje. Las mismas han sido agrupadas en actividades relacionadas con la *Arquitectura*, aquellas relacionadas con la *Ingeniería* y otras relacionadas con *Equipos y Dotación*.

En el área de *Arquitectura* se incluyen:

- Ubicación: La ubicación del hospedaje será en algún lugar localizado en el eje costero nor-oeste del Estado Anzoátegui, región turística definida por CORANZTUR como Región - Proyecto *Cunare*, atravesado por la principal carretera que comunica la Capital con el Oriente del país.
- Diseño arquitectónico y tipo de hospedaje: El diseño será rústico caribeño utilizando materiales nacionales principalmente, diseño muy característico de la isla de Margarita y que ha sido utilizado ampliamente por otras posadas en la

zona por su integración a la arquitectura existente en la zona. Inicialmente se visualiza una instalación de 10 habitaciones (posada categoría tipo "B") con las áreas de servicios recepción, administración, servicios públicos, y zona habitacional conforme a las *Normas para el Diseño de Posadas Turísticas*.

- Supervisión de obra, decoración y puesta a punto.

Entre las actividades agrupadas bajo la disciplina de *Ingeniería* se incluyen:

- Cálculo de las instalaciones civiles, eléctricas, mecánicas y de comunicación.
- Ejecución de obra, supervisión y puesta en marcha.

En el área de *Equipos y Dotación*, se refiere principalmente a las actividades de:

Selección, procura e instalación de equipos mayores (cocina, horno, nevera(s), cava(s), aires acondicionados, hidroneumático, lavadora, secadora, etc.), equipos menores (televisores, equipos de sonido y otros electrodomésticos) y otras dotaciones (lencería, utensilios de cocina, etc.).

1.1.3 Actividades relacionadas a Recursos Humanos

Se refiere a todas aquellas actividades a desarrollar a fin de contratar y adiestrar el personal que operará en el hospedaje alternativo. El personal que operara el hospedaje se refiere al personal propio de las operaciones una vez que este abra sus puertas al público. Sin embargo, considerando los tiempos de contratación y adiestramiento, la contratación del mismo debe iniciarse durante el desarrollo del proyecto.

1.1.4 Actividades relacionadas a aspectos de mercadeo, promoción y comercialización

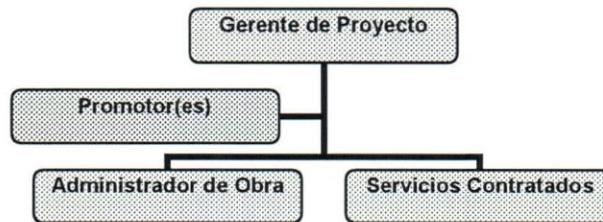
Se refiere a la ejecución de las actividades que basado en los resultados del estudio de mercado sean seleccionadas como las que se aplicarán para mercadear, promocionar y comercializar la oferta de servicios del hospedaje alternativo. Incluye entre otras:

- Diseño, implantación y ejecución de estrategia de mercadeo y publicidad.
- Diseñó, implantación y ejecución de campaña promocional.
- Diseño e implantación de estrategia de comercialización.

1.2 Recursos del Proyecto

En la figura 5 se muestra el Organigrama requerido para la completación del proyecto hasta el momento de la puesta en marcha del Hospedaje Alternativo.

FIGURA 5. Organigrama del Proyecto "Instalación y Puesta en Marcha de Hospedaje Alternativo"



En base al organigrama propuesto se distinguen los siguientes tipos de personal:

a) junta directiva: conformada por los miembros fundadores de la sociedad mercantil, es decir, el o los promotor(es) del proyecto. El o los promotor(es) del proyecto son los responsables por la ejecución del estudio de factibilidad, siendo el resultado de este estudio el que determinará la conformación del organigrama propuesto para dar cumplimiento al proyecto en las siguientes fases;

b) gerente de proyecto (personal propio): personal contratado directamente, dado el tipo de proyecto preferiblemente este rol lo debe asumir uno de los o el promotor del proyecto, para este proyecto se asumirá lo anteriormente citado, desempeñará las labores de gerencia, administración y control necesarias para el desarrollo del proyecto

c) administrador de obra (personal propio): personal contratado directamente a tiempo determinado para supervisar la ejecución en sitio así como para hacer seguimiento directo a la obtención de permisología y apoyar directamente al gerente en la selección y procura de equipos y dotaciones, todo lo anterior con el objetivo de cumplir con el alcance en tiempo, costos y calidad según las premisas de diseño e ingeniería.

1.3 Cronograma de Ejecución del Proyecto

En la Figura 6 se muestra el cronograma resumido correspondiente a la implantación del proyecto, considerando como fecha de inicio el día Lunes, 16 de enero del 2006 y como fecha de culminación (la cual coincide con la puesta en funcionamiento del

hospedaje alternativo) el día 16 de Septiembre del 2006. Se definen estas fechas considerando que el desarrollo del proyecto se iniciará una vez completado el estudio de factibilidad objeto del presente trabajo de investigación, por lo que se puede estimar que el proyecto desde su etapa de visualización hasta el inicio de operación tomará un año. Es importante señalar que la ejecución de este proyecto contempla la obtención de financiamiento por parte de los organismos competentes del Estado, esto hace necesario incorporar al inicio del proyecto todas las actividades, que luego de haber realizado el estudio de factibilidad y obtenido un resultado satisfactorio, deben ejecutarse a fin de completar los recaudos necesarios para introducir el proyecto y optar a la aprobación del financiamiento. Considerando que el proceso de aprobación puede tomar hasta 45 días, el cronograma de ejecución se verá altamente comprometido al cumplimiento de este lapso y al resultado de obtenido por parte del ente correspondiente. Lo anterior también hace necesario considerar una contingencia en tiempo, que en este caso podría ser de un mes si tomamos el lapso establecido previamente de un año, en cuyo caso la fecha de inicio de operación pasaría a ser el 16 de Septiembre, 2006.

Figura 6. Cronograma resumido del proyecto

ACTIVIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Hospedaje Alternativo								
1. Aspectos Legales y Adm.								
1.1 Registro Mercantil / R.I.F								
1.2 Registro I.N.E								
1.3 Registro Turístico Nacional (R.T.N.)								
1.4 Tramitación de Crédito								
1.5 Compra Propiedad / Terreno								
1.5 Permisología								
2. Infraestructura, Equipos y Dotación								
2.1 Arquitectura								
2.1.1 Diseño								
2.2.2 Construcción								
2.2.3 Decoración								
2.2.4 Puesta en marcha								
2.2 Ingeniería								
2.2.1 Cálculos								
2.2.2 Construcción								

Tabla 5. *Costos asociados al proyecto*

Concepto
Estudio de Factibilidad
Asesoría Legal (Registros, Permisología y otros)
Permisología, Afiliaciones, Registros y otros
Ingeniería, Arquitectura y Decoración
Instalación y/o Terreno
Infraestructura (Construcción y/o Instalación)
Equipos Mayores
Equipos Menores
Mobiliario y Enseres
Otras Dotaciones
Publicidad y Actividades de Promoción
Personal proyecto
Costos de operación (*)

(*) La descomposición de los costos operacionales se presenta en el estudio técnico.

1.5 Plan de Procura del Proyecto

La importancia del material que será adquirido o del servicio a ejecutar, así como el monto, son determinantes en la selección del proceso de contratación, también influye la disponibilidad de proveedores y las condiciones de recurso y tiempo disponible.

De acuerdo al alcance del proyecto de instalación y puesta en marcha, se requerirá la contratación de cinco servicios: a) Asesoría Legal; b) Arquitecta, Ingeniería, Decoración y Ejecución de Obra; c) Adquisición de Terreno y/o Instalación; d) Servicios de Mercadeo, Publicidad y Promoción y e) Recurso Humano, adicionalmente se requerirá llevar a cabo la procura de los equipos mayores y menores, mobiliarios, enseres y de otras dotaciones. Para la puesta en marcha se requerirá haber contratado el personal que laborará en el hospedaje alternativo y establecer el alcance y plan de la contratación de los servicios y procura de materiales necesarios durante la operación

del mismo. Cada uno de estos procesos de procura se ejecutará bajo un proceso y modalidad específica:

➤ **Servicios Profesionales de Asesoría Legal:**

Alcance del Servicio a Contratar: Se requiere contratar los servicios de un abogado con experiencia en registro mercantil y fiscal, para asesoría e inscripción de la compañía ante los entes pertinentes. Adicionalmente, debe contar con la experiencia suficiente para prestar la asesoría en relación a toda la permisología requerida para la puesta en funcionamiento. El alcance de los servicios a contratar incluye: asesoría, registro de la compañía y la obtención de toda su documentación, registros y la tramitación de la permisología.

Proceso de Contratación: Adjudicación directa, basada en conocimiento de mercado y experiencias anteriores en requerimientos similares.

Modalidad de Contrato: Suma Global estableciéndose hitos de pago.

Duración: 7 meses

➤ **Servicios Profesionales de empresa de Ingeniería, Arquitectura, Decoración y Ejecución de Obras:** Es una práctica comúnmente aceptada dado el beneficio en costo y optimización de recursos, la contratación de una oficina de arquitectura e ingeniería que incluya todos los servicios necesarios.

Alcance del Servicio a Contratar: Los servicios requeridos son: a) diseño de la distribución y decoración del hospedaje; b) cálculo y supervisión de las instalaciones eléctricas, mecánicas, y sanitarias; c) construcción y ejecución de obra d) asesoría en relación a los permisos necesarios para la ejecución de obra; f) dotación de los materiales de construcción excluyendo equipos.

Proceso de Contratación: Licitación Selectiva - Se preseleccionarán empresas sobre la base de datos históricos y referencias de trabajos similares en la zona. Una vez preseleccionadas las empresas se evaluarán sus propuestas basándose en precios, posteriormente se negociará el mejor tiempo de entrega posible y oportunidades de optimizar costos con materiales y estrategias de ejecución alternativas.

Modalidad de Contrato: Se considerara un contrato de tipo suma global para el proyecto de arquitectura, diseño y decoración con el establecimiento de

hitos de pago, luego para la ejecución de obra se considerará un contrato de tipo precio unitario cuyos pagos serán en base a valuaciones considerando la opción de un adelanto al inicio para la adquisición de materiales. Los precios unitarios deberán reflejar sus respectivas estructuras de costo detalladas a fin de monitorear de cerca la ejecución en tiempo y controlar los costos de este importante componente de la inversión.

Duración: 7 meses

- Adquisición de Terreno y/o Instalación:

Alcance: Procura de Terreno y/o Instalación. El terreno debe tener acceso a los servicios básicos.

Proceso de Contratación: Una vez determinada la ubicación específica, se procederá a la selección del terreno y/o instalación con las características requeridas. Se procederá con una operación de compra-venta con el dueño, precedida por la firma de una opción de compra a 90 días negociando el monto de pago en dicha transacción para que no supere 10% del monto de la transacción total. La estrategia anterior se ajusta al cronograma de ejecución y toma en cuenta el proceso y lapso de aprobación de crédito.

Duración: 2 meses

- Servicios de Mercadeo, Publicidad y Promoción:

Alcance del Servicio a Contratar: Se contratarán los servicios de una agencia de publicidad local para la obtención de los siguientes productos: a) diseño del logo, papelería, material publicitario; b) diseño y montaje de la página Web; c) impresión de papelería y material publicitario, talonarios de facturas; d) diseño, elaboración e instalación de vallas; y e) diseño e implantación de campaña promocional.

Proceso de Contratación: Selectiva

Modalidad de Contrato: Precio Unitario.

Duración: 2 meses y medio

- Contrato del personal durante ejecución del proyecto e inicio operación del hospedaje:

Alcance: Incluye la contratación del personal durante la ejecución del proyecto (hasta la puesta en marcha), también se contempla el personal que laborará en el hospedaje durante su operación desde la puesta en marcha, y

por lo tanto se requerirá su contratación previo al inicio de operaciones. Dependiendo de la descripción del cargo y sus funciones las cuales definirán durante el estudio técnico, se establecerá la modalidad y tiempo del contrato.

Proceso de Contratación: Evaluación y selección directa del personal.

Tipo de Contrato: Por definirse según las funciones y cargos.

Duración: Por definirse según funciones y cargos

➤ Procura de Equipos:

Alcance: Procura de todo el equipamiento, se incluyen: Aires Acondicionados, Cocina, Horno(s), Nevera, Cava, Televisores, Hidroneumático, etc.

Proceso de Contratación: Solicitud de Cotizaciones a nivel regional y nacional.

Tipo de Contrato: Precio Unitario.

Duración: 2 meses

➤ Procura del Mobiliario:

Alcance: Procura de todo el mobiliario necesario para la dotación del hospedaje, incluyendo áreas sociales, área administrativa y de servicios, unidades habitacionales. Se incluyen mesas, sillas, camas, gabinetes, estantería, etc.

Proceso de Contratación: Se realizaran solicitudes de cotizaciones a distintos proveedores a nivel nacional y regional para evaluar opciones de precios incluyendo fletes.

Tipo de Contrato: Precio Unitario.

Duración: 1 mes

➤ Procura de Otras dotaciones:

Alcance: Engloba el suministro de mobiliario menor, lencería, enseres de cocina, habitaciones y baños, y otros necesarios para el inicio de la operación.

Proceso de Contratación: Evaluación y selección de las distintas empresas suplidoras de la zona, con la intención de contratar los servicios de suministro permanente para cuando comiencen las operaciones del centro.

Tipo de Contrato: Precio Unitario

Duración: 1 mes

1.6 Plan de Comunicaciones del Proyecto

Considerando el organigrama del proyecto y las necesidades de comunicación se definirán como reportes de comunicación entre los *stakeholders* mencionados en dicho organigrama, la notas vía Internet, garantizando de esta manera que la información llegue a todos los interesados. Adicionalmente, se prevé la creación de un espacio virtual de acceso común (entre estos stakeholders) donde se archivará toda la data que deba compartirse a fin de agilizar la disponibilidad de la misma, esto puede hacerse fácilmente a través de páginas Web especializadas. En relación a los stakeholders adicionales, toda comunicación debe contar con un soporte físico que permita constatar la distribución/recepción de dichas comunicaciones. Cualquier comunicación dirigida a entidades gubernamentales, entidades financieras, proveedores, asesores, etc., debe informarse previamente a la Junta Directiva.

1.7 Plan de Calidad del proyecto

El plan de calidad se refiere, a garantizar que las instalaciones y los servicios a suministrar por el hospedaje alternativo cumplan las expectativas de calidad de los clientes potenciales, lo anterior hace necesario que en la definición de las premisas de diseño deben especificarse los requerimientos de calidad esperados, tanto a nivel de bienes muebles como de instalaciones y equipamiento, así mismo se contempla en el organigrama para la ejecución del proyecto la figura de un administrador de obra que apoyará al gerente en estas importantes funciones durante la ejecución de la obra, selección de equipos y contratación de personal.

1.8 Plan de Riesgo

El plan de riesgos del proyecto deberá elaborarse como parte de la información soporte que se somete para la solicitud de crédito además la misma debe actualizarse continuamente en función de la aparición de nuevos riesgos y/o un aumento de la criticidad o probabilidad de ocurrencia. El plan de riesgos contempla un análisis de las variables que pueden influenciar positivamente o negativamente el curso del desarrollo del proyecto y la operación propia del mismo durante los años de proyección, así mismo incorpora el plan de acción para maximizar o disminuir su impacto según sea su influencia, positiva o negativa respectivamente.

2. Estudio de Mercado

El resultado del estudio de mercado que se presenta a continuación partió del proceso de visitas a campo (observación y/o entrevistas) combinado con la captación de información a través de medios de comunicación, principalmente utilizando la herramienta de Internet y la ampliación sobre documentación teórica. Luego de completar lo anterior se permitió incorporar al proyecto y al producto aspectos esenciales asociados a su interrelación con las fuerzas del mercado.

En el marco metodológico se describen variables fundamentales que fueron cubiertas a través de este estudio, en adición se incorporaron otras necesarias para robustecer el proyecto y atender a la importancia de orientar el proyecto y el producto estratégicamente en el contexto en el cual competirá.

2.1 Modelo del Negocio

La empresa será constituida para ejercer en el sector de turismo, inicialmente se plantea que la misma esté orientada al turismo alternativo, específicamente turismo de naturaleza, en el área de infraestructura de hospedajes y posadas, atendiendo la necesidad de ampliar el portafolio de opciones en consonancia con el Plan Nacional Estratégico de Turismo. Principalmente estará dirigido al desarrollo de un mercado objetivo potencial, constituido por turistas principalmente del mercado interno con posibilidades de expandir a un mercado internacional, que en forma creciente muestran interés por el turismo de alternativo, especialmente aquel mercado que se conforman por profesionales jóvenes, adultos contemporáneos y mayores que dentro de sus actividades rutinarias incorporan con frecuencia viajes cortos de disfrute en búsqueda de experiencias y opciones distintas a las provistas por el turismo de masas o convencional.

En forma general y en base al estudio de mercado ampliado a lo largo de esta sección, el producto definido previamente en la visualización del proyecto como una posada de 10 unidades habitacionales denominada "*Mi Refugio, Posada Turística*", ofrecerá servicios de hospedaje y alimentación (desayuno, almuerzo y cena) a sus huéspedes así como servicio de restaurante al público en general, basado en un menú programado de opciones limitadas no obstante variadas con orientación mayormente hacia gastronómica típica venezolana y de la región oriental, adicionalmente servirá de puente con agencias y operadores turísticos de la zona para la realización de

excursiones y paseos a atractivos turísticos de la zona. Los servicios serán ofrecidos en el sitio atendidos por un personal con vocación de servicio, entrenado y preparado para responder a las necesidades de los visitantes (huéspedes y comensales) en equilibrio con las necesidades y postulados del negocio.

2.2 Orientación Estratégica del Negocio

La empresa turística se constituirá con la *misión* de "Proporcionar a los nuestros huéspedes una experiencia única durante su estancia, sobrepasando sus expectativas de relajamiento, esparcimiento y opciones gastronómicas, dentro de un ambiente caracterizado por el confort en armonía y equilibrio con la naturaleza", así mismo se define su *visión* como "Ser reconocida a nivel regional y nacional como una empresa líder, exitosa e innovadora en el negocio de hospedajes alternativos, aportando valor a su(s) accionistas y sirviendo de modelo para emprendedores e inversionistas en el sector turismo, contribuyendo así al desarrollo de comunidades locales y al turismo de la región".

2.3 Objetivos del Negocio

Se establece como objetivo alcanzable en un horizonte a corto plazo (al cierre del primer año de operación) "Penetrar el mercado y alcanzar una posición de liderazgo en el negocio de hospedajes alternativos en la zona nororiental del país"

Este objetivo deberá ser medido indirectamente a través de dos indicadores principales: a) Porcentaje de ocupación durante el año y b) rentabilidad durante el primer año de operación.

2.4 Análisis Estratégico

El análisis estratégico presentado a continuación considera la información de mercado incorporada desde las tempranas etapas de este estudio de factibilidad a nivel de Justificación, y Planteamiento del Problema (Capítulo 1), Marco Referencial (Capítulo 3) y posteriormente el proceso de investigación de mercado. El mismo se plantea desde la óptica del estudio *FODA*, por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. En éste se plantea un análisis de los factores externos (Oportunidades, Amenazas) conjugados con los factores internos (Fortalezas, Debilidades).

➤ Oportunidades

- Nueva Ley de Turismo (2005) promueve e incentiva proyectos de inversión en infraestructura turística.
- Ubicación estratégica con acceso directo a principal vialidad que conecta Capital con Oriente de Venezuela.
- Mercado potencial en crecimiento debido a una demanda satisfecha no saturada.
- Alta promoción de la zona costera noroeste Anzoátegui por organismos turísticos, incluyendo la realización de eventos con alcance regional y nacional para incentivar el turismo en dicha zona.
- Auge del turismo de naturaleza como la nueva forma de hacer turismo.
- Ventajas de turismo local frente a turismo internacional en el contexto de la economía actual y la existencia de regulaciones cambiarias.

➤ Amenazas

- Otras posadas existentes en la zona evaluando su expansión y ampliación de portafolio de servicios.
- Infraestructura de servicios públicos deficientes (vialidad, electricidad, aseo y agua) y desconocimiento de la existencia de un plan de recuperación y mejoramiento de los mismos.
- Baja cultura de turismo y servicio en la población de la zona, percibido a través de las visitas a campo, limitando la oferta de recurso humano disponible con el perfil requerido.
- Recursos económicos limitados y dependencia en el financiamiento de terceros.
- Volatilidad de la economía.

➤ Fortalezas

- Proyecto y producto dimensionado en base a un estudio de mercado preliminar.
- Conocimiento de leyes, opciones e incentivos y mecanismos para presentación de proyectos ante los organismos.
- Conocimiento de conceptos y estrategias de mercadotecnia aplicables al mercado potencial.
- Conocimiento en gerencia de proyectos.

➤ Debilidades

- Nuevo competidor en el mercado.
- Poca experticia en el sector turismo.

2.5 Estrategia Genérica

Basado en la descripción general del producto ("*Mi Refugio - Posada Turística*") y la misión, visión y objetivo establecidos para el proyecto de su desarrollo y puesta en marcha, se considera una estrategia de *diferenciación*, la cual se basará en incorporar al producto atributos tangibles e intangibles que claramente determinen que sea percibido como único y especial en el mercado. Lo anterior lleva a una focalización en el mercado específico (por segmento, por ubicación geográfica, etc.) basado en las necesidades y gustos. Lo anterior se amplía en secciones siguientes apoyado en el estudio realizado en campo acerca de la oferta y el mercado potencial y objetivo.

2.6 Oferta

Con respecto a la oferta general de plazas disponibles en el estado Anzoátegui, previamente se indicó en el marco referencial, la existencia de 14 mil plazas, correspondiendo siete mil a la zona norte. No obstante lo anterior, en cuanto a la zona específica de estudio conformada por el eje Píritu - La Cerca - Hatillo - Boca de Uchire, se puede resumir la oferta según la tabla 6 mostrada a continuación:

Tabla 6. *Oferta de Hospedajes*

ZONA	TIPO	CANTIDAD
Puerto Píritu	Hotel	2
	Aparto-Hotel	1
	Albergue	1
	Hotel de Lujo	1
	Posada	0
La Cerca	Posada	0
Hatillo	Posada	1
Boca de Uchire	Posada	15

Lo anterior refleja primeramente la oportunidad de desarrollo de posadas y muestra un eje importante de posadas en la zona de Boca de Uchire, específicamente localizadas a lo largo del Istmo Caribe, el cual conecta a Boca de Uchire con la

población del Hatillo, y luego a su vez a lo largo del mismo istmo se llega a la población La Cerca que posteriormente conecta a la autopista Clarines.

Con respecto a la oferta de servicios, la misma fue directamente constatada a través de visitas a campo y apoyada con información de fuentes secundarias.

Específicamente para orientar las visitas en campo, se construyó dos cuestionarios, el primero dirigido a capturar información del entorno al lugar visitado (posada y/o restaurante) y un segundo cuestionario directamente dirigido a la recolección de data acerca del lugar visitado, ambos se presentan en el Anexo A. Los cuestionarios se completaron en posadas seleccionadas intencionalmente por sus características, localización, promoción a través de referencias y medios (guías impresas, Internet y programas de radio de alto alcance a nivel nacional y regional).

En la tabla 7 se resumen los resultados más relevantes a partir de los cuestionarios completados:

Tabla 7. Posadas en zona Nor-Oeste Anzoátegui. Oferta de Servicios

Posada	No. Habitaciones	Comidas	Playa	Piscina	Áreas Sociales	Restaurante al Público
De Mary (Boca de Uchire)	4	Todas	Acceso Directo	No	Si	No
Sol Luna y Estrellas	10	Todas	Acceso Directo	Si	Si	No
Oro Verde (Boca de Uchire)	14	Todas	Acceso Directo	Si	Si	Ocasional
Don Cipriano (Hatillo)	3	Desayuno	Caminata 200 m	No	Reducida	No
Juan Sabroso (Píritu) en Proyecto	6	Todas	No	No	Reducida	Si
Alquimia (Altos Sta Fe - Vista a Bahía Mochima)	6	Desayuno	No	No	Si	No

En todos los casos se observó que no existe televisor en las habitaciones y solo una dispone, en la sala de estar, de televisor con señal por cable. Ocurre lo mismo con Internet, éste solo estuvo disponible en una posada y únicamente para uso del encargado.

En cuanto a los servicios de comida, ofrecen un plato para cada curso, con la flexibilidad de variarlo en caso de niños y/o alguna persona con limitaciones al menú ofrecido, los desayunos se orientan a la gastronomía venezolana y los almuerzos y cenas principalmente hacia las aves, pescados y camarones, especialmente en el eje

del istmo dado lo reconocido de las especies pescadas en la Laguna Unare (Lebrange y camarones). En general se promueve la gastronomía nacional y regional.

Tanto en las posadas visitadas, exceptuando una, y en la mayoría del eje costero de Boca de Uchire consultadas a través de Internet se constató que es común ofrecer el servicio de bebidas (Alcohólicas y No Alcohólicas) a los huéspedes durante su estancia, siendo que éste se considera un producto aparte a la oferta de habitaciones y comidas.

En general no disponen de línea CANTV, existe señal para celulares con cierta debilidad en algunas localidades. En las posadas ubicadas en zona de la costa no se ofrece agua caliente, y en su mayoría ofrecen aire acondicionado en sus unidades habitacionales, otras ofrecen ventiladores.

Las unidades habitacionales cuentan con variada distribución y parten de un mínimo de dos plazas por habitación hasta alcanzar capacidad de seis personas para algunas habitaciones.

La orientación del servicio es hacia el descanso de los huéspedes aspecto característico que se ve reflejado en los colores, el diseño, mobiliario y arquitectura de las posadas visitadas.

Principalmente comercializan sus servicios a través de referencias y operadores, observándose un incremento del comercio a través de Internet, por medio de páginas Web especializadas.

Los precios ofertados son variados, desde precios por habitación sin comida hasta precio por persona por día incluyendo comidas.

Específicamente se observa que los precios por persona por día con las tres comidas incluidas oscilan entre 65mil y 90mil dependiendo de la estacionalidad.

2.7 Estrategia Comercial

➤ Producto y Precio

Basado en el estudio de mercado, en la tabla 8 se presenta la capacidad (Unidades habitacionales con baño) y distribución de plazas por habitación.

Tabla 8. Posada "Mi Refugio". Tipo, capacidad y Cantidad de Habitaciones

Tipo de Habitación	Capacidad (N° Huéspedes)	Cantidad Habitaciones
Habitación Tipo "A"	3	3
Habitación Tipo "B"	4	6

Para los efectos de definir los productos se debe tomar en cuenta la estacionalidad, pues es determinante en la fijación de precios, estrategias de mercadeo y la proyección de la demanda según los productos previamente definidos. El precio se ha fijado basado en la referencia del mercado de posadas y restaurantes típicos de en la zona con alta afluencia de comensales (La Medianía, El Pelicano). En la tabla 9 se muestra los productos con sus respectivos precios de referencia para el primer periodo de operación.

Se contempla ofrecer hospedaje para 40 plazas en una posada dotada de un pequeño restaurante y áreas comunes para el esparcimiento principalmente al aire libre, contará con una piscina y playa con un área de tumbonas y sombrillas. En el caso de las habitaciones se comercializará el precio por persona con las tres comidas incluidas y el acceso a todas las instalaciones. También se ofrecerá al público el servicio de restaurante en los horarios de servicio de comida establecidos por la posada.

Tabla 9. Posada "Mi Refugio". Productos y Precios

Producto	Descripción	Por persona	Por habitación	Por habitación	Porcentaje de ocupación	Por día	Precio por plaza
Hospedaje con 3 comidas							
Producto 1 - Hospedaje p/persona (Hasta 3 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	2	3	6	diaria P/P	90,000
Producto 2 - Hospedaje p/persona (4 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	6	4	24	diaria P/P	85,000
Producto 3 - Hospedaje p/persona (5 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	2	5	10	diaria P/P	80,000
Producto 4 - Hospedaje p/persona (1 hasta 5 plazas)	Turismo durante semana	219	10		40	diaria P/P	75,000
Servicio de Restaurante							
Producto 5 - Desayunos al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142			30	P/Persona	9,000
Producto 6 - Almuerzo al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142			30	P/Persona	15,000
Producto 7 - Cena al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142			30	P/Persona	15,000
Producto 8 - Desayunos al Público	Turismo durante semana	219			30	P/Persona	9,000
Producto 9 - Almuerzo al Público	Turismo durante semana	219			30	P/Persona	15,000
Producto 10 - Cena al Público	Turismo durante	219			30	P/Persona	15,000

➤ Promoción y Publicidad

Basado en el estudio de mercado, se considera vital invertir esfuerzos y recursos en actividades asociadas a la promoción y mercadeo del hospedaje alternativo. Principalmente se utilizará un operador de la zona, *Milla Tours*, que ésta ya ha venido trabajando en unificar la oferta turística de la zona y desarrollar una campaña de promoción a nivel regional y nacional.

Básicamente la estrategia de promoción de basará en establecer un contrato de comercialización con *Milla Tours*, a través del pago de un monto anual o por medio de la figura de intercambio donde el servicio prestado por el operador es reconocido con noches de hospedaje las cuales luego pueden ser utilizadas o comercializadas por éste recibiendo todo el beneficio, esta modalidad es utilizada ampliamente en este tipo de negocio y transacción.

El contrato de comercialización incluye: a) ser incorporado a los trípticos alegóricos a la zona; b) formar parte de su portafolio de productos ofertados a nivel nacional tanto a individuos como a empresas a través de paquetes corporativos; c) campaña radial de amplia cobertura en las costas venezolanas (*Rumbera Network*), en horario entre 10 a.m. y 12 m.; d) participación en eventos de promoción turística en la zona y a nivel nacional; e) presencia en página Web del operador que a su vez se conecta a otras páginas reconocidas y utilizadas como fuente de información turística por los clientes potenciales; y f) presencia en guías y revistas por medio de *collages* diseñados para promover el portafolio de opciones de la zona. En este contrato también se contempla establecer el pago de un porcentaje de comisión por cada plaza vendida por el operador.

Adicionalmente se contará con lo siguiente a través de la asesoría de una agencia de publicidad, la cual debe ser contratada inicialmente durante etapa de ejecución del proyecto, según el cronograma estipulado, y posteriormente en la medida que se requiera durante la operación:

- Vallas publicitarias viales: 4 vallas colocadas estratégicamente en la autopista y carretera nacional, alusivas a la posada y sus servicios.

- Página Web: exclusivamente de la posada, sus servicios y atractivos de la zona, domiciliada en las más importantes publicaciones electrónicas de la red en materia de posadas turísticas (lasposadas.com, tuposada.com, enoriente.com, enuchire.com y Venezuela Virtual).
- Material publicitario específico de la posada.
- Asesoría en estrategias y campaña promocional

Finalmente también se harán las gestiones necesarias para concretar lo siguiente:

- Guías turísticas: presencia en guías especializadas tales como la Guía de Valentina Quintero, la Guía de Hoteles y Posadas de Venezuela de Elizabeth Klein y la Guía Turística y Gastronómica de Miro Popic.
- Visita y presentación de carta oferta corporativa dirigida a compañías de la región y en otras ciudades principales, ofreciendo los productos.
- Disponibilidad de número limitado mensual de plazas disponibles para ser obsequiadas a personajes destacados de la región y a nivel nacional (principalmente de los medios de comunicación), a fin de estimular su visita a la posada y luego las referencias.
- Presencia en programas de opinión relacionados a entretenimiento y turismo.
- Publicidad radial directa a través de figura de intercambio.

➤ Plaza

La indisponibilidad de estadísticas confiables sobre la afluencia de turistas a la región, confirmado por el Director de Coranztur en entrevista sostenida en fecha 28 de Noviembre, 2005 con motivo de este proyecto, quien manifestó que actualmente completan esfuerzos por tener las primeras cifras que constituirán el punto de partida para futuras mediciones y tendencias, imposibilita definir un mercado potencial sobre la base de estas referencias. No obstante a nivel nacional se presentan cifras interesantes que destacan el aumento del turismo interno. Adicionalmente en publicaciones recientes se informa sobre la construcción de la autopista oriente, tramo Anzoátegui, específicamente hasta Boca de Uchire, también se espera en los próximos meses la apertura de un tramo importante en el sentido Caracas - Oriente, que elimina el trayecto de las curvas de Caucagua. Lo anterior es medular en la definición de la plaza dado que la accesibilidad es un elemento vital considerando el tipo de producto.

El mercado potencial será geográficamente la región oriental y sur abarcando las principales ciudades (Puerto La Cruz - Barcelona, El Tigre, Anaco, Maturín, Puerto Ordaz) y la región centro concentrándose en la Capital.

Como expresado en la visualización del proyecto y posteriormente en la definición de la estrategia genérica de diferenciación, principalmente el producto se dirige a los segmentos A y B en términos socioeconómicos, conformado mayoritariamente por la población económicamente activa a través de empleo formal.

En base a estudio presentado por Datanálisis (2004), se tiene que la población en las principales ciudades se distribuye de acuerdo a lo presentado en la tabla 10:

Tabla 10. Posada "Mi Refugio". Mercado Objetivo

Población Total 26,400,000.00	% Población Urbana 88.60%	Mercado Objetivo 10%
Distrito Federal 2,284,921.00	8.7%	0.8%
Miranda 2,607,163.00	7.7%	202,444
Carabobo 2,106,164.00	9.9%	0.9%
Aragua 1,483,453.00	8.7%	230,995
Bolívar 1,306,651.00	8.0%	0.7%
Anzoátegui 1,140,169.00	7.1%	186,606
Monagas 599,764.00	5.6%	0.5%
	5.0%	131,434
	4.9%	0.4%
	4.4%	115,769
	4.3%	0.4%
	3.8%	101,019
	2.3%	0.2%
	2.0%	53,139
Mercado Objetivo % sobre Población Total		1,021,406 3.9%
% Edad 25-60 años		45%

Fuente: Datanálisis, 2004

De lo anterior, si consideramos que los segmentos A y B, pueden representar diez por ciento de dicha población, y además se conoce que aproximadamente 45% representan el segmento de edades entre 25 y 60 años, se tiene un mercado objetivo de 459,633 personas.

2.8 Proyección de la Demanda

Considerando el tipo de proyecto, se parten de las siguientes premisas:

- Periodo de proyección del estudio: 10 años
- Estacionalidad en el comportamiento de la demanda a lo largo del año.
- Incremento progresivo de la demanda consonancia con la penetración al mercado producto de la aplicación de estrategias de mercadeo y comercialización. No se supone un crecimiento lineal.

Tabla 11. Posada "Mi Refugio". Proyección de la Demanda

PRODUCTO	Descripción	Hro. Días al año	Capacidad (N° Plazas)	Proyección de Demanda										
				Año 0 (%)	Año 1 (%)	Año 2 (%)	Año 3 (%)	Año 4 (%)	Año 5 (%)	Año 6 (%)	Año 7 (%)	Año 8 (%)	Año 9 (%)	Año 10 (%)
Hospedaje con 3 comidas				Incremento (%)										
Producto 1 - Hospedaje p/persona (Hasta 3 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	6		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 2 - Hospedaje p/persona (4 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	24		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 3 - Hospedaje p/persona (5 plazas)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	10		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 4 - Hospedaje p/persona (1 hasta 5 plazas)	Turismo durante semana	219	40		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49
Servicio de Restaurante														
Producto 5 - Desayunos al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	30		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 6 - Almuerzo al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	30		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 7 - Cena al Público	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	30		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Producto 8 - Desayunos al Público	Turismo durante semana	219	30		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49
Producto 9 - Almuerzo al Público	Turismo durante semana	219	30		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49
Producto 10 - Cena al Público	Turismo durante semana	219	30		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49

2.9 Costos

A partir del estudio de mercado se obtuvieron costos relacionados a las actividades y elementos directamente relacionados con la estrategia de mercadeo y comercial en la etapa de arranque. En tabla 12 se resumen dichos costos:

Tabla 12. Posada "Mi Refugio". Inversión inicial en mercadeo

Producto	Cantidad	Monto Total (Bs.)	Comentario
Trípticos	1500	1,500,000.00	Diseño, Arte y Elaboración
Página WEB	1	800,000.00	Diseño y Elaboración
Vallas	4	2,500,000.00	Diseño, elaboración e instalación
Papelería (Varios)	1	1,500,000.00	Diseño, Arte y Elaboración
Promoción Corporativa	1	3,000,000.00	Visitas / Entrega Material Corporativo
		9,300,000.00	

En la tabla 13 se presentan los costos relacionados a publicidad, promoción y comercialización durante la operación, en éstos se destacan algunos cuya modalidad es la figura de intercambio.

Tabla 13. Posada "Mi Refugio". Costos de mercadeo durante operación

Publicidad / Promoción			
Producto	Cantidad	Monto (Bs.)	Comentario
Promoción en Radio	4		Por intercambio 2 plazas al mes c/estación
Anualidad en Websites	3	890,000.00	Web especializadas
Anualidad Vallas	4	1,000,000.00	Mantenimiento & Pago a Alcaldías
Trípticos	1000	800,000.00	Solo Elaboración
Millatour	1		Por intercambio 2 plazas al mes
Promoción corporativa y otros	1	5,000,000.00	5 visitas mín. al mes a compañías /eventos
		7,690,000.00	
Comercialización			
Producto	Cantidad	Monto (Bs.)	Comentario
Agentes Comercializadores			30% de la demanda proyectada - 10% sobre precio

3. Estudio Técnico

Una vez completado el estudio de mercado se procedió al estudio técnico, el cual por facilidad se presenta esquemáticamente en las siguientes secciones.

3.1 Localización

El hospedaje alternativo "Mi Refugio" será localizado en Boca de Uchire, Estado Anzoátegui, a lo largo del Istmo Caribe, tal como descrito en la visualización del proyecto. La posada será ubicada en un terreno de 1500m² con frente de playa y acceso a través de la vía que comunica a Boca de Uchire con la población del Hatillo. La ubicación privilegia el acceso tanto a los visitantes provenientes de la capital como aquellos que viajan desde la región oriental y sur del país.

3.2 Configuración y Tamaño

Siguiendo lo presentado previamente en la visualización del proyecto, este hospedaje será diseñado de acuerdo a la guía de normas para el diseño de posadas, la cual establece parámetros de referencia para la configuración y tamaño de posadas según sea su tipo, clasificación que parte del número de habitaciones. Esta posada

clasifica como una posada tipo "B", quedando así establecido ciertos parámetros que se presentan a continuación en la tabla 14.

Tabla 14. Posada "Mi Refugio". Configuración y Tamaño

ESPACIO	REFERENCIA (TIPO "B")	AREA (M2)	COMENTARIO
RECEPCION	Indice M2/hab		
Estar Principal	1.1	11	
Registro / Caja	0.4	4	
ADMINISTRACION			
Oficina		10	
SERVICIOS PUBLICOS			
Corredor principal	1.4	14	
Sanitarios Públicos		10	
ZONA HABITACIONAL			
Habitacion Colectiva	9	103.5	15% adicional
Baños Privados	2.5	28	10% adicional
SERVICIOS GENERALES			
Vestuario y Sanitario Empleados		8	
Cocina	0.45	7	50% adicional
Dispensa Alimentos	0.2	2	
Cava	0.2	2	
Depósito Basura	0.1	1	
Depósito Limpieza	0.1	1	
Depósito Lencería	0.1	1	
Depósito Mantenimiento	0.15	2	30% adicional
Cuarto de Aseo y Limpieza	0.6	6	
ESTACIONAMIENTO			
Público			Según proyecto
Huéspedes			Según parcela y proyecto
Terraza, patios		30	No hay restricciones
		<u>240</u>	
ADICIONALES			
Area Restaurante		35	
Habitación y estar		25	Gerente Operativo de Posada
		<u>300</u>	
CONTINGENCIA			
		45	15%
		<u><u>345</u></u>	

3.3 Proceso Operacional

Por tratarse de un servicio cuyas actividades se basan en aquellas asociadas a la rama hotelera, específicamente orientadas a servicios de hospedaje y restaurante, el proceso operacional consta de todas las actividades que hacen posible ofertar los productos definidos a partir del estudio de mercado.

3.3.1 Actividades de Limpieza

- Servicios de aseo de habitaciones y baños diarios.
- Servicios de Limpieza de áreas comunes diariamente

- Servicio de Cambio de lencería y toallas interdiaria y cuando haya cambio de huésped.
- Servicio de lavado de lencería y toallas.

3.3.2 Actividades de Atención al Huésped

- Recepción y orientación
- Atención general e instrucciones
- Servicio de atención en playa (Suministro de sillas, servicio de bebidas)
- Control y cuidado de instalaciones

3.3.3 Actividades de Mantenimiento

- Mantenimiento de piscina.
- Mantenimiento de infraestructura general (física, electricidad, plomería).
- Mantenimiento aires acondicionados.
- Mantenimiento de hidroneumáticos
- Mantenimiento de jardines.

3.3.4 Actividades de Cocina (Menú, preparación y servicio de restaurante)

- Planificación y elaboración de menú.
- Preparación de comidas.
- Administración de inventarios de víveres.
- Servicio de restaurante

3.3.5 Actividades Administrativas

- Facturación
- Atención proveedores
- Pagos
- Banco(s)
- Manejo de Archivo
- Contabilidad

3.3.6 Actividades de Compras

- Planificación de compras

- Ejecución de compras
- Control de inventarios generales

Todas las actividades anteriores permiten ofrecer los productos descritos en el estudio de mercado dentro de unas instalaciones con las siguientes características:

- Entrada
- Sala Estar con Televisor por cable
- Terraza y áreas al aire libre
- Diez unidades habitacionales para una capacidad total de 40 personas. Cada habitación dotada de baño con ducha y aire acondicionado.
- Área de restaurante y servicio de bebidas
- Piscina
- Playa
- Servicio de conexión por Internet

3.4 Proveedores

En este proyecto se ha previsto que los materiales de construcción, equipos (mayores y menores), enseres y elementos decorativos, serán suministrados por proveedores nacionales. No se contempla la realización de importaciones. Así mismo durante operación los insumos necesarios para operar, tanto en el área de limpieza, mantenimiento y restaurante serán provistos por proveedores locales, preferiblemente de la zona.

3.5 Inventarios

En la operación se manejaran inventarios para insumos de limpieza y mantenimiento equivalentes a un mes, igualmente para víveres (secos y enlatados) se manejará un mes de inventario. Para el caso de carne y aves 15 días, mientras que para pescados máximo una semana. En el caso de frutas y vegetales, bebidas gaseosas y otras perecederas, también se manejará una semana de inventario.

Es importante señalar el equilibrio que debe existir en el establecimiento de los niveles de inventarios, los cuales podrán ser ajustados una vez iniciada la operación y observado su comportamiento, pues si bien en algunos rubros se debe controlar los niveles de inventario en otros deben ser tales que permitan compras por volumen en

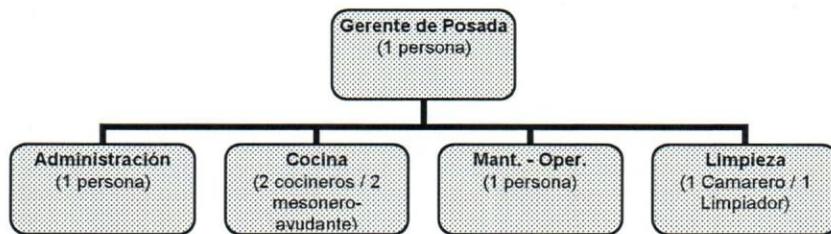
mayoristas optando a descuentos apreciables, y adicionalmente ahorros en gastos de transporte.

3.6 Organización Operativa

3.6.1 Nómina

La operación de la posada será manejada inicialmente por un grupo conformado por nueve personas que cumplirán funciones específicas, no obstante dado el tipo de negocio deben estar preparados para otras funciones complementarias a fin cubrir o prestar apoyo en caso necesario. Este personal podrá variar en cantidad según sea la ocupación de la instalación, quedando establecido como fijas únicamente las posiciones de gerente, jefe administrativo y personal mantenimiento.

FIGURA 7. Posada "Mi Refugio". Organigrama



➤ Gerente de Posada

Responsable general por la posada, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, debe velar por el desenvolvimiento del negocio e involucrarse en las actividades del día a día. La persona que ocupe este cargo debe pernoctar en el lugar. Comparte con el Jefe Administrativo las funciones de atención al huésped.

➤ Jefe Administrativo

Responsable por toda la gestión administrativa, entre las cuales destacan: (a) pago de nómina; (b) bancos; (c) manejo de software administrativo y cierre de caja; (d) emisión y entrega de facturas; (e) planificación de compras y (f) preparación de carpetas para contabilidad. En adición a las responsabilidades anteriores, comparte con el Gerente las funciones de atención al huésped.

➤ Cocineros

Planificación y preparación de menú, administración de inventarios de alimentos.

➤ Ayudantes - Mesoneros

Colaborar en la preparación de menú y servido a mesas. Limpieza posterior. Servicio a huéspedes en las áreas comunes (piscina y playa principalmente).

➤ Obrero de Mantenimiento-Operaciones (1 persona)

Lleva las funciones de mantenimiento y operación de la posada tales como: (a) limpieza y mantenimiento de piscina; (b) mantenimiento y reparaciones menores; (c) chequeo continuo de instalaciones y (d) apoyo a otras actividades de cocina y limpieza.

➤ Camarero - Limpiador

Realiza el servicio de dormitorios y limpieza de áreas comunes, adicionalmente realiza tareas de lavado de lencería y toallas.

En la tabla 15 se muestran los salarios y beneficios según la ley. Se debe destacar que en la prestación de este tipo de servicios se perciben otros ingresos que pueden llegar a ser significativos, a través de las propinas. En adición a lo anterior se considerará para efectos de este estudio que los sueldos experimentarán, a partir del segundo año de operación, un incremento anual del 15% por concepto de productividad y otros ajustes. Finalmente, dado que la operación de este tipo de negocio implica cumplir turnos durante fines de semana y/o feriados, se considera una provisión para tales fines.

Con respecto a los entrenamientos que recibirá este personal, será variado y orientado a los servicios turísticos. El hospedaje será inscrito en el Registro Turístico Nacional, por ende aportará y recibirá a través de diferentes entes opciones de entrenamientos coordinados por INATUR.

La contratación del personal para el inicio de operaciones, será realizada con un mes de antelación, permitiendo contar con un lapso en el cual recibirán entrenamiento en sitio y se prepararán para el inicio de actividades de la posada.

Tabla 15. Posada "Mi Refugio". Nómina

Cargo	Cantidad	Sueldo Base (Bs.)	Paquete Anual (Bs.)	Prestaciones (Bs.)	Monto Anual (Bs.)
Gerente	1	600,000.00	9,000,000.00	1,500,000.00	10,500,000.00
Jefe Administrativo	1	480,000.00	7,200,000.00	1,200,000.00	8,400,000.00
Cocineros	2	400,000.00	6,000,000.00	1,000,000.00	14,000,000.00
Mesonero - Ayudante	2	371,000.00	5,565,000.00	927,500.00	12,985,000.00
Obrero Mant-Oper	1	371,000.00	5,565,000.00	927,500.00	6,492,500.00
Camarero - Limpiador	2	371,000.00	5,565,000.00	927,500.00	12,985,000.00
	9		38,895,000.00	6,482,500.00	65,382,500.00

Conceptos	Nro. Meses	Aportes (Patrono)
Sueldo	12	SSO (Aporte) 4%
Bono Vacacional	0.5	LPH (Aporte) 2%
Otros (Bonos)	0.5	SPF (Aporte) 1%
Aguinaldo Diciembre	1	Ince (Aporte) 2%
Sobretiempo-Feridos-Otros	1	
	15	
Prestaciones	2	

En la tabla anterior también presentaron provisiones que debe realizar el patrono por concepto establecidos en la ley, y que se reflejan dentro de los costos operativos: (a) Seguro Social Obligatorio SSO; (b) Ley de Política Habitacional LPH; (c) Seguro de Paro Forzoso SPF; y (d) INCE.

3.6.2 Servicios Contratados

A parte de la nómina se requerirá contratar los servicios presentados en la tabla 16, a fin de cumplir actividades que no podrán ser llevadas a cabo por el personal que opera directamente en las instalaciones. Estos servicios deben ser prestados sistemáticamente y coordinados con el gerente de la posada. Debido a la naturaleza de los servicios, se clasifican como costos fijos y contemplan un incremento anual de quince por ciento (15%).

Tabla 16. Posada "Mi Refugio". Operación - Servicios Contratados

Servicio	Frecuencia	Monto Anual (Bs.)
Contabilidad	Mensual	3,000,000.00
Mantenimiento A/A	Mensual	8,640,000.00
Jardinería	Mensual	600,000.00
		12,240,000.00

3.7 Servicios Básicos

Los servicios básicos requeridos para la operación de la posada se describen a continuación, siendo que éstos son costos variables en función de la ocupación de la instalación (50%) y contemplan incrementos anuales proyectados sobre la porción fija de la tarifas de un 10%.

Tabla 17. Posada "Mi Refugio". Operación - Servicios Básicos

Servicio	Tipo	Relación	Referencia (% Fijo)	Referencia (% Var)	Referencia Mensual Bs. (100% Cap. Inst.)
Agua	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 10% Anual	Capacidad Utilizada	300,000.00
Energía Eléctrica	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 10% Anual	Capacidad Utilizada	800,000.00
Gas (Combustible)	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 10% Anual	Capacidad Utilizada	160,000.00
Aseo	F	100% Fijo	Gasto Fijo + Incremento 10% Anual		15,000.00

3.8 Otros Servicios Contratados

La operación de la posada requiere contar con otros servicios necesarios los cuales se comprenden de servicios de comunicación, abarcando: (a) servicio de telefonía fija; (b) servicio de telefonía celular; (c) servicio de fax y (e) servicio de Internet conectado a telefonía fija. También se refiere al servicio de televisión por cable con dos decodificadores. Estos servicios tendrán un incremento anual en el componente fijo de 15%.

Tabla 18. Posada "Mi Refugio". Operación - Otros Servicios

Servicio	Tipo	Relación	Referencia (% Fijo)	Referencia (% Var)	Referencia Mensual Bs. (100% Cap. Inst.)
Comunicaciones	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual	Capacidad Utilizada	350,000.00
Televisión por Cable	F	100% Fijo	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual		120,000.00

3.9 Suministros de Operación

Al igual que para los servicios se han estimado en base al estudio de mercado y análisis de la operación de la posada, los suministros principales necesarios y los

mismos se describen a continuación en la tabla 19, los cuales igualmente consideran un incremento de 15% e la porción fija.

Tabla 19. Posada "Mi Refugio". Operación - Suministros

Suministro	Tipo	Relación	Referencia (% Fijo)	Referencia (% Var)	Referencia Mensual Bs. (100% Cap. Inst.)
Químico Piscina	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual	Capacidad Utilizada	200,000.00
Artículos Limpieza	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual	Capacidad Utilizada	300,000.00
Artículos Oficina	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual	Capacidad Utilizada	250,000.00
Repuestos Mantenimiento	F/V	50% Fijo / 50% Var	Gasto Fijo + Incremento 15% Anual	Capacidad Utilizada	Basado en 5% Costo Equipos

3.10 Otros Costos (Varios)

A parte de los costos operacionales descritos previamente se requieren contemplar otros costos variables expresados en la tabla 20:

Tabla 20. Posada "Mi Refugio". Operación - Otros Costos

Concepto	%	Base
Impuesto Municipal & Patente	1.8	Ingresos Totales
Impuesto INATUR	1	Ingresos Totales
Seguros	1	Ingresos Totales
Comercialización	10	30% Ingresos Totales
Varios	2	Ingresos Totales

3.11 Capacidades Instaladas y Utilizadas

En el estudio de mercado se presentó la proyección de la demanda en base a los productos específicos que se comercializarán en la posada. En el escenario proyectado se divide el año en una época de alta concurrencia representada por 142 días correspondientes a fines de semana, puentes, vacaciones y feriados, por otra parte se destinan 219 días a aquellos días de semana de baja afluencia de visitantes. Para el cálculo de las capacidades se estableció la unidad en función de visitante equivalente por día que consumiera bien sea a través de la posada o el restaurante las tres comidas (desayuno, almuerzo y cena). En este estudio no se contemplan otros ingresos por concepto de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) servidas en el sitio. La capacidad

instalada del hospedaje será de setenta servicios de comidas compuestas por 3 cursos (desayuno, almuerzo y cena) de los cuales cuarenta el equivalente a 57% corresponden a los servicios de comidas prestados a través de la posada y 37% corresponden a los servicios prestados a través del restaurante al público donde no necesariamente se cumple que la misma persona consume los tres cursos no obstante la capacidad establece el máximo posible diario. En la tabla 21 se resume la capacidad instalada y utilizada según proyecciones.

Tabla 21. Posada "Mi Refugio". Capacidad Instalada y Utilizada

PRODUCTO	Nro. Días al año	Capacidad (N° Plazas)	Año 0 (%)	Año 1 (%)	Año 2 (%)	Año 3 (%)	Año 4 (%)	Año 5 (%)	Año 6 (%)	Año 7 (%)	Año 8 (%)	Año 9 (%)	Año 10 (%)
Incremento (%)					25%	25%	15%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
Hospedaje con 3 comidas													
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	142	40		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	219	40		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	361	40		33%	41%	51%	59%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Servicio de Restaurante													
Visitante Público Externo (Desayuno-Almuerzo-Cena)	142	30		45	56	70	81	89	89	89	89	89	89
Visitante Público Externo (Desayuno-Almuerzo-Cena)	219	30		25	31	39	45	49	49	49	49	49	49
Visitante Público Externo (Desayuno-Almuerzo-Cena)	361	30		33%	41%	51%	59%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Capacidad Instalada y Utilizada	Nro. Días al año	Capacidad Instalada	Año 0 (%)	Año 1 (%)	Año 2 (%)	Año 3 (%)	Año 4 (%)	Año 5 (%)	Año 6 (%)	Año 7 (%)	Año 8 (%)	Año 9 (%)	Año 10 (%)
Incremento (%)					25%	25%	15%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
Visitante (Desayuno-Almuerzo-Cena)	361	70		33%	41%	51%	59%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)		57%											
Visitante Público Externo (Desayuno-Almuerzo-Cena)		43%											

3.12 Ingresos por Ventas

Los precios establecidos en el estudio de mercado constituirán la base la establecer los ingresos, tomando en cuenta la capacidad utilizada descrita en el apartado anterior y considerando un incremento lineal anual en el precio de los productos de un quince por ciento (15%). Previamente se estableció en la tabla 9, los precios para cada uno de los productos, se hace necesario para efectos de obtener los ingresos estimados, calcular precios prorrateados en base a los mismos parámetros definidos para capacidad instalada y utilizada, es decir Precio por Visitante Hospedaje y Precio por Visitante Público Externo.

Tabla 22. Posada "Mi Refugio". Precio Prorrateados

PRODUCTO	Descripción	Nº Días al año	Nº Hab.	Capacidad (Nº Plazas)	Tipo de Tarifa	Precio por unidad
Servicio Hospedaje						
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	142	10	40	P/Persona	84,500
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	Turismo Fin de Semana, Feriados & Vacaciones	219	10	40	P/Persona	75,000
Visitante Hospedaje p/persona (Desayuno-Almuerzo-Cena)	Turismo durante el año	361	10	40	P/Persona	78,800
Servicio de Restaurante						
Visitante Público Externo (Desayuno-Almuerzo-Cena)	Turismo durante el año	361		30	P/Persona	39,000

3.13 Insumos e Ingredientes para Comidas

Se considera todo lo relacionado a los ingredientes para preparar las comidas que se sirven en el establecimiento. A partir de la información de mercado, se pudo constatar que el costo de los ingredientes puede ser estimado sobre la base de un tercio del precio de venta, en cuyo caso se establecerá el costo basado en el precio prorrateado de visitante público externo (Desayuno-Almuerzo-Cena), obteniéndose un costo de insumos e ingredientes de comida por visitante de Bs. 13,000.00 durante el primer año, con un incremento en el costo que estará directamente ligado al aumento en el precio del producto.

3.14 Plan de Inversión Inicial

A continuación se muestra el plan de inversión inicial el cual se deberá ejecutar durante el 1er año previo al inicio de operaciones, reflejado como año 0 dentro de la

proyección. En este monto no se contempla una provisión de 2% sobre el monto invertido en activos fijos, por concepto gastos varios, tampoco incluye el capital de trabajo ó el costo de financiamiento el cual se calculará a partir de los costos de operación en los siguientes apartados relacionados al estudio financiero.

Tabla 23. Posada "Mi Refugio". Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIONES	
CONCEPTO	Bs.
Estudio de Factibilidad	3,500,000.00
Ingeniería-Diseño-Decoración	6,000,000.00
Asesoría Proyecto (Legal y Adm. Obra)	8,800,000.00
Proyecto Paisajismo	10,000,000.00
Mercadeo-Promoción-Publicidad	9,300,000.00
	37,600,000.00
Terreno	63,000,000.00
	63,000,000.00
Construcción	
Urbanismo y Nivelación	3,500,000.00
Construcción Posada	207,000,000.00
Piscina (80 mil lts)	10,000,000.00
Caminerías y áreas externas	3,500,000.00
Transformador	8,000,000.00
Tendido Eléctrico	2,500,000.00
Iluminación Periférica	3,549,000.00
Poso Séptico y Tanquilla	5,000,000.00
Tanque de Agua por gravedad	1,000,000.00
	244,049,000.00
Equipos Mayores	
A/A Habitaciones	6,820,000.00
A/A Área Administración	1,200,000.00
Nevera	3,600,000.00
Freezer	720,000.00
Horno	520,000.00
Lavadora (12 Kgs)	1,960,000.00
Secadora	1,780,000.00
Hidroneumático	650,000.00
	17,250,000.00
Equipos Menores	
Televisor 14"	560,000.00
Televisor 29"	1,600,000.00
Equipo de Sonido	700,000.00
Caja Registradora	350,000.00
Computador & Accesorios	2,200,000.00
Otros equipos comunicaciones	800,000.00
	6,210,000.00
Otros	

Mobiliario	36,630,000.00
Decoración	7,000,000.00
Lencería	4,945,000.00
Utensilios Cocina	1,992,000.00
	50,567,000.00
Instalación y Suscripción Inicial (Varios)	
Cámaras y Afiliaciones	1,000,000.00
Direct TV	100,000.00
Telefonía Fija	260,000.00
Suscripción Telefonía Celular	250,000.00
Software - Instalación - Entrenamiento	1,500,000.00
	3,110,000.00
INVERSIÓN INICIAL	421,786,000.00

4. Estudio Económico Financiero

Una vez completada la visualización del proyecto y definido las características del producto, posteriormente complementado con el estudio de mercado y estudio técnico, se establecieron los parámetros base de inversión y costos operacionales para la realización del estudio financiero y la posterior evaluación económica-financiera a través del análisis de resultados llevado a cabo en el siguiente apartado.

4.1 Premisas

Se hace necesario ahora definir algunas premisas base que se utilizarán para el desarrollo del estudio económico, las cuales se presentan a continuación.

4.1.1 Periodo de Proyección del Estudio Económico Financiero

La proyección del estudio será a 11 años considerando un año de instalación y luego 10 años de operación. Durante el primer año (año 0) se realizarán todas las inversiones, incluyendo aquellas de infraestructura, equipos y finalmente mobiliarios y otros necesarios para el inicio de operaciones.

4.1.2 Depreciación y Amortización

La depreciación del terreno, las obras civiles, instalaciones civiles y eléctricas será a 10 años, para mobiliario será siete años, mientras que para los equipos mayores y equipo menor será a cinco años, y para otros varios a tres años. Con respecto a la amortización del costo financiero del crédito, ingeniería de proyectos, estudio de

factibilidad, asesoría legal y administración de obra, instalaciones de servicios y suscripciones varias, proyecto paisajismo, mercadeo y varios serán a cinco años.

4.1.3 Financiamiento

A partir de la información suministrada por Coranztur donde manifestaron el interés de ofrecer condiciones propicias de financiamiento, se tiene que el crédito será otorgado por 7500 unidades tributarias (actualmente cada unidad tributaria tiene el valor de Bs. 29,400.00) o un monto estimado de Bs. 220 millones, por un periodo de vigencia de cinco años contemplando un año de gracia, adicionalmente se consideran seis meses de construcción. En base a lo anterior se tiene que el lapso de amortización del capital será de cuatro años. La comisión de apertura será de 1.75% y el crédito será otorgado en un 100% previo al inicio de la construcción una vez aprobado el proyecto por los entes respectivos. Como condición para aplicar al crédito preferencial se deben cumplir con los requisitos para presentación de proyectos de tipo turístico según el Plan Estratégico Nacional de Turismo y el terreno debe ser propio. El crédito será pagado semestralmente con una tasa preferencial de interés anual nominal del 8%.

4.1.4 Impuesto Sobre la Renta

Se aplicará la tabla vigente de cálculo vigente del Impuesto Sobre la Renta sobre la base de Bs. 29,400.00 por unidad tributaria. Adicionalmente se debe incorporar el incentivo fiscal aplicable para este tipo de proyectos que contempla la rebaja del 75% del Impuesto Sobre la Renta durante los primeros cinco ejercicios fiscales.

4.1.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calculará a partir de la modelación de los primeros 15 meses de operación, periodo en el cual se producen gastos en diferentes rubros y los ingresos sufren un rezago dado el proceso de inicio y ajuste propio del negocio. Para el cálculo del capital de trabajo se asumen las siguientes premisas:

- Las operaciones iniciales de venta y cobranza pudieran llegar a consumir los cuatro primeros meses del año de proyección.
- Los costos de víveres e ingredientes (insumos para comidas) se pagan durante el mismo mes que se causan.
- Los costos de nómina se pagan en el mismo mes que se realizan.

Se calculó la utilidad y luego descontó la depreciación y amortización, intereses crediticios e impuesto sobre la renta para obtener los valores de utilidad neta por año, los cuales reflejaron ser positivos a lo largo de los años de operación. En la tabla 25, se presenta el Estado de Resultados.

5.1.3 Punto de Equilibrio

A partir de los costos fijos y costos variables se calculó el punto de equilibrio para cada año de operación, siendo que éste varía a lo largo del tiempo en función de los ingresos y egresos. Se obtuvo que el punto de equilibrio alcanza su máximo valor el primer año, obteniéndose que éste se logra con el 46% de los ingresos proyectados para dicho año y se encuentra por encima del estimado de costos fijos para el mismo periodo. Progresivamente este valor baja en la medida que transcurre los años de operación hasta alcanzar un 13%. En la tabla 26, se detallan estos resultados.

5.1.4 Flujo de Fondos

En este se representa el flujo de fondos del proyecto, a través de los ingresos totales, tanto por inversión como por operaciones (ventas), y luego los egresos categorizados por inversión, por costo de operación (ventas), gastos financieros, pasivos por pagar y egresos fiscales, de manera de mostrar el saldo en caja del proyecto. Se puede observar en la tabla 27, que a lo largo de los diez periodos de operación flujo es positivo.

Tabla 24. Posada "Mi Refugio". Inversión Total

	AÑO 0			PRIMER AÑO			INVERSION TOTAL		
	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total
Activos Fijos									
Obras civiles	66,500,000		66,500,000			0	66,500,000	0	66,500,000
Instalaciones civiles	6,000,000	220,500,000	226,500,000			0	6,000,000	220,500,000	226,500,000
Instalaciones eléctricas	14,049,000		14,049,000			0	14,049,000	0	14,049,000
Mobiliario	36,630,000		36,630,000			0	36,630,000	0	36,630,000
Equipos mayores	17,250,000		17,250,000			0	17,250,000	0	17,250,000
Equipos menores	6,210,000		6,210,000			0	6,210,000	0	6,210,000
Decoración y enseres	13,937,000		13,937,000			0	13,937,000	0	13,937,000
A Total Activos Fijos	160,576,000	220,500,000	381,076,000	0	0	0	160,576,000	220,500,000	381,076,000
Otros Activos									
Costo financiero del crédito	12,509,072		12,509,072			0	12,509,072	0	12,509,072
Ingeniería del proyecto	6,000,000		6,000,000			0	6,000,000	0	6,000,000
Estudio de factibilidad	3,500,000		3,500,000			0	3,500,000	0	3,500,000
Proyecto paisajismo	10,000,000		10,000,000			0	10,000,000	0	10,000,000
Asesoría legal y de adm. Obra	8,800,000		8,800,000			0	8,800,000	0	8,800,000
Mercadeo, publicidad y promoción	9,300,000		9,300,000			0	9,300,000	0	9,300,000
Instalación servicios y suscripciones	3,110,000		3,110,000			0	3,110,000	0	3,110,000
Varios	7,621,520		7,621,520			0	7,621,520	0	7,621,520
B Total Otros Activos	60,840,592	0	60,840,592	0	0	0	60,840,592	0	60,840,592
C TOTAL ACTIVOS (A+B)	221,416,592	220,500,000	441,916,592	0	0	0	221,416,592	220,500,000	441,916,592
D Capital de Trabajo				104,645,484		104,645,484	104,645,484	0	104,645,484
E INVERSION TOTAL (C+D)	221,416,592	220,500,000	441,916,592	104,645,484	0	104,645,484	326,062,076	220,500,000	546,562,076
F Distribución porcentual	50.10%	49.90%	80.85%	100.00%	0.00%	19.15%	59.66%	40.34%	100.00%

Parámetros

Meses por año

12 meses

Porcentaje de gastos varios

2.0% del total de activos fijos adquiridos en cada año de inversión

Tabla 25. Posada "Mi Refugio". Estado de Resultados del Proyecto

Valores Totales										
Año 0	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
	8,339	10,382	12,977	14,924	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416
INGRESOS POR VENTAS	514,405,723	736,478,792	1,058,688,264	1,400,115,229	1,771,145,765	2,036,817,630	2,342,340,274	2,693,691,315	3,097,745,013	3,562,406,765
Insumos e Ingredientes Comida	108,408,300	155,209,031	223,112,982	295,066,919	373,259,653	429,248,601	493,635,891	567,681,275	652,833,466	750,758,486
Nómina	65,362,500	82,633,250	103,614,569	119,156,754	149,273,311	171,664,308	197,413,954	227,026,047	261,079,954	300,241,947
Gastos de Operación	97,670,913	129,038,901	172,155,492	217,244,798	267,197,612	305,190,370	348,826,700	398,947,602	456,519,674	522,653,895
Costo de Operación	271,441,713	366,881,182	498,883,043	631,468,471	789,730,575	906,103,279	1,039,876,545	1,193,654,923	1,370,433,093	1,573,654,328
Utilidad de Producción (A-B)	242,964,010	369,597,610	559,805,221	768,646,758	981,415,190	1,130,714,351	1,302,463,730	1,500,036,392	1,727,311,919	1,988,752,437
Depreciación y Amortización	57,443,542	57,443,542	57,443,542	52,797,876	52,797,876	35,937,757	35,937,757	30,704,900	30,704,900	30,704,900
Utilidad antes de int'imp (C-D)	185,520,467	312,154,068	502,361,679	715,848,882	928,617,314	1,094,776,594	1,266,525,973	1,469,331,492	1,696,607,019	1,958,047,537
Interés Crediticios	17,300,644	16,359,266	12,444,583	8,216,725	3,650,639	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos (E-F)	168,219,824	295,794,802	489,917,096	707,632,157	924,966,675	1,094,776,594	1,266,525,973	1,469,331,492	1,696,607,019	1,958,047,537
Impuesto sobre la Renta	-42,494,740	-85,870,233	-151,871,813	-225,894,933	-299,788,670	-357,524,042	-415,918,831	-484,872,707	-562,146,387	-651,036,163
Descuento de Impuesto Sobre la renta	31,871,055	64,402,675	113,903,859	169,421,200	224,841,502					
UTILIDAD NETA (G-H)	157,596,139	274,327,244	451,949,143	651,158,424	850,019,508	737,252,552	850,607,142	984,458,785	1,134,460,633	1,307,011,374

TABLA DE CALCULO DEL ISLR		
Base Impositiva	Tasa a Pagar	Deducible
Desde 0 hasta 2.000 unid. Tributarias	15.00%	0
Entre 2.000 y 3.000 unid. Tributarias	22.00%	4,116,000
Sobre 3.000 unidades tributarias	34.00%	14,700,000

140 unidades tributarias
500 unidades tributarias

Valor de la unidad tributaria 29,400
Descuento de Impuesto sobre la renta 75% Durante los primeros 5 años de operación

Tabla 26. Posada "Mi Refugio". Punto de Equilibrio del Proyecto

	Año 0	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
Capacidad Utilizada		8,339	10,382	12,977	14,924	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416
Costos Fijos											
Insumos comida											
Nómina		25,392,500	29,201,375	33,581,581	38,618,818	44,411,641	51,073,387	58,734,395	67,544,555	77,676,238	89,327,674
Gastos de Operación		44,453,464	53,641,728	65,506,941	78,528,076	93,024,435	106,424,670	121,779,598	139,376,888	159,546,806	182,668,550
Intereses crediticios		17,300,644	16,359,266	12,444,583	8,216,725	3,650,639					
Depreciación y amortización		57,443,542	57,443,542	57,443,542	52,797,876	52,797,876	35,937,757	35,937,757	30,704,900	30,704,900	30,704,900
TOTAL COSTOS FIJOS		144,590,150	156,645,911	168,976,647	178,161,495	193,884,590	193,435,815	216,451,751	237,626,342	267,927,944	302,701,124
Costos Variables											
Insumos comida		108,408,300	155,209,031	223,112,982	295,066,919	373,259,653	429,248,601	493,635,891	567,681,275	652,833,466	750,758,486
Nómina		39,970,000	53,431,875	70,032,988	80,537,936	104,861,670	120,590,920	138,679,558	159,481,492	183,403,716	210,914,273
Gastos de operación		53,217,449	75,397,173	106,648,551	138,716,722	174,173,177	198,765,700	227,047,102	259,570,714	296,972,868	339,985,346
Intereses crediticios											
Depreciación y amortización											
TOTAL COSTOS VARIABLES		201,595,749	284,038,079	399,794,521	514,321,577	652,294,499	748,605,221	859,362,551	986,733,481	1,133,210,050	1,301,658,104
COSTOS TOTALES (F+V)		346,185,899	440,683,990	568,771,168	692,483,072	846,179,090	942,041,036	1,075,814,302	1,224,359,823	1,401,137,993	1,604,359,228
Impuestos sobre la renta		10,623,685	21,467,558	37,967,953	56,473,733	74,947,167	357,524,042	415,918,831	484,872,707	562,146,387	651,036,163
Utilidad Neta		157,596,139	274,327,244	451,949,143	651,158,424	850,019,508	737,252,552	850,607,142	984,458,785	1,134,460,633	1,307,011,374
INGRESOS POR VENTAS		614,405,723	736,478,792	1,058,688,264	1,400,115,229	1,771,145,765	2,036,817,630	2,342,340,274	2,693,691,315	3,097,745,013	3,562,406,765
Punto de Equilibrio por año											
Expresado en:											
Porcentaje		46%	35%	26%	20%	17%	15%	15%	14%	14%	13%
Visitantes recibidos al año		3,855	3,594	3,328	3,002	2,845	2,465	2,396	2,285	2,239	2,198
Ingresos por ventas (Bs.)		237,773,751	254,986,760	271,505,982	281,608,050	306,920,036	305,845,119	341,882,177	374,989,939	422,477,821	476,985,589
Meses por año		5.55	4.15	3.08	2.41	2.08	1.80	1.75	1.67	1.64	1.61
Días laborable por año		166.87	124.99	92.58	72.61	62.56	54.21	52.69	50.25	49.23	48.34
Punto de Equilibrio promedio											
Expresado en:											
Porcentaje		29% del 100% de cualquier variable									
Número de Vistantes al año		3,325									
Ingresos por ventas (Bs.)		270,558,916 bolívares de ingresos por venta									
Meses por año		3.45 meses de operación en el año									
Días laborable por año		103.92 días laborables de producción y venta en el año									

Tabla 27. Posada "Mi Refugio". Flujo de Fondos del Proyecto

	Año	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
	0	8,339	10,382	12,977	14,924	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416
ORIGEN DE FONDOS											
Ingresos por Inversión											
Aporte propio en activos	221,416,592	0									
Aporte de terceros en activos	220,500,000	0									
Capital de trabajo		104,645,484									
Ingresos operacionales											
Ingresos por ventas		514,405,723	736,478,792	1,058,688,264	1,400,115,229	1,771,145,765	2,036,817,630	2,342,340,274	2,693,691,315	3,097,745,013	3,562,406,765
INGRESOS TOTALES	441,916,592	619,051,207	736,478,792	1,058,688,264	1,400,115,229	1,771,145,765	2,036,817,630	2,342,340,274	2,693,691,315	3,097,745,013	3,562,406,765
APLICACIÓN DE FONDOS											
Egresos por Inversión											
Inversión total en activos	441,916,592	0									
Egresos por costo de operación											
Ingredientes e Insumos Comidas		108,408,300	155,209,031	223,112,982	295,066,919	373,259,653	429,248,601	493,635,891	567,681,275	652,833,466	750,758,486
Nómina		65,362,500	82,633,250	103,614,569	119,156,754	149,273,311	171,664,308	197,413,954	227,026,047	261,079,954	300,241,947
Gastos de operación		97,670,913	129,038,901	172,155,492	217,244,798	267,197,612	305,190,370	348,826,700	398,947,602	456,519,674	522,653,895
Egresos por gastos financieros											
Amortización de intereses		17,300,644	16,359,266	12,444,583	8,216,725	3,650,639					
Egresos por pasivos por pagar											
Amortización de capital			48,933,537	52,848,220	57,076,078	61,642,164					
Egresos fiscales											
Impuesto sobre la renta		42,494,740	85,870,233	151,871,813	225,894,933	299,788,670	357,524,042	415,918,831	484,872,707	562,146,387	651,036,163
EGRESOS TOTALES	441,916,592	331,237,097	518,044,218	716,047,659	922,656,208	1,154,812,048	1,263,627,321	1,455,795,375	1,678,527,631	1,932,579,480	2,224,690,490
SALDO DE CAJA	0	287,814,110	218,434,574	342,640,605	477,459,021	616,333,717	773,190,309	886,544,899	1,015,163,685	1,165,165,533	1,337,716,274

5.1.5 Rentabilidad de la Inversión

A partir de los resultados anteriores, se procede a calcular el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto y la Tasa Interna de Retorno, ambos parámetros permitirán evaluar la factibilidad del proyecto bajo las premisas establecidas a lo largo de los estudios previos y tomando una tasa de costo de capital (TCC) igual a 25% basado en el promedio actual de la tasa activa ofrecida por los principales bancos del país.

- Valor Presente Neto: Este valor fue calculado tanto para los promotores como para el negocio, obteniéndose los siguientes resultados:
 - VPN Promotor: Bs. 510,300,699.00
 - VPN Negocio: Bs. 333,900,699.00
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Igualmente fue calculada para los promotores y para el negocio.
 - TIR Promotor: 106.54%
 - TIR Negocio: 56.36%

Adicionalmente se calculó el periodo de recuperación de la inversión para el negocio, información complementaria de alto valor para la realización de la evaluación integral del proyecto. Este valor se obtuvo a partir de los cálculos anteriores, obteniendo el punto donde el VPN se hace cero tomando una TCC igual al TIR del negocio. Se obtuvo que la recuperación de la inversión se alcanza con la completación del quinto año de operación.

5.1.6 Análisis de Sensibilidad

Habiendo evaluado el proyecto y resultado rentable desde el punto de vista técnico y financiero, se requiere complementar lo anterior con un análisis de sensibilidad, de manera de conocer el comportamiento del proyecto ante cambios en variables identificadas como sensitivas. Se requiere afectar dichas variables para crear un escenario pesimista y luego analizar nuevamente los resultados más relevantes (VPN, TIR, Periodo de recuperación de Inversión). Específicamente se evaluó el comportamiento del proyecto ante una variación en la proyección de la capacidad utilizada y en el precio de venta proyectado, ambos se midieron en forma aislada.

CAPITULO V. RESULTADOS

Luego de desarrollado el estudio completo de factibilidad, se presenta a continuación los resultados y su análisis detallado en función de los objetivos planteados.

1. Visualización del Proyecto

A partir de visualización del proyecto, se estableció el marco de referencia del producto final y alcance propio del proyecto para la consecución del mismo. El producto se presenta como un servicio prestado a través unas instalaciones con características específicas, dotadas con elementos de infraestructura necesarios y recurso humano preparado para ofrecer el portafolio de servicios. El plan definido sobre la base de las diferentes áreas de conocimiento, constituirá la bitácora para guiar el proyecto en su fase de ejecución. Se elaboró el organigrama del proyecto (figura 5) y un cronograma específico (figura 6) el cual establece un plan de ejecución de ocho meses (considerando una contingencia de un mes) que abarca cada una de las actividades generales necesarias para la completación del proyecto, finalmente se diseñó un plan de costos preliminar (tabla 5) que visualiza los principales rubros de costos asociados al proyecto.

2. Estudio de Mercado

En el estudio de mercado refleja la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos de hospedajes alternativos en la zona de estudio, dado la escasez de opciones y las características de los hospedajes existentes, según se muestra en las tablas 6 y 7 respectivamente. Tanto la oferta de servicios como los precios, necesariamente estarán condicionados al mercado, aspecto que se consideró en el diseño, tamaño del hospedaje así como la fijación del precio inicial y el comportamiento proyectado a lo largo de los años de operación según lo descrito en las tablas 8 y 9. Específicamente el precio debe ser una variable de estudio a través del estudio de sensibilidad, pues podría considerarse cambios en el escenario proyectado dado el comportamiento del mercado y la presencia de amenazas en el entorno no prevista inicialmente en el

desarrollo del proyecto. También se estableció que a pesar de no existir data histórica del comportamiento de la demanda, se considera que para este producto se requiere aplicar una estrategia de diferenciación, donde la introducción de este nuevo elemento creará una posible expansión en el mercado actual de consumidores, aspecto que se refleja a través de las tablas 10 y 11, siendo que el mercado objetivo forma parte de un mercado potencial el cual se infiere a partir de un estudio presentado por una encuestadora reconocida en el país (*Datanálisis*).

Las estimaciones de la demanda a lo largo del periodo de proyección consideraron la estacionalidad y la información obtenida a partir de las encuestas y visitas a campo. En este caso no resultó prudente proyectar alcanzar la capacidad instalada, pues en el sector turismo, específicamente hotelero o de hospedaje, la presencia de estacionalidad tiene una influencia grande en el comportamiento de la demanda. Así mismo se tiene que la demanda se incrementará progresivamente a partir del segundo año y hasta el cuarto año para alcanzar un tope de 89% de ocupación durante 219 días al año y 49% en los días restantes.

Se determinó que el mercadeo es una pieza fundamental para el impulso de este tipo de proyectos, específicamente involucrando herramientas de la Web y la implantación de estrategias corporativas, para lo cual se establecieron los costos los cuales deben ser incorporados tanto en la inversión inicial como en los costos de operación del negocio, presentados en las tablas 12 y 13.

3. Estudio de Técnico

La localización y configuración de la posada según lo presentado en la tabla 14, corresponde tanto al cumplimiento de normas de diseño como al resultado del estudio de mercado y evaluación de las opciones disponibles según las características que se visualizaron al inicio del proyecto en consonancia con el tipo de producto y servicios a ofertar al público. También tomó en cuenta aspectos previamente señalados como críticos tales como vías de acceso y disponibilidad de servicios básicos.

En el proceso operativo se describieron las actividades según se consideró las prácticas observadas durante las visitas a campo, infiriendo mejores prácticas para el manejo de este tipo de negocio.

La organización operativa contempló una nómina constituida inicialmente en base a la capacidad utilizada del primer año y segregando las posiciones fijas de las

variables. La nómina contempla un crecimiento a lo largo de los años de operación tanto en personal como en los salarios. El detalle de la composición de la nómina durante los años proyectados puede observarse en el apartado de anexos, en el Anexo B. Así mismo se contemplo dentro de la nómina todos los aspectos establecidos en la ley de trabajo vigente. En la tabla 15, se presenta un resumen de la nómina para el primer año de operación.

A parte de la nómina fue necesario plasmar cada uno de los otros servicios prestados a través de terceros (ver tabla 16).

También se establecieron los servicios básicos, otros servicios contratados y los suministros de operación (tablas 17, 18 y 19) a considerar para este tipo de operación, indicando sus tarifas iniciales tomadas del mercado, y categorizados como fijo o variable según criterios de consumo y experiencia del evaluador, se incluyó al igual que en los casos anteriores la rata de incremento esperada durante los años siguientes de operación. A éstos se incorporaron otros servicios y gastos varios (incluyendo mercadeo) los cuales se reflejan como un porcentaje de los ingresos totales (ver tabla 20).

En la tabla 21 se presentó el comportamiento esperado de la capacidad utilizada, la cual se alimentó de la data obtenida en tablas anteriores presentadas en el estudio de mercado (tabla 11). Para efectos del estudio de factibilidad fue necesario medirla en función del número de visitantes tanto para posada como para restaurante, siendo que como resultado se observa para el primer año una ocupación general, promediando todo el año, de 33%, la cual progresivamente aumenta a una rata anual de 25% durante los siguientes dos años y posteriormente se espera un crecimiento de 10% por dos periodos siguientes para posicionarse en una ocupación de promedio de 65% a partir del quinto año sin experimentar cambios hasta el último año de operación. Este resultado es compatible con el observado en otros proyectos similares que se gestan en la zona para el área turística. No obstante que se considera un escenario probable, esto debe ser analizado por evaluador y los promotores del proyecto, pues constituye una otra variable importante a considerar en el análisis de sensibilidad.

Los ingresos por ventas reflejados en la tabla 22, agrupan la información de capacidad utilizada y los precios proyectados, ambos presentados previamente.

Los costos relacionados a insumos e ingredientes de comidas se incorporaron basados en una estimación comúnmente utilizada en el área de banquetes.

En la tabla 23 se presentó el plan de inversión inicial, el cual reúne los diferentes rubros de inversión, excluyendo ciertos componentes los cuales son incorporados por conveniencia posteriormente dentro del estudio económico. En esta tabla se observan los montos estimados, que si bien en la visualización del proyecto se establece que corresponden a clase IV, los mismos fueron obtenidos de fuentes directas del mercado, con lo que se puede inferir que la desviación con respecto al valor real será menor a lo establecido para un estimado clase IV.

4. Estudio Económico Financiero

La definición de los años de proyección del proyecto, fue producto de la experiencia y referencia de otros proyectos similares, igualmente para los lapsos establecidos para la depreciación y amortización según fuesen activos tangibles o intangibles respectivamente. En el Anexo C se presenta una tabla resumen del comportamiento de estas variables a lo largo del periodo proyectado.

Los términos de financiamiento fueron obtenidos directamente de Coranztur, a través de su director. Se considera que estas condiciones del crédito se mantendrán estables a lo largo del proyecto por tratarse de un proyecto amparado bajo un programa específico. Sin embargo los términos anteriores exigen la aprobación previa del proyecto por los organismos competentes, una vez establecida la viabilidad del proyecto y cumplido los requisitos. Es de hacer notar que estas condiciones tienen un impacto importante en la determinación de la factibilidad del proyecto, considerando el lapso de cinco años, periodo de gracia de un año, y los seis meses de construcción, y la tasa de 8% con pagos semestrales. Se conoce que la tasa inclusive podría llegar a ser 6%, no obstante, para efectos de este estudio se toma el escenario menos favorable. En el Anexo D se presenta detalladamente la estructura del financiamiento y cuotas de pagos. Es importante señalar que este financiamiento preferiblemente debe estar orientado a activos fijos, en este caso se observa que el monto será invertido en su totalidad en los obras civiles.

La aplicación del impuesto sobre la renta consideró la rebaja del 75% durante los primeros 5 años otorgada según lo establece la nueva ley de turismo, aspecto que fue igualmente validado por Coranztur, por medio de su director.

El capital de trabajo calculado arroja que se requiere invertir en el mismo un monto de Bs. 104,645,484.00 equivalente al 19% de la inversión inicial en activos (fijos

y otros). Este monto refleja la necesidad de considerar por el (los) promotor(es) este monto adicional, el cual deberá ser aportado al inicio del primer año de operación.

5. Evaluación Económica Financiera

En la tabla 24 se presenta el resumen de la inversión total especificando la inversión en activos y capital de trabajo, indicando además el aporte propio del (os) promotor(es) y el aporte de terceros a través de financiamiento. Se puede observar que la inversión total asciende a Bs. 546.5MM, incluyendo capital de trabajo, con una relación de 60% aporte propio y 40% aporte de terceros, aspecto que muestra el compromiso que debe existir tanto del(os) promotor(es) del proyecto como del organismo de financiamiento. Así mismo se evidencia que los activos fijos representan aproximadamente 70% del total de la inversión, aspecto que es muy importante al momento de optar a financiamiento, ya que brinda un respaldo en monto superior financiado. Se puede también observar que la mayor inversión viene dada por obras e instalaciones civiles que representan el 54% de la inversión total.

En la tabla 25 se presenta el Estado de Resultados para cada año de operación, donde se aprecia el incremento en los ingresos por concepto de aumento en la capacidad utilizada y el precio, así mismo se presentan un incremento en los costos de operación y el impacto del descuento en el impuesto sobre la renta, mostrando como resultado una utilidad creciente a lo largo del lapso abarcado por el proyecto.

Seguidamente en la tabla 26, se presenta el punto de equilibrio, aspecto muy importante a ser evaluado en el proyecto y la operación del negocio. Se puede ver que éste alcanza el valor máximo en el primer año, al lograr un 46% de los ingresos proyectados por ventas, siendo éste un valor satisfactorio para el tipo de negocio, ya que se considera manejable y permite una operación donde los contratiempos pueden solventarse sin la necesidad de inyectar un mayor capital de trabajo, adicionalmente dado el tipo de producto y el ambiente competitivo, permite un margen de desviación con respecto a la proyección de capacidad instalada contemplada para este proyecto. A medida que transcurren los años el valor del punto de equilibrio se reduce dado el tipo de negocio donde los costos fijos y variables se compensan y distribuyen con mayor eficiencia según el tamaño de la operación.

El Flujo de Fondos representado en la tabla 27, muestra que existe una utilidad en caja desde el primer año de operación, y constituye la base para el cálculo de la

rentabilidad del proyecto medida a través del VPN, TIR y Periodo de Recuperación de la Inversión.

El Valor Presente Neto (VPN) obtenido para el proyecto, tanto desde la óptica del inversionista como el negocio, indica que el proyecto es rentable, obteniéndose ganancias que son suficientes para cubrir los gastos de operación y la inversión en activos, quedando un superávit para los promotores.

La Tasa de Retorno Interno (TIR) refleja un valor superior al de la tasa de costo de capital (TCC) establecida en 25% lo cual indica que asignar fondos a este proyecto es más rentable que otras alternativas disponibles al inversionista.

Considerando que este proyecto es en parte financiado por una institución, y que además contempla tasas preferenciales aplicable a la porción financiada, se considera que arroja un beneficio adicional al inversionista, dado que si bien el parte del VPN debe ser utilizado para cubrir el costo de la deuda, el retorno de la inversión es mayor para el inversionista siendo que ahora las ganancias se reparten entre menos capital de inversión. Lo anterior se ve claramente reflejado en los resultados obtenidos en este proyecto y mostrados en la sección 5.1.5.

En cuanto a la recuperación de la inversión inicial, ésta se logra al quinto año de operación, coincidiendo con la completación del pago del financiamiento. Siendo que este es un indicador que permite percibir el riesgo a corto plazo, sugiere cautela en el manejo de las variables que podrían incidir en el alargamiento de este lapso. Basado en lo anterior se debe monitorear el comportamiento de este indicador al llevar a cabo el análisis de sensibilidad.

6. Análisis de Sensibilidad

La variación en la capacidad utilizada, considerando que no se logra la rata de aumento proyectada y que se disminuye su crecimiento a un 15% anual por los siguientes dos años al primer año de operación y luego se experimenta un incremento de 10% en los dos años siguientes para alcanzar una ocupación de 53% el quinto año y mantenerse invariable por el resto de los años, muestra que aún en estas condiciones se logra un Flujo de Fondos positivo a lo largo de todos los años proyectados y se alcanza un valor de VPN para el negocio de Bs. 213MM y un TIR de 47%, y la inversión se recupera en el mismo lapso de cinco años.

Así mismo si dado la condiciones de mercado el incremento proyectado se reduce a una tasa de 5% anual, se observa una merma importante en los ingresos, no obstante al igual que en el caso anterior, se obtiene que el proyecto reporta utilidad desde el primer año, y arroja un VPN para el negocio de Bs. 174MM y un TIR de 44%, igualmente recuperando la inversión a la completación del quinto año de operación.

A partir de lo anterior se muestra que el proyecto puede exponerse a un entorno donde se vea mermado los ingresos bien sea por no lograr penetrar al mercado según lo proyectado o a causa de circunstancias que lleven a reducir la tasa de incremento del precio.

Ciertamente que la modalidad de financiamiento tiene un impacto apreciable en el resultado de la factibilidad del proyecto, especialmente desde la óptica del promotor, considerando que 40% de la inversión es financiada a una tasa equivalente a un tercio de la tasa de costo de capital. Se podría considerar el proyecto llevado a cabo con una inversión en 100% propia, obteniéndose que si bien se reduce de manera importante el TIR del promotor a 47% y se iguala al TIR del negocio, el proyecto es rentable y representa 22 puntos por encima de la tasa de costo del capital, cubriendo una prima de riesgo suficiente para hacer el negocio atractivo.

En el Anexo E se presentan los resultados más relevantes asociados a cada uno de los análisis de sensibilidad realizados.

CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto completado y los resultados obtenidos muestran el cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente, tanto a nivel general como a nivel específico.

En forma sistemática se aplicó la metodología descrita en el marco metodológico con el apoyo teórico y se cumplieron cada uno de los estudios que conforman la base para completar el estudio de factibilidad. Se inició el estudio de mercado desarrollando y aplicando las encuestas en campo según lo previamente establecido en la planificación, así mismo se complementó con la información obtenida de fuentes secundarias. En esta etapa se observó la mayor desviación en cumplimiento de los objetivos según los tiempos e hitos previamente fijados en el cronograma de ejecución, esto principalmente obedeció a la dependencia en terceros para la obtención de información clave del mercado y la completación de visitas y encuestas que constituirán el punto de partida para el estudio. Seguidamente se cumplió con la ejecución del estudio técnico y el estudio financiero, para posteriormente modelar el negocio y así completar la evaluación financiera. Se conjugaron herramientas de gerencia de proyecto, principalmente en el área de planificación y comunicaciones.

Los resultados obtenidos a partir del estudio de factibilidad, mostraron la rentabilidad del proyecto en el escenario definido y bajo las premisas establecidas, así mismo se fortalecieron los resultados a partir del análisis de sensibilidad. La metodología y los formatos utilizados permiten profundizar en la evaluación del proyecto incorporando otros escenarios.

Se logró la participación de Coranztur a nivel de la dirección, a fin de establecer el marco de referencia del proyecto principalmente a nivel de financiamiento y potenciar su promoción ante este organismo. Se considera esencial el compromiso logrado en esta institución para promover la metodología aplicada en el presente estudio y evaluar los resultados a fin apoyar la promoción de los programas de financiamiento. Lo anterior constituirá el mecanismo para dar cumplimiento de un objetivo fundamental incorporado al planteamiento del problema en el cual estableció la aplicabilidad de la herramienta a otros proyectos similares para la determinación de su factibilidad.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El proyecto de instalación de un hospedaje alternativo localizado en Boca de Uchire es técnico y financieramente rentable bajo las premisas establecidas.
- La metodología seguida permite sistemáticamente desarrollar los estudios que componen el estudio de factibilidad de un proyecto.
- La planificación en el desarrollo de un estudio de factibilidad es fundamental dado diversidad de información y retroalimentación necesaria para obtener los datos que serán procesados en el estudio.
- El modelo matemático del negocio utilizado permite de manera secuencial calcular las variables necesarias que arrojan los resultados del estudio de factibilidad.
- El estudio de mercado constituye la primera fuente de información, exigiendo la mayor dedicación de tiempo y recursos, así mismo puede conllevar a replanificar el proyecto o a cambios sustanciales en la definición del producto a objeto del alcance del proyecto.
- El proyecto puede ser utilizado como modelo para otros proyectos similares en la promoción de una metodología aplicable para la evaluación de proyectos factibles dentro del organismo promotor Coranztur.

2. Recomendaciones

- Se recomienda continuar hacia la preparación y presentación del proyecto ante los organismos competentes a fin de someterlo a evaluación y aprobación del crédito.
- Se considera necesario hacer extensiva la promoción de la metodología aplicada a posibles emprendedores e interesados en el desarrollo de proyectos similares en el marco de los programas disponibles para financiamiento y desarrollo del sector turismo, específicamente en infraestructura de hospedajes alternativos.

- Se recomienda extender el estudio de factibilidad a otras zonas del eje norte del Estado Anzoátegui, para cubrir otras localidades con potencial para el desarrollo de posadas turísticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Araque, E. (s.f.). Turismo con recursos pero sin destino. *Dinero*. Recuperado en Junio 06, 2005, [http:// www.dinero.com](http://www.dinero.com)
- Baca, G. (1990). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Blanco, A. (2003). *Formulación y evaluación de proyectos*. (3^{ra} ed.). Venezuela: Fondo editorial Tropykos.
- Bringas, N. y Ojeda, L. (2000). *El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas?*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México. Recuperado en Junio 10, 2005, de <http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista7/est71.pdf>
- Bravo, J. (2005, Abril 18). Coranztur preocupado por poca consignación de proyectos ante Fondetur. *El Norte*. Recuperado en Junio 05, 2005, <http://www.cantv.net/regiones/noticias.asp?red=298&pag=6>
- Comité de Operaciones de PDVSA. (1999). *Guía de Gerencia para Proyectos de Inversión*. Caracas: PDVSA.
- Coranztur. (2005). *Proyectos Turísticos*. Recuperado en Junio 05, 2005, de http://www.coranztur.com/proyectos_turisticos.htm
- El turismo se proyecta. (2005, Junio), edición 259. *Producto Online*. Recuperado en Julio 10, 2005, de <http://www.producto.com.ve/259/notas/portada.html>
- Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Izalla, Y. (2005, Diciembre 01). Privados estiman que ocupación llegue a 80% en posadas. *La Región*, p. 16
- Kerzner, H. (2003). *Project management a system approach to planning, scheduling and controlling*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Mendelovici, T. (2001, Septiembre). Infraestructura y equipamiento para el ecoturismo. Artículo presentado en *Primer Congreso de la Comercialización del Ecoturismo en Venezuela, Caracas, Venezuela*. Recuperado en Junio 05, 2005, de http://www.world-tourism.org/sustainable/IYE/National_Activities/venezuela-congresso.pdf

- McGuigan, J.R., Moyer, R.C., y Kretlow, W.J. (2000). *Administración financiera* (7^{ma} ed). México: Internacional Thompson Ediciones
- Palacios, A. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Project Management Institute. (2000). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: PMI
- Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK*. Pennsylvania: PMI.
- Romper paradigmas: Posadas de moda*. (1999). Recuperado en Junio 05, 2005, de [http:// www.producto.com.ve/191/notas/kline.html](http://www.producto.com.ve/191/notas/kline.html)
- TIES World Wide Statistical Fact Sheet 2000*. The International Ecotourism Society. Recuperado en Junio 13, 2005, de <http://www.ecotourism.org/index2.php?research/stats>

ANEXO A
CUESTIONARIOS ESTUDIO DE MERCADO

PROYECTO DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE HOSPEDAJES
ALTERNATIVOS EN EL EDO. ANZOATEGUI
ESTUDIO DE MERCADO
RECOPILACION DE INFORMACION - OBSERVACION
DIRECTA

Lugar de Visita Pto Piritu La Cerca El Hatillo B. Uchire

Fecha _____

I. Observaciones Generales

Vialidad Muy Buena Buena Regular Mala

Accesos
(Observaciones) _____

Servicios

Electricidad _____

Agua _____

Telefonos / Celular (Senal) _____

Aseo _____

Hospitales-Centros
Asistenciales _____

Bomberos - Otros _____

II. Atractivos Turisticos

Playa _____

Pesca _____

Observatorio Aves _____

Deportes
Maritimos _____

Lugares Historicos _____

Otros _____

III. Opciones de Hospedajes

Complejos Residenciales

Complejos
vacacionales

Hoteles

Posadas

Numero

De mayor referencia en
la localidad

Comentarios

_____	_____
_____	_____
_____	_____

IV. Gastronomía

Restaurantes de mayor referencia en la
localidad

Nombre

Tipo de
Comida

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

IV. Otros Comentarios

PROYECTO DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE HOSPEDAJES ALTERNATIVOS EN EL EDO. ANZOATEGUI
ESTUDIO DE MERCADO
RECOPIACION DE INFORMACION - OBSERVACION DIRECTA & CUESTIONARIO

Posada _____ Otro _____

Localidad Píritu La Cerca El Hatillo Otra

Municipio _____ Dir. _____

Fecha _____

I. Observaciones Generales

Vialidad Muy Buena Buena Regular Mala

Accesos

Observaciones _____

Servicios -Disponibilidad

Electricidad _____

Agua _____

Telefonos / Celular (Senal) _____

Aseo _____

Sistema de Cloacas/Poso Septico _____

II. Producto

Tipo de Construccion _____ Tiempo de Construida _____

Metros de Construccion _____ No. Hab. _____ Cap. _____

Infraestructura

Hab. con baño	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuantas	<input type="checkbox"/>	
Aire Acondicionado	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuantas	<input type="checkbox"/>	
Television	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Cuantas	<input type="checkbox"/>	Cable <input type="checkbox"/>
Area Social (Estar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			Internet <input type="checkbox"/>

Otras areas

III. Servicios Ofertados

Comidas	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> C	Comentarios
Internet	<input type="checkbox"/>	Masaje	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Piscina	<input type="checkbox"/>			<hr/>
Otros	<hr/>			<hr/>

IV. Operacion & Mantenimiento (Descripcion general de la operacion del lugar)

Adm.

Operacion

Mantenimiento

Servicios

IV. Organizacion

Organigrama	Cantidad	Tipo Contrato	<input type="checkbox"/> Fijo	<input type="checkbox"/> por dia	<input type="checkbox"/> por contrato
	Adm				
	Operacion				
	Mantenimiento				
	Cocina				
Entrenamiento	<hr/> <hr/>				

IV. Precio - Promoción - Publicidad

Tarifas ofertadas

Comentarios

Promociones

 Por Grupos

 Temp

 Niños

 Paquetes

 Eventos

 Otros

Comentarios

Promoción

 TV

 Radio

 Internet

 Ref.

 Publicidad Impresa

Organismos del Estado

Operadores Tur.

Revistas / Guías

Competencia

Comentarios

IV. Demanda

Perfil de Visitantes

- Parejas Jovenes
- Parejas Mayores
- Familias (Adultos & Niños)
- Individuales
- Grupos
- Jovenes / Estudiantes

Prom. Vis. Sem.

L--V

S-D

% Ocup.

Temporada Alta

- Carnaval
- Semana Santa
- Agosto
- Diciembre
- Puentes
- Otros

	L-V	S-D
Carnaval		
Semana Santa		
Agosto		
Diciembre		
Puentes		
Otros		

--	--	--	--

Comentarios

IV. Inversion

Recursos Propios	%	<input type="text"/>	Financiamiento	%	<input type="text"/>	Preferencial	<input type="text" value="Si"/>	<input type="text" value="No"/>
------------------	---	----------------------	----------------	---	----------------------	--------------	---------------------------------	---------------------------------

Comentarios

Monto Estimado Inversion Inicial

Otros Beneficios	Impuestos	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>
------------------	-----------	----------------------	-------	----------------------

Comentarios

ANEXO B
ESTRUCTURA DE NÓMINA

NÓMINA

PRIMER AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	600,000	600,000	1,500,000	10,500,000
2	Jefe Administrativo	F	1	480,000	480,000	1,200,000	8,400,000
3	Cocineros	V	2	400,000	800,000	2,000,000	14,000,000
4	Mesonero - Ayudante	V	2	371,000	742,000	1,855,000	12,985,000
4	Obrero Mantenimiento	F	1	371,000	371,000	927,500	6,492,500
4	Camarero - Limpiador	V	2	371,000	742,000	1,855,000	12,985,000
TOTALES			9		3,735,000	9,337,500	65,362,500

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	9,000,000	1,500,000	10,500,000
2	Empleados Administración		1	7,200,000	1,200,000	8,400,000
3	Empleados Cocina		2	12,000,000	2,000,000	14,000,000
4	Obreros No especializados		5	27,825,000	4,637,500	32,462,500
TOTALES			9	56,025,000	9,337,500	65,362,500
	Empleados Fijos	F	3	21,765,000	3,627,500	25,392,500
	Empleados Variables	V	6	34,260,000	5,710,000	39,970,000
TOTALES			9	56,025,000	9,337,500	65,362,500

Parametros

Prestaciones sociales	2	meses por años basado en paquete anual
Meses por año	15	meses por año (paquete anual)
Incremento Anual	15.00%	sobre sueldo basico del año anterior

NÓMINA

SEGUNDO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	690,000	690,000	1,725,000	12,075,000
2	Jefe Administrativo	F	1	552,000	552,000	1,380,000	9,660,000
3	Cocineros	V	2	460,000	920,000	2,300,000	16,100,000
4	Mesonero - Ayudante	V	2	426,650	853,300	2,133,250	14,932,750
4	Obrero Mantenimiento	F	1	426,650	426,650	1,066,625	7,466,375
4	Camarero - Limpiador	V	3	426,650	1,279,950	3,199,875	22,399,125
TOTALES			10		4,721,900	11,804,750	82,633,250

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	10,350,000	1,725,000	12,075,000
2	Empleados Administración		1	8,280,000	1,380,000	9,660,000
3	Empleados Cocina		2	13,800,000	2,300,000	16,100,000
4	Obreros No especializados		6	38,398,500	6,399,750	44,798,250
TOTALES			10	70,828,500	11,804,750	82,633,250
	Empleados Fijos	F	3	25,029,750	4,171,625	29,201,375
	Empleados Variables	V	7	45,798,750	7,633,125	53,431,875

TOTALES	10	70,828,500	11,804,750	82,633,250
----------------	-----------	-------------------	-------------------	-------------------

NÓMINA

TERCER AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	793,500	793,500	1,983,750	13,886,250
2	Jefe Administrativo	F	1	634,800	634,800	1,587,000	11,109,000
3	Cocineros	V	2	529,000	1,058,000	2,645,000	18,515,000
4	Mesonero - Ayudante	V	3	490,648	1,471,943	3,679,856	25,758,994
4	Obrero Mantenimiento	F	1	490,648	490,648	1,226,619	8,586,331
4	Camarero - Limpiador	V	3	490,648	1,471,943	3,679,856	25,758,994
TOTALES			11		5,920,833	14,802,081	103,614,569

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	11,902,500	1,983,750	13,886,250
2	Empleados Administración		1	9,522,000	1,587,000	11,109,000
3	Empleados Cocina		2	15,870,000	2,645,000	18,515,000
4	Obreros No especializados		7	51,517,988	8,586,331	60,104,319
TOTALES			11	88,812,488	14,802,081	103,614,569
	Empleados Fijos	F	3	28,784,213	4,797,369	33,581,581
	Empleados Variables	V	8	60,028,275	10,004,713	70,032,988
TOTALES			11	88,812,488	14,802,081	103,614,569

NÓMINA

CUARTO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	912,525	912,525	2,281,313	15,969,188
2	Jefe Administrativo	F	1	730,020	730,020	1,825,050	12,775,350
3	Cocineros	V	2	608,350	1,216,700	3,041,750	21,292,250
4	Mesonero - Ayudante	V	3	564,245	1,692,734	4,231,835	29,622,843
4	Obrero Mantenimiento	F	1	564,245	564,245	1,410,612	9,874,281
4	Camarero - Limpiador	V	3	564,245	1,692,734	4,231,835	29,622,843
TOTALES			11		6,808,957	17,022,393	119,156,754

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	13,687,875	2,281,313	15,969,188
2	Empleados Administración		1	10,950,300	1,825,050	12,775,350
3	Empleados Cocina		2	18,250,500	3,041,750	21,292,250
4	Obreros No especializados		7	59,245,686	9,874,281	69,119,967
TOTALES			11	102,134,361	17,022,393	119,156,754
	Empleados Fijos	F	3	33,101,844	5,516,974	38,618,818
	Empleados Variables	V	8	69,032,516	11,505,419	80,537,936
TOTALES			11	102,134,361	17,022,393	119,156,754

NÓMINA

QUINTO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	1,049,404	1,049,404	2,623,509	18,364,566
2	Jefe Administrativo	F	1	839,523	839,523	2,098,808	14,691,653
3	Cocineros	V	3	699,603	2,098,808	5,247,019	36,729,131
4	Mesonero - Ayudante	V	3	648,881	1,946,644	4,866,610	34,066,269
4	Obrero Mantenimiento	F	1	648,881	648,881	1,622,203	11,355,423
4	Camarero - Limpiador	V	3	648,881	1,946,644	4,866,610	34,066,269
TOTALES			12		8,529,903	21,324,759	149,273,311

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	15,741,056	2,623,509	18,364,566
2	Empleados Administración		1	12,592,845	2,098,808	14,691,653
3	Empleados Cocina		3	31,482,113	5,247,019	36,729,131
4	Obreros No especializados		7	68,132,538	11,355,423	79,487,962
TOTALES			12	127,948,552	21,324,759	149,273,311
	Empleados Fijos	F	3	38,067,121	6,344,520	44,411,641
	Empleados Variables	V	9	89,881,431	14,980,239	104,861,670
TOTALES			12	127,948,552	21,324,759	149,273,311

NÓMINA

SEXTO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	1,206,814	1,206,814	3,017,036	21,119,250
2	Jefe Administrativo	F	1	965,451	965,451	2,413,629	16,895,400
3	Cocineros	V	3	804,543	2,413,629	6,034,072	42,238,501
4	Mesonero - Ayudante	V	3	746,214	2,238,641	5,596,601	39,176,210
4	Obrero Mantenimiento	F	1	746,214	746,214	1,865,534	13,058,737
4	Camarero - Limpiador	V	3	746,214	2,238,641	5,596,601	39,176,210
TOTALES			12		9,809,389	24,523,473	171,664,308

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	18,102,215	3,017,036	21,119,250
2	Empleados Administración		1	14,481,772	2,413,629	16,895,400
3	Empleados Cocina		3	36,204,429	6,034,072	42,238,501
4	Obreros No especializados		7	78,352,419	13,058,737	91,411,156
TOTALES			12	147,140,835	24,523,473	171,664,308
	Empleados Fijos	F	3	43,777,189	7,296,198	51,073,387
	Empleados Variables	V	9	103,363,646	17,227,274	120,590,920
TOTALES			12	147,140,835	24,523,473	171,664,308

NÓMINA

SÉPTIMO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	1,387,836	1,387,836	3,469,591	24,287,138
2	Jefe Administrativo	F	1	1,110,269	1,110,269	2,775,673	19,429,710
3	Cocineros	V	3	925,224	2,775,673	6,939,182	48,574,276
4	Mesonero - Ayudante	V	3	858,146	2,574,437	6,436,092	45,052,641
4	Obrero Mantenimiento	F	1	858,146	858,146	2,145,364	15,017,547
4	Camarero - Limpiador	V	3	858,146	2,574,437	6,436,092	45,052,641
TOTALES			12		11,280,797	28,201,993	197,413,954

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	20,817,547	3,469,591	24,287,138
2	Empleados Administración		1	16,654,038	2,775,673	19,429,710
3	Empleados Cocina		3	41,635,094	6,939,182	48,574,276
4	Obreros No especializados		7	90,105,282	15,017,547	105,122,829
TOTALES			12	169,211,960	28,201,993	197,413,954
	Empleados Fijos	F	3	50,343,768	8,390,628	58,734,395
	Empleados Variables	V	9	118,868,193	19,811,365	138,679,558
TOTALES			12	169,211,960	28,201,993	197,413,954

NÓMINA

OCTAVO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	1,596,012	1,596,012	3,990,030	27,930,209
2	Jefe Administrativo	F	1	1,276,810	1,276,810	3,192,024	22,344,167
3	Cocineros	V	3	1,064,008	3,192,024	7,980,060	55,860,417
4	Mesonero - Ayudante	V	3	986,867	2,960,602	7,401,505	51,810,537
4	Obrero Mantenimiento	F	1	986,867	986,867	2,467,168	17,270,179
4	Camarero - Limpiador	V	3	986,867	2,960,602	7,401,505	51,810,537
TOTALES			12		12,972,917	32,432,292	227,026,047

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	23,940,179	3,990,030	27,930,209
2	Empleados Administración		1	19,152,143	3,192,024	22,344,167
3	Empleados Cocina		3	47,880,358	7,980,060	55,860,417
4	Obreros No especializados		7	103,621,074	17,270,179	120,891,254
TOTALES			12	194,593,754	32,432,292	227,026,047
	Empleados Fijos	F	3	57,895,333	9,649,222	67,544,555
	Empleados Variables	V	9	136,698,422	22,783,070	159,481,492
TOTALES			12	194,593,754	32,432,292	227,026,047

NÓMINA

NOVENO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	1,835,414	1,835,414	4,588,534	32,119,740
2	Jefe Administrativo	F	1	1,468,331	1,468,331	3,670,827	25,695,792
3	Cocineros	V	3	1,223,609	3,670,827	9,177,069	64,239,480
4	Mesonero - Ayudante	V	3	1,134,897	3,404,692	8,511,731	59,582,118
4	Obrero Mantenimiento	F	1	1,134,897	1,134,897	2,837,244	19,860,706
4	Camarero - Limpiador	V	3	1,134,897	3,404,692	8,511,731	59,582,118
TOTALES			12		14,918,855	37,297,136	261,079,954

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	27,531,206	4,588,534	32,119,740
2	Empleados Administración		1	22,024,965	3,670,827	25,695,792
3	Empleados Cocina		3	55,062,412	9,177,069	64,239,480
4	Obreros No especializados		7	119,164,236	19,860,706	139,024,942
TOTALES			12	223,782,818	37,297,136	261,079,954
	Empleados Fijos	F	3	66,579,633	11,096,605	77,676,238
	Empleados Variables	V	9	157,203,185	26,200,531	183,403,716
TOTALES			12	223,782,818	37,297,136	261,079,954

NÓMINA

DÉCIMO AÑO OPERACIÓN

Código	Descripción del Cargo	F/V	No.	Costo Mensual			Costo Anual Total
				Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	
1	Gerente	F	1	2,110,726	2,110,726	5,276,814	36,937,701
2	Jefe Administrativo	F	1	1,688,581	1,688,581	4,221,452	29,550,161
3	Cocineros	V	3	1,407,151	4,221,452	10,553,629	73,875,402
4	Mesonero - Ayudante	V	3	1,305,132	3,915,396	9,788,491	68,519,435
4	Obrero Mantenimiento	F	1	1,305,132	1,305,132	3,262,830	22,839,812
4	Camarero - Limpiador	V	3	1,305,132	3,915,396	9,788,491	68,519,435
TOTALES			12		17,156,683	42,891,707	300,241,947

Clasificación por Categorías				Costo Anual		
				Nómina	Prestaciones Sociales	Total
1	Gerentes		1	31,660,887	5,276,814	36,937,701
2	Empleados Administración		1	25,328,709	4,221,452	29,550,161
3	Empleados Cocina		3	63,321,773	10,553,629	73,875,402
4	Obreros No especializados		7	137,038,871	22,839,812	159,878,683
TOTALES			12	257,350,240	42,891,707	300,241,947
	Empleados Fijos	F	3	76,566,577	12,761,096	89,327,674
	Empleados Variables	V	9	180,783,663	30,130,610	210,914,273
TOTALES			12	257,350,240	42,891,707	300,241,947

ANEXO C
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

DEPRECIACION Y AMORTIZACION

	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	Año 0	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
Depreciacion													
Obras civiles	66,500,000	10		6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000	6,650,000
Instalaciones civiles	226,500,000	10		22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000	22,650,000
Instalaciones electricas	14,049,000	10		1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900	1,404,900
Mobiliario	36,630,000	7		5,232,857	5,232,857	5,232,857	5,232,857	5,232,857	5,232,857	5,232,857			
Equipos mayores	17,250,000	5		3,450,000	3,450,000	3,450,000	3,450,000	3,450,000					
Equipos menores	6,210,000	5		1,242,000	1,242,000	1,242,000	1,242,000	1,242,000					
Decoración y enseres	13,937,000	3		4,645,667	4,645,667	4,645,667							
Total Depreciacion	381,076,000			45,275,424	45,275,424	45,275,424	40,629,757	40,629,757	35,937,757	35,937,757	30,704,900	30,704,900	30,704,900
Amortizacion													
Costo financiero del credito	12,509,072	5		2,501,814	2,501,814	2,501,814	2,501,814	2,501,814					
Ingenieria del proyecto	6,000,000	5		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000					
Estudio de factibilidad	3,500,000	5		700,000	700,000	700,000	700,000	700,000					
Proyecto Paisajismo	10,000,000	5		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000					
Asesoría legal y de adm. Obra	8,800,000	5		1,760,000	1,760,000	1,760,000	1,760,000	1,760,000					
Mercadeo, publicidad y promoción	9,300,000	5		1,860,000	1,860,000	1,860,000	1,860,000	1,860,000					
Instalacion servicios y suscripciones	3,110,000	5		622,000	622,000	622,000	622,000	622,000					
Varios	7,621,520	5		1,524,304	1,524,304	1,524,304	1,524,304	1,524,304					
Total Amortizacion	60,840,592			12,168,118	12,168,118	12,168,118	12,168,118	12,168,118					
TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACION	441,916,592			57,443,542	57,443,542	57,443,542	52,797,876	52,797,876	35,937,757	35,937,757	30,704,900	30,704,900	30,704,900

Parámetros

El Método de cálculo utilizado es el de línea recta sin valor de salvamento

ANEXO D
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Fase 1: CONSTRUCCION E INSTALACION DE LA POSADA - PERIODO DE RECEPCION DEL CREDITO

Semestre	Desembolsos del Banco		Saldo de la Cuenta Capital		Costo Financiero del Credito		
	Porcentaje Semestral	Montos Entregados	Balance Inicial	Balance Final	Costo por Comisiones		Costo por Intereses
					Apertura	Compromiso	
1	0%	0	0	0	0	0	0
2	100%	220,500,000	0	220,500,000	3,858,750	0	8,650,322
Totales	100.00%	220,500,000			3,858,750	0	8,650,322
Costo Financiero del Credito							12,509,072

Fase 2: OPERACION DE POSADA - PERIODO DE AMORTIZACION DEL CREDITO

Semestre		Saldo de la Cuenta Capital		Pagos Semestrales de Amortizacion		
		Balance Inicial	Balance Final	Pagos Totales	Pagos de Capital	Pagos de Intereses
3	semestre de gracia	220,500,000	220,500,000	8,650,322	0	8,650,322
4	semestre de gracia	220,500,000	220,500,000	8,650,322	0	8,650,322
5	pago semestral 1	220,500,000	196,503,920	32,646,402	23,996,080	8,650,322
6	pago semestral 2	196,503,920	171,566,463	32,646,402	24,937,458	7,708,944
7	pago semestral 3	171,566,463	145,650,696	32,646,402	25,915,766	6,730,635
8	pago semestral 4	145,650,696	118,718,242	32,646,402	26,932,454	5,713,947
9	pago semestral 5	118,718,242	90,729,215	32,646,402	27,989,027	4,657,374
10	pago semestral 6	90,729,215	61,642,164	32,646,402	29,087,051	3,559,351
11	pago semestral 7	61,642,164	31,414,015	32,646,402	30,228,150	2,418,252
12	pago semestral 8	31,414,015	0	32,646,402	31,414,015	1,232,387
Totales				278,471,857	220,500,000	57,971,857

Anualizacion de los pagos semestrales de amortización

Año			Pagos de Capital	Pagos de Intereses
0	semestres 1y2	período de recepción del crédito		
1	semestres 3y4	período de amortización del crédito	0	17,300,644
2	semestres 5y6	período de amortización del crédito	48,933,537	16,359,266
3	semestres 7y8	período de amortización del crédito	52,848,220	12,444,583
4	semestres 9y10	período de amortización del crédito	57,076,078	8,216,725
5	semestres 11y12	período de amortización del crédito	61,642,164	3,650,639
Totales			220,500,000	57,971,857

Parámetros

Monto del crédito	220,500,000	bolívares
Tasa de interés anual nominal	8.00%	sobre saldo
Tasa de interés semestral efectiva	3.92%	sobre saldo
Comisión de apertura	1.75%	sobre el monto del crédito
Comisión de compromiso	0.00%	sobre el saldo pendiente de retiro del banco
Período de vigencia del crédito	12	semestres
Período de construcción	2	semestres
Período de gracia	2	semestres
Período de amortización	8	semestres

ANEXO E
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANEXO D.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN - VARIACIÓN EN PROYECCIÓN PRECIO DE VENTA

Año 0	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
0	8,339	10,382	12,977	14,924	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416

Total de Costo de Capital 25.00%

RENTABILIDAD DEL PROMOTOR

Inversión Realizada

Inversión Propia	221,416,592	104,645,484									
Saldo de Caja	0	287,814,110	189,639,632	263,454,514	327,099,932	373,420,485	438,495,660	443,534,397	444,684,370	445,046,221	442,307,561

Flujo Neto de Fondos

Inversión Propia (A+B)	221,416,592	183,168,626	189,639,632	263,454,514	327,099,932	373,420,485	438,495,660	443,534,397	444,684,370	445,046,221	442,307,561
------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

INVERSIÓN PROPIA

Valor Presente Neto	350,175,153
Tasa Interna de Retorno	92.42%

RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

Inversión Realizada

Inversión Total	441,916,592	104,645,484									
Saldo de Caja	0	287,814,110	189,639,632	263,454,514	327,099,932	373,420,485	438,495,660	443,534,397	444,684,370	445,046,221	442,307,561

Flujo Neto de Fondos

Inversión Total (A+B)	441,916,592	183,168,626	189,639,632	263,454,514	327,099,932	373,420,485	438,495,660	443,534,397	444,684,370	445,046,221	442,307,561
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

INVERSIÓN TOTAL

Valor Presente Neto	173,775,153
Tasa Interna de Retorno	44.17%

Precio de venta

Visitante Hospedaje P/P (D-A-C)	78,800	82,740	86,877	91,221	95,782	100,571	105,600	110,880	116,423	122,245
Visitante Público Externo (D-A-C)	39,000	40,950	42,998	45,147	47,405	49,775	52,264	54,877	57,621	60,502
Incremento anual en precio	5%	anual								

ANEXO D.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN - SIN FINANCIAMIENTO DE TERCEROS

Año 0	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	Octavo Año	Noveno Año	Décimo Año
0	8,339	10,382	12,977	14,924	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416

Total de Costo de Capital 25.00%

RENTABILIDAD DEL PROMOTOR

Inversión Realizada

Inversión Propia	-429,407,520	-106,889,763									
Saldo de Caja	0	300,626,197	277,314,610	402,851,633	539,107,521	679,534,686	773,190,309	886,544,899	1,015,163,685	1,165,165,533	1,337,716,274

Flujo Neto de Fondos

Inversión Propia (A+B)	-429,407,520	193,736,434	277,314,610	402,851,633	539,107,521	679,534,686	773,190,309	886,544,899	1,015,163,685	1,165,165,533	1,337,716,274
------------------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	---------------	---------------

INVERSIÓN PROPIA

Valor Presente Neto	442,249,104
Tasa Interna de Retorno	66.13%

RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

Inversión Realizada

Inversión Total	-429,407,520	-106,889,763									
Saldo de Caja	0	300,626,197	277,314,610	402,851,633	539,107,521	679,534,686	773,190,309	886,544,899	1,015,163,685	1,165,165,533	1,337,716,274

Flujo Neto de Fondos

Inversión Total (A+B)	-429,407,520	193,736,434	277,314,610	402,851,633	539,107,521	679,534,686	773,190,309	886,544,899	1,015,163,685	1,165,165,533	1,337,716,274
-----------------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------	---------------	---------------

INVERSIÓN TOTAL

Valor Presente Neto	442,249,104
Tasa Interna de Retorno	66.13%