

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONSTRUCCIÓN  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Plan de Proyecto para Desarrollo de  
El Albergue de Montaña El Roble**

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de  
Maestría en Gerencia de Proyectos**

**Realizado por:  
Carlos Alfaro Víquez  
Eduardo Brenes Torres**

**San José, Marzo, 2011**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES.....	3
A.    Marco de referencia.....	4
1.    Datos básicos.....	4
2.    Características de la propiedad .....	4
3.    Ubicación y acceso.....	4
4.    Actividades.....	5
B.    Justificación del Estudio .....	5
C.    Planteamiento del Problema.....	7
D.    Objetivos.....	7
E.    Alcances y limitaciones .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
A.    Administración de proyectos.....	10
1.    Definición de proyecto.....	10
2.    Atributos de un Proyecto .....	10
3.    Ciclo de vida de un proyecto .....	12
4.    Dirección de proyectos .....	14
B.    Evaluación de Proyectos.....	40
1.    Definición .....	40
2.    Niveles de evaluación de proyectos .....	41

C.	Factibilidad .....	41
D.	Perfil .....	42
1.	Definición .....	42
2.	Componentes de estudio de perfil .....	43
E.	Turismo .....	44
1.	Definición .....	44
2.	Factores que afectan el desarrollo del turismo.....	45
3.	Tipos de productos turísticos .....	48
F.	Turismo ecológico.....	50
1.	Principios del Ecoturismo.....	50
2.	Diferencias con otros tipos de turismo verde .....	51
3.	Ecoturismo como concepto .....	52
CAPÍTULO III.....		53
MARCO METODOLÓGICO .....		53
A.	Tipo de Investigación.....	54
B.	Fuentes y Sujetos .....	55
C.	Técnicas de Investigación.....	55
D.	Procesamiento y análisis de la información .....	58
CAPÍTULO IV .....		59
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		59
A.	Turismo en Costa Rica .....	60
B.	Oferta Turística de Costa Rica .....	61
C.	Demanda turística.....	62
CAPÍTULO V .....		66
ESTUDIO DE PERFIL .....		66

A.	Estudio de Mercado.....	67
1.	Producto.....	67
2.	Distribución .....	67
3.	Promoción.....	68
4.	Precio .....	68
B.	Estudio Legal.....	72
1.	Ley general de Turismo 17163 .....	72
2.	Ley 6990 Incentivos para el Desarrollo Turístico.....	72
3.	Reglamento de las Empresas de Hospedaje Turístico .....	72
4.	Otras entidades y trámites legales .....	73
5.	Costos .....	73
C.	Estudio Ambiental.....	74
D.	Estudio Organizacional.....	75
1.	Descripción de puestos .....	75
2.	Estructura organizacional .....	77
3.	Costos .....	78
E.	Estudio Técnico.....	78
1.	Costos de Operación.....	81
2.	Inversión Inicial.....	82
F.	Estudio Financiero.....	85
1.	Costos de Capital .....	85
2.	Supuestos.....	86
3.	Amortización de la deuda .....	86
4.	Flujos de Efectivo del inversionista .....	87
	CAPÍTULO VI .....	92

PLAN DE PROYECTO .....	92
A.  GESTIÓN DEL ALCANCE .....	93
1.  Propósito del Proyecto .....	93
2.  Justificación del Proyecto.....	93
3.  Alcance del Proyecto .....	93
4.  Limitantes del Proyecto .....	93
5.  Supuestos del Proyecto .....	94
6.  Estructura de División de Trabajo .....	94
B.  GESTIÓN DEL TIEMPO .....	96
1.  Definición de Actividades del Proyecto .....	96
2.  Duración del Proyecto .....	97
C.  GESTIÓN DEL COSTO .....	99
1.  Presupuesto del Proyecto .....	99
2.  Flujo de Caja del Proyecto.....	99
3.  Catálogos de Cuenta del Proyecto.....	100
D.  GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	103
1.  Política .....	104
2.  Objetivos .....	104
3.  Parámetros de calidad del proyecto.....	105
4.  Parámetros de calidad del producto. ....	105
5.  Costo de calidad del proyecto.....	105
6.  Requisitos de la organización.....	106
7.  Requisitos de aceptación de entregables del producto: .....	106
8.  Requisitos de aceptación de entregables del proyecto:.....	109
9.  Otros requisitos de calidad del proyecto:.....	111

10.	Actividades y costos para la gestión de calidad: .....	111
11.	Recursos para la gestión de calidad.....	112
E.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	112
1.	Organigrama del Proyecto .....	112
2.	Responsabilidades de los involucrados del proyecto.....	112
F.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	114
1.	Involucrados del Proyecto.....	114
2.	Necesidades de Información de los involucrados del Proyecto.....	114
3.	Tecnología de Comunicaciones del Proyecto.....	115
4.	Preparación de Comunicaciones del Proyecto.....	116
5.	Durante las Reuniones del Proyecto.....	116
6.	Después de las Reuniones del Proyecto .....	117
7.	Posibles Restricciones de las Reuniones del Proyecto .....	117
8.	Supuestos de las Reuniones del Proyecto.....	117
9.	Distribución de la Información de las Reuniones del Proyecto.....	117
10.	Reportes de Desempeño de las Reuniones del Proyecto .....	118
11.	Formatos de las Reuniones del Proyecto.....	119
G.	GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	120
1.	Evaluación de Proveedores del Proyecto.....	120
H.	GESTIÓN DE CAMBIOS.....	122
I.	GESTIÓN DE RIESGOS.....	123
1.	Planificación de la gestión de Riesgos .....	123
2.	Análisis Cualitativo de los Riesgos .....	126
3.	Identificación de los Riesgos .....	127
4.	Análisis Cualitativo de los Riesgos .....	130

5. Análisis Cuantitativo de los Riesgos.....	131
6. Planificación de la Respuesta de los Riesgos.....	133
7. Monitoreo y Control de la Gestión de Riesgos.....	135
CAPÍTULO VII .....	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	138
A. Conclusiones.....	139
B. Recomendaciones .....	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	Resumen de Observaciones .....	56
CUADRO 2	Resumen de entrevistas .....	57
CUADRO 3	Número de empresas con declaratoria turística, según tipo y condición 2008 .....	61
CUADRO 4	Oferta de hospedaje con declaratoria turística, según Unidades de planeamiento 2008 .....	62
CUADRO 5	Estimación de ingreso de visitantes por unidades de planeamiento 2009 .....	63
CUADRO 6	Índice de actividad hotelera, índice de tarifas Hoteleras y porcentajes de ocupación, por mes 2006-2008 .....	64
CUADRO 7	Análisis de Competencia .....	69
CUADRO 8	Comparación de Precios de Competencia .....	70
CUADRO 9	Cálculo del Ingreso anual .....	71
CUADRO 10	Descripción de Puestos .....	75
CUADRO 11	Cálculo del costo de la planilla .....	78
CUADRO 12	Costos de Operación .....	81
CUADRO 13	Inversión en infraestructura .....	82
CUADRO 14	Inversión en Equipamiento .....	83
CUADRO 15	Otras Inversiones iniciales .....	83
CUADRO 16	Capital de trabajo .....	84
CUADRO 17	Inversión Inicial .....	84
CUADRO 18	Costo de Capital .....	85
CUADRO 19	Amortización de la deuda .....	87
CUADRO 20	Flujo de efectivo: Escenario más probable .....	88



CUADRO 21	Evaluación Financiera .....	88
CUADRO 22	Flujo de efectivo: Escenario pesimista .....	89
CUADRO 23	Evaluación Financiera .....	90
CUADRO 24	Flujo de efectivo: Escenario optimista .....	91
CUADRO 25	Evaluación Financiera .....	91
CUADRO 26	Matriz de entregables y actividades .....	96
CUADRO 27	Flujo de caja programado .....	99
CUADRO 28	Catálogo de cuenta de la construcción .....	101
CUADRO 29	Costos de calidad del Proyecto .....	106
CUADRO 30	Gestión de la Calidad .....	111
CUADRO 31	Matriz de involucrados .....	113
CUADRO 32	Evaluación de proveedores del proyecto .....	121
CUADRO 33	Plantilla para cambios durante la ejecución del proyecto .....	122
CUADRO 34	Medición del impacto en la matriz de riesgo del proyecto .....	124
CUADRO 35	Convenciones de probabilidad en la matriz de riesgo del proyecto .....	125
CUADRO 36	Categorización de riesgos en la matriz de riesgo del proyecto .....	125
CUADRO 37	Matriz de involucrados y riesgos .....	126
CUADRO 38	Matriz de riesgos y causas .....	127
CUADRO 39	Categorización de riesgos .....	130
CUADRO 40	Impacto de los Riesgos .....	131
CUADRO 41	Plan de respuesta a los Riesgos .....	133
CUADRO 42	Reporte del plan de respuesta al riesgo .....	135
CUADRO 43	Formulario de documentación de riesgos .....	136

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Etapas de la administración de proyectos .....	13
FIGURA 2. Organigrama .....	77
FIGURA 3. Modelo del producto .....	79
FIGURA 4. Mapa del Sitio .....	79
FIGURA 5. Estructura de División del Trabajo (EDT) .....	95

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Indicador de la situación turística actual. I Semestre 2010 .....	64
GRÁFICO 2. Cronograma del Proyecto .....	98
GRÁFICO 3. Presupuesto acumulado .....	100

## RESUMEN EJECUTIVO

Breneto S.A. cuenta con un terreno de 17 hectáreas ubicado en Cartago, a dicha sociedad le interesa realizar un proyecto turístico en la propiedad por lo que decide realizar el estudio de perfil y realizar todos los estudios previos de iniciación y planificación apoyados en las buenas prácticas de gestión de proyectos indicadas en el PMBOK.

Al realizar el estudio de perfil se obtienen los siguientes resultados financieros. Se analizan tres escenarios: más probable, VAN \$36,309, TIR 13,52% y PR 3,19 años; escenario pesimista, al reducir un 10% los ingresos, se obtiene VAN -\$24,761, TIR 0,59% y PR 3,47 años; y escenario optimista, al aumentar un 10% en los ingresos, ocasiona VAN \$97,378, TIR 25,85% y PR 2,91 años.

En el plan de proyecto se desarrollan los grupos de proceso de iniciación y planificación, basándose en las mejores prácticas y herramientas indicadas en el PMBOK, trabajando las nueve áreas del conocimiento. Se deben tener en cuenta las áreas de Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicación, Adquisiciones y Riesgos. Para cada área se elabora un plan.

Se recomienda realizar un estudio de factibilidad o prefactibilidad para corroborar la rentabilidad, dado lo sensible del proyecto. Es importante también buscar apoyo en las organizaciones tales como ICT y CANATUR en cuanto a manejo de turismo. Debe seguirse el plan de proyecto planteado para reducir al máximo las desviaciones en cuanto costo, tiempo y calidad, para así lograr que el proyecto sea lo que el cliente en realidad requiere.

**Palabras clave:** perfil, factibilidad, prefactibilidad, turismo, plan de proyecto, iniciación, planificación, PMBOK.

## ABSTRACT

Breneto S.A. is a society which owns a piece of land of 17 hectares in Cartago. The board is interested in developing a tourism project in the area; it will be like a small mountain hotel. It is required a feasibility investigation at profile level. Also it is required a project plan, including the Initiating and Planning phases from the PMBOK,

The financial results from the feasibility investigation show the following numbers. The more realistic scenario has NPV \$36,309, IRR 13,52% and RP 3,19 years. The pessimistic scenario with a supposed reduction of 10% in income has NPV - \$24,761, IRR 0,59% and RP3,47. The optimistic scenario with a supposed increase of 10% in income has NPV \$97,378, IRR 25,85% and RP 2,91 years.

The project plan includes the Initiation and planning processes based in the best practices mentioned in the PMBOK, taking in consideration the nine areas of knowledge. These areas are: Scope, Time, Cost, Quality, Human Resources Communication, Acquisitions and Risks. Every area needs a plan.

It is recommended to elaborate a full feasibility investigation to assure the profitability indicated in the profile-level investigation. It is also important to get support from organizations like ICT and CANATUR which are experts in tourism management. It should be follow the project plan to reduce the deviations in costs, time and quality, and to meet the client expectations.

**Key words:** profile, feasibility, tourism, project plan, initiation, planning, PMBOK

# INTRODUCCIÓN

Este estudio es la convergencia de dos temas de actualidad. Por un lado está el tema del turismo en Costa Rica, que aunque no es un tema nuevo conforme pasan los años se consolida como la principal industria del país con más de un millón y medio de turistas que ingresan por año. Además, existe toda una estructura gubernamental y privada enfocada en promover esta industria tanto en cuanto a publicidad como en otros aspectos como legislación moderna, beneficios tributarios y estándares de calidad.

El otro tema de actualidad es la administración de proyectos, la cual aunque ha existido por mucho tiempo es hasta hace relativamente poco tiempo que se ha establecido formalmente como una ciencia del conocimiento independiente. Y en Costa Rica es aún más novedosa. Ya existen una serie de principios, procedimientos y técnicas aceptados para el manejo adecuado de proyectos.

Este estudio en primera instancia muestra la factibilidad de realizar un proyecto turístico en una zona de montaña en Cartago y luego muestra todo el plan de proyecto, siguiendo determinados estándares internacionales, con el fin de lograr el éxito en el desarrollo del mismo.

En el primer capítulo se presentan datos introductorios de la propiedad, de la sociedad propietaria, así como la justificación del estudio y los objetivos a alcanzar. También se incluyen los alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo está la base teórica del estudio, en cuanto a administración de proyectos, evaluación de proyectos y turismo.

El tercer capítulo contiene la metodología utilizada para realizar el estudio, como el tipo de investigación, las fuentes y sujetos y las técnicas de investigación. Se menciona además sobre el procesamiento y análisis de la información.

Luego se incluye un cuarto capítulo con información sobre turismo en Costa Rica, principalmente se incluyen datos estadísticos de la oferta y demanda de la industria turística.

En el quinto capítulo se presenta un estudio de perfil para el Albergue de Montaña el Roble, que incluye estudio de mercado, organizacional, legal, ambiental, técnico y financiero. El estudio financiero resume los flujos de efectivo del inversionista y la evaluación financiera.

El sexto capítulo contiene el plan de proyecto, que se básicamente consiste en las etapas de iniciación y de planeación según el Project Management Institute.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del estudio se incluyen en el séptimo capítulo.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**



Este capítulo contiene una descripción de cómo se origina el proyecto y de la importancia del estudio. Además se presenta el planteamiento del problema, los objetivos general y específicos y finalmente se incluyen los alcances y limitaciones del estudio.

## **A. Marco de referencia**

### **1. Datos básicos**

La sociedad Breneto S.A. es propietaria de un terreno de diecisiete hectáreas en Cartago. En la propiedad existe gran vegetación principalmente cipreses, murtas y algunos robles, de los cuales sobresale uno por su gran tamaño.

### **2. Características de la propiedad**

Es un terreno montañoso, quebrado y rodeado de fincas, en una zona de clima lluvioso. Tiene una naciente de agua y un pequeño riachuelo. Tiene un camino que lleva a una cabaña rustica. También tiene una pequeña cancha de fútbol. No tiene electricidad ni agua del sistema público. El agua que llega a la cabaña es de una naciente propia.

El terreno tiene vegetación abundante en su mayoría y en otras aéreas está en proceso de recuperación.

### **3. Ubicación y acceso**

Está ubicada en la provincia de Cartago, Cantón Central y Distrito de Agua Caliente, en un lugar conocido como El Guayabal. Está a unos diez kilómetros de Cartago Centro y a unos treinta kilómetros del cantón Central de San José.

El acceso es primero por medio de un camino asfaltado y luego la parte final (un kilómetro) es camino de lastre y con cuestas pronunciadas.

#### 4. Actividades

Actualmente la propiedad sólo se utiliza para la crianza de ganado y recreación, ambos en pequeña escala.

Algunas de las actividades que se pueden realizar son:

- \* Caminatas por la montaña.
- \* Avistamiento de animales como pájaros, ardillas, armadillos, conejos.
- \* Apreciación de la vista hacia al Volcán Irazú, a la ciudad de Cartago y alrededores.

Adicionalmente existen condiciones geográficas naturales que permitirían construir un canopy y un lago.

### **B. Justificación del Estudio**

Al presidente de Breneto S.A. le resulta interesante la idea de desarrollar un proyecto turístico de tipo que aprecie la naturaleza y que no ocasione daños al ambiente.

Se llamaría Albergue de Montaña El Roble y funcionaría como un hotel de montaña. Consistiría básicamente en las construcción de cabañas rusticas y de un salón (que incluya, restaurante, oficinas y otros como lavandería y bodega). Se fomentaría un tipo de turismo de descanso y contacto con la naturaleza, el cual no sería un tipo de turismo masivo sino más bien exclusivo y orientado a turistas extranjeros y locales que aprecien este tipo de lugares. Para esto se contaría con

un número limitado cabañas con el fin de respetar el ambiente natural. Tanto la construcción de las cabañas como de cualquier otra instalación (incluyendo senderos, y otros) se haría con materiales y estilo rústico, que mantengan el concepto de armonía con el ambiente.

También se pretende aprovechar la ubicación ya que está en una zona montañosa, rodeada de bosque pero a la vez está muy cerca de San José y de Cartago.

Este desarrollo permitiría a Breneto S.A. obtener beneficios económicos de un terreno que actualmente no tiene ninguna actividad económica y por lo tanto solo genera gastos, como pago de impuestos y mantenimiento. Para esto es importante contar con el dato de cuanto sería la inversión inicial estimada.

A la fecha no existen estudios previos relacionados con este proyecto. No existe ningún estudio de factibilidad, perfil, perfil, ni nada relacionado con metodología de proyectos para este caso.

El presente estudio consiste en la elaboración de un análisis de perfil del proyecto y la elaboración del plan de proyecto. Este último abarca la preparación de lo relacionado con las etapas de iniciación (acta de constitución, Identificación de involucrados) y planificación (Plan para la dirección de proyecto, recopilación de requisitos, definición del alcance, Estructura de División de Trabajo, definición de actividades y su secuencia, estimación de recursos y de duración, cronograma, costos, presupuesto, planificación de calidad, de recursos humanos y de comunicaciones, plan de riesgos y plan de comunicaciones).

Los principales beneficios que se obtendrían con este estudio son los siguientes:

- El estudio muestra si el proyecto si factible, a nivel de perfil, mediante la evaluación de aspectos como el mercadeo, técnico, legal y el financiero. Además, se calcula el monto de la inversión inicial.

- El estudio indica sobre los pasos a seguir para ejecutar el proyecto, poniendo las bases para su inicio. Es decir, se realiza la planificación del proyecto.
- También el estudio es importante ya que contribuiría al desarrollo turístico en una zona en donde no es muy usual, principalmente por el tipo de oferta de naturaleza, tranquilidad y clima templado.
- Adicionalmente este estudio en el proyecto mencionado, permitirá poner en práctica muchas de las técnicas y la teoría relacionada con evaluación y administración de proyectos aprendidos en la maestría de gerencia de proyectos.

### **C. Planteamiento del Problema**

- ¿Cuál sería el plan de proyecto para el desarrollo del Albergue de Montaña El Roble basado en las etapas de iniciación y planificación, luego de haber verificado su perfil?

### **D. Objetivos**

#### **1. General**

- Realizar el Plan de Proyecto para el desarrollo del Albergue de Montaña El Roble, el cual incluye las etapas de iniciación y planificación, previo su estudio de perfil.

#### **2. Específicos**

- Elaborar un estudio de perfil, considerando el análisis técnico, de mercadeo, legal, ambiental, organizacional y a su evaluación financiera.

- Desarrollar la etapa de Iniciación del Proyecto que incluye: acta de constitución, Identificación de involucrados.
- Definir la etapa de Planificación del Proyecto: Plan para la dirección de proyecto, recopilación de requisitos, definición del alcance, estructura de división del trabajo (EDT), definición de actividades y su secuencia, estimación de recursos y de duración, cronograma, costos, presupuesto, planificación de calidad, de recursos humanos, de comunicaciones y de adquisiciones.
- Elaborar un plan de riesgos, el cual debe incluir: la gestión de riesgos e identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, y plan de respuesta.

### **E. Alcances y limitaciones**

Los alcances de este estudio son la preparación de un estudio de factibilidad a nivel de perfil y la elaboración de los documentos de las etapas de iniciación y planificación de administración de proyectos según la metodología del Project Management Institute.

La limitación encontrada es que existe un plazo de tiempo definido para el estudio. Debido a esto se elaboró un estudio a nivel de perfil y no de factibilidad. La principal diferencia está en que el estudio de mercado se hizo con base en datos estadísticos de otras instituciones, proyecciones y entrevistas no estructuradas y no se realizó una encuesta a una muestra estadística.

Adicionalmente existe la limitación de que no se encontraron estudios previos sobre un proyecto turístico en esta finca o en la zona aledaña, que sirvieran de guía.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo describe la base teórica que sustenta el estudio. Se presentan los conceptos y teorías referentes a la administración de proyectos y sus etapas y la evaluación de proyectos.

Adicionalmente se presenta una base teórica sobre el tema de turismo y principalmente de ecoturismo.

## **A. Administración de proyectos**

Para iniciar con el tema de Administración de proyectos se debe primero saber la diferencia entre el proceso de administración y administración de proyectos, el primero está dado para la gestión de una empresa mientras la segunda gestiona una idea con condiciones finitas y únicas.

### **1. Definición de proyecto**

De acuerdo con el Project Management Institute Inc. (2008, p. 5):

- Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto único, de naturaleza temporal, el cual tiene un inicio y un fin, entre sus principales características.

Otra definición de lo que es un proyecto es la que indica Lledó (2007, p. 4):

- Un proyecto es un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado una fecha límite y un presupuesto limitado.

### **2. Atributos de un Proyecto**

Como lo menciona Administración Exitosa de Proyectos (2007, p. 4):

- Un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie de particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos. Los atributos siguientes ayudan a definirlo.
  - El objetivo bien definido, es un resultado o producto esperado, este objetivo se define por medio, de alcance programa y costo.
  - Para un mejor control y ejecución el proyecto se divide en tareas o entregables, las cuales tienen características como no son tareas repetitivas y son predecesoras unas con otras.
  - El tiempo es un factor primordial en un proyecto ya que afecta una de las restricciones triples de un proyecto, ya que una de las características más importantes de un proyecto es que tiene un marco de tiempo específico.
  - Lo único de un proyecto es otro atributo importante, ya que puede ser una tarea única que se realiza una vez o una tarea que se adapta al entorno en donde se está ejecutando.
  - Todo proyecto tiene un cliente, ya que es la persona o entidad la cual proporciona el financiamiento para realizar el proyecto, además es la persona o ente a la cual se le debe de cumplir en forma satisfactoria del objetivo requerido por éste.
  - La incertidumbre de un proyecto es muy importante tenerla en cuenta ya que todo proyecto parte de una serie de suposiciones dadas en el plan del proyecto, las cuales se van actualizando conforme avanza el mismo.



### 3. Ciclo de vida de un proyecto

Cuando se habla de temporal es que tiene un inicio y un fin bien definido, esto lleva a lo que es un ciclo del proyecto lo cual presenta las siguientes definiciones dadas por dos actores diferentes:

Project Management Institute Inc. (2008, p. 15) indica:

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y superpuestas, el ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. Además esta proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Por otra parte Lledó (2007, p. 5) establece lo siguiente:

En general, los proyectos se dividen en distintas fases con el objeto de hacer más eficiente la administración y el control. A estas fases en conjunto se las denomina ciclo de vida del proyecto. Cada fase del proyecto se considera completa cuando finaliza la producción de entregables.

Lo anterior hace llegar a que el ciclo de vida de un proyecto está compuesto de diferentes fases las cuales son según Project Management Institute Inc. (2008, p. 16):

Inicio del proyecto.

Organización y planificación.

Ejecución del trabajo.

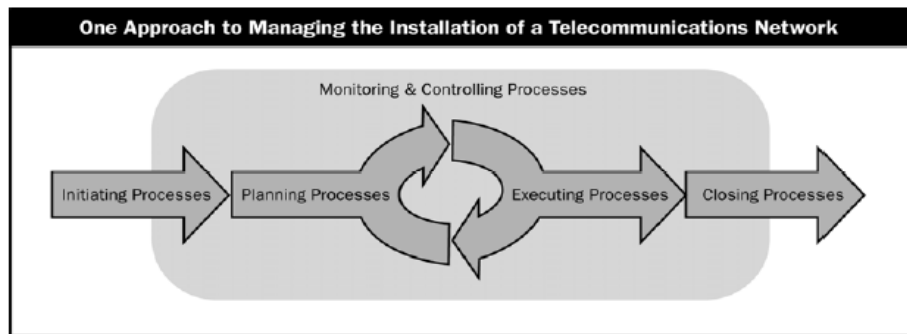
Cierre del proyecto.

Es muy importante indicar que este ciclo esta dado por variantes como lo son recursos los cuales pueden ser económicos o de mano de obra, por lo que se

describen donde estos recursos son utilizados con mayor intensidad según el ciclo de vida del proyecto.

Al inicio del proyecto en las etapas de iniciación y planeación el nivel de costos y aplicación de recursos son bajos, alcanzan su punto más alto donde se desarrolla el trabajo y caen rápidamente conforme se acerca el cierre del proyecto.

**FIGURA # 1. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**



**FUENTE:** Project Management Institute Inc. (2008, p. 16)

El final de un proyecto se alcanza cuando sucede alguno de estos eventos:

- . Los objetivos del proyecto han sido alcanzados.
- . Se hace evidente que los objetivos no se alcanzaran.
- . Desapareció la necesidad que dio origen al proyecto y este debe de cancelarse.

Es muy importante indicar que las estadísticas indican que pese a los esfuerzos realizados por diversas organizaciones en lograr el éxito en sus proyectos, o una mayor efectividad en ejecución de proyectos, solo el 16% de estos terminan con

éxito o sea dentro del tiempo, costo y alcance programado, el 32% tiene resultados parciales y más de la mitad el 52% fallan. Zuzuki (2006)

Además el autor indica que al fallar tienen aspectos en común que los llevan al fracaso, dentro de los más frecuentes están:

- Requisitos incompletos.
- Falta de involucramiento.
- Falta de recursos.
- Expectativas irreales.
- Cambio constante de requisitos y especificaciones.
- Falta de planificación.
- Objetivos poco claros.
- Proyectos que pierden vigencia.
- Poco apoyo de la organización.

Con estos antecedentes la Administración de Proyectos significa planear el el trabajo y después trabajar el plan, la administración de proyecto primero establece un plan y después llevarlo a cabo para lograr el objetivo del proyecto. El esfuerzo en la etapa inicial de la administración de un proyecto debe de centrarse en establecer un plan inicial que explique por etapas, a amanaera de lograr el alcance del proyecto en tiempo, costo y calidad.

#### 4. Dirección de proyectos

Por lo que para poder guiar estas fases y tratarlas de llevar a un buen fin se crea lo que se conoce como Dirección de Proyectos, que según Project Management Institute Inc. (2008, p. 37):

- Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación del conocimiento requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados. Donde un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, cada proceso se caracteriza por sus entradas, por sus herramientas y técnicas que pueden aplicarse y por las salidas que se obtienen.

El modelo propuesto por el PMI (2008), define cinco grupos de proceso y nueve áreas de conocimiento como elementos claves para lograr del éxito en el contexto de administración de proyectos.

Los grupos de proceso son los siguientes:

**Grupo de procesos de iniciación:** se define el alcance inicial y se comprometen los recursos iniciales de proyecto, identifica los interesados del proyecto y dar la autorización a un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto.

**Grupo de procesos de planificación:** define y refina los objetivos, establece la línea de acción a requerida para ejecutar el proyecto.

**Grupo de procesos de ejecución:** procesos necesarios para completar el trabajo indicado e integra los recursos con las actividades del proyecto en el plan para la dirección de proyectos.

**Grupo de procesos de seguimiento y control:** procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el proceso y desempeño del proyecto en la ejecución del mismo, identifica además los cambios que se requieran en el plan para iniciar con la gestión de cambios, para finalizar el proyecto.

**Grupo de procesos de cierre:** formaliza la aceptación del proyecto o una fase de este, para formalmente indicar que el proyecto ha terminado.

Las áreas del conocimiento referidas son las siguientes:

**a. Área de conocimiento Gestión de la Integración del Proyecto**

Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los procesos de dirección de proyectos.

Está compuesto por seis procesos los cuales son:

- **Desarrollar el acta de constitución del proyecto:** documento que autoriza formalmente la iniciación de un proyecto o una fase del proyecto.

**Entradas:**

- Enunciado del trabajo del proyecto.
- Caso de negocio.
- Contrato.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Juicio de expertos.

**Salidas:**

- Acta de constitución del proyecto.

- **Desarrollar el plan para la dirección del proyecto:** proceso de documentación de acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todo lo correspondiente a un proyecto.

**Entradas:**

- Acta de constitución del proyecto.
- Salidas de los procesos de planificación.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Juicio de expertos.

**Salidas:**

- Plan para la dirección de proyectos.

- **Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto:** ejecutar el trabajo indicado en el plan para dirección del proyecto.
- **Monitoreo y controlar el trabajo del proyecto:** monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño indicado en el plan para la dirección de proyectos.
- **Realizar el control integrado de cambios:** revisar todas las solicitudes de cambios y aprobar todos los cambios necesarios para cumplir con el objetivo del proyecto.

- **Cerrar el proyecto o fase:** finalizar todas las actividades formalmente en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

#### **b. Área de conocimiento Gestión del alcance del Proyecto**

Incluye los procesos necesarios para garantizar únicamente que el proyecto incluya el trabajo requerido para completarlo con éxito.

Está compuesto por cinco procesos los cuales son:

- **Recopilar requisitos:** proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

##### **Entradas:**

- Acta de constitución del proyecto.
- Registro de interesados.

##### **Herramientas y técnicas:**

- Entrevistas.
- Grupo de opinión.
- Talleres facilitados.
- Técnicas grupales de creatividad.
- Técnicas grupales de toma de decisiones.

- Cuestionarios y encuestas.
- Observaciones.
- Prototipos.

**Salidas:**

- Documentos de requisitos.
  - Plan de gestión de requisitos.
  - Matriz de rastreabilidad de requisitos.
- **Definir el alcance:** proceso que da una descripción detallada del proyecto o producto.

**Entradas:**

- Acta de constitución del proyecto.
- Documentación de requisitos.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Juicio experto.
- Análisis del producto.
- Identificación de alternativas.
- Talleres facilitados.

**Salidas:**

- Enunciado del alcance del proyecto.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.



- **Crear la EDT:** proceso que consiste en subdividir, los entregables y los componentes del proyecto en paquetes de trabajo para un manejo mas fácil.

**Entradas:**

- Enunciado del alcance del proyecto.
- Documentos de requisitos.
- Activos de los procesos de la Organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Descomposición.

**Salidas:**

- EDT.
  - Diccionario de la EDT.
  - Línea base del alcance.
  - Actualizaciones a los documentos del proyecto.
- **Verificación del alcance:** proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
  - **Controlar el alcance:** proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto o producto, y en gestionar cambios en la línea base del alcance.

**c. Área de conocimiento Gestión del tiempo del Proyecto**

Abarca los procesos necesarios los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Está compuesto por seis procesos los cuales son:

- **Definir las actividades:** es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

**Entradas:**

- Línea base del alcance.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Descomposición.
- Planificación gradual.
- Plantillas.
- Juicio experto.

**Salidas:**

- Lista de actividades.
- Atributos de la actividad.
- Lista de hitos.

- **Secuenciar las actividades:** es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones de las actividades del proyecto.

**Entradas:**

- Lista de actividades
- Atributos de las actividades.

- Lista de hitos.
- Enunciado del alcance del proyecto.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Método de diagramación por precedencia.
- Determinación de las actividades.
- Aplicación de adelantos y retrasos.
- Plantillas de red del cronograma.

**Salidas:**

- Diagramación de red del cronograma del proyecto.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

- **Estimar los recursos de las actividades:** es el proceso que consiste en estimar tipo y cantidades de recursos.

**Entradas:**

- Lista de actividades.
- Atributos de la actividad.
- Calendarios de recursos.
- Factores Ambientales de la empresa.

- Activos de los procesos de la organización.

#### **Herramientas y técnicas:**

- Juicio experto.
- Análisis de alternativas.
- Datos publicados para estimaciones.
- Estimación ascendente.
- Software de gestión de proyectos.

#### **Salidas:**

- Requerimientos de recursos de las actividades.
- Estructura de desglose de recursos.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

- **Estimar la duración de las actividades:** es el proceso que consiste en determinar la cantidad de horas de trabajo con los recursos asignados, para la finalización de cada actividad.

#### **Entradas:**

- Lista de actividades.
- Atributos de la actividad.
- Calendarios de recursos.
- Enunciado del alcance del proyecto.

- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

#### **Herramientas y técnicas:**

- Juicio experto.
- Estimación análoga.
- Estimación paramétrica.
- Estimación por tres valores.
- Análisis de reserva.

#### **Salidas:**

- Estimados de la duración de las actividades.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

- **Desarrollar el cronograma:** es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, duración, requisitos de recursos y restricciones del cronograma, para crear el cronograma del proyecto.

#### **Entradas:**

- Lista de actividades.
- Atributos de la actividad.
- Diagramas de red del cronograma del proyecto.
- Requisitos de recursos de las actividades.
- Calendarios de recursos.

- Estimados de la duración de las actividades.
- Enunciado del alcance del proyecto.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

### **Herramientas y técnicas:**

- Análisis de la red del cronograma.
- Método de la ruta crítica.
- Método de la cadena crítica.
- Nivelación de recursos.
- Análisis ¿Qué pasa si?
- Aplicación de adelantos y retrasos.
- Comprensión del cronograma.
- Herramientas de planificación.

### **Salidas:**

- Cronograma del proyecto.
- Línea base del cronograma.
- Datos del cronograma.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

- **Controlar el cronograma:** es el proceso de seguimiento del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma.

#### **d. Área de conocimiento Gestión de los costos del Proyecto**

Los procesos necesarios en estimar, presupuestar y controlar los costos para que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.

Está compuesto por tres procesos los cuales son:

- **Estimar los costos:** es el proceso que consiste en determinar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

##### **Entradas:**

- Línea base del alcance.
- Cronograma del proyecto.
- Plan de recursos humanos.
- Registro de riesgos.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

##### **Herramientas y técnicas:**

- Juicio experto.
- Estimación análoga.
- Estimación paramétrica.

- Estimación ascendente.
- Estimación por tres valores.
- Análisis de reserva.
- Costo de la calidad.
- Software de estimación de costos para la dirección de proyectos.
- Análisis de propuestas para licitaciones.

**Salidas:**

- Estimación de costos de las actividades.
- Base de las estimaciones.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

- **Determinar el presupuesto:** es el proceso que consiste en sumar los costos de todos los paquetes de trabajo para establecer la línea base de costo autorizado.

**Entradas:**

- Estimación de costos de las actividades.
- Base de las estimaciones.
- Línea base del alcance.
- Cronograma del proyecto.
- Calendario de recursos.
- Contratos.



- Activos de los procesos de la organización.

#### **Herramientas y técnicas:**

- Suma de recursos.
- Análisis de reserva.
- Juicio experto.
- Relaciones históricas.
- Conciliación del límite de financiamiento.

#### **Salidas:**

- Línea base del desempeño de costos.
  - Requisitos de financiamiento del proyecto.
  - Actualizaciones a los documentos del proyecto
- **Controlar los costos:** es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios en la línea base de costos.

#### **e. Área de conocimiento Gestión de la calidad del Proyecto**

Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determina las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

Está compuesto por tres procesos los cuales son:

- **Planificar la calidad:** es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad tanto para el producto como para el proyecto, documentando la manera para demostrar el cumplimiento de los mismos.

**Entradas:**

- Línea base del alcance.
- Registro de interesados.
- Línea base del desempeño de costos.
- Línea base del cronograma.
- Registro de riesgos.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Análisis de costo beneficio.
- Costo de la calidad.
- Diagramas de control.
- Estudios comparativos.
- Diseño de experimentos.
- Muestreo estadístico.
- Diagramas de flujo.
- Metodologías de propiedad exclusiva de gestión de la calidad.

- Herramientas adicionales de planificación de la calidad.

**Salidas:**

- Plan de gestión de la calidad.
  - Métricas de calidad.
  - Listas de control de calidad.
  - Plan mejoras de proceso.
  - Actualizaciones a los documentos del proyecto
- 
- **Realizar el aseguramiento de calidad:** es el proceso donde se auditan los requisitos de calidad y las medidas de control de calidad, para aseguren que se utilicen las normas de calidad definidas.
  - **Realizar el control de calidad:** es el proceso por el cual se monitorean y registran los resultados de la ejecución de la calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

**f. Área de conocimiento Gestión de los recursos humanos del Proyecto**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo de proyectos

Está compuesto por 4 procesos los cuales son:

- **Desarrollar el plan de recursos humanos:** es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto y se crea el plan para la dirección de personal.

**Entradas:**

- Requisitos de recursos de la actividad.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Organización y descripción de los puestos.
- Creación de relaciones de trabajo.
- Teoría de la organización

**Salidas:**

- Plan de recursos humanos.

- **Adquirir el equipo del proyecto:** es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el equipo de proyectos:** es el proceso de mejorar las competencias y el ambiente general del equipo para un mejor desempeño en el proyecto.
- **Dirigir el equipo del proyecto:** es el proceso de monitorear el desempeño, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios para así optimizar el desempeño del proyecto.

### **g. Área de conocimiento Gestión de las comunicaciones del proyecto**

Incluye los procesos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean oportunas y adecuadas.

Está compuesto por cinco procesos los cuales son:

- **Identificar los interesados:** es el proceso que consiste en identificar todos los stakeholders del proyecto y su documentación e impacto en el proyecto.

#### **Entradas:**

- Acta de constitución de proyecto.
- Documentos de la adquisición.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

#### **Herramientas y técnicas:**

- Análisis de los interesados.
- Juicio de expertos

#### **Salidas:**

- Registro de interesados.
- Estrategia de gestión de los interesados.

- **Planificar las comunicaciones:** es el proceso para determinar la necesidad de información de los interesados y como abordar las comunicaciones con ellos.

**Entradas:**

- Registro de interesados.
- Estrategia de gestión de los interesados.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Análisis de requisitos de comunicación.
- Tecnologías de las comunicaciones.
- Modelos de comunicación.
- Métodos de comunicación.

**Salidas:**

- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

- **Distribuir la comunicación:** es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados de acuerdo al plan establecido.
- **Gestionar las expectativas de los interesados:** es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para abordar el problema y satisfacer sus necesidades.

- **Informar el desempeño:** es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, informe de estados y proyecciones.

#### **h. Área de conocimiento Gestión de los riesgos del proyecto**

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos así como su seguimiento y control en el proyecto.

Está compuesto por seis procesos los cuales son:

- **Planificar la gestión de riesgos:** es el proceso por el cual se define como cuales actividades de gestión de riesgos y como realizarlas en el proyecto.

##### **Entradas:**

- Enunciado del alcance del proyecto.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

##### **Herramientas y técnicas:**

- Reuniones de planificación y análisis.

##### **Salidas:**

- Plan de gestión de riesgos.

- **Identificar los riesgos:** es el proceso por el cual se identifican los riesgos que pueden afectar el proyecto y se caracterizan.

**Entradas:**

- Plan de gestión de riesgos.
- Estimación de costos de las actividades.
- Estimación de la duración de las actividades.
- Línea base del alcance.
- Registro de interesados.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de la calidad.
- Documentos del proyecto.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Revisiones a la documentación.
- Técnicas de recopilación de la información.
- Análisis de la lista de control.
- Análisis de supuestos.
- Técnicas de diagramación.



- Análisis DAFO.
- Juicio experto.

**Salidas:**

- Registro de riesgos.
- **Realizar el análisis cualitativo de los riesgos:** es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores evaluando su probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

**Entradas:**

- Registro de riesgos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Enunciado del alcance del proyecto.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos.
- Matriz de probabilidad e impacto.
- Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos.
- Categorización de riesgos.
- Evaluación de la urgencia de los riesgos.
- Juicio experto.

**Salidas:**

- Actualizaciones al registro de riesgos.

- **Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos:** es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos.

**Entradas:**

- Registro de riesgos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Técnicas de recopilación y representación de datos.
- Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado.
- Juicio experto.

**Salidas:**

- Actualizaciones al registro de riesgos.

- **Planificar la respuesta a los riesgos:** es el proceso por el cual se desarrollan opciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

**Entradas:**

- Registro de riesgos.
- Plan de gestión de riesgos.

### **Herramientas y técnicas:**

- Estrategias para riesgos negativos o amenazas.
- Estrategias para riesgos positivos u oportunidades.
- Estrategias de respuesta para contingencias.
- Juicio experto.

### **Salidas:**

- Actualizaciones al registro de riesgos.
  - Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos.
  - Actualizaciones al plan para la dirección de proyectos.
  - Actualizaciones a los documentos del proyecto.
- **Monitorear y controlar los riesgos:** es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos.

### **i. Área de conocimiento Gestión de las adquisiciones del proyecto**

Incluye los procesos de compras o adquisiciones de los productos, servicios.

Está compuesto por cuatro procesos los cuales son:

- **Planificar las adquisiciones:** es el proceso de documentar las decisiones de compras del proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando posibles proveedores.

### **Entradas:**

- Línea base del alcance.

- Documentación de requisitos.
- Acuerdos par trabajar en equipo.
- Registro de riesgos.
- Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos.
- Requisitos de recursos de la actividad.
- Cronograma del proyecto.
- Estimación de costos de las actividades.
- Línea base del desempeño de costos.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:**

- Análisis de hacer o comprar.
- Juicio experto.
- Tipos de contrato.

**Salidas:**

- Plan de gestión de las adquisiciones.
- Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones.
- Decisiones de hacer o comprar.
- Documentos de las adquisiciones.
- Criterio de selección de proveedores.
- Solicitudes de cambio.

- **Efectuar las adquisiciones:** es el proceso de obtener respuesta de los proveedores, seleccionar y adjudicar contrato.
- **Administrar las adquisiciones:** es el proceso de gestionar las relaciones de las adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios según sea necesario.
- **Cerrar las adquisiciones:** es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

## **B. Evaluación de Proyectos**

### **1. Definición**

De acuerdo con Sapag y Sapag (2008, p. 1 y 2) los proyectos buscan solucionar problemas o resolver una necesidad humana, es decir, un proyecto es una respuesta a una idea para solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad de negocio. Sin embargo existen recursos limitados para necesidades ilimitadas, por lo cual es que se utiliza la evaluación de proyectos.

Frecuentemente varios proyectos se justifican sin embargo no todos son realizables al mismo tiempo y por esta razón se debe jerarquizarlos y seleccionar los más rentables.

Gitman (2007, p. 13) indica que la meta de una empresa es incrementar al máximo la riqueza de los propietarios para quienes se opera la empresa. La riqueza de los propietarios corporativos se mide por el precio de las acciones, que a su vez se basa en el tiempo de los rendimientos (flujos de efectivo), magnitud y su riesgo.

Los proyectos habitualmente se terminan transformando en nuevas empresas, y como se mencionó antes estas empresas deben generar riqueza, así por lo tanto

es que los proyectos deben evaluarse concienzudamente. Así se puede asegurar de forma razonable su éxito futuro.

Una definición de evaluación de proyectos la plantea Sapag y Sapag (2008, p. 22 y 23) al indicar que este pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. La correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir de manera satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado.

## 2. Niveles de evaluación de proyectos

Existen diferentes niveles de evaluación de proyectos diferenciados principalmente por su profundidad y alcance, en donde el más básico es el Perfil. Sapag y Sapag (2008, p. 23) lo define de la siguiente manera:

- Se elabora a partir tanto de la información existente, como del juicio común y de la opinión que da la experiencia. Sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno.

Por otra parte el nivel más completo de evaluación de proyectos es el Estudio de factibilidad.

## **C. Factibilidad**

De acuerdo con Sapag y Sapag (2008, p. 22 y 23) un estudio de factibilidad se describe como se menciona a continuación:

- Se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes de información primarias. Las variables cualitativas son mínimas, comparadas con las de los estudios anteriores. El cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems. Este estudio constituye el paso previo a la inversión, por tal motivo, entre las responsabilidades del evaluador, más allá del simple estudio de viabilidad está la de velar por la optimación de todos aquellos aspectos que dependen de una decisión de tipo económico como por ejemplo, el tamaño, la tecnología o la localización del proyecto entre otros.

Cualquiera que sea el estudio existen dos etapas: formulación y evaluación. La formulación consiste en definir todos los factores que tenga algún efecto en los flujos de efectivo. La evaluación busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto.

## **D. Perfil**

### **1. Definición**

Existe un tipo de estudio menos profundo y menos detallado que el estudio de factibilidad. Este es el estudio de perfil y al respecto Sapag y Sapag (2008, p. 22) indica:

- Profundiza en la investigación y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas, entre otras. En términos

generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

Este estudio se caracteriza fundamentalmente por descartar soluciones con mayores elementos de juicio. Para ello se profundizan los aspectos señalados preliminarmente como críticos por el estudio de perfil, aunque sigue siendo una investigación basada en información secundaria, no demostrativa. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su aprobación, su continuación a niveles más profundos de estudios, su abandono o su postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones.

## 2. Componentes de estudio de perfil

Un estudio de perfil se compone a su vez de los siguientes estudios, de acuerdo con Sapag y Sapag (2008, p. 24 y 32):

- Estudio técnico: tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.
- Estudio del mercado: aquí se define la cuantía de la demanda del mercado e ingresos de operación. Incluye el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, y de los precios del proyecto, además de muchos costos de operación basados en la estrategia comercial.
- Estudio organizacional – administrativo – legal: consiste en definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su



posterior operación. Además es preciso simular el proyecto en operación y definir los procedimientos administrativos que sean necesarios. Los aspectos legales influyen sobre la parte organizacional y administrativa y pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas.

- Estudio financiero: consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios.
- Estudio del impacto ambiental: tiene por objeto considerar el ciclo de producción completo que generará la inversión, determinando el impacto ambiental que ocasionará tanto el proveedor de los insumos por la extracción, producción, transporte o embalaje de la materia prima, como el sistema de distribución del producto en su embalaje, transporte y uso. También es posible anticipar eventuales costos futuros mayores derivados de variables ambientales en evolución.

## **E. Turismo**

### **1. Definición**

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que lo hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

De acuerdo con el Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002 – 2012 elaborado por el Instituto Costarricense de Turismo, en una forma amplia, se puede considerar que el turismo es la mayor industria del mundo, no solo, por el dinamismo de su crecimiento sino porque representa más de un tercio del valor total del comercio mundial de servicios. Figura entre las cinco primeras categorías de exportación en el 83% de países, en particular Europa, Medio Oriente y América, es la principal fuente de divisas en, al menos, tres países en desarrollo. Su crecimiento está en relación directa con el nivel de ingresos y, por lo tanto, aumenta a medida que lo hace la riqueza mundial. El efecto multiplicativo que tiene en comparación con otros sectores productivos tradicionales es muy amplio, por los beneficios directos (generación de riqueza) e indirectos (empleo y gastos derivados sobre otros sectores productivos) que tiene para una economía.

Se estima que el sector turismo, en general, emplea a uno de cada diez trabajadores en el mundo, lo que lo convierte en el mayor empleador a escala mundial. Se estima adicionalmente que por cada empleo creado en la industria del turismo, se generan entre cinco y nueve empleos indirectos en otras áreas, incluso para personas con baja preparación, para quienes se incorporan por primera vez al mercado laboral o para aquellas personas que requieren horarios flexibles de trabajo. Estas características permiten la generación de empleo en zonas rurales, deprimidas o donde simplemente existan en realidad pocas oportunidades.

## 2. Factores que afectan el desarrollo del turismo

Como modelo de desarrollo, sin lugar a dudas el turismo representa una magnífica oportunidad, sobre todo para los países en desarrollo que necesitan diversificar o reactivar sus economías ante los problemas de competitividad que enfrentan sus fuentes tradicionales de ingreso.

El Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002 – 2012 elaborado por el Instituto Costarricense de Turismo menciona algunos rasgos sobresalientes relacionados con estos factores claves del crecimiento turístico:

- **Seguridad Internacional:** Aun para destinos que puedan estar sufriendo en menor grado los embates de la inseguridad, debe considerarse que la percepción de seguridad es ahora un concepto que trasciende el ámbito netamente geopolítico, y empieza a definirse más globalmente en términos de los componentes empresariales del turismo. Las medidas de seguridad son percibidas y valoradas por los clientes como una responsabilidad en los componentes de la cadena del valor.
- **Envejecimiento de la población:** El envejecimiento de las poblaciones de los principales países emisores de turismo provocará un aumento en la cantidad de personas con disposición al turismo, que contarán con el tiempo y el dinero necesarios. Este tipo de turista tiene mucha más experiencia en gastos discrecionales y está mejor informado sobre las posibilidades de viaje, de manera que será un consumidor que exigirá más por su dinero y que estará interesado en cada vez más productos y servicios turísticos y nuevas necesidades.
- **Nueva visión sobre la sostenibilidad ambiental y cultural:** Aumentará el nivel de conciencia y preocupación sobre problemas ecológicos en el mundo entero lo que ejercerá una considerable presión para promover desarrollos turísticos con el menor trastorno posible sobre variables ecológicas y culturales. La sostenibilidad como nuevo modelo de desarrollo económico se abre camino en el mundo entero y provoca cambios en las necesidades humanas para producir con ello modificaciones relativas con respecto a una nueva valoración del ambiente social, cultural y ambiental como elementos fundamentales en la sociedad. Los consumidores de los

mercados industrializados están cobrando cada vez mayor conciencia de los problemas ecológicos y están cada vez más informados de los destinos y productos turísticos.

- **Nuevas preferencias y expectativas de los consumidores-turistas:** El paradigma turístico tradicional se ha desarrollado fundamentalmente a partir de la asimetría informativa entre el demandante de servicios turísticos y la zona receptora de destino, no paliada suficientemente por los tour operadores que han intermediado la comercialización en la industria. Contrariamente, el nuevo paradigma turístico se está fundamentando en la mayor experiencia viajera de los consumidores turistas, así como por la facilidad para adquirir información neutral relativa al producto-servicio turístico que se desea contratar. Esta circunstancia se traduce en una mayor correspondencia entre la calidad del producto-servicio turístico deseado por el consumidor turista y la ofrecida por los distintos agentes que configuran el destino turístico.
- **Nuevas tecnologías:** La industria turística es extremadamente intensiva en la transmisión de información, por lo que la adopción y difusión de las nuevas tecnologías constituyen un elemento de insoslayable importancia. El impacto de las nuevas tecnologías de la información no constituye una mera innovación de procesos. Principalmente, las nuevas tecnologías de la información están cambiando las reglas del juego y alterando substancialmente el papel de cada agente económico en el proceso de creación del valor en la industria turística. Las nuevas tecnologías de la información posibilitan la introducción de mejoras substanciales en costes, frente a la distribución tradicional, además de favorecer la transición de productos-servicios estandarizados propios del turismo de masas, hacia una industria turística proveedora de productos-servicios turísticos flexibles y adaptables a una demanda diferenciada.

- **Nuevas formas organizativas y de producción:** El paradigma turístico tradicional se ha caracterizado por la comercialización de paquetes turísticos rígidos, favorecedores de la generación de economías de escala, con objeto de reducir el coste medio, y consecuentemente el precio, de los productos-servicios turísticos. Las perspectivas a futuro parecen favorecer formas más flexibles en el diseño y comercialización de productos turísticos con el objeto de acercarse cada vez más a las expectativas de los viajeros; la forma tradicional del paquete turístico estaría cambiando hacia una atención más personalizada y a la oferta de multiproductos que el mismo cliente podría ensamblar a la hora de la compra.
- **Nuevas tendencias en la dirección de empresas:** Las nuevas tendencias en la dirección de empresas turísticas están abandonando las técnicas masivas en favor de las relacionales particulares, poniendo el acento de la importancia no tanto en la maximización de la capacidad como en la rentabilidad a largo plazo. En este nuevo escenario, la competencia entre empresas no se centra únicamente en el precio, sino que se traslada a otras variables como la diferenciación del producto-servicio, la innovación, la calidad o la superior generación de valor a favor del consumidor.

### 3. Tipos de productos turísticos

- **Turismo de masas:** Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico por lo que no es un tipo de turismo exclusivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado. Aquí podemos encontrar el turismo de sol y playa.

- **Turismo individual:** Es aquel cuyo programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.
- **Turismo cultural:** Precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional. Puede ser: Urbano, Monumental, Arqueológico, Funerario, De compras, Etnográfico, Literario, De formación, Científico, Gastronómico, Enológico, Industrial, Itinerante y Místico.
- **Turismo natural:** incluye las siguientes categorías: Parques temáticos, Ecoturismo (basado en el contacto con la naturaleza, sus recursos los componen los parques nacionales, es decir, una flora y fauna interesante en la zona receptiva), Rural, Agroturismo, Agroecoturismo, Ornitológico, Turismo cinegético y Turismo micológico.
- **Turismo activo:** Se realiza en espacios naturales, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural y generalmente este tipo de actividades se realizan en un parque natural debido al interés ecológico que estos presentan. Las actividades más conocidas de turismo activo son las siguientes: Ictioturismo (es la actividad turística centrada en la práctica de la pesca deportiva), Deportivo, Aventura, Religioso, Espiritual, Termal o de salud, Médico, Turismo Social y Turismo experiencial.
- **Turismo de negocios:** Aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, se desarrolla entre empresas por lo general.
- **Turismo espacial:** comenzó a principios del siglo XXI realizado por personas muy ricas y valientes. Los primeros viajes consistían en una estancia de tres o más días en la Estación Espacial Internacional en la que realizaban fotografías del espacio y la Tierra, videos, conversaciones con personas en el planeta, disfrute de la ingravidez, colaboración con los tripulantes de la estación y también realización de pequeños experimentos.

- **Turismo científico:** El turismo científico es una modalidad de turismo cuya motivación es el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas. En ocasiones existe la necesidad de viajar para observar in situ alguna realidad que es objeto de estudio. El turismo científico se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio en un entorno natural.

## **F. Turismo ecológico**

Wikipedia (s.f.) indica la siguiente definición de Ecoturismo:

El Turismo ecológico o ecoturismo es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajantes. Aunque existen diferentes interpretaciones, por lo general el turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el bienestar de las poblaciones locales, y tal presunción se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas/grupos/cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio. Debido a su auge, el ecoturismo ya se convirtió en el segmento de más rápido crecimiento y el sector más dinámico del mercado turístico a escala mundial. Este movimiento apareció a finales de la década de 1980, y ya ha logrado atraer el suficiente interés a nivel internacional, al punto que la ONU dedicó el año 2002 al turismo ecológico.

### **1. Principios del Ecoturismo**

The International Ecotourism Society (s.f.) establece que el genuino ecoturismo debe seguir los siguientes siete principios, tanto para quienes operan los servicios como para quienes participan:

- minimizar los impactos negativos, para el ambiente y para la comunidad, que genera la actividad;
- construir respeto y conciencia ambiental y cultural;
- proporcionar experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones;
- proporcionar beneficios financieros directos para la conservación;
- proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local;
- Crear sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones;
- Apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.

Pese a su corta existencia, el ecoturismo es visto por varios grupos conservacionistas, instituciones internacionales y gobiernos como una alternativa viable de desarrollo sostenible. Existen países como Costa Rica, Kenia, Madagascar, Nepal y Ecuador (Islas Galápagos) donde el turismo ecológico produce una parte significativa de los ingresos de divisas provenientes del sector turístico, e incluso en algunos casos, de la economía del país.

## 2. Diferencias con otros tipos de turismo verde

En la práctica se presenta un problema para establecer lo que es turismo ecológico y lo que no es. Por un lado, existen varias definiciones de lo que es ecoturismo; tampoco existe un órgano a nivel internacional que certifique tal actividad; y además, muchos de los turistas realizan en sus viajes actividades de ecoturismo combinadas con otras que no lo son. Por otra parte, algunos gobiernos y empresas del sector turístico por conveniencia económica tratan el ecoturismo como equivalente a cualquier clase de turismo basado en la naturaleza. Turismo



de aventura, sol y playa, acampar, pesca o cualquier actividad turística de convivencia con la naturaleza no necesariamente es ecoturismo, en la mayoría de los casos es solamente turismo natural o turismo verde.

### 3. Ecoturismo como concepto

De acuerdo con Wikipedia (s.f.) el ecoturismo es un subcomponente del campo del desarrollo sostenible, es una forma de turismo centrado en la naturaleza que se caracteriza por estar fuertemente orientado al desarrollo sostenible y por lo tanto se sustenta en el cumplimiento de siete componentes:

- Contribuye a la conservación de la biodiversidad.
- Sostiene el bienestar de la población local.
- Incluye una experiencia de aprendizaje / interpretación
- Involucra la acción responsable por parte de turistas y de la industria turística.
- Es ofrecido primordialmente a grupos pequeños por pequeñas empresas.
- Requiere el consumo más bajo posible de recursos no renovables.
- Enfatiza la participación local, propiedad y oportunidad de negocios para la población rural.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo presenta la metodología utilizada en el estudio, para lograr llegar a los resultados planteados. Se incluye la explicación del tipo de investigación, las fuentes de información utilizadas, las técnicas empleadas y el procesamiento y análisis.

### **A. Tipo de Investigación**

Hernández et al. (2008, p. 58) indica que el tipo de estudio depende de dos factores:

- A. El estado de conocimiento en el tema de la investigación mostrado por la revisión de literatura
- B. En enfoque que se pretenda dar al estudio

De esta forma Hernández et al. (2008, p. 58-70) identifica cuatro tipos de estudios, dentro de los cuales destacan:

- A. Estudios exploratorios: se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.
- B. Estudios descriptivos: su propósito es describir situaciones y eventos. Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren

El presente estudio se ubica como exploratorio y descriptivo. Califica como exploratorio ya que de acuerdo con la definición de Hernández et al. (2008, p. 59) estos son como realizar un viaje a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído ningún libro, sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar. Sobre el Albergue de Montaña El Roble no existe ningún estudio previo ni se han aplicado técnicas de investigación ni

existe mayor información. Sin embargo también califica como descriptivo ya que el estudio aplica técnicas conocidas para medir a algunas variables del proyecto.

## **B. Fuentes y Sujetos**

Las fuentes son los medios para obtener la información requerida para el estudio. Para este estudio se utilizaron las siguientes fuentes:

- Fuentes primarias: consistió en la información obtenida de libros relacionados con evaluación financiera, administración de proyectos y turismo. También se incluye información obtenida de sitios de Internet con información sobre turismo principalmente, por ejemplo los sitios del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) y del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).
- Fuentes propias: consistió en la obtención de información propiamente relacionada con el proyecto específico. Se incluye la información relacionada con la construcción física (costos, cantidades), los involucrados, los riesgos, involucrados.

Los sujetos son el “Asunto o persona sobre el que se habla o escribe” según el Diccionario de la real academia española (2005).

En este estudio el sujeto principal es la finca El Roble.

## **C. Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- Investigación documental, la cual consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe, de acuerdo con Hernández et al. (2008, p. 23).
- Observación: De acuerdo con Gómez (2004, p. 33) consiste en observar lo que interesa y recoger los datos que interesen utilizando algún procedimiento de recopilación de las observaciones. Se aplicó en los siguientes casos:

**CUADRO 1. Resumen de Observaciones**

<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fecha</b>
Observación directa	Visita a la propiedad El Roble	Conocer las características de la propiedad	05 Diciembre 2010
Observación directa	Visita a la propiedad El Roble	Visualizar el desarrollo del proyecto en la propiedad y evaluar principalmente la inversión a realizar	12 Diciembre 2010
Observación directa	Visita a la propiedad El Roble	Verificar datos e información sobre la propiedad	08 Enero 2011

Fuente: Elaboración propia

- Entrevistas: Es la obtención de información por medio de la aplicación de una serie de preguntas que hace un entrevistador, según lo indica Gómez (2004, p. 33). Se realizaron las siguientes:

**CUADRO 2. Resumen de entrevistas**

<b>Técnica</b>	<b>A quien</b>	<b>Propósito</b>	<b>Lugar y Fecha</b>
Entrevista no estructurada	Entrevista a presidente de Breneto S.A.	Conocer las características y antecedentes de la propiedad y la idea original de Desarrollo Turístico El Roble	Cartago, 28 Noviembre 2010
Entrevista no estructurada	Entrevista a presidente de Breneto S.A.	Conocer las características y antecedentes de la propiedad y la idea original de Desarrollo Turístico El Roble	Cartago, 12 de Diciembre 2010
Entrevista no estructurada	Entrevista a presidente de Breneto S.A.	Conocer las características y antecedentes de la propiedad y la idea original de Desarrollo Turístico El Roble	Cartago, 8 Enero 2011

Entrevista no estructurada	Entrevista a Funcionario de ICT	Conocer la legislación sobre declaratoria turística e información general sobre turismo en Costa Rica	San José, 03 Enero 2011
Entrevista telefónica	Gerente de BN Turismo del BNCR	Conocer los requisitos y funcionamiento del plan de crédito turístico	03 Enero 2011

Fuente: Elaboración propia

#### **D. Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento de la información se realizó básicamente por medio de herramientas computacionales como paquetes de hojas de cálculo y procesadores de texto. Además se utilizó un paquete de administración de proyectos.

Para el análisis de emplearon técnicas como: cuadros comparativos, flujos de caja, cálculo de indicadores de evaluación de proyectos, cronogramas, diagramas de flujo, estimaciones, presupuestos, análisis de riesgos, planes, etc.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**



A continuación se presenta un análisis de la situación del turismo en Costa Rica, principalmente a nivel de datos estadísticos. Se incluyen datos históricos de oferta y demanda además de un gráfico de las expectativas futuras de la industria turística.

### **A. Turismo en Costa Rica**

La enciclopedia Wikipedia (s.f.) indica que el turismo en Costa Rica es uno de los principales sectores económicos y de más rápido crecimiento del país y desde 1995 representa la primera fuente de divisas de su economía. Desde 1999 el turismo genera para el país más ingreso de divisas que la exportación de sus cultivos tradicionales de banano, piña y café juntos. La bonanza del turismo comenzó en 1987, con el número de visitantes aumentando de trescientos veintinueve mil en 1988, alcanzando un millón en 1999, hasta llegar a dos millones de turistas extranjeros en 2008, generando USD 2,14 mil millones en divisas. En 2008 el turismo contribuyó con un 7,2% del PIB del país y un 22,7% de las divisas generadas por las exportaciones totales, y en 2005 fue responsable por un 13,3% de los empleos directos e indirectos.

Costa Rica optó desde hace varios años por el turismo como modelo de desarrollo y a su vez se inclinó por el turismo sostenible como se evidencia en la siguiente premisa estipulada en el Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002 – 2012:

“El Desarrollo Turístico Sostenible es el medio por excelencia que el país tiene para utilizar eficientemente su acervo natural y cultural con el objetivo de generar riqueza que se traduzca en beneficios reales para toda la sociedad costarricense.”

## **B. Oferta Turística de Costa Rica**

La oferta turística del país es muy variada y se puede resumir en el siguiente cuadro:

### **CUADRO 3**

#### **NÚMERO DE EMPRESAS CON DECLARATORIA TURÍSTICA SEGÚN TIPO Y CONDICIÓN. 2008**

<b><u>Tipo de Empresa</u></b>	<b><u>En proyecto</u></b>	<b><u>En Operación</u></b>	<b><u>Total</u></b>	<b><u>Canceladas*</u></b>
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>1.312</b>	<b>1.467</b>	<b>47</b>
Hospedaje	58	460	518	17
Agencias de Viajes	46	306	352	0
Alquiler de automóviles	5	20	25	0
Transporte Acuático	12	26	38	3
Gastronómico y Diversión	33	459	492	25
Líneas Aéreas	0	28	28	2
Actividades Temáticas	1	13	14	0

\*/ Se refiere a empresas a las que se les ha cancelado la declaratoria turística a diciembre de 2008  
FUENTE: Gestión y Asesoría Turística, Administración de la Información, ICT. 2008

Aquí se observa la cantidad de empresas ligadas al sector turístico y es destacable que existen una cantidad muy importante de empresas aún en proyecto, las cuales están apostando a una demanda insatisfecha en el sector o apuestan a un crecimiento futuro

El siguiente cuadro muestra la oferta en lo relacionado solamente con hospedaje por zona geográfica:

#### **CUADRO 4. OFERTA DE HOSPEDAJE CON DECLARATORIA TURÍSTICA SEGÚN UNIDADES DE PLANEAMIENTO. 2008**

<b>Unidad / Subunidad de</b>	<b><u>Empresas</u></b>	<b><u>Habitaciones</u></b>	<b><u>Distribución Habitac. (%)</u></b>
------------------------------	------------------------	----------------------------	---

planeamiento

<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>18.948</b>	<b>100,0</b>
UNIDAD VALLE CENTRAL	150	6.818	36,0
UNIDAD GUANACASTE NORTE	67	2.797	14,8
UNIDAD PACIFICO MEDIO	60	2.164	11,4
UNIDAD LLANURAS DEL NORTE	53	1.789	9,4
UNIDAD PUNTARENAS PLAYAS E	23	1.258	6,6
ISLAS DEL GOLFO			
SUB UNIDAD POLO TURISTICO	9	1.130	6,0
GOLFO PAPAGAYO			
UNIDAD CORCOVADO GOLFITO	27	590	3,1
UNIDAD GUANACASTE SUR	16	513	2,7
UNIDAD CARIBE NORTE	18	505	2,7
UNIDAD MONTEVERDE	12	442	2,3
SUB UNIDAD VOLCANES DE	2	263	1,4
GUANACASTE			
SUB UNIDAD SARAPIQUI	8	236	1,2
UNIDAD CARIBE SUR	9	236	1,2
SUB UNIDAD CORDILLERA DE	6	207	1,1
TALAMANCA			

---

FUENTE: Administración de la Información, ICT. 2008.

Del anterior cuadro es principalmente destacable la cantidad de empresas y habitaciones ubicadas en el Valle Central, lo cual indica que no necesariamente todos los turistas buscan un hotel de playa o en lo profundo de la montaña, sino que existe un porcentaje importante que se hospeda en hoteles de ciudad o alrededores.

### **C. Demanda turística**

Para entender la demanda turística se debe analizar el siguiente cuadro, el cual muestra la cantidad de visitantes que ingresaron en el 2009 y la zona que visitaron:

**CUADRO 5. ESTIMACIÓN DEL INGRESO DE VISITANTES POR UNIDADES DE PLANEAMIENTO 2009 (Todos los puertos)**

<b>TOTAL DE TURISTAS *</b>	<b>%</b>	<b>1.519.604</b>
Valle Central	83,8	1.273.816
Guanacaste Norte	33,0	500.960
Guanacaste Sur	7,3	111.677
Puntarenas e Islas del Golfo	11,2	170.916
Pacífico Medio	28,5	432.448
Península de Osa (Pacífico Sur)	9,7	147.815
Caribe Norte	9,8	148.796
Limón	3,4	52.327
Caribe Sur	9,5	144.758
Llanuras del Norte	26,9	409.167
Monteverde	13,8	209.124

\* No incluye a Turistas Nicaragüenses que ingresaron por la Vía Terrestre

FUENTE: Encuestas de No Residentes, ICT. 2008

Sin duda se observa que un porcentaje muy alto de los turistas visitó o estuvo en el Valle Central, lo cual posiblemente puede estar relacionado con el ingreso a través del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento en el tiempo de la actividad hotelera en el país:

**CUADRO 6. ÍNDICE DE ACTIVIDAD HOTELERA, ÍNDICE DE TARIFAS HOTELERAS Y PORCENTAJES DE OCUPACIÓN, POR MES. 2006-2008**

Índice Mensual de Actividad Hotelera (IMAH)

Índice Mensual de Tarifas Hoteleras (IPH)

Porcentajes de ocupación(% Ocup)

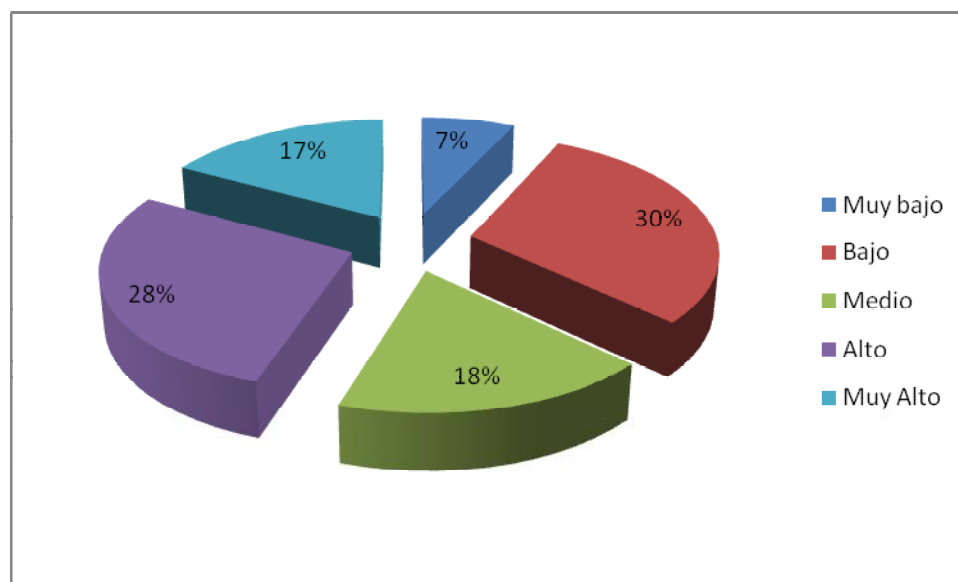
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Enero	151,4	153,9	163,7	176,8	197,4	206,7	65,1	66,5	65,9
Febrero	159,5	161,3	172,8	173,6	192,1	200,8	73,6	71,6	78,2
Marzo	167,1	172,7	187,5	184,0	197,9	195,5	72,3	70,9	75,2
Abril	141,0	145,2	156,5	177,1	190,4	193,9	57,1	57,0	53,6
Mayo	127,6	131,2	139,4	162,6	174,7	183,6	52,5	54,3	52,3
Junio	123,4	129,2	135,1	163,0	178,6	188,1	52,2	54,7	55,6
Julio	140,0	155,4	159,5	163,0	180,8	201,2	58,2	61,3	58,8
Agosto	131,2	142,1	144,4	159,5	179,1	205,8	54,1	59,5	52,5
Septiembre	106,8	110,1	109,1	161,2	170,8	195,5	45,5	46,6	45,0
Octubre	110,0	114,6	108,5	153,1	171,9	193,3	49,6	50,2	46,2
Noviembre	138,3	152,3	143,2	156,7	175,5	181,9	64,1	67,6	60,6
Diciembre	135,8	140,0	130,4	177,9	190,1	211,8	55,6	58,5	51,5

FUENTE: Departamento de Estadística Macroeconómica, Banco Central de Costa Rica. 2009

Aquí se puede notar como el Índice Mensual de Actividad Hotelera ha venido mostrando un incremento desde Enero del 2006 hasta Diciembre del 2008.

Por último el siguiente gráfico presenta un indicador relacionado con el índice de confianza turístico elaborado por la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).

**GRÁFICO 1. Indicador de la situación turística actual. I Semestre 2010.**



FUENTE: CANATUR (2010) Índice de Confianza Turístico. 2009

Este gráfico muestra las expectativas de crecimiento del sector turístico del país, el cual muestra señales importantes de recuperación a pesar de las épocas de crisis que se han presentado en los últimos años.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE PERFIL**

En este capítulo se desarrolla el estudio de perfil, el cual incluye un estudio de mercado, un estudio legal, un estudio técnico, un estudio organizacional, un estudio ambiental y el estudio financiero. La profundidad de los estudios corresponde a lo requerido para un estudio de perfil.

## **A. Estudio de Mercado**

El estudio de mercadeo define algunos aspectos como: producto, distribución, precio y publicidad. Esto a su vez llevará a determinar el dato de la demanda estimada en términos monetarios.

### **1. Producto**

El producto es un servicio que consiste en el alquiler de cabañas de montaña rústicas, con facilidades con senderos, canopy, pesca en lago, monta a caballo, observación de aves y apreciación de la vista. También se pueden alquilar las instalaciones por el día.

El cliente meta es el turista, nacional o extranjero que aprecie la naturaleza, la tranquilidad y desean estar alejados por un tiempo de la ciudad pero sin estar demasiado lejos. Y esto a un bajo costo.

### **2. Distribución**

Al consistir en un servicio no existe un mecanismo de distribución a los clientes, sino que los clientes deben llegar al lugar. Sin embargo en ese punto es necesario mencionar que el camino de acceso al Albergue debe ser mejorado y para este fin se consideró una inversión para que el camino esté lastreado completamente.



### 3. Promoción

La promoción se llevará a través de los siguientes medios:

- Obtención de declaratoria turística del ICT, con lo cual se obtendrá la incorporación al sitio web del ICT
- Inscripción a la CANATUR, lo cual significará la incorporación a su página web
- Desarrollo de la propia página web, con información y fotos.
- Contactos con operadores turísticos (como agencias de viajes).
- Elaboración de brochurs y otros similares.
- Colocación de un rótulo de carretera, cerca de la zona de ingreso, en la carretera interamericana sur.

También se consideró un acto inauguración y publicidad de apertura con un costo de \$2,000

### 4. Precio

Para definir los precios de las habitaciones y los niveles de ocupación se realizó un análisis de la competencia. Para esto se seleccionaron algunos hoteles que tienen relación con el Albergue de Montaña El Roble, ya sea por similitud de oferta o por cercanía. Con estas características se identificaron los siguientes:

### CUADRO 7. Análisis de Competencia

Nombre	Ubicación	Características	CST *	Estrellas ICT
Savegre Hotel de Montaña. Teléfono 2740-1028	San Gerardo de Dota, San José	Hotel de montaña a 80 Km. de San José. Tiene televisión, baño privado, bar, restaurante, sala de reuniones. Actividades: observaciones de aves, pesca de truchas, canopy, cabalgatas, caminatas, catarata.	4	***
El Guarco Hotel. Teléfono 2573-0000	Tejar, Cartago	Hotel de ciudad, con televisión, baño privado, restaurante, Internet, sala de reuniones, bar. Actividades: tours según solicitud del huésped.	nd	***
Tapanti Media Lodge. Teléfono 2533-9090	Orosí, Cartago	Hotel de montaña. Tiene baño privado, televisión, Internet, bar, restaurante, sala de reuniones. Actividades: cuadraciclos, cabalgatas, tour Tapanti, tour de café, caminatas, rafting, piscinas termales	nd	nd
Granpas' Hotel. Teléfono 2536-7418	Cot, Cartago	Hotel de montaña, camino al Irazú, baño privado, Internet, televisión, restaurante. Actividades: tours al Volcán Irazú, Volcán Turrialba, Orosi, Tapantí, Canopy, rafting.	nd	nd
Sanchiri Mirador & Lodge. Teléfono 2574 5454	Paraíso, Cartago	Hotel de montaña con mirador. Tiene restaurante. Actividades: caminata, visita PN Tapantí, cuadraciclo, tour de café, rafting, Volcán Irazú y Turrialba, cabalgata, canopy	3	***

\* Certificado de Sostenibilidad Turística dado por el ICT.

Fuente: Elaboración propia

Se consideró por el tipo de industria que el precio a cobrar por habitación debe definirse con base en la competencia. Además, el nivel de ocupación posiblemente tenderá a comportarse similarmente a la competencia. Para esto se elaboró el siguiente cuadro comparativo:

**CUADRO 8. Comparación de Precios de Competencia**

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad de habitaciones</b>	<b>Tarifa temporada alta *</b>	<b>Tarifa temporada baja *</b>
Savegre Hotel de Montaña	28	\$ 95	\$ 95
El Guarco Hotel	31	\$ 68	\$ 68
Tapanti Media Lodge	11	\$ 66	\$ 60
Granpas' Hotel	9	\$ 60	\$ 60
Sanchiri Mirador & Lodge	20	\$ 72	\$ 60

\* todas las tarifas incluyen desayuno. Todas las tarifas son de ocupación doble

Fuente: Elaboración propia

Para definir las tarifas de El Roble se obtuvo un promedio de las tres opciones con tarifas menores, ya que se considera que estas se acercan más a lo que ofrece El Roble. Por otra parte se obtuvo un porcentaje de ocupación promedio con base en el Anuario Estadístico 2008 del ICT (ver capítulo IV de Análisis de la Situación Actual), para esto se consideró como temporada alta a los meses de Noviembre a Abril y temporada baja de Mayo a Octubre. También se tomó en cuenta los

resultados del índice de confianza de CANATUR en la cual se muestran expectativas de crecimiento.

Adicionalmente a los ingresos de hospedaje se consideró un porcentaje adicional (45%) de ingresos generado por el alquiler del salón, servicio de restaurante, o visitas de un día (sin hospedaje), esto de acuerdo con datos obtenidos de compañías de la industria. De esta manera el ingreso anual sería como se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 9. Cálculo del Ingreso anual**

	Temporada alta	Temporada baja	Otros ingresos
Tarifa diaria por habitación - dólares	66,00	60,00	
Monto mensual 100%	1.980,00	1.800,00	
% Ocupación	64,17%	51,73%	
Cantidad habitaciones	10	10	
<b>Ingreso mensual - dólares</b>	12.706	9.311	
<b>Ingreso anual - dólares</b>	<b>76.234</b>	<b>55.868</b>	<b>59.446</b>
<b>Total anual - dólares</b>			<b>191.548</b>

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se toman los siguientes supuestos:

- Los niveles de ocupación no van a variar en el plazo de estudio.
- Los ingresos en general van a aumentar un 6% cada año producto de un aumento en las tarifas de ese mismo porcentaje, esto basado en la inflación general del país 2010. No se contempla un aumento en la demanda.
- Las tarifas diarias no contemplan los impuestos turísticos exigidos por ley y en la cual el Albergue funge como recaudador únicamente.

## **B. Estudio Legal**

En el ámbito legal hay principalmente dos Leyes y un reglamento relacionadas con turismo que aplican a El Roble:

### **1. Ley general de Turismo 17163**

Se encuentra actualmente en aprobación en la Asamblea Legislativa. Esta normativa involucra al sector privado junto con el público en cuanto a derechos y deberes en relación al turismo. También define claramente conceptos y figuras jurídicas propias de la industria. Además se refuerza el papel del Instituto Costarricense de Turismo como ente rector representante del Estado. Esta ley también establece el Registro Nacional de Turismo y la declaratoria turística para las empresas.

### **2. Ley 6990 Incentivos para el Desarrollo Turístico**

Esta Ley contempla entre otros puntos los requisitos de la Declaratoria turística y los requisitos para solicitar el contrato turístico. El contrato turístico contiene entre otros beneficios la exoneración del 13% del Impuesto de Ventas en las compras locales e importaciones para los costos de la inversión inicial. No se incluyen los costos de mano de obra. Se menciona el procedimiento a seguir para aprovechar la exoneración.

### **3. Reglamento de las Empresas de Hospedaje Turístico**

Este documento define y categoriza las diferentes tipos de empresas turísticas de hospedaje, menciona las responsabilidades del Instituto Costarricense de Turismo. También menciona las obligaciones de los establecimientos de hospedaje turísticos y de los huéspedes según el contrato de hospedaje turístico.

#### 4. Otras entidades y trámites legales

Adicionalmente existen las siguientes entidades con las cuales El Roble debe interactuar:

- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Mantiene el Registro Nacional de Turismo y otorga la declaratoria turística. Esta declaratoria turística permite a su vez obtener la patente de licores categoría F y el contrato turístico. En el documento se estipulan los requisitos legales, económicos y técnicos para obtener la declaratoria turística.
- Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Agrupa a la gran mayoría de empresas del sector turístico del país. Es un ente con capacidad para influir en las políticas turísticas del gobierno. La afiliación se puede considerar un signo de reconocimiento aparte de otros beneficios.
- Dirección General de Tributación Directa. Aquí se realiza la inscripción como contribuyente del impuesto de renta.
- Municipalidad. Otorga la patente comercial y la patente de licores categoría F para empresas con Declaratoria Turística.
- Ministerio de salud. Otorga el permiso sanitario de funcionamiento.

Es importante mencionar que el Desarrollo El Roble se realizará considerando los requisitos técnicos necesarios para solicitar la declaratoria turística.

#### 5. Costos

Dado que ya existe la sociedad Breneto S.A. la cual es propietaria del terreno y será la propietaria y administradora del Albergue de Montaña El Roble entonces no es necesario incurrir en costos de inscripción de una sociedad. Se consideran únicamente costos de asesoría legal de \$200 para la puesta en marcha.

### **C. Estudio Ambiental**

Con este estudio lo que se busca es tener la certeza de que el proyecto es ambientalmente viable, afirmación que se da una vez aprobado el Estudio de Impacto Ambiental, esto por parte de SETENA. Una vez obtenido este documento se puede proseguir.

El proyecto, tiene la relevancia que se alojará en una construcción mayor a los 1,000 m<sup>2</sup>, esto hace que, el propietario del inmueble necesite la aprobación de un formulario D1 para tramitar los permisos de construcción, los elementos más importantes que se desarrollan en este documento son:

- Disponibilidad de aguas residuales las cuales deben de ser tratadas antes de evacuarlas a un río de flujo constante
- Movimiento de tierras, el cual lo que se quiere es que se indique donde se botará la tierra procedente del proyecto ya que la misma tiene que ser botada en un lugar aprobado por la municipalidad.

Lo que la entidad reguladora ambiental quiere es que por medio de un documento llamado compromisos ambientales el propietario del inmuebles cumpla con todas las actividades hay indicadas para minimizar el impacto ambiental de la ejecución del proyecto, y si no se cumple se le hará efectiva la garantía ambiental.

Es tan importante este estudio de SETENA, que ninguna de las Instituciones a las que se deben de llevar los planos a probar, no reciben los mismos, sin la presentación de la viabilidad ambiental del proyecto.

El costo estimado para El Roble es de \$4,800

## **D. Estudio Organizacional**

Esta sección indica el personal necesario para operar la empresa y el costo que esto representa.

### 1. Descripción de puestos

En el siguiente cuadro se muestra la lista de personal y sus principales responsabilidades

**CUADRO 10. Descripción de Puestos**

<b>Puesto</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Funciones</b>
Oficial de seguridad diurno	<ul style="list-style-type: none"><li>• secundaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la seguridad interna y externa de El Roble</li></ul>
Oficial de Seguridad nocturno	<ul style="list-style-type: none"><li>• secundaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la seguridad interna y externa de El Roble</li></ul>
Mucama diurna	<ul style="list-style-type: none"><li>• secundaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la limpieza y orden de las habitaciones</li><li>• Mantener limpio el lugar en general</li><li>• Lavar ropa de cama, cortinas , manteles y otros</li></ul>
Mucama tarde	<ul style="list-style-type: none"><li>• secundaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la limpieza y orden de las habitaciones</li><li>• Mantener limpio el lugar en general</li><li>• Lavar ropa de cama, cortinas , manteles y otros</li></ul>
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico en secretariado bilingüe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender a los clientes en el lugar</li><li>• Realizar reservaciones</li><li>• Coordinar tours</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información telefónica y por e-mail</li> </ul>
Asistente administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico medio en contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar compras</li> <li>• Preparar la planilla</li> <li>• Manejar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar</li> <li>• Prepara información contable</li> </ul>
Chef	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del INA o institución reconocida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar las comidas para los huéspedes y para el personal interno</li> <li>• Preparar presupuestos e comidas y bebidas</li> <li>• Realizar compras de alimentos y bebidas</li> </ul>
Salonero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los huéspedes en el restaurante y/o habitaciones</li> <li>• Preparar bebidas en el bar</li> </ul>
Encargado de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar mantenimiento periódico y preventivo a equipos (lavadora, planta eléctrica, bomba de agua)</li> <li>• Realizar cualquier reparación que se necesaria</li> </ul>
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato universitario en administración de empresas turísticas</li> <li>• Inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el adecuado funcionamiento del Albergue</li> <li>• Realizar trámites administrativos varios (Tributación Directa, Municipalidad, ICT)</li> <li>• Preparar un presupuesto anual</li> <li>• Asegurar le rentabilidad financiera</li> <li>• Promocionar a El Roble</li> <li>• Atender reuniones y visitar clientes</li> </ul>

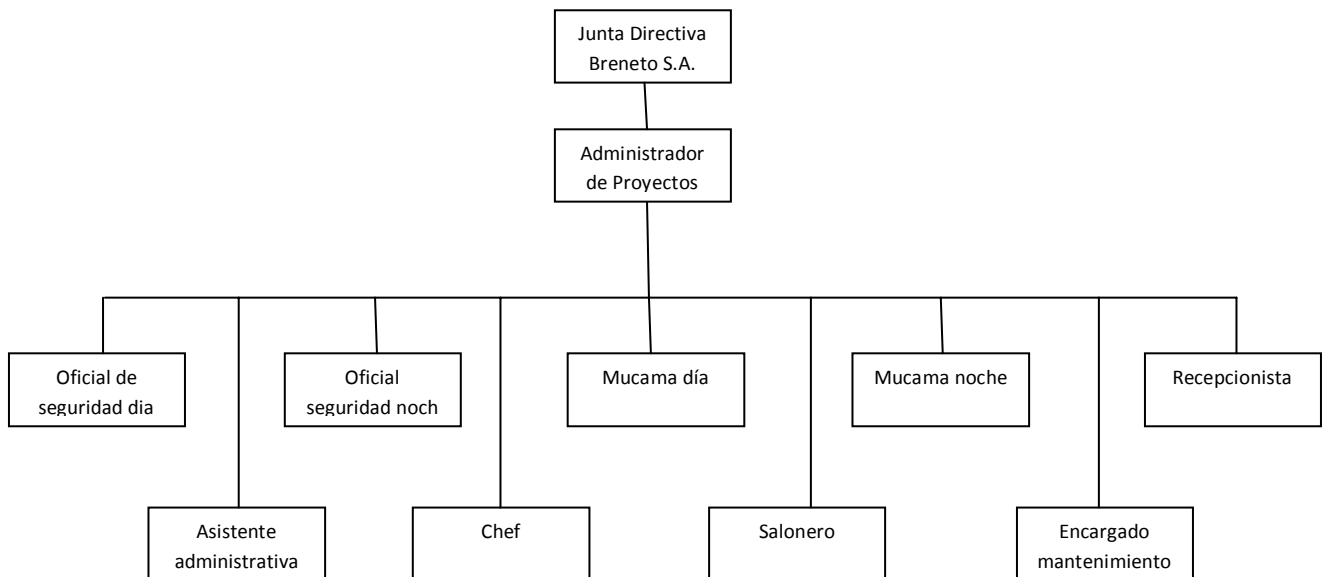
Fuente: Elaboración propia

## 2. Estructura organizacional

El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional propuesta. Básicamente existe la figura del administrador a quien le reportan las demás personas del equipo de trabajo

El administrador a su vez debe reportar y entregar resultados a la junta directiva de Breneto S.A.

**FIGURA 2. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia

### 3. Costos

El total de costos de la planilla se detalla en el siguiente cuadro.

#### **CUADRO 11, Cálculo del costo de la planilla**

Montos en colones

	<b>Salario Mensual</b>	<b>Cargas sociales 47,84%</b>	<b>Costo total</b>
Oficial de seguridad diurno	237.353,28	113.526	<b>350.879</b>
Oficial de Seguridad nocturno	237.353,28	113.526	<b>350.879</b>
Mucama diurna	221.495	105.941	<b>327.436</b>
Mucama tarde	221.495	105.941	<b>327.436</b>
Recepcionista	237.353,28	113.526	<b>350.879</b>
Asistente administrativa	357.216,28	170.857	<b>528.073</b>
Chef	245.813,10	117.572	<b>363.386</b>
Salonero	221.495,10	105.941	<b>327.436</b>
Encargado de mantenimiento	220.345,47	105.391	<b>325.737</b>
Administrador	405.167,82	193.792	<b>598.960</b>
<b>Costo total mensual colones</b>			<b>3.851.101</b>
<b>Costo mensual dólares</b>			<b>7.478</b>
<b>Costo total Anual dólares</b>			<b>89.734</b>

\* Los salarios se tomaron de la tabla de salarios mínimos del I semestre del 2011 decreto No. 36292 - MTSS publicado en la Gaceta 238, del 8 de diciembre del 2010.

\* El porcentaje de cargas sociales incluye: CCSS (26.17%), aguinaldo (8.33%), riesgos del trabajo (4.17%), cesantía (5%), vacaciones (4.17%).

Fuente: Elaboración propia

### **E. Estudio Técnico**

En este estudio se detalla la inversión inicial, tanto en infraestructura como en equipo, y los costos de operación.

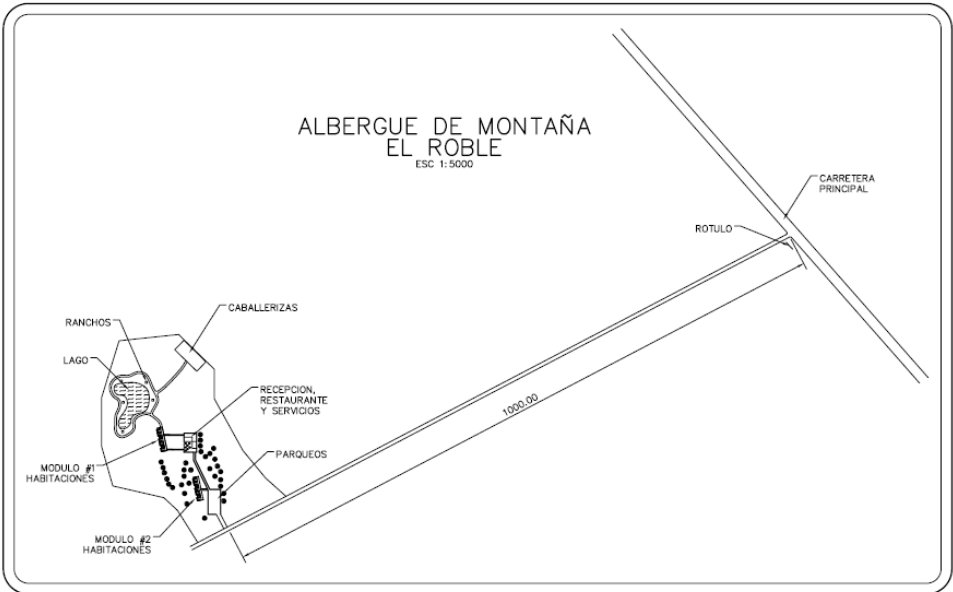
El modelo y distribución del producto se pueden observar en la siguiente figura.

**FIGURA 3. MODELO DEL PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 4. MAPA DEL SITIO**



Fuente: Elaboración propia

El Albergue está conformado de los siguientes servicios

- Área de servicios. El proyecto tendrá un área de servicios central la cual la conforma 25 m<sup>2</sup> para recepción, 200 m<sup>2</sup> de área de cocina y restaurante y 12 m<sup>2</sup> de lavandería, la construcción se describe de la forma siguiente: Estructura principal en madera artesanal, paredes en madera, cubierta teja, piso en cerámica rustica.
- Cabinas. El complejo contará con 10 cabañas de 37 m<sup>2</sup> cada una las cuales serán construidas con el mismo concepto del restaurante, contarán con baño, servicios sanitarios y el área del cuarto.
- Caballerizas y Ranchos. Se contará con 5 ranchos de 16 m<sup>2</sup> para que las familias puedan tener un área de picnic, además contarán con 5 caballerizas de 20 m<sup>2</sup>.
- Caminos, senderos y lago. Se tienen que realizar todos los caminos de acceso dentro de la finca los cuales serán con acabado de lastre los cuales son 3,000 m<sup>2</sup>, además se construirán una serie de senderos tanto para hacer caminatas como para paseos a caballo 2,000 m<sup>2</sup>, se contará con un lago de 2,500 m<sup>2</sup>.
- Parqueo. Se contará con un área de parqueo en lastre de 200 m<sup>2</sup>.

Adicionalmente se consideró el siguiente equipamiento:

- Área de recepción. Una computadora, impresora, fax, escritorio silla de trabajo y dos de reuniones.
- Área de restaurante. Contará con diez mesas y cuarenta sillas de acabado artesanal (Maderas de la zona), contará con dos cocinas de gas y dos hornos, una cámara de congelación, una cámara de refrigeración, capilla extractora, microondas, máquina de hacer café, equipo básico de cocina.
- Lavandería. Pila, una lavadora y una secadora.
- Infraestructura para sistema electromecánico. Tiraje de acometida eléctrica, banco de transformadores, sistema inalámbrico de internet.

- Cabinas. Cama rústica materiales de la zona, mesa de noche con silla.
- Parqueo, Caballerizas, Lago, Ranchos y Senderos. Es mínimo es señalización, en los rancho debe de ir una parrilla artesanal.

### 1. Costos de Operación

Los costos de operación considerados son los siguientes. Estos no incluyen los gastos de salarios y cargas sociales, ni tampoco los costos de depreciación y amortización de gastos.

**CUADRO 12. Costos de Operación**

<b>Costos de Operación</b>		<b>Total</b>
<u>Fijos</u>		
Internet inalámbrico	100	
Telefonico	100	
Emergencias medicas	300	
Seguros	400	
Servicios contables	100	
Auditoría	85	
Promoción y ventas	100	
Administrativos	50	1.235
<u>Variables</u>		
Electricidad	200	
Agua Potable	150	
Insumos resturante	200	
Insumos lavandería	100	
Mantenimiento	150	800
<b>Total mensual</b>		2.035
<b>Total Anual</b>		<b>\$24.420</b>

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la demanda no va a variar en el plazo de estudio, solamente se considera un aumento de 6% anual en las tarifas de acuerdo con la inflación del país. Por lo tanto se contempla un aumento del 6% en los costos variables y en los fijos, relacionado con el aumento general de precios al consumidor

## 2. Inversión Inicial

Los costos de infraestructura son los siguientes:

**CUADRO 13. Inversión en infraestructura**

Infraestructura	Área m <sup>2</sup>	Precio Unitario	Total
Área de recepción	25	400	\$10.000
Área de restaurante	200	400	\$80.000
Lavandería	12	400	\$4.800
Caminos de acceso	3000	20	\$60.000
Cabinas	370	400	\$148.000
Parqueo	200	25	\$5.000
Caballeriza	100	200	\$20.000
Lago	2500	15	\$37.500
Ranchos	80	150	\$12.000
Senderos	2000	5	\$10.000
	exoneración 13% imp. ventas		-\$31.190
<b>Total</b>	<b>8487</b>		<b>\$356.110</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos costos se obtuvieron con base en promedios de la industria de la construcción. Se contempla la exoneración del impuesto de ventas para las compras (sin incluir la mano de obra, la cual representan un 30% del valor de las compras).

Los costos del equipamiento se resumen en el siguiente cuadro:

**CUADRO 14. Inversión en Equipamiento**

Equipamiento	Costo
Área de recepción	\$4.000
Área de restaurante	\$12.000
Lavandería	\$2.500
Caminos de acceso	\$1.000
Cabinas	\$10.000
Parqueo	\$400
Caballeriza	\$500
Lago	\$500
Ranchos	\$500
Infraestructura para sistemas electromec. y de comun.	\$45.000
exoneración 13% imp. ventas - infraestructura	-\$3.624
exoneración 13% imp. ventas - resto	-\$3.612
<b>Total</b>	<b>\$69.164</b>

Fuente: Elaboración propia

Se contempla la exoneración del impuesto de ventas para las compras (sin incluir la mano de obra, la cual representa un 30% del costo de la infraestructura de sistemas, únicamente).

También se incluyen en la inversión inicial otros costos como los siguientes, en donde sobresale el salario (incluyendo cargas sociales) de un administrador de Proyectos por doce meses:

**CUADRO 15. Otras Inversiones iniciales**

Otros costos iniciales	Total
Gastos legales	200
Ambientales	4.800
Inauguración	2.000
Gerente de Proyecto	35.482
<b>Total</b>	<b>\$42.482</b>

Fuente: Elaboración propia



Finalmente se considera el capital de trabajo, el cual sería como se muestra a continuación:

**CUADRO 16. Capital de trabajo**

Capital de trabajo	costo mensual	meses	Total
Costos de operación	2.035	3	6.105
Salarios y cargas sociales	7.478	3	22.434
<b>Total</b>			<b>\$28.539</b>

Fuente: Elaboración propia

De esta manera la inversión inicial sería la siguiente:

**CUADRO 17. Inversión Inicial**

Inversión Inicial	Total
Infraestructura	356.110
Equipamiento	69.164
Capital de trabajo	28.539
Otros costos iniciales	42.482
<b>Total</b>	<b>\$496.294</b>

Fuente: Elaboración propia

El principal rubro de la inversión inicial es la infraestructura la cual se depreciará con el método de línea recta en un plazo de 25 años. El equipamiento se depreciará con el mismo método pero a 10 años. Ambos de acuerdo con la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Los costos de capital de trabajo y otros costos iniciales se amortizarán en un plazo de 5 años.

## **F. Estudio Financiero**

Este estudio toma los datos monetarios generados en los estudios anteriores y los presenta en forma de flujos de caja. Adicionalmente se muestra la evaluación financiera de estos flujos.

### **1. Costos de Capital**

El costo de capital se calculó de la siguiente manera:

**CUADRO 18. Costo de Capital**

	<b>costo</b>	<b>ponderación</b>	<b>total</b>
<b>Capital propio</b>	8,00%	29%	2,36%
<b>Deuda</b>	costo deuda * (1-t) 4,35%	71%	3,07%
			<b>5,42%</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo del capital propio lo definió la junta directiva de Breneto S.A. El costo de deuda considera la tasa de interés del préstamo bancario para el sector turístico (6.21%) y la tasa de impuesto de renta (30%).

La ponderación corresponde a los porcentajes de la inversión inicial de capital propio y el monto a solicitar como crédito bancario.

## 2. Supuestos

Los supuestos utilizados para el cálculo de los flujos de efectivo son los siguientes:

- Los datos están en dólares americanos.
- El tipo de cambio es de 515 colones por dólar.
- El aumento en los ingresos y costos es de un 6% anual.
- El horizonte de análisis de los flujos de efectivo es de 5 años.
- El método de depreciación de los activos es línea recta. No se considera valor de recuperación.
- El impuesto de renta es 30%
- Breneto S.A. aporta \$146,294 de la inversión inicial. Se solicita un préstamo bancario de \$350,000 a un plazo de 15 años
- La tasa del costo de crédito es de 6.21%
- El costo de capital es 5.42%
- El capital de trabajo lo constituyen los costos de operación y los costos de mano de obra por un plazo de tres meses.
- Se elaboraron tres escenarios: el más posible, optimista y pesimista.

## 3. Amortización de la deuda

La amortización de la deuda se calculó como se muestra en la siguiente tabla:

### CUADRO 19. Amortización de la deuda

	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
año 1	350.000	36.533	21.735	14.798
año 2	335.202	36.533	20.816	15.717
año 3	319.485	36.533	19.840	16.693
año 4	302.792	36.533	18.803	17.730
año 5	285.062	36.533	17.702	18.831
año 6	266.231	36.533	16.533	20.000
año 7	246.231	36.533	15.291	21.242
año 8	224.989	36.533	13.972	22.561
año 9	202.428	36.533	12.571	23.962
año 10	178.466	36.533	11.083	25.450
año 11	153.015	36.533	9.502	27.031
año 12	125.985	36.533	7.824	28.709
año 13	97.275	36.533	6.041	30.492
año 14	66.783	36.533	4.147	32.386
año 15	34.397	36.533	2.136	34.397

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Flujos de Efectivo del inversionista

Con la información anterior se elaboraron los siguientes flujos de efectivo de inversionista. Se incluyen los flujos del inversionista y no del proyecto ya que son los que se acercan más a la situación actual real de Breneto S.A

## CUADRO 20. Flujo de efectivo: Escenario más probable

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Inversión Inicial</u>	-496.294					
<u>Ingresos</u>						
Ingresos totales		191.548	203.041	215.224	228.137	241.825
<u>Egresos</u>						
Costos de operación fijos		-14.820	-15.709	-16.652	-17.651	-18.710
Costos de operación variables		-9.600	-10.176	-10.787	-11.434	-12.120
Salarios y Cargas sociales		-89.734	-95.118	-100.826	-106.875	-113.288
Depreciación infraestructura		-14.244	-21.668	-21.668	-21.668	-21.668
Depreciación equipamiento		-6.916	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740
Amortización Capital de Trabajo		-5.708	-5.708	-5.708	-5.708	-5.708
Amortización otros costos iniciales		-8.496	-8.496	-8.496	-8.496	-8.496
Intereses		-21.735	-20.816	-19.840	-18.803	-17.702
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>20.294</b>	<b>17.610</b>	<b>23.508</b>	<b>29.762</b>	<b>36.394</b>
Impuestos		-6.088	-5.283	-7.052	-8.929	-10.918
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>14.206</b>	<b>12.327</b>	<b>16.456</b>	<b>20.833</b>	<b>25.476</b>
Depreciación infraestructura		14.244	21.668	21.668	21.668	21.668
Depreciación equipamiento		6.916	7.740	7.740	7.740	7.740
Amortización Capital de Trabajo		5.708	5.708	5.708	5.708	5.708
Amortización otros costos iniciales		8.496	8.496	8.496	8.496	8.496
Deuda (Amortización)	350.000	-14.798	-15.717	-16.693	-17.730	-18.831
<b>Flujo de caja</b>	<b>-146.294</b>	<b>34.773</b>	<b>40.222</b>	<b>43.374</b>	<b>46.716</b>	<b>50.257</b>

Fuente: Elaboración propia

## CUADRO 21. Evaluación Financiera

<b>VAN</b>	<b>\$36.309</b>
<b>TIR</b>	<b>13,52%</b>
<b>Período de Recuperación</b>	<b>3,19</b>

Fuente: Elaboración propia

## Escenario Pesimista

Considera una reducción del 10% en los ingresos. Esto a su vez genera una reducción del 10% en los costos variables, adicional al aumento del 6% en los costos y las tarifas por la inflación. Este porcentaje se determinó con base en los promedios de ocupación de los hoteles los cuales permanecen entre un 45% y un 75%, es decir las variaciones se considera que pueden ser de porcentajes cercanos a un 10% lo cual es muy significativo.

**CUADRO 22. Flujo de efectivo: Escenario pesimista**

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Inversión Inicial</u>	-496.294					
<u>Ingresos</u>						
Ingresos totales		172.394	182.737	193.701	205.324	217.643
<u>Egresos</u>						
Costos de operación fijos		-14.820	-15.709	-16.652	-17.651	-18.710
Costos de operación variables		-8.640	-9.158	-9.708	-10.290	-10.908
Salarios y Cargas sociales		-89.734	-95.118	-100.826	-106.875	-113.288
Depreciación infraestructura		-14.244	-21.668	-21.668	-21.668	-21.668
Depreciación equipamiento		-6.916	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740
Amortización Capital de Trabajo		-5.708	-5.708	-5.708	-5.708	-5.708
Amortización otros costos iniciales		-8.496	-8.496	-8.496	-8.496	-8.496
Intereses		-21.735	-20.816	-19.840	-18.803	-17.702
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.099</b>	<b>-1.677</b>	<b>3.064</b>	<b>8.092</b>	<b>13.423</b>
Impuestos		-630	503	-919	-2.428	-4.027
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>1.470</b>	<b>-1.174</b>	<b>2.145</b>	<b>5.664</b>	<b>9.396</b>
Depreciación infraestructura		14.244	21.668	21.668	21.668	21.668
Depreciación equipamiento		6.916	7.740	7.740	7.740	7.740
Amortización Capital de Trabajo		5.708	5.708	5.708	5.708	5.708
Amortización otros costos iniciales		8.496	8.496	8.496	8.496	8.496
Deuda (Amortización)	350.000	-14.798	-15.717	-16.693	-17.730	-18.831
<b>Flujo de caja</b>	<b>-146.294</b>	<b>22.036</b>	<b>26.721</b>	<b>29.064</b>	<b>31.547</b>	<b>34.178</b>

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO 23. Evaluación Financiera

<b>VAN</b>	<b>(24.761)</b>
<b>TIR</b>	<b>-0,59%</b>
<b>Período de Recuperación</b>	<b>3,47</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Escenario optimista

Considera un aumento del 10% en los ingresos. Lo cual ocasiona un aumento del 10% en los costos variables.

### CUADRO 24. Flujo de efectivo: Escenario optimista

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Inversión Inicial</u>	-496.294					
<u>Ingresos</u>						
Ingresos totales		210.703	223.345	236.746	250.951	266.008
<u>Egresos</u>						
Costos de operación fijos		-14.820	-15.709	-16.652	-17.651	-18.710
Costos de operación variables		-10.560	-11.194	-11.865	-12.577	-13.332
Salarios y Cargas sociales		-89.734	-95.118	-100.826	-106.875	-113.288
Depreciación infraestructura		-14.244	-21.668	-21.668	-21.668	-21.668
Depreciación equipamiento		-6.916	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740
Amortización Capital de Trabajo		-5.708	-5.708	-5.708	-5.708	-5.708
Amortización otros costos iniciales		-8.496	-8.496	-8.496	-8.496	-8.496
Intereses		-21.735	-20.816	-19.840	-18.803	-17.702
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>38.489</b>	<b>36.896</b>	<b>43.952</b>	<b>51.432</b>	<b>59.364</b>
Impuestos		-11.547	-11.069	-13.185	-15.430	-17.809
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>26.942</b>	<b>25.827</b>	<b>30.766</b>	<b>36.003</b>	<b>41.555</b>
Depreciación infraestructura		14.244	21.668	21.668	21.668	21.668
Depreciación equipamiento		6.916	7.740	7.740	7.740	7.740
Amortización Capital de Trabajo		5.708	5.708	5.708	5.708	5.708
Amortización otros costos iniciales		8.496	8.496	8.496	8.496	8.496
Deuda (Amortización)	350.000	-14.798	-15.717	-16.693	-17.730	-18.831
<b>Flujo de caja</b>	<b>-146.294</b>	<b>47.509</b>	<b>53.722</b>	<b>57.685</b>	<b>61.885</b>	<b>66.336</b>

Fuente: Elaboración propia

### CUADRO 25. Evaluación Financiera

<b>VAN</b>	<b>97.378</b>
<b>TIR</b>	<b>25,85%</b>
<b>Período de Recuperación</b>	<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia



## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE PROYECTO**

En este capítulo se desarrollan los grupos de proceso de iniciación y planificación, aplicado al Proyecto Albergue de Montaña El Roble, basándose en las mejores prácticas y herramientas indicadas en el PMP.

## **A. GESTIÓN DEL ALCANCE**

### **1. Propósito del Proyecto**

El propósito de este proyecto es generar un plan de proyecto donde haya información relevante para que el propietario tome la decisión de invertir apoyado en un estudio real y confiable, el mismo tendrá las pautas a seguir para la generación del proyecto utilizando las mejores prácticas en administración de proyectos. Adicionalmente el estudio es importante ya que contribuiría al desarrollo turístico en una zona en donde no es muy usual, principalmente por el tipo de oferta de naturaleza, tranquilidad y clima templado.

### **2. Justificación del Proyecto**

Al presidente de Breneto S.A. le resulta interesante la idea de desarrollar un proyecto turístico de tipo que aprecie la naturaleza y que no ocasione daños al ambiente, es decir, ecoturismo. Este desarrollo permitiría a Breneto S.A. obtener beneficios económicos de un terreno que actualmente no tiene ninguna actividad económica y por lo tanto solo genera gastos, como impuestos y mantenimiento.

### **3. Alcance del Proyecto**

Gestión de un plan de proyecto, para la parte de perfil y la gestión de proyectos en la planificación.

### **4. Limitantes del Proyecto**

- No existen estudios previos.

- El estudio es para fines académicos por lo cual existe una limitación de tiempo lo cual impide profundizar en algunos aspectos.

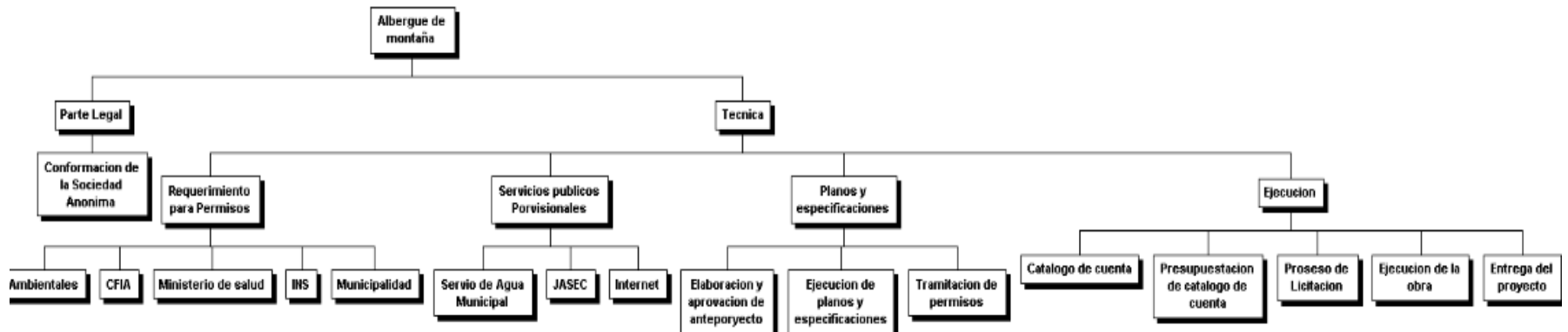
#### 5. Supuestos del Proyecto

- El capital es suministrado un 71% de préstamo y el 29% restante es capital propio.

#### 6. Estructura de División de Trabajo

La estructura para la división del trabajo (EDT) viene a ser la división o descomposición del proyecto entre las partes que lo componen de manera lógica y sistemática con el fin de establecer paquetes de trabajo que permitan un manejo más fácil y efectivo del mismo.

**FIGURA 5. Estructura de División del Trabajo**



Fuente: Elaboración propia

## **B. GESTIÓN DEL TIEMPO**

### 1. Definición de Actividades del Proyecto

En este cuadro se muestra tanto los entregables y el subgrupo de actividades que pertenece al entregable indicado, en lo que corresponde a la planificación del proyecto.

**CUADRO 26. Matriz de entregables y actividades**

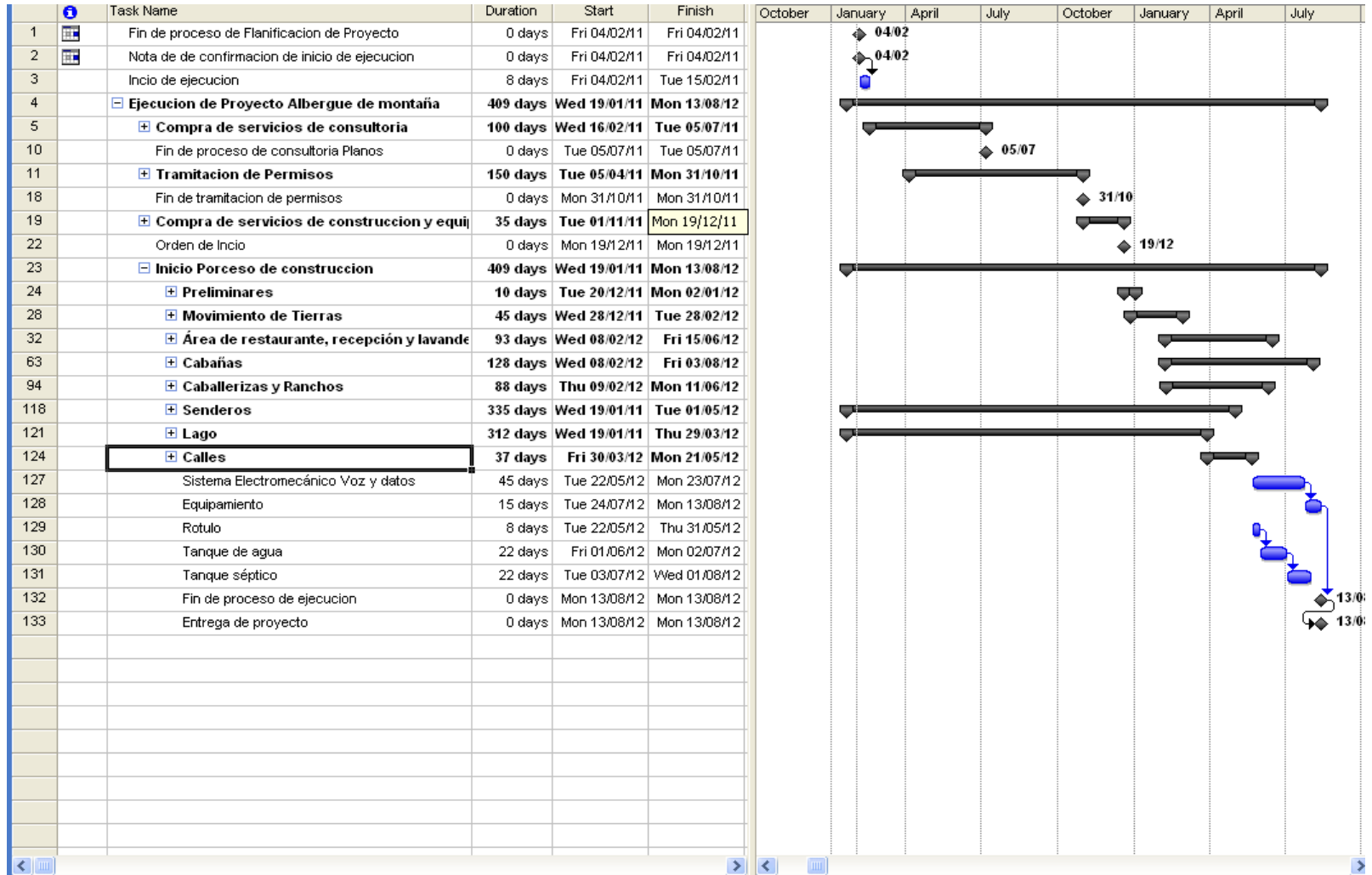
ENTREGABLES	ACTIVIDADES
<b>LEGAL</b>	
<b>a. Conformación de Sociedad Anónima</b>	
<b>TECNICA</b>	
<b>b. Requerimientos para permisos</b>	
	Ambientales CFIA Ministerio de Salud INS Municipalidad
<b>c. Servicios Públicos Provisionales</b>	
	Agua Propia JASEC Internet
<b>d. Planos y especificaciones</b>	
	Elaboración de anteproyecto Elaboración de planos y especificaciones Revisión de planos Tramitación de permisos
<b>e. Ejecución</b>	
	Catalogo de cuenta Presupuestación de catalogo de cuenta Proceso de Licitación Ejecución de la Obra y equipamiento Entrega de Proyecto
<b>f. Contratación del personal</b>	
<b>g. Inauguración y puesta en marcha</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 2. Duración del Proyecto

Se presenta el cronograma general del proyecto donde se da a conocer la cronología y por ende la duración de la parte de planificación y la cronología de las actividades en el proceso de ejecución del proyecto que el cliente propone. Es importante aclarar que el tiempo de construcción que el cliente propone puede verse afectado por los riesgos asociados a la parte de la gestión del tiempo del proyecto.

GRÁFICO 2. Cronograma del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

## **C. GESTIÓN DEL COSTO**

### **1. Presupuesto del Proyecto**

Este presupuesto da a conocer los costos referentes al proyecto, donde se presente un resumen de actividades con sus respectivos costos. Ver cuadro de inversión inicial en capítulo de Estudio de Perfil.

### **2. Flujo de Caja del Proyecto**

Este cuadro da a conocer el flujo de efectivo que requiere el propietario, para darlo a conocer a sus fuentes de financiamiento, es muy importante este flujo de caja ya que el proyecto requiere que se cumpla para no sufrir alteraciones por la falta de financiamiento.

**CUADRO 27. Flujo de caja programado**

<b><u>MES</u></b>	<b><u>MONTO</u></b>
feb-11	\$18.300
mar-11	\$0
abr-11	\$0
may-11	\$0
jun-11	\$8.000
jul-11	\$0
ago-11	\$0
sep-11	\$4.800
oct-11	\$0
nov-11	\$25.000
dic-11	\$27.000
ene-12	\$32.000
feb-12	\$36.000
mar-12	\$60.000
abr-12	\$70.000
may-12	\$70.000
jun-12	\$25.000
jul-12	\$12.000
ago-12	\$108.194
	<b>\$496.294</b>

Fuente: Elaboración propia



Este flujo de caja se puede ver también forma de gráfico.

**GRÁFICO 3. Presupuesto acumulado**



Fuente: Elaboración propia

### 3. Catálogos de Cuenta del Proyecto

Este cuadro da a conocer todas las actividades a realizar en la etapa de ejecución del proyecto, información muy importante, ya que nos sirve de línea base para el seguimiento del proyecto, así como en la parte de gestión de cambios.

**CUADRO 28. Catálogo de cuenta de la construcción**

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
1	<b>Preliminares</b>				
1.1	Bodegas	m <sup>2</sup>			
1.2	Oficina	m <sup>2</sup>			
1.3	Trazo	m <sup>2</sup>			
2	<b>Movimiento de Tierras</b>				
2.1.1	Corte y bote	m <sup>3</sup>			
2.1.2	Trabajos de Canalización pluvial	ml			
2.1.3	Sustitución de subbase	m <sup>3</sup>			
3	<b>Área de restaurante, recepción y lavandería</b>				
3.1	Demarcación	m <sup>2</sup>			
3.2	Relleno de lastre	m <sup>3</sup>			
3.3	<b>Basas de concreto</b>				
3.3.1	Acero	kgr			
3.3.2	Formaleta	m <sup>2</sup>			
3.3.3	Concreto	m <sup>3</sup>			
3.4	<b>Columnas y vigas de madera</b>				
3.4.1	Estructura principal	ml			
3.5	<b>Estructura de techo</b>				
3.5.1	Estructura	m <sup>2</sup>			
3.5.2	Cubierta	m <sup>2</sup>			
3.6	<b>Contrapiso</b>				
3.6.1	Malla electrosoldada	un			
3.6.2	Concreto	m <sup>3</sup>			
3.7	<b>Paredes</b>	m <sup>2</sup>			
3.7.1	Paredes de madera	m <sup>2</sup>			
3.8	<b>Piso de cerámica</b>	m <sup>2</sup>			
3.9	<b>Puertas</b>	un			
3.10	<b>Ventanería</b>	m <sup>2</sup>			
3.11	<b>Cerrajería</b>	un			
3.12	<b>Losas Sanitaria</b>	un			
3.13	<b>Grifería</b>	un			
3.14	<b>Pintura</b>	m <sup>2</sup>			
3.15	<b>Muebles</b>	un			
3.16	<b>Salidas eléctricas Tomas y luces.</b>	un			
3.17	<b>Tubería de aguas pluviales</b>	ml			
3.18	<b>Tubería de Aguas Negras</b>	ml			
3.19	<b>Tubería de Agua potable</b>	ml			
3.20	<b>Cajas de registro eléctricas y mecánicas</b>	un			
3.21	<b>Salidas de voz y datos</b>	un			
4	<b>Cabinas</b>				
4.1	Demarcación	m <sup>2</sup>			

4.2	Relleno de lastre	m <sup>3</sup>			
4.3	<b>Basas de concreto</b>				
4.3.1	Acero	kgr			
4.3.2	Formaleta	m <sup>2</sup>			
4.3.3	Concreto	m <sup>3</sup>			
4.4	<b>Columnas y vigas de madera</b>				
4.4.1	Estructura principal	ml			
4.5	<b>Estructura de techo</b>				
4.5.1	Estructura	m <sup>2</sup>			
4.5.2	Cubierta	m <sup>2</sup>			
4.6	<b>Contrapiso</b>				
4.6.1	Malla electrosoldada	un			
4.6.2	Concreto	m <sup>3</sup>			
4.7	<b>Paredes</b>	m <sup>2</sup>			
4.7.1	Paredes de madera	m <sup>2</sup>			
4.8	<b>Piso de cerámica</b>	m <sup>2</sup>			
4.9	<b>Puertas</b>	un			
4.10	<b>Ventanería</b>	m <sup>2</sup>			
4.11	<b>Cerrajería</b>	un			
4.12	<b>Losas Sanitaria</b>	un			
4.13	<b>Grifería</b>	un			
4.14	<b>Pintura</b>	m <sup>2</sup>			
4.15	<b>Muebles</b>	un			
4.16	<b>Salidas eléctricas Tomas y luces.</b>	un			
4.17	<b>Tubería de aguas pluviales</b>	ml			
4.18	<b>Tubería de Aguas Negras</b>	ml			
4.19	<b>Tubería de Agua potable</b>	ml			
4.20	<b>Cajas de registro eléctricas y mecánicas</b>	un			
4.21	<b>Salidas de voz y datos</b>	un			
5	<b>Caballerizas y Ranchos</b>				
5.1	Demarcación	m <sup>2</sup>			
5.2	Relleno de lastre	m <sup>3</sup>			
5.3	<b>Basas de concreto</b>				
5.3.1	Acero	kgr			
5.3.2	Formaleta	m <sup>2</sup>			
5.3.3	Concreto	m <sup>3</sup>			
5.4	<b>Columnas y vigas de madera</b>				
5.4.1	Estructura principal	ml			
5.5	<b>Estructura de techo</b>				
5.5.1	Estructura	m <sup>2</sup>			
5.5.2	Cubierta	m <sup>2</sup>			
5.6	<b>Contrapiso</b>				
5.6.1	Malla electrosoldada	un			
5.6.2	Concreto	m <sup>3</sup>			
5.7	<b>Paredes</b>	m <sup>2</sup>			
5.7.1	Paredes de madera	m <sup>2</sup>			
5.8	<b>Puertas</b>	un			

5.9	<b>Piletas</b>	un			
5.10	<b>Pintura</b>	un			
5.11	<b>Salidas eléctricas Tomas y luces.</b>	ml			
5.12	<b>Tubería de Aguas Negras</b>	ml			
5.13	<b>Tubería de Agua potable</b>	ml			
5.14	<b>Cajas de registro eléctricas y mecánicas</b>	un			
6	<b>Senderos</b>				
6.1	<b>Desmonte</b>	m <sup>2</sup>			
6.2	<b>Estructuras de madera</b>	ml			
7	<b>Lago</b>				
7.1	Corte y bote	m <sup>3</sup>			
7.2	Trabajos de Canalización pluvial	ml			
8	<b>Calles</b>				
8.1	<b>Base Granular</b>	m <sup>3</sup>			
8.2	<b>Canalización Pluvial</b>	ml			
9	<b>Sistema Electromecánico Voz y datos</b>				
10	<b>Equipamiento</b>				
11	<b>Rotulo</b>	un			
12	<b>Tanque de agua</b>	un			
13	<b>Tanque séptico</b>	un			

P.U.= PRECIO UNITARIO, ESQUEMA DE P.U., % DE C.D., % DE C.I., % DE IMPREVISTOS, % DE UTIDAD.

NOTA: LA ADMINSTRACION SOLO ADMITE OFERTAS DESGLOSADAS, NO ACEPTAN ITEM GLOBALES, POR LO

ANTERIOR, LA TABALA DE PAGOS ES UNA GUIA PARA PRESENTAR SUS OFERTAS, LA ANTERIOR PUEDE SER

AMPLIADA HASTA DONDE SE REQUIERA.

Fuente: Elaboración propia

## **D. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En este capítulo se desarrolla la gestión de calidad, que incluye desde la política y objetivos en materia de calidad de la empresa, identificación los costos de calidad del proyecto como los parámetros de entregables tanto del producto como del proyecto.

## 1. Política

La gerencia de la Sociedad BRENETO S.A, se compromete a ofrecer a sus clientes un ambiente tranquilo y amigable con el ambiente acompañado de una solución económica, eficiente y efectiva, en infraestructura y equipos, para la construcción y puesta en funcionamiento del proyecto Albergue Turístico El Roble, basando su diseño estructural en el código sísmico de Costa Rica, incorporando las demandas de calidad del cliente, todo lo anterior con un enfoque de mejora continua.

## 2. Objetivos

- Construcción del Albergue turístico El Roble optimizando la gestión tanto en costo como en tiempo, con los recursos óptimos que se poseen.
- Con el desarrollo del plan de gestión de la calidad, se crea una base de conocimiento y guía para asegurar así, el cumplimiento de los requisitos de calidad del proyecto y del producto, para este proyecto.
- Al generar una lista detallada de entregables de la gestión de la calidad, con un adecuado seguimiento, se reduce la posibilidad de que el proyecto no cumpla con lo esperado por el cliente.
- Lograr, desde la conceptualización del proyecto, el mismo como pilar principal donde el cliente quede totalmente satisfecho, con los entregables del proyecto.
- En todo proyecto un gran porcentaje del éxito se basa en una adecuada planificación, del cumplimiento de las necesidades del cliente. Este documento de gestión de calidad brinda una gran contribución en este aspecto.

- Documentar el proyecto siguiendo los lineamientos ambientales, en concordancia con seguridad ocupacional.
- La organización debe de estar guiada por principios ambientales, en beneficio de su negocio, los cuales deben de ser respetados en la ejecución del proyecto, sino además debe de reforzarlas y complementarlas en su ejecución.

### 3. Parámetros de calidad del proyecto.

- Definición de entregables por medio de un levantamiento de requisitos minucioso, y priorizando la matriz de involucrados.
- Obtención del alcance.
- Consecución de tiempo.
- Cumplimiento de Costo.
- Retroalimentación a los cliente e involucrados.

### 4. Parámetros de calidad del producto.

- Diseño de planos por un profesional con experiencia en el campo.
- Estudio de suelos.
- Levantamiento topográfico.
- Pruebas de laboratorio (veletas, compactación, diseño de mezcla, verificación de resistencia de acero y concreto.
- Inspección de profesionales y aprobaciones

### 5. Costo de calidad del proyecto

Este cuadro demuestra los costos de calidad que puede incurrir el propietario si no gestiona como es debido los costos evitable, a la vez demuestra tanto los

inevitables preventivos que al ejecutarlos de una buena manera puede ahorrar dinero y los inevitables necesarios los cuales dan un respaldo en su ejecución para el proyecto.

**CUADRO 29. Costos de calidad del Proyecto**

COSTOS DE CALIDAD DEL PROYECTO		
TIPO	NOMBRE	COSTO
EVITABLES	La no puesta en marcha del proyecto en el tiempo programado afectara mensualmente (ingresos menos costos variables)	\$7,685
INEVITABLES	<b>PREVENTIVOS</b>	
	Revisión de diseño por parte del propietario	\$5.000
	Permisos de construcción y viabilidad ambiental.	\$29.800
	Seguro para la construcción	\$15.000.00
	<b>NECESARIOS</b>	
	Inspección en el proceso de construcción	\$19.000
	Pruebas de laboratorio de calidad de materiales.	\$2.100

Fuente: Elaboración propia

#### 6. Requisitos de la organización

- Permisos generales del proyecto.
- Mano de Obra general, cubierta tanto por la CCSS, como por el INS.
- Cumplimiento de todas las garantías ambientales indicadas en la viabilidad ambiental del proyecto.

#### 7. Requisitos de aceptación de entregables del producto:

- Diseño de planos por un profesional con experiencia en el campo.
- Planos bajo estándares indicados en el cartel.
  - Revisar perfil del profesional contra lo indicado en el cartel.

- Verificar planos con respecto a lo pedido en el cartel.
  - Cumplimiento del tiempo en la entrega del producto.
- Revisión de planos, cartel, y especificaciones técnicas, contra el cartel de licitación.
- Contratación del estudio de suelos.
- Cumplimiento del estudio de suelos con respecto a lo indicado en las especificaciones técnicas.
  - Revisión del equipo a utilizar contra lo utilizado.
  - Revisión de informe de laboratorio contra lo solicitado.
  - Cumplimiento del tiempo en la entrega del producto.
- Revisión de metodología y resultados de estudio realizado, contra lo indicado en las especificaciones.
- Contratación de topografía.
  - Cumplimiento del levantamiento de planimetría y de altimetría, con respecto a lo indicado en las especificaciones técnicas.
  - Revisión del equipo a utilizar en función al que ya se ha utilizado.
  - Revisión del levantamiento entregado, contra lo solicitado.
  - Cumplimiento del tiempo en la entrega del producto.
- Revisión de metodología y resultados del levantamiento realizado, contra lo indicado en las especificaciones.
- Cumplimiento de calidad de materiales.
  - Revisión de capacidad soportante del suelo.



- La capacidad soportante de terreno a nivel de desplante debe de ser superior a 5,000 Kg.
- Revisión de resistencia del acero a utilizar.
- Verificar resistencia del acero contra lo indicado en las especificaciones.
- Revisión de resistencia del concreto.
- Verificar resistencia del concreto contra lo indicado en las especificaciones.
- Verificación de la calidad de materiales.
  - Seguimiento del proceso constructivo por parte del consultor.
  - Verificación de bitácora.
  - Se verificara la bitácora semanalmente contra lo ejecutado.
  - Revisión de informes semanales.
  - Se comparará el informe de la inspección contra lo programado.
  - Revisión de ordenes de cambio
  - Se dará revisión y análisis a las órdenes de cambio planteadas.
- Verificación del proceso de Inspección.
  - Verificación de bitácora.
  - Se verificara la bitácora semanalmente contra lo ejecutado.
  - Revisión de informes semanales.
  - Se compara el informe de la inspección contra lo programado.
  - Revisión de ordenes de cambio

- Se dará revisión y análisis semanal a las órdenes de cambio planteadas.

## 8. Requisitos de aceptación de entregables del proyecto:

- Definición de entregables.
  - Definir los entregables del proyecto.
  - Revisión de activos de la organización.
  - Revisión del enunciado del alcance del proyecto.
  - Revisión de la estructura de desglose de trabajo.
  - Registro de involucrados.
- Validación de entregables del proyecto.
- Cumplimiento del alcance.
  - Preparación y actualización de las curvas de avances de acuerdo con el plan de gestión del proyecto y la línea base de rendimiento.
  - Revisar los rendimientos del proyecto contra lo planeado.
  - Revisar el control integrado de cambios.
  - Revisar los cambios suscitados contra plan de riesgos.
- Seguimiento y control de la gestión del alcance
- Cumplimiento de tiempo.
  - Cumplimiento del tiempo con respecto al planeado.
  - Revisar el avance real en tiempo contra la línea base de proyecto.
  - Revisar rendimientos de lo ejecutado.

- Revisar el control integrado de cambios.
  - Revisar los cambios suscitados y su impacto en tiempo.
- Seguimiento y control del tiempo.
- Cumplimiento de Costo.
  - Cumplimiento de costo contra lo planeado.
  - Revisar el flujo de caja planeado contra lo real.
  - Revisar el control integrado de cambios.
  - Revisar los cambios suscitados y su impacto en el costo.
- Seguimiento y control de costos.
- Cierre del proyecto.
  - Cumplimiento de todas las características indicadas en los carteles de contratación.
  - Revisión y de lo que se entrego es lo que se indica en los carteles de contratación y especificaciones técnicas.
  - Cumplimiento de entrega del proyecto al cliente.
  - Revisión y cotejo con los clientes de los entregables.
  - Actualización de activos de la organización.
  - Revisión y cotejo de los activos de la organización contra las nuevas lecciones aprendidas.
- Seguimiento y control de cierre.

9. Otros requisitos de calidad del proyecto:

- Política de adquisición.
  - Requisiciones, Órdenes de Compra, Análisis de Ofertas y Contrataciones.
  
- Mejora continua.
  - Educación del personal.
  - Informe de lecciones aprendidas.

10. Actividades y costos para la gestión de calidad:

El cuadro siguiente da a conocer los costos necesarios para la gestión de la calidad en el proyecto, es importante indicar que este costo es parte del salario del administrador del proyecto excepto las pruebas de laboratorio, que en sus funciones esta gestionar la calidad.

**CUADRO 30. Gestión de la Calidad**

Actividades de la Gestión de la calidad	Costo
Validación de entregables del proyecto	\$1,500
Seguimiento y control de la gestión del alcance	\$2,800
Seguimiento y control del tiempo	\$1,800
Seguimiento y control de costos	\$1,800
Seguimiento y control de cierre	\$1,800
Revisión de planos, cartel, y especificaciones técnicas, contra el cartel de licitación.	\$200
Revisión de metodología, resultados de estudio de suelos realizado, contra lo indicado en las especificaciones.	\$200
Revisión de metodología, resultados del levantamiento topográfico realizado, contra lo indicado en las especificaciones.	\$200
Control de calidad de materiales	\$2.100
Verificación del proceso de Inspección	\$400
<b>Total de costos de la Gestión de la calidad</b>	<b>\$12.800</b>

Fuente: Elaboración propia

11. Recursos para la gestión de calidad

- Computadora portátil para la ejecución y revisión de planos.
- Impresora multifuncional.

**E. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

1. Organigrama del Proyecto

El organigrama se muestra en el Capítulo de Estudio de Perfil.

2. Responsabilidades de los involucrados del proyecto.

**CUADRO 31. Matriz de involucrados**

	<b>Involucrado</b>	<b>rol</b>
<b>Dimensión</b>		
1	<b>Breneto S.A.</b>	Interesado y provee capital propio
2	<b>Gerente de Proyecto</b>	Administrador del proyecto
3	<b>Empresa Constructora</b>	Ejecuta el Contrato de construcción
4	<b>Municipalidad</b>	Otorga permisos de construcción y patente
5	<b>Empresas de servicios públicos</b>	Contratos de servicios (internet, agua, luz)
6	<b>ICT</b>	Otorga la Declaratoria de interés turístico
7	<b>CANATUR</b>	Incorporación en la cámara de turismo para efectos de imagen y publicidad
8	<b>Tributación Directa</b>	Inscripción como contribuyente tributario
9	<b>SETENA</b>	Otorga Permisos ambientales
10	<b>Ministerio de Salud</b>	Otorga permiso de funcionamiento según requisitos de salubridad
11	<b>Banco</b>	Provee financiamiento
12	<b>Mercado Meta (clientes)</b>	Usuarios del servicio
13	<b>Agencias turísticas</b>	Intermediario que puede atraer clientes
<b>Cercanía</b>		
14	<b>Vecinos (fincas)</b>	Convivencia
15	<b>Vecinos (pueblo)</b>	Convivencia
<b>Dependencia</b>		
16	<b>Proveedores</b>	Suministros de insumos
17	<b>Competencia</b>	Provee servicios similares en la zona cercana

Fuente: Elaboración propia

## **F. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la organización.

### **1. Involucrados del Proyecto**

En el caso presentado las partes interesadas serían el patrocinador o inversionista (Breneto S.A.) y el Gerente o Administrador de Proyecto.

El patrocinador es la persona que aporta el capital para el desarrollo del proyecto. El cliente del proyecto es el mismo patrocinador.

En este punto la comunicación debe de ser constante, sobre todos avances que se están dando en el proceso de planificación, ya que es en esta etapa es donde se realiza toda la planificación del proyecto y es donde se puede programar y prevenir para minimizar el riesgo que el proyecto fracase y lograr que el mismo cumpla en tiempo, costo y alcance según lo requerido por el cliente.

### **2. Necesidades de Información de los involucrados del Proyecto**

El patrocinador, que corresponde a la Junta Directiva de Breneto S.A., el requerimiento de información se centra en:

- El plan de proyecto para tener claridad de la forma en cómo se va a ejecutar el mismo.
- Las minutas de las reuniones efectuadas y los compromisos que se adquirirían por parte de proveedores.
- El informe preliminar para hacer las observaciones necesarias.

- El informe Final.

El gerente de proyecto, generaría el estatus semanal y el informe mensual así como el informe preliminar y final a ser presentado al cliente y patrocinador.

Estará envuelto con los siguientes documentos:

- Las minutas de las reuniones internas.
- Las agendas de las diferentes reuniones.
- Las guías de entrevistas a realizar.
- Los resultados de las entrevistas.
- La liquidación presupuestaria.
- El documento del plan de proyecto.
- Los borradores del informe preliminar y final.

### 3. Tecnología de Comunicaciones del Proyecto

Para el manejo de las comunicaciones se hará uso de dos herramientas básicamente que son:

- Correos Electrónicos, este se usara como una forma de comunicación informal y formal para todos los estatus semanales, reportes mensuales, minutas de reuniones internas, minutas de reuniones con el cliente y los informes en borrador tanto preliminar como final serán circulados entre el equipo de proyecto por este medio, igualmente la minuta preliminar se circula por este medio al cliente para sus observaciones. Para corroborar la recepción y lectura de los correos se solicitara ambas confirmaciones a los miembros del equipo.



- Cartas, se utilizarán para la solicitud de información previamente al cliente y remisión de los informes preliminares y finales. Estas también podrían ser enviadas vía electrónica.

Los elementos mínimos que debe contener son la fecha, destinatario, el cuerpo de la carta, la firma y el número de páginas.

#### 4. Preparación de Comunicaciones del Proyecto

Las reuniones serán cuidadosamente organizadas de manera que en estas queden definidos los siguientes aspectos:

- Lugar. Todas la reuniones se realizaran en las oficinas del cliente, sin embargo, la organización correrá por cuenta de la firma ejecutora. En caso de que se presente un inconveniente con las instalaciones del cliente se tendrá siempre previsto un lugar alternativo para la realización de esta.
- Contacto. El contacto por parte del cliente será la Presidente de Breneto S.A. Tambien será un contacto importante el Administrador del proyecto.
- Convocatoria. Las convocatorias serán siempre realizadas por parte del Administrador del Proyecto previa coordinación con el cliente.

#### 5. Durante las Reuniones del Proyecto

- Agenda. Las agendas de reunión serán preparadas por el Administrador del Proyecto además la misma será confirmada en cuanto a contenido previo a la realización de esta.
- Moderador. Este papel será siempre asumido por el Administrador de proyecto.

## 6. Después de las Reuniones del Proyecto

- Circular las minutas. El administrador del proyecto se encargará de circular las minutas entre el equipo de proyecto y el cliente y dará un periodo de tres días para cualquier observación

## 7. Posibles Restricciones de las Reuniones del Proyecto

En el área de comunicación las posibles restricciones pueden ser

- La interrupción de la conexión a Internet, lo cual puede ocasionar retrasos en la recepción y envío de la documentación.
- Igualmente todo lo que se va distribuir mediante documentación puede tener restricciones de envío por el servicio de mensajería que puede tener algún retraso o imprevisto.
- El traslado de reuniones por su cancelación.
- El inicio tardío de las reuniones tanto con el cliente como del equipo de proyecto.

## 8. Supuestos de las Reuniones del Proyecto

Desde el punto de vista de comunicación se parte de los siguientes supuestos:

- La toma de decisiones va a ser ágil.
- Los plazos de entrega y recepción de la información van a ser cumplidos y cortos.

## 9. Distribución de la Información de las Reuniones del Proyecto

Esta se hará de dos maneras:

- Mediante correo electrónico

- Mediante documentos con el servicio de mensajería de ser necesario.

El Director del Proyecto se encargará de realizar respaldos de toda la información generada semanalmente. Para ello generará las siguientes carpetas:

- Minutas reuniones internas y externas.
- Correos electrónicos enviados y recibidos al cliente.
- Correos electrónicos entre los miembros del equipo de proyecto, recibidos y enviados
- Agendas de reuniones.
- Correspondencia enviada al cliente y correspondencia recibida del cliente.
- Control presupuestario.
- Control de avance
- Plan del proyecto
- Informe preliminar

#### 10. Reportes de Desempeño de las Reuniones del Proyecto

Para medir el desempeño se giraran los siguientes tipos de reportes:

- Un estatus semanal, se va a circular entre los miembros del equipo de proyecto.
  - El encargado de su elaboración será el administrador del proyecto.
  - El contenido de este informe constará de dos partes la ejecución sustantiva mediante la comparación entre el Plan de proyecto y la ejecución real y un informe de ejecución presupuestaria.

- Un reporte de estatus mensual, este se circulará entre los miembros del proyecto.
  - El encargado de su elaboración será el administrador del proyecto.
  - El contenido de este informe constará de dos partes la ejecución sustantiva mediante la comparación entre el Plan de proyecto y la ejecución real y un informe de ejecución presupuestaria.
  - Una vez circularado los miembros del equipo de proyecto deben hacer sus observaciones e indicar las justificaciones y acciones correctivas al administrador de proyecto.
  
- Informe de avance
  - El encargado de su elaboración de este informe es el gerente de proyecto.
  - El usuario será el cliente.
  - El contenido de este informe
  - El objetivo de este informe es poner al cliente al tanto sobre el avance del proyecto y cualquier situación negativa o positiva que se esté dando al respecto.

## 11. Formatos de las Reuniones del Proyecto

- Minutas, para las minutas se compondrá, el mismo contiene el tema, el lugar de la reunión, la hora, la fecha, los asistentes, los acuerdos tomados.
- Informe de Avance, se utilizará informes de avance ejecutivos.
- Solicitud de Cambios, para solicitud de cambios.

## **G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES**

La gestión de adquisiciones del proyecto incluye los procesos necesarios para obtener bienes y servicios (“productos”) externos a la organización.

### **1. Evaluación de Proveedores del Proyecto**

Los proveedores se evaluaron según el precio, calidad y responsabilidad ofrecida. La evaluación asignada a cada uno de estos factores va de 0% a 100%. Entre más bajo sea el precio y mejor la calidad y la responsabilidad, la nota se acerca al 100%, según se detalla a continuación:

**CUADRO 32. Evaluación de proveedores del proyecto**

PROVEEDOR	NECESIDAD QUE CUBRE	PRECIO	CALIDAD	RESPONSABILIDAD	EVALUACIÓN
		0%-100%	0%-100%	0%-100%	PROMEDIO TOTAL 0%-100%
Asesores Legales	Conformación de sociedad anónima  Contrato de alquiler  Requerimiento de permisos  Licitación				
Consultores	Planos y especificaciones  Presupuesto de inversión a realizar  Dirección Técnica				
Constructoras	Ejecución de la remodelación				
Empresas de Recursos Humanos	Contratación de personal				
Empresas Eventos Especiales	Organización de inauguración				

Fuente: Elaboración propia

## H. GESTIÓN DE CAMBIOS

Para realizar los cambios se utilizará el siguiente formulario. Este permitirá un mayor control sobre los cambios, así como contar con una aprobación respectiva y además permitirá crear un registro de los cambios que se han realizado.

**CUADRO 33. Plantilla para cambios durante la ejecución del proyecto**

Orden Cambio N° 1									
Orden Cambio N° 1		Fecha Present. Solicita		Calcula		Nombre y Fecha Recibido			
DESCRIPCIÓN									
Información de Proyecto				Costo y Tiempo					
Proyecto: Albergue turístico El Roble				Orden Cambio N° 1					
Propietario: BRENETO				Ampliación Tiempo (días)					
Ubicación: CARTAGO									
Jefe de proyecto				Constructora o contratista					
Partida	Unid.	Cantidad	Unitario	Unitario	Unitario	Total	Totales	Total por	
			Materiales	Mano Obra	Subcontrato	Materiales	Mano Obra	Subcontrato	
Items de tabla de pagos									
Total						₡	₡	₡	₡
<b>Item nuevo</b>									
			Materiales	Mano de Obra	Subcontratos	Totales			
Cargas Sociales	52.00%					₡			-
<b>Subtotal 1</b>						₡			-
Utilidad y Administra	0%					₡			-
<b>GRAN TOTAL</b>						₡			-
TIPO CAMBIO		1		GRAN TOTAL \$		₡0.00			

Fuente: Elaboración propia

## **I. GESTIÓN DE RIESGOS**

En esta sección se desarrolla la gestión de riesgos, que incluye desde la identificación de los riesgos, su evaluación y categorización, hasta el plan de respuesta para cada riesgo. También se incluye como se administrará el plan de riesgos.

### **1. Planificación de la gestión de Riesgos**

#### **Metodología:**

El enfoque técnico será tanto exploratorio como descriptivo. Ya que para la realización del proyecto se requerirá de una gran inversión se reiniciará un análisis exhaustivo de los riesgos con tal de evitar imprevistos que puedan afectar al proyecto en cuanto a su duración y costos.

La metodología de la gestión del riesgo se basará en el PMBOK, el cual considera seis etapas para una adecuada administración del mismo.

Las herramientas que se aplicarán durante la gestión del riesgo serán:

- Encuestas
- Encuestas
- Matriz de riesgos
- Lluvia de ideas
- Entrevistas

#### **Involucrados en la Gestión del Riesgo:**

- Breneto S.A: Dueño del proyector (patrocinador)
- Administrador de Proyectos: Encargado de administrar los riesgos como parte de la ejecución del proyecto



### Presupuesto:

Se desglosa de la siguiente manera:

- Planeación: se invertirá un 30 % del tiempo en esta etapa para lo que suma un total de \$887.
- Ejecución y control: se invertirá un 10 % del tiempo en esta etapa para lo que suma un total de \$3,548
- Presupuesto Total: \$4,435

### Periodicidad:

- En la etapa de Planeación. Semanal, por medio de reuniones entre el Administrador del Proyecto y Breneto S.A ya que en esta etapa se realizara el mayor esfuerzo para identificar todos los riesgos, así como su priorización e impacto.
- En la etapa de Ejecución. Cada tres semanas, por medio de reuniones principalmente de seguimiento y control entre el Administrador del Proyecto y Breneto S.A.

### Puntuación:

Se definieron las siguientes escalas de medición para categorizar los riesgos:

**CUADRO 34. Medición del impacto en la matriz de riesgo del proyecto.**

IMPACTO	DEFINICIÓN DE CATEGORÍA
Crítico (C)	Un evento que si ocurre, causa una desviación de más del 10% en el tiempo, en el costo o en ambos, del proyecto.
Moderado (M)	Un evento que si ocurre, causa una desviación entre el 6 y el 10% en el tiempo, en el costo o en ambos, del proyecto.
Despreciable (D)	Un evento que si ocurre, causa una desviación de menos del 6% en el tiempo, el costo o en ambos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 35. Convenciones de probabilidad en la matriz de riesgo del proyecto.**

CRITERIO	PROBABILIDAD
Certeza	76-100%
Es Frecuente	51-75 %
Es Probable	26-50 %
Poco Probable	1-25 %
Imposibilidad	0 %

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 36. Categorización de riesgos en la matriz de riesgo del proyecto.**

	DESPRECIABLE	MODERADO	CRÍTICO
1-25%	Bajo	Bajo	Medio
26-50%	Bajo	Medio	Alto
51-75%	Bajo	Medio	Alto
76-100%	Medio	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

Nivel de tolerancia del riesgo:

Los riesgos categorizados como Bajos se ignoraran y no se les dará mayor seguimiento mientras que los categorizados como Medios y Altos se les dará el debido seguimiento y control durante el ciclo de vida del proyecto.

Formato de los informes:

Se utilizara el mismo medio de comunicación el cual es desarrollado para todo el proyecto en general.

## 2. Análisis Cualitativo de los Riesgos

En el siguiente cuadro se muestran los involucrados del proyecto, su rol y los riesgos asociados a cada uno:

**CUADRO 37. Matriz de involucrados y riesgos**

	Involucrado	rol	riesgos asociados
<b>Dimensión</b>			
1	<b>Breneto S.A.</b>	Interesado y provee financiamiento	* No contar con el monto de financiamiento estimado
2	<b>Gerente de Proyecto</b>	Administrador del proyecto	* Desacuerdo con Breneto * Dificultad para encontrar el personal adecuado (perfil requerido vrs Salario ofrecido) * Atraso en la firma de contrato de construcción * Posibilidad de errores en puesta en marcha por falta de experiencia de la administración * Omisión de algún costo importante
3	<b>Empresa Constructora</b>	Ejecuta el Contrato de construcción	* Costo de oferta mayor al esperado * Desacuerdo en términos de contrato de construcción * Construcción no cumple con los estándares esperados
4	<b>Municipalidad</b>	Otorga permisos de construcción y patente	* Atraso en los permisos de la Municipalidad * Terreno no cumpla con características adecuadas para construir.
5	<b>Empresas de servicios públicos</b>	Contratos de servicios (internet, agua, luz)	* Atraso en otorgamiento de servicio
6	<b>ICT</b>	Otorga la Declaratoria de interés turístico	* No Declaratoria de interés turístico
7	<b>CANATUR</b>	Incorporación en la cámara de turismo para efectos de imagen y publicidad	* Retraso en la inscripción en CANATUR
8	<b>Tributación Directa</b>	Inscripción como contribuyente tributario	* Atraso en la inscripción en Tributación Directa
9	<b>SETENA</b>	Otorga Permisos ambientales	* Permiso rechazado

10	<b>Ministerio de Salud</b>	Otorga permiso de funcionamiento según requisitos de salubridad	* Atraso en los permisos del Ministerio de Salud * Construcción no cumple con condiciones sanitarias (agua, cloacas, seguridad, ley 7600, etc.)
11	<b>Banco</b>	Provee financiamiento	* Rechazo en financiamiento (atraso)
12	<b>Mercado Meta (clientes)</b>	Usuarios del servicio	* Clientes no les gusta el producto final
13	<b>Agencias turísticas</b>	Intermediario que puede atraer clientes	* Agencias no promueven el Albergue lo suficiente
<b>Cercanía</b>			
14	<b>Vecinos (fincas)</b>	Convivencia	* Desacuerdo con Breneto (ruido, contaminación, límites, caminos)
15	<b>Vecinos (pueblo)</b>	Convivencia	* Desacuerdos con el Albergue
<b>Dependencia</b>			
16	<b>Proveedores</b>	Suministros de insumos	* Costos o plazos superiores a lo estimado
17	<b>Emergencias médicas</b>		* Mal servicio
18	<b>Competencia</b>	Provee servicios similares en la zona cercana	* Aumento de oferta similar

Fuente: Elaboración propia

### 3. Identificación de los Riesgos

El siguiente cuadro muestra la importancia de cada riesgo, la etapa del ciclo de vida en la cual puede afectar, que tan frecuente puede ocurrir y las posibles causas de este riesgo.

**CUADRO 38. Matriz de riesgos y causas**

No	Riesgo	Importancia	Etapa del Ciclo de Vida	Frecuencia	Posibles Causas
1	No contar con el monto de financiamiento estimado	muy importante, puede detener el proyecto	iniciación, planificación	una vez	* uso de fondos en otro fin

2	Desacuerdo con Breneto	importante, puede generar atrasos	planificación, ejecución, control	varias veces, frecuente	* puntos de vista distintos, diferencia de expectativas
3	Dificultad para encontrar el personal adecuado (perfil requerido vrs Salario ofrecido)	importancia media, puede generar atrasos	ejecución	varias veces	* requisitos vrs salario no de acuerdo con el mercado
4	Atraso en la firma de contrato de construcción	importancia alta, puede generar atrasos y aumento en costos	ejecución	una vez	* discrepancia por precio, plazos o requisitos de calidad
5	Posibilidad de errores en puesta en marcha por falta de experiencia de la administración	importancia alta, puede generar atrasos	ejecución, control	varias veces, frecuente	* inexperiencia, pocos controles
6	Omisión de algún costo importante	importancia media, puede aumentar el costo total	planificación, ejecución, control	varias veces, frecuente	* inexperiencia, pocos controles
7	Costo de oferta mayor al esperado	importancia alta, puede generar atrasos y aumento en costos	ejecución	varias veces	* falta de análisis, falta de contingencia
8	Desacuerdo en términos de contrato de construcción	Importancia alta, puede generar atrasos y fallas en calidad	ejecución	una vez	* discrepancia por precio, plazos o requisitos de calidad
9	Construcción no cumple con los estándares esperados	Importancia alta, puede generar atrasos y fallas en calidad	ejecución y control	varias veces	* discrepancia de requisitos de calidad, diferentes expectativas
10	Atraso en los permisos de la Municipalidad	importancia media, puede generar atrasos	ejecución	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
11	Terreno no cumpla con características adecuadas para construir	importancia alta, puede generar atrasos y aumento en costos	planificación, ejecución, control	una vez	* falta estudio de suelos
12	Atraso en otorgamiento de servicio	importancia media, puede generar atrasos	planificación, ejecución, control	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
13	No Declaratoria de interés turístico	importancia alta, puede afectar la publicidad, el financiamiento y la operación	ejecución y cierre	una vez	* no cumple estándares de calidad

14	Retraso en la inscripción en CANATUR	importancia baja, puede afectar imagen y publicidad	ejecución y cierre	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
15	Atraso en la inscripción en Tributación Directa	importancia media, puede generar atrasos	ejecución y cierre	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
16	Permiso ambiental rechazado	importancia alta, puede generar atrasos, aumento en costos	planificación, ejecución, control	una vez	* no cumple estándares ambientales
17	Atraso en los permisos del Ministerio de Salud	importancia media, puede generar atrasos	planificación, ejecución, control	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
18	Rechazo en financiamiento (atraso)	importancia alta, puede generar atrasos	iniciación, planificación	una vez	* documentación incompleta, o entregada tarde
19	Clientes no les gusta el producto final	importancia alta, puede afectar los flujos de efectivo estimados y la rentabilidad	ejecución, cierre	una vez, varias veces	* no cumple estándares de calidad, precio elevado
20	Agencias no promueven el Albergue lo suficiente	importancia alta, puede afectar los flujos de efectivo estimados y la rentabilidad	ejecución, cierre	varias veces	* documentación incompleta, falta de comunicación, no cumple estándares de calidad
21	Desacuerdo con Breneto (ruido, contaminación, límites, caminos)	importancia media	ejecución, cierre	varias veces	* interferencia con vecinos
22	Desacuerdos con el Albergue	importancia media	ejecución, cierre	varias veces	* interferencia con vecinos
23	Costos o plazos superiores a lo estimado	importancia alta, puede generar atrasos y aumento en costos	planificación, ejecución, control	varias veces	* falta de análisis, falta de contingencia
24	Mal servicio	importancia media	ejecución, cierre	varias veces	* falta de análisis, falta de contingencia
25	Aumento de oferta similar	importancia alta, puede afectar los flujos de efectivo estimados y la rentabilidad	ejecución, cierre	varias veces	* atractivo del mercado

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis Cualitativo de los Riesgos

La siguiente tabla muestra la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos. Los datos han sido estimados según las entrevistas e información recopilada así como el juicio de expertos.

**CUADRO 39. Categorización de riesgos**

	Riesgos	Impacto	Probabilidad	Categoría
1	No contar con el monto de capital propio estimado	C	1-25%	medio
2	Desacuerdos entre Gerente y Breneto	M	51-75%	medio
3	Dificultad para encontrar el personal adecuado (perfil requerido vrs Salario ofrecido)	D	1-25%	bajo
4	Atraso en la firma de contrato de construcción	M	26-50%	medio
5	Posibilidad de errores en puesta en marcha por falta de experiencia de la administración	M	26-50%	medio
6	Omisión de algún costo importante	M	26-50%	medio
7	Costo de oferta mayor al esperado	C	26-50%	alto
8	Desacuerdo en términos de contrato de construcción	C	26-50%	alto
9	Construcción no cumple con los estándares esperados	C	1-25%	medio
10	Atraso en los permisos de la Municipalidad	M	26-50%	medio
11	Terreno no cumpla con características adecuadas para construir	C	1-25%	medio
12	Atraso en otorgamiento de servicio público	M	51-75%	medio
13	No Declaratoria de interés turístico	C	1-25%	medio
14	Retraso en la inscripción en CANATUR	D	1-25%	bajo
15	Atraso en la inscripción en Tributación Directa	D	1-25%	bajo

16	Permiso ambiental rechazado	C	1-25%	medio
17	Atraso en los permisos del Ministerio de Salud	C	26-50%	alto
18	Rechazo en financiamiento (atraso)	C	26-50%	alto
19	Clientes no les gusta el producto final	C	1-25%	medio
20	Agencias no promueven el Albergue lo suficiente	M	26-50%	medio
21	Desacuerdo de vecinos de fincas con Breneto (ruido, contaminación, límites, caminos)	M	26-50%	medio
22	Desacuerdos de pueblo con el Albergue	D	1-25%	bajo
23	Costos o plazos de proveedores superiores a lo estimado	C	51-75%	alto
24	Aumento de oferta similar	M	1-25%	bajo

Fuente: Elaboración propia

## 5. Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Esta sección muestra un cuadro en el cual se indica el posible impacto económico de cada riesgo, el cual se multiplica por la probabilidad de ocurrencia del riesgo (se toma el porcentaje mayor del rango utilizado en el cuadro anterior) y esto genera un costo esperado.

**CUADRO 40. Impacto de los Riesgos**

	Riesgos	Impacto	Probabilidad	Valor esperado
1	No contar con el monto de capital propio estimado	\$15.000	25%	\$3.750
2	Desacuerdos entre Gerente y Breneto	\$10.000	75%	\$7.500



3	Dificultad para encontrar el personal adecuado (perfil requerido vrs Salario ofrecido)	\$1.000	25%	\$250
4	Atraso en la firma de contrato de construcción	\$10.000	50%	\$5.000
5	Posibilidad de errores en puesta en marcha por falta de experiencia de la administración	\$10.000	50%	\$5.000
6	Omisión de algún costo importante	\$20.000	50%	\$10.000
7	Costo de oferta mayor al esperado	\$20.000	50%	\$10.000
8	Desacuerdo en términos de contrato de construcción	\$10.000	50%	\$5.000
9	Construcción no cumple con los estándares esperados	\$10.000	25%	\$2.500
10	Atraso en los permisos de la Municipalidad	\$0	50%	\$0
11	Terreno no cumpla con características adecuadas para construir	\$20.000	25%	\$5.000
12	Atraso en otorgamiento de servicio público	\$10.000	75%	\$7.500
13	No Declaratoria de interés turístico	\$10.000	25%	\$2.500
14	Retraso en la inscripción en CANATUR	\$0	25%	\$0
15	Atraso en la inscripción en Tributación Directa	\$0	25%	\$0
16	Permiso ambiental rechazado	\$10.000	25%	\$2.500
17	Atraso en los permisos del Ministerio de Salud	\$10.000	50%	\$5.000
18	Rechazo en financiamiento (atraso)	\$15.000	50%	\$7.500
19	Clientes no les gusta el producto final	\$20.000	25%	\$5.000
20	Agencias no promueven el Albergue lo suficiente	\$15.000	50%	\$7.500
21	Desacuerdo de vecinos de fincas con Breneto (ruido, contaminación, límites, caminos)	\$10.000	50%	\$5.000
22	Desacuerdos de pueblo con el Albergue	\$0	25%	\$0
23	Costos o plazos de proveedores superiores a lo estimado	\$10.000	75%	\$7.500
24	Aumento de oferta similar	\$15.000	25%	\$3.750

Fuente: Elaboración propia

## 6. Planificación de la Respuesta de los Riesgos

Basado en entrevistas e información recopilada así como el juicio de expertos se elaboró la siguiente matriz de respuesta al riesgo y sus respectivas plantillas.

**CUADRO 41. Plan de respuesta a los Riesgos**

	Riesgos	Custodio del riesgo	Tipo de respuesta	Respuesta
1	No contar con el monto de capital propio estimado	Breneto S.A.	aceptar pasivamente	
2	Desacuerdos entre Gerente y Breneto	Breneto S.A.	mitigar	mantener comunicación frecuente y fluida
3	Dificultad para encontrar el personal adecuado (perfil requerido vrs Salario ofrecido)	Gerente Proyecto	aceptar activamente	solicitar ayuda a empresa especializada
4	Atraso en la firma de contrato de construcción	Gerente Proyecto	evitar	firmar un precontrato
5	Posibilidad de errores en puesta en marcha por falta de experiencia de la administración	Gerente Proyecto	mitigar	hacer planes de acción, y llevar controles suficientes
6	Omisión de algún costo importante	Gerente Proyecto	evitar	elaborar y revisar el presupuesto
7	Costo de oferta mayor al esperado	Gerente Proyecto	evitar	firmar un precontrato
8	Desacuerdo en términos de contrato de construcción	Gerente Proyecto	evitar	firmar un precontrato
9	Construcción no cumple con los estándares esperados	Gerente Proyecto	evitar	firmar un precontrato
10	Atraso en los permisos de la Municipalidad	Breneto S.A.	evitar	realizar visita previa a la Municipalidad
11	Terreno no cumpla con características adecuadas para construir	Gerente Proyecto	evitar	verificar previamente estudio de suelos
12	Atraso en otorgamiento de servicio público	Gerente Proyecto	evitar	realizar visita previa a las instituciones

13	No Declaratoria de interés turístico	Breneto S.A.	evitar	verificar requisitos previamente con contratista
14	Retraso en la inscripción en CANATUR	Gerente Proyecto	aceptar pasivamente	
15	Atraso en la inscripción en Tributación Directa	Breneto S.A.	aceptar activamente	realizar visita previa a la institución
16	Permiso ambiental rechazado	Gerente Proyecto	evitar	verificar requisitos previamente con contratista
17	Atraso en los permisos del Ministerio de Salud	Breneto S.A.	evitar	realizar visita previa a la institución
18	Rechazo en financiamiento (atraso)	Breneto S.A.	evitar	realizar visita previa a la institución
19	Clientes no les gusta el producto final	Gerente Proyecto	mitigar	verificar requisitos de calidad, consultar a agencias
20	Agencias no promueven el Albergue lo suficiente	Gerente Proyecto	mitigar	invitar a agencias a conocer el lugar
21	Desacuerdo de vecinos de fincas con Breneto (ruido, contaminación, límites, caminos)	Breneto S.A.	mitigar	realizar reuniones y visitas a vecinos, invitarlos al Albergue
22	Desacuerdos de pueblo con el Albergue	Breneto S.A.	aceptar activamente	colaborar con actividades comunales
23	Costos o plazos de proveedores superiores a lo estimado	Gerente Proyecto	mitigar	firmar precontratos
24	Aumento de oferta similar	Gerente Proyecto	aceptar activamente	aumentar inversión en promoción, revisar tarifas

Fuente: Elaboración propia

El siguiente formulario muestra como se documentarán los riesgos individualmente.

**CUADRO 42. Reporte del plan de respuesta al riesgo**

Reporte del Plan de Respuesta al Riesgo		
<b>Riesgo:</b> <b>Área afectada:</b>	<b>Código:</b>	
<b>Impacto:</b>	<b>Probabilidad:</b>	<b>Prioridad:</b>
<b>Nombre custodio del Riesgo:</b> <b>Nombre Propietario del Riesgo:</b> <b>Firma custodio del riesgo:</b>	<b>Título:</b> <b>Título:</b> <b>Firma Propietario del riesgo:</b>	<b>Título:</b> <b>Área:</b>
<b>Señales de cambio:</b>	<b>Nivel crítico de acción:</b>	
<b>Justificación de la respuesta al riesgo:</b>		
<b>Recursos asignados:</b>		
<b>Implementación</b>		
<b>Prevención:</b>		
<b>Mitigación:</b>		
<b>Observaciones:</b>		
<b>Aprobado por:</b>  <b>Firma:</b> <b>Título:</b>	<b>Fechas de aprobación:</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 7. Monitoreo y Control de la Gestión de Riesgos

El monitoreo y control se hará de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Cada responsable de cada riesgo será también el encargado de monitorearlo periódicamente de acuerdo con las características del riesgo definidas en los análisis.
- Para cada riesgo el monitoreo incluirá revisión de aspectos especiales, y documentación soporte, por ejemplo en el riesgo de que el presupuesto se

sobrepase debe hacerse un análisis especial de lo gastado versus el presupuesto al punto de avance del proyecto.

- También en los casos que sea necesario debe adjuntarse documentación que respalde que el riesgo no ha ocurrido. Por ejemplo en el caso del riesgo de sobrepasar el presupuesto es importante el análisis que indique que el proyecto está dentro de los límites monetarios esperados.
- Junto al documento de respaldo se hará un formulario (Reporte de Estado de un Riesgo) como el siguiente para cada riesgo luego de ser monitoreado:

**CUADRO 43. Formulario de documentación de riesgos**

<b>Riesgo:</b>	<b>Riesgo nuevo: SI NO</b> <b>Área Afectada:</b>
<b>Probabilidad según plan:</b>	<b>Probabilidad según reporte:</b>
<b>Impacto según plan:</b>	<b>Impacto según reporte:</b>
<b>Explicación de las diferencias si las hubiere:</b>	
<b>Justificación de la respuesta al riesgo:</b>	
<b>Estrategia aplicada hasta la fecha:</b>	
<b>¿Sigue siendo la estrategia adecuada? SI NO, Por qué?</b>	
<b>Acción correctiva:</b>	
<b>Cambios propuestos al plan de respuesta (si lo hubiere):</b>	
<b>Variación acumulada en costos:</b>	
<b>Fecha del informe:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Fuente: Elaboración propia

- Este documento debe elaborarse para cada riesgo y se presentara según el plan de comunicación predefinido, con las fechas de informes y las fechas

de reuniones. En caso de presentarse alguna situación que amerite acción inmediata puede convocarse una reunión del grupo director del proyecto en una fecha especial.

- Con la presentación del Reporte de Estado de un Riesgo para cada uno de los riesgos viene la etapa siguiente en la cual el Gerente del Proyecto analiza los informes y toman las decisiones. Estas decisiones pueden implicar:
  - Cambiar el rumbo de acción de determinada etapa
  - Invertir más recursos para determinada etapa.
  - Suspender el proyecto

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo muestra las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de los capítulos anteriores de este estudio.

## **A. Conclusiones**

- El estudio de perfil muestra que en el escenario más probable el proyecto es rentable con un VAN de \$ 36,309 y una TIR del 13.52% versus un costo de capital del 5.42%. Sin embargo al sensibilizar los flujos y plantear un escenario pesimista (reducción de ingresos en 10%) se obtuvo que ya el proyecto no es rentable y el VAN es negativo (-\$24,761) y se tiene una TIR de -0.59%. Por otra parte al plantear un escenario optimista se obtuvo un VAN \$ 97,398 de y una TIR del 25.85%. Lo anterior indica que los flujos son bastantes sensibles a variaciones y por lo tanto no se debe tomar una decisión.
- La industria turística es una de las principales fuentes de ingresos del país y como se observa en el capítulo IV muestra un crecimiento a través de los años. En el país existe una amplia oferta que incluye por ejemplo, turismo de playa, de aventura y de montaña. La industria turística cuenta con el apoyo del estado costarricense, lo cual se evidencia con la legislación existente y las entidades gubernamentales relacionadas con turismo.
- El gestionar el proyecto en la parte de iniciación y planificación facilitará que cualquier persona con conocimiento en Gestión de Proyectos y guiado con la planeación del proyecto dada, pueda llevar la ejecución del proyecto a buen término, cumpliendo con las expectativas del propietario en alcance, tiempo, costo y calidad.



- Las herramientas utilizadas en la gestión del alcance del proyecto, son herramientas básicas esto debido a que la gestión de proyectos no está bien desarrollada en el país y no se sensibiliza en las empresas, y más aún en las empresas pequeñas como BRENETO S.A.
- Aunque se realizó la gestión del alcance siguiendo las buenas prácticas indicadas en PMO, es importante indicar que la ejecución del proyecto es para una sociedad pequeña que tendrá todo el derecho de indicar si se procede o no, con un gasto que ellos consideren innecesario, pero el administrador tiene la responsabilidad de indicar los riesgos que corren si no se realiza.
- Con la ejecución del plan de calidad, se determina los requisitos de aceptación tanto para el proyecto como al producto para así verificación de la gestión de la Calidad en el proceso de ejecución del proyecto. Debe entenderse un proyecto de calidad como aquel que cumple con los objetivos de alcance, costo y tiempo. Un producto de calidad es aquel que cumple con las expectativas del cliente. Este plan de Calidad también incluye los costos en que se puede incurrir en el proyecto por no cumplir los requisitos de Calidad del Proyecto y los costos de la gestión de Calidad.
- El Proyecto tiene una serie de riesgos, los cuales han sido identificados, categorizados, valorados y se desarrolló un plan de respuesta para cada uno, esto se detalla en la última parte del capítulo VI Plan de Proyecto. Este plan permitiría afrontarlos con mayor conocimiento y capacidad.

## **B. Recomendaciones**

- El escenario más probable del estudio de perfil muestra que el proyecto es viable de realizar. Sin embargo, al ser considerablemente sensible y generar un VAN negativo con una reducción de ingresos del 10% entonces se recomienda realizar este estudio a nivel de prefactibilidad o factibilidad para obtener resultados mas exactos. Esto incluye entre otros aspectos realizar un estudio de mercadeo más profundo (con una encuesta estadística a agencias de turismo y turistas) y evaluar el proyecto con un horizonte de tiempo más amplio.
- Seguir las recomendaciones e indicaciones de organizaciones tales como ICT y CANATUR en cuanto al manejo del turismo. Esto incluye, apoyarse en la publicidad de estos entes, respetar los estándares de calidad y aprovechar los beneficios del gobierno para la industria turística.
- Ejecutar el Plan de Gestión de Proyecto propuesto ya que este considera los principales aspectos de las etapas del proyecto y por lo tanto tiene el propósito de evitar desviaciones importantes en cuanto a costo, tiempo y calidad.
- Contratar un administrador de proyectos para la realización del Albergue de Montaña El Roble. Se recomienda que este administrador de proyectos tenga conocimiento y experiencia tanto en técnicas de administración de proyectos como en construcción.
- Seguir las indicaciones del Plan de Gestión de Calidad, ya que algunos aspectos claves que menciona como los requisitos de aceptación pueden marcar la diferencia entre un proyecto y un producto de calidad o no.

- El plan de riesgos debe tenerse en cuenta al ejecutar el proyecto. A pesar de que las recomendaciones de este plan pueden parecer básicas, su uso en un momento de crisis puede ser determinante en el éxito del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara Nacional de Turismo. Índice de Confianza Turístico I Trimestre 2010. Disponible en <http://www.canatur.org> (18 de Noviembre del 2010).
- Diccionario de la real academia española, océano, edición 2005
- Gitman, Lawrence J. (2007). Principios de administración financiera (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, Miguel (2004). Elementos de Estadística Descriptiva (3 ed.). San José, Costa Rica: EUNED
- Guido, Jack y Claments, James P (2007). Administración Exitosa de proyectos (3 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista Pilar. (2008) Metodología de la Investigación (4 ed.). México: McGraw Hill
- Instituto Costarricense de Turismo. Estadísticas de Oferta y demanda turística. Disponible en <http://www.visitcostarica.com> (18 Noviembre del 2010).
- Instituto Costarricense de Turismo. Anuario Estadístico 2008. Disponible en <http://www.bncr.fi.cr> (19 Noviembre del 2010).
- Instituto Costarricense de Turismo. Plan General de Desarrollo Turístico Sostenible 2002 – 2012. Disponible en <http://www.visitcostarica.com> (19 de Noviembre del 2010).
- Lledó, Pablo. y Rivarola, Gustavo. (2007). Gestión de Proyectos (1 ed.). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Project Management Institute, Inc. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK (4 ed.). Pennsylvania: Autor.

- Project Management Institute, Inc. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide (4 ed.). Pennsylvania: Autor.
- Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos (5 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- The International Ecotourism Society. Disponible en <http://www.ecotourism.org> (7 de Diciembre del 2010).
- Wikipedia. Turismo en Costa Rica. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_en\\_Costa\\_Rica](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_Costa_Rica) (19 de Noviembre del 2010).
- Zuzuki, Victor. La Oficina de Proyectos (OP) PMI Madrid Chapter, Reunión profesionales (11 junio 2006).