

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN
EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
ANA CRISTINA CORTEZ RAFAILANO
NYDIA CAROLINA GRANDE VÁSQUEZ
IVANIA CAROLINA ROQUE HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO : ING. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS, MAE

DOCENTE DIRECTOR : LIC. NÉSTOR ULISES TURCIOS PERLA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

ABRIL 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios Todopoderoso, por darme la fortaleza, sabiduría y ser para mí un Padre Providente para superar los obstáculos y permitirme alcanzar el éxito de coronar esta carrera.

A mi mamá *Mirna Alicia Rafailano*, gracias infinitas por el esfuerzo, su apoyo incondicional, su sacrificio, por estar apoyándome y motivándome a seguir adelante, gracias por ser parte importante en el logro de este éxito, por inculcarme la confianza plena en Dios y creer siempre en mí.

A mi prometido, *Diego Rigoberto Sánchez López*, por brindarme su cariño, apoyo sincero y comprensión en todo momento y por ser parte también en el logro de este éxito.

Ana Cristina Cortez Rafailano

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar al punto de culminar mi carrera universitaria y por bendecirme con las bellas personas que caminan conmigo en esta vida. Agradezco infinitamente a mi amada madre, *Estebana Vásquez*, por su inagotable amor, sus enseñanzas y apoyo incondicional. A mi querido hermano y amigo, *Wilmer Adalberto*, quien me ayuda e inspira para seguir firme en mis proyectos. A *Yamileth González* y *Guillermo Villacorta* por mostrarme siempre su apoyo y cariño.

A mis amigos(as) y mi familia, por sus muestras de afecto y palabras de aliento cuando más las he necesitado. A mis docentes y asesor, por compartir su valioso tiempo y conocimientos.

Finalmente, dedico este logro a mi padre *Luis Oscar Grande Valladares*, q.e.p.d.

Nydia Carolina Grande Vásquez

Agradezco a Dios porque sin él nada es posible y gracias a su misericordia, su ayuda para poder terminar este trabajo de graduación.

A mi familia, amigos por su apoyo y fortaleza para seguir adelante, A nuestro asesor *Lic. Néstor Ulises Turcios* por el tiempo y dedicación para la revisión de cada uno de los capítulos que integraban el trabajo y a mis compañeras de grupo por su comprensión y apoyo.

Ivania Carolina Roque Hernández

Especial agradecimiento a Joaquín López, quien amablemente ofreció de su ayuda para realizar el presente trabajo en su organización.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	iii
CAPITULO I	1
MARCO TEORICO SOBRE LAS GENERALIDADES DEL TURISMO, ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR, LA EMPRESA SUITES ES TURISMO, MARCO CONCEPTUAL SOBRE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTION DE PROYECTOS. ...	1
A. GENERALIDADES DEL TURISMO	1
1. Evolución Histórica del Turismo en El Salvador.....	1
2. Tipos de Turismo.....	2
2.1 Turismo Cultural.....	3
2.2 Turismo Deportivo.....	3
2.3 Turismo de Placer.....	3
2.4 Turismo de Congresos y Convenciones	3
2.5 Turismo de Negocios	4
3. Tendencias del Turismo en El Salvador.....	4
3.1 Llegadas de Visitantes Internacionales.....	4
3.2 Tipos de Alojamiento.....	4
3.3 Nivel de Gasto y Estadía Promedio	5
3.4 Distribución el Gasto Promedio.....	6
3.5 Ingresos por Turismo Periodo 2009 - 2012.....	7
B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR	7
1. Antecedentes	7
2. Definición de Hotel	9
3. Tipos de Hotel	9
4. Instituciones Vinculadas a la Industria Hotelera.....	10
4.1 Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR).....	10
4.2 Asociación Salvadoreña de Hoteles.....	10
4.3 Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES)	10
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA <i>SUITES ES TURISMO</i>	11
1. Antecedentes	11

2.	Estructura Organizativa	11
3.	Servicios que Ofrece	12
D.	MARCO CONCEPTUAL SOBRE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	12
1.	Definición.....	12
2.	Componentes del Estudio de Factibilidad	12
2.1	Estudio de mercado	12
2.2	Estudio técnico.....	13
2.3	Estudio financiero.....	13
E.	GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTION DE PROYECTOS.....	14
1.	Teoría de la Gestión de Proyectos	14
1.1	Antecedentes de la Gestión de Proyectos	14
1.2	Definición de Proyecto	14
1.3	Ciclo de Vida de un Proyecto	15
1.4	Gestión de Proyectos	16
1.5	Plan de Gestión de Proyectos.....	16
2.	Grupos de Procesos en la Gestión de Proyectos.....	16
3.	Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos	18
3.1	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto	19
3.1.1	El Acta de Constitución del Proyecto (<i>Project Charter</i>)	19
3.1.2	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	20
3.1.3	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.....	20
3.1.4	Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	21
3.1.5	Realizar el Control Integrado de Cambios.....	22
3.1.6	Cerrar el Proyecto	23
3.2	Plan de Gestión del Alcance del Proyecto	23
3.2.1	Recolección de Requerimientos.....	24
3.2.2	Definición del Alcance	24
3.2.3	Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo	25
3.2.4	Verificar el Alcance.....	26
3.2.5	Controlar el Alcance	26
3.3	Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto	27
3.3.1	Definir las Actividades.	28
3.3.2	Secuenciar las Actividades.....	28

3.3.3	Estimar los Recursos de las Actividades	28
3.3.4	Estimar la Duración de las Actividades	29
3.3.5	Desarrollar el Cronograma	29
3.3.6	Controlar el Cronograma	30
3.4	Plan de Gestión de los Costos del Proyecto	30
3.4.1	Estimación de los Costos	31
3.4.2	Determinación del Presupuesto	31
3.4.3	Controlar los Costos	32
3.5	Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	33
3.5.1	Identificar a los Stakeholders (Interesados)	33
3.5.2	Planificación de las Comunicaciones	34
3.5.3	Distribución de la Información	34
3.5.4	Gestionar las Expectativas de los Interesados	35
3.5.5	Informar el Desempeño	35
3.6	Plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	36
3.6.1	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	36
3.6.2	Adquirir el Equipo del Proyecto	37
3.6.3	Desarrollo del Equipo del Proyecto	37
3.6.4	Dirigir el Equipo del Proyecto	38
3.7	Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto	38
3.7.1	Planificar la Calidad	39
3.7.2	Realizar el Aseguramiento de la Calidad	40
3.7.3	Realizar el Control de Calidad	40
3.8	Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto	41
3.8.1	Planificar la Gestión de Riesgos	42
3.8.2	Identificación de los Riesgos	42
3.8.3	Análisis Cualitativo de Riesgos	43
3.8.4	Análisis Cuantitativo de Riesgos	43
3.8.5	Plan de Respuesta a Riesgos	44
3.8.6	Monitorear y Controlar los Riesgos	45
3.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	45
3.9.1	Planificar las Adquisiciones	46
3.9.2	Efectuar las Adquisiciones	46

3.9.3 Administrar las Adquisiciones.....	47
3.9.4 Cerrar las Adquisiciones.....	48
CAPITULO II	49
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	49
A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	49
1. Objetivos de la Investigación.....	49
1.1 General	49
1.2 Específicos.....	49
2. Importancia de la Investigación.....	49
3. Método de Investigación.....	50
4. Tipo de Investigación	50
5. Fuentes de Recolección de Información	50
5.1 Fuentes Primarias	50
5.1.1 Observación Directa.....	50
5.1.2 Entrevista	51
5.1.3 Encuesta	51
5.2 Fuentes Secundarias	51
6. Determinación del Universo y Muestra.....	52
6.1 Delimitación del Área Geográfica.....	52
6.2 Determinación de la Población.....	52
6.3 Determinación de la Muestra	52
6.3.1 Muestra Usuarios del Servicio de Alojamiento	53
6.3.2 Muestra Encargados de Hoteles	53
6.4 Análisis e Interpretación de Datos.....	53
B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	54
1. Estudio de Mercado	54
1.1 Objetivos	54
1.1.1 Objetivo General.....	54
1.1.2 Objetivos Especificos	54
1.2 Situación Actual del Mercado.....	54
1.3 Análisis Relacionado al Producto.....	56

1.3.1	Instalaciones y Ambientación	56
1.3.2	Servicios Adicionales.....	57
1.3.3	Habitaciones.....	57
1.3.4	Opinión de los Usuarios sobre los Servicios que les Gustaría que Ofrezca el Hotel.....	58
1.4	Análisis Relacionado al Precio	59
1.5	Análisis Relacionado a la Plaza	60
1.6	Análisis Relacionado a la Promoción	61
1.7	Demanda Esperada de Habitaciones para el Nuevo Hotel Durante el Periodo 2015 - 2019	62
1.8	Conclusiones del Estudio de Mercado	64
1.8.1	Conclusiones Relacionadas al Producto	64
1.8.2	Conclusiones Relacionadas al Precio	65
1.8.3	Conclusiones Relacionadas a la Plaza.....	65
1.8.4	Conclusiones Relacionadas a la Promoción	65
1.8.5	Otras Conclusiones	66
1.9	Recomendaciones del Estudio de Mercado.....	66
1.9.1	Recomendaciones Relacionadas al Producto.....	66
1.9.2	Recomendación Relacionada al Precio.....	67
1.9.3	Recomendación Relacionada a la Plaza	67
1.9.4	Recomendaciones Relacionadas al Promoción	67
1.9.5	Otras Recomendaciones	67
2.	Estudio Técnico.....	67
2.1	Objetivos	67
2.1.1	Objetivo General.....	67
2.1.2	Objetivos Específicos:	68
2.2	Localización Óptima	68
2.3	Distribución en Planta	69
2.4	Descripción de los Servicios	71
2.4.1	Servicio de Alojamiento	71
2.4.2	Áreas de Descanso	72
2.4.3	Mini Bar	73
2.4.4	Servicio de Transporte e Información.....	73
2.5	Inversiones.....	73
2.5.1	Inversión en Obra Física	73

2.5.2	Balance de Equipos, Mobiliarios y Misceláneos	74
2.5.3	Balance de Insumos	75
2.6	Balance de Personal	75
2.7	Conclusiones del Estudio Técnico	76
2.8	Recomendaciones del Estudio Técnico	77
3.	Estudio Económico - Financiero	77
3.1	Objetivos	77
3.1.1	Objetivo General.....	77
3.1.2	Objetivos Específicos	77
3.2	Determinación del Precio para el Servicio de Alojamiento.....	78
3.3	Cálculo de los Ingresos Esperados	78
3.3.1	Servicio de Alojamiento	78
3.3.2	Mini Bar	79
3.4	Determinación del Costo de Venta.....	79
3.4.1	Costos por servicios básicos y otros	80
3.4.2	Costos por insumos de limpieza.....	80
3.4.3	Costos por servicios de alimentación (desayunos)	80
3.4.4	Costos por servicios de bar	80
3.4.5	Costos de mantenimiento.....	80
3.4.6	Costos de planilla	80
3.5	Gastos de Administración	81
3.6	Gastos de Venta.....	81
3.7	Depreciación	81
3.8	Estimación de Flujos de Caja.....	82
3.8.1	Flujo de Caja sin Financiamiento.....	82
3.8.2	Flujo de Caja con Financiamiento	84
3.9	Evaluación Financiera	86
3.9.1	Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).....	86
3.9.2	Valor Actual Neto.....	86
3.9.3	Tasa Interna de Retorno.....	88
3.9.4	Periodo de Recuperación de la Inversión (<i>Payback</i>).....	90
3.9.5	Punto de Equilibrio	91
3.10	Conclusiones del Estudio Económico-Financiero	92

3.11	Recomendaciones del Estudio Económico-Financiero	93
C.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	93
D.	RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	93
CAPITULO III	94
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE PROYECTOS PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	94
A.	PLAN DE GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO	95
1.	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	95
2.	Plan para la Dirección del Proyecto	99
B.	PLAN DE GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO	100
1.	Recolección de Requerimientos	101
2.	Definición del Alcance	104
3.	Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo	106
C.	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO	108
1.	Definición y Establecimiento de Secuencia de las Actividades	108
2.	Estimación de los Recursos de las Actividades	109
3.	Estimación de la Duración de las Actividades	110
4.	Desarrollo del Cronograma del Proyecto	114
D.	PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO	115
1.	Estimación de los Costos	115
2.	Establecimiento de la Línea Base del Costo	118
E.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	120
1.	Identificar a los <i>Stakeholders</i> (Interesados)	120
2.	Planificar las Comunicaciones	125
F.	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	129
1.	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	129
1.1	Plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	129
1.2	Criterios de Liberación del Personal del Proyecto	131
2.	Adquirir el Equipo del Proyecto	131
2.1	Procedimiento para la Contratación del Personal del Proyecto	132
2.2	Adquisición de Personal del Proyecto	133
2.3	Descripción de Roles y Responsabilidades	134
G.	PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	136

H.	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO	138
1.	Planificar la Gestión del Riesgo.....	139
2.	Identificación de los Riesgos	141
3.	Análisis Cualitativo de Riesgos	142
4.	Análisis Cuantitativo de Riesgos	143
5.	Planificación de la Respuesta a los Riesgos	143
I.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	145
1.	Planificación de las Adquisiciones.....	145
	GLOSARIO	148
	BIBLIOGRAFÍA.....	157
	ANEXOS	160

RESUMEN

Debido al crecimiento de la actividad turística registrada en El Salvador en los últimos años y por consiguiente de las necesidades de alojamiento en el municipio de San Salvador, la empresa *Suites Es Turismo* dedicada a la prestación de este tipo de servicios en apartamentos totalmente amueblados, ha planeado expandirse por medio de la fundación de un hotel que satisfaga al mercado conformado por turistas nacionales y extranjeros que requieren de un servicio básico de alojamiento a bajo costo.

Bajo este contexto, se planteó como objetivo principal de la presente investigación diseñar un plan de gestión de proyectos para la apertura de un hotel en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

Para obtener la información necesaria se aplicó el método científico, especialmente el inductivo-deductivo. El tipo de investigación es el correlacional, debido a que permite relacionar dos variables: el plan de gestión de proyectos y la apertura de un hotel en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

Mediante el uso de fuentes primarias como la observación directa, la entrevista de 18 responsables de hoteles ubicados en el municipio de San Salvador y de una encuesta dirigida a 150 usuarios de servicios de alojamiento; así como de fuentes secundarias, fue posible conocer la situación actual del mercado, que fue la base del estudio de factibilidad, donde se destaca la identificación de los requerimientos mínimos que debería reunir el nuevo establecimiento, el rango de precios existente en el mercado y el perfil del usuario.

Así mismo, se realizó un estudio técnico donde se determinó que existen las condiciones técnicas para ejecutar el proyecto en aspectos tales como la localización óptima, la distribución de las instalaciones, la contratación de personal, adquisición de bienes muebles e insumos para su adecuado funcionamiento, entre otros.

Por otro lado, la evaluación financiera consideró los costos y gastos relacionados a su ejecución, la proyección de los ingresos para los próximos cinco años y el cálculo del punto de equilibrio en el que los ingresos igualan a los costos del proyecto, concluyendo finalmente que la iniciativa es viable desde el punto de vista de mercado, técnico y económico-financiero.

Considerando lo antes expuesto, y a fin de asegurar el éxito en la ejecución del proyecto de apertura de un pequeño hotel de ciudad en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, se presenta la propuesta de un plan de gestión de proyectos que incluye los procesos de los grupos de inicio y planificación de las nueve áreas de conocimiento desarrolladas por el *Project Management Institute*: integración, alcance, tiempo, costos, comunicaciones, recursos humanos, calidad, riesgos y adquisiciones.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, después de la firma de los Acuerdos de Paz el turismo ha tenido un crecimiento consistente, convirtiéndolo en los últimos años en uno de los ejes prioritarios de la economía. El gobierno central, por medio del Ministerio de Turismo ha realizado esfuerzos para promocionar al país como un destino turístico tanto dentro como fuera de las fronteras, lo que ha contribuido a la generación de oportunidades de crecimiento para aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios de alojamiento, alimentación y diversión del turista.

En virtud de lo anterior, la administración de *Suites Es Turismo* ha identificado una oportunidad de crecimiento mediante la apertura de un nuevo hotel, para lo cual requiere del diseño de un plan de gestión de proyectos que le proporcione las herramientas necesarias para planificar, monitorear y controlar las diferentes actividades que conlleva su realización.

A continuación se presenta una breve descripción de los tres capítulos que conforman el presente documento:

El primer capítulo contiene el marco teórico de la investigación, donde se da a conocer las generalidades del turismo, su tipología y cómo éste ha evolucionado a través de la historia; también se muestran las tendencias del turismo registradas en los últimos cinco años. Igualmente, se incluyen aspectos generales de la industria hotelera en El Salvador, sus antecedentes, definiciones, así como algunas de las instituciones que están vinculadas a su desarrollo; asimismo, se presentan las generalidades de la empresa *Suites Es Turismo*, entre las cuales se describen sus antecedentes, servicios que ofrece, entre otros. Por otra parte, se incluye el marco conceptual sobre los estudios de factibilidad, definiciones y componentes y del mismo modo se abordan las generalidades del plan de gestión de proyectos, donde se presenta un breve esbozo de los procesos que conlleva un proyecto desde su etapa de inicio y planificación, hasta el cierre del mismo.

El segundo capítulo comprende la metodología utilizada para recabar la información, los objetivos planteados, la determinación del universo y muestras, así como el correspondiente análisis e interpretación de datos, mismo que fue vertido en el estudio de mercado, que sirvió de base para la elaboración de los estudios técnico y económico-financiero. El estudio de mercado permitió conocer la situación actual de mercado, mientras que en el estudio técnico se obtuvieron los insumos para determinar todos los aspectos estructurales, de optimización y de operaciones, y el estudio económico financiero, se determina la rentabilidad del negocio en un horizonte de cinco años.

Finalmente, en el tercer capítulo se presenta la propuesta del plan de gestión de proyectos, que incluye los planes subsidiarios siguientes: gestión de la integración, alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones, calidad, riesgos y adquisiciones, los cuales contienen los procesos de inicio y planificación que servirán de base para la ejecución exitosa del proyecto.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ASOTUR	Asociación Salvadoreña de Tour Operadores
CASATUR	:Cámara Salvadoreña de Turismo
CIFCO	Centro Internacional de Ferias y Convenciones
CORSATUR	:Corporación Salvadoreña de Turismo
CONACYT	:Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
EDT	:Estructura Desglosada de Trabajo
HOPES	:Hoteles Pequeños de El Salvador
ISTU	:Instituto Salvadoreño de Turismo
MITUR	:Ministerio de Turismo
PMI	: <i>Project Management Institute</i> (Instituto de Dirección de Proyectos)
PM4R	:Gestión de Proyectos para Resultados
PMBOK	: <i>Project Management Body of Knowledge</i> (Conjunto de Conocimiento en Gestión de Proyectos)
WEF	: <i>World Economic Forum</i> (Foro Económico Mundial)

CAPITULO I

MARCO TEORICO SOBRE LAS GENERALIDADES DEL TURISMO, ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR, LA EMPRESA SUITES ES TURISMO, MARCO CONCEPTUAL SOBRE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTION DE PROYECTOS.

A. GENERALIDADES DEL TURISMO

1. Evolución Histórica del Turismo en El Salvador

En la década de los 60's el turismo en El Salvador se organizó de una manera sistemática, y fue cuando se crearon las instancias oficiales para su promoción tales como la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) en 1961 y la Ley de Fomento de la Industria Turística en 1967.

Los años 70's se han considerado los años de oro del turismo en El Salvador, con una vida económica y política caracterizada por una relativa estabilidad. Es en esta época cuando el turismo se visualizó como una actividad capaz de generar cuantiosas divisas y empleos.

Se perfiló promover el desarrollo de la zona costera, tomando como área prioritaria al Estero de Jaltepeque, en la Costa del Sol. Se decidió edificar varios hoteles, entre los cuales están: el Pacific Paradise, el Izalco Cabaña Club y el Tesoro Beach. En este mismo período se modernizaron algunas carreteras y se construyó el Aeropuerto Internacional de El Salvador, obras que beneficiaron directamente al turismo.

En 1979 fue el comienzo de la crisis política y del clima de violencia que desembocó en el estallido de la guerra civil un año después. Es así como la afluencia de viajeros se redujo, alcanzando en 1980 la cuota más baja de visitantes en 15 años.

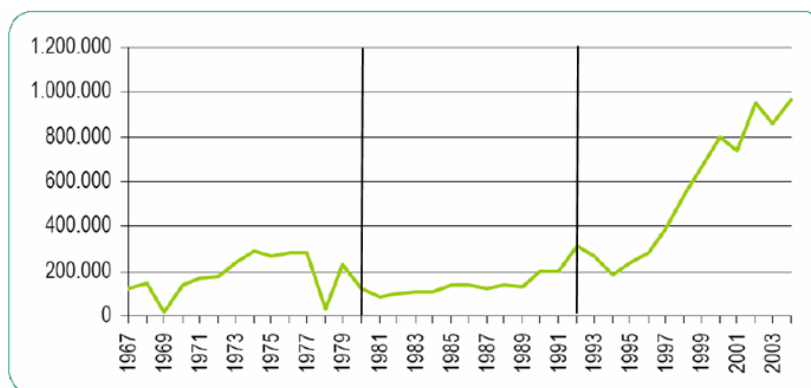
Durante el conflicto armado (1980-1992) la violencia borró del mapa turístico internacional a El Salvador. En el mercado estadounidense, por ejemplo, además de las advertencias para no acudir al país, las solicitudes de visa de ingreso eran sometidas a estrictas investigaciones para impedir el ingreso de simpatizantes de los movimientos de izquierda. De esta forma, las posibilidades de desarrollo del turismo eran nulas y la construcción de infraestructura turística quedó estancada.

En 1992, la firma de los Acuerdos de Paz entre el gobierno y las fuerzas de oposición, atrajeron a numerosos observadores internacionales quienes ingresaron al país para presenciar este importante acontecimiento. El "boom" de visitantes fue de tal magnitud y las expectativas acerca de las posibilidades futuras de que El Salvador se convirtiera nuevamente en un destino turístico eran tan optimistas, que de nuevo se abrieron las puertas para el sector turismo.

En el Gráfico No. 1 se observa cómo la guerra llegó a obstaculizar el desarrollo del turismo; las líneas verticales delimitan este período. El pico de 1992 se debe al movimiento de observadores internacionales causado por los acuerdos de paz, mientras que la caída experimentada en los dos años posteriores se explica

por el abandono del país de todas las personas relacionadas con el conflicto bélico y su desenlace final; esto implicó un período de ajuste para el turismo entre 1993 y 1994. En 1996, el turismo comenzó a recobrar los niveles observados a finales de los setenta.

Gráfico No. 1: Evolución de llegadas de turistas a El Salvador (1967-2003)



Fuente: Elaboración propia

Desde finales del conflicto armado el crecimiento del turismo ha sido consistente, a excepción del 2001, cuando hubieron dos terremotos que originaron grandes pérdidas, y en el año 2003, cuando la llegada del turismo fue alta pero menor que en el 2002, año especial por la celebración de los Juegos Deportivos de Centroamérica y del Caribe en el país.

En el año 2004 se constituye el Ministerio de Turismo que incluye al ISTU y CORSATUR¹, como entidad rectora del turismo en El Salvador. En el año 2005 se aprueba la Ley de Turismo² que responde a una estrategia económica del sector, incluye: definiciones básicas, referencias al Registro Nacional de Turismo, las obligaciones de las personas inscritas en el registro, las condiciones y regulaciones para el otorgamiento de incentivos, infracciones, sanciones y procedimientos sancionadores.

En el año 2009 surgió la estrategia basada en el modelo “de adentro hacia afuera con reciprocidad”, impulsada de forma combinada con la marca país “El Salvador Impresionante” para el mercado internacional y con “Pueblos Vivos” en el mercado nacional.

Actualmente se continúa con la ejecución gradual del Plan Nacional de Turismo 2020, creado en el 2008, con la finalidad de convertir al turismo en el eje prioritario de la economía e instrumento indispensable para la mejora del empleo, bienestar e integración social de la población, considerando especialmente las necesidades de las personas más desfavorecidas.

2. Tipos de Turismo

Según Renato Quesada Castro³, el turismo puede clasificarse tomando en cuenta las motivaciones prioritarias que tienen las personas para hacer un viaje turístico. De este modo, cada categoría o agrupación estará

¹ Creado mediante decreto de la Asamblea Legislativa No. 79 D.O. 23 de agosto 1996.

² Decreto No. 899 D.O. Tomo 369 No. 273, 20 de diciembre 2005

³ Castro, R. Q. (2000). Elementos del Turismo (Primera ed.). San José, Costa Rica: EUNED

integrada por aquellos que tengan en común la motivación que los caracteriza y los distingue como perteneciente a ese grupo.

2.1 Turismo Cultural

El turismo cultural es practicado por quienes viajan motivados por el disfrute y la permanencia en aquellos lugares donde el arte y la cultura se manifiestan notoriamente y por encima de otros recursos turísticos.

El que viaja por motivaciones culturales lo hace por conocer, disfrutar o estudiar rasgos específicos o combinaciones (historia, arqueología, arquitectura, religión, filosofía, política, etnología, folclor y otros) de un pueblo, país o región en especial.

2.2 Turismo Deportivo

Quienes viajan dentro de esta modalidad, lo hacen motivados por tres circunstancias principales distintas: i) Participación como espectadores de eventos deportivos internacionales; ii) para disfrutar, aprender o practicar alguna actividad deportiva; y iii) para participar en competencias deportivas.

La práctica constante y dominio de una disciplina deportiva es la que permite a las personas distinguirse de otros (aficionados) y especializarse hasta alcanzar niveles competitivos y participar de este modo, en eventos deportivos internacionales que según sea el deporte, puedan atraer a miles de visitantes. Ejemplo de estas competencias son: las olimpiadas, campeonatos de fútbol, torneos de tenis, entre otros.

2.3 Turismo de Placer

Esta modalidad es muy heterogénea pues dentro de la misma existen multitud de intereses que generan los desplazamientos turísticos, pero la motivación principal es el deseo de divertirse y disfrutar a plenitud lo que se hace. Este tipo de turismo es masivo, pues una gran mayoría de las personas viajan con el propósito de hacer en el destino lo que les gusta. De este modo, las actividades que los turistas realizan son: conocer lugares distintos, hacer compras, jugar, bailar, broncearse, visitar parques, nadar, entre otros.

Este turismo es por excelencia de carácter recreativo y cumple integralmente con su propósito de entretener y a su vez distraer a las personas de su ocupación o labores habituales. Debido a estas características, es que la oferta turística dirigida a este segmento está amplia y variada, pues desde los mismos orígenes del turismo, el placer era la motivación principal de los viajes.

2.4 Turismo de Congresos y Convenciones

Esta modalidad consiste en los viajes que se realizan para asistir a reuniones de diversa índole, donde se combinan las sesiones de trabajo con los recorridos turísticos que se programen o con las actividades y tours que se ofrecen como opcionales.

2.5 Turismo de Negocios

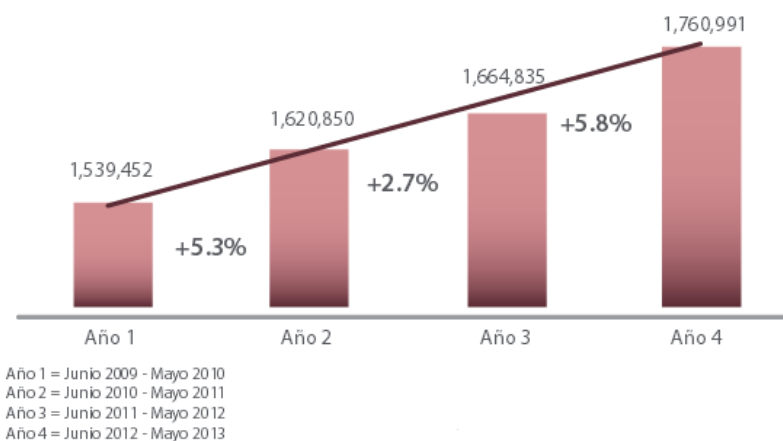
Son los viajes emprendidos para realizar en otro lugar diferente al de residencia, gestiones o labores propias de la empresa. Se considera hoy en día como una modalidad de turismo, pues quienes así viajan emplean servicios de transporte, hoteles, restaurantes y otros considerados turísticos igualmente; estas personas suelen hacer compras y divertirse como los demás turistas tradicionales, aunque su motivación principal es el trabajo, no el descanso.

3. Tendencias del Turismo en El Salvador

3.1 Llegadas de Visitantes Internacionales

Según datos de CORSATUR, el turismo internacional se recuperó notablemente tras la caída del año 2009 causada por la crisis financiera mundial y la recesión económica.

Gráfico No.2: Llegadas de Visitantes Internacionales

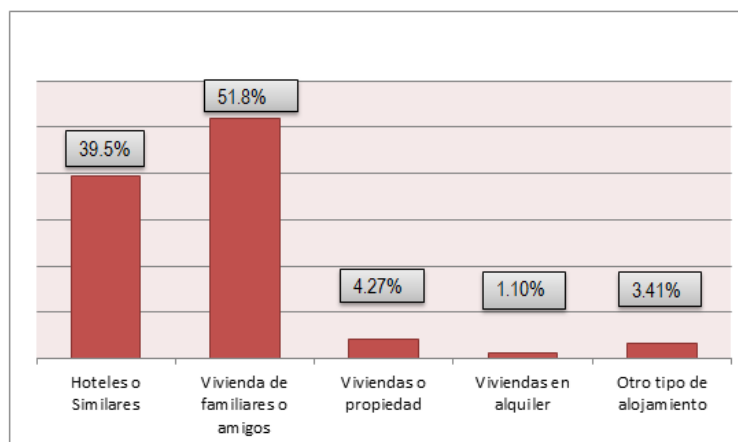


Fuente: Memoria de Labores CORSATUR, junio 2012-mayo 2013

Como puede apreciarse en el Gráfico No. 2, el turismo internacional se ha venido consolidando de manera constante en el periodo comprendido entre junio 2009 y mayo 2013, especialmente para el año 4 cuyo porcentaje de crecimiento fue de 5.8% respecto al año anterior.

3.2 Tipos de Alojamiento

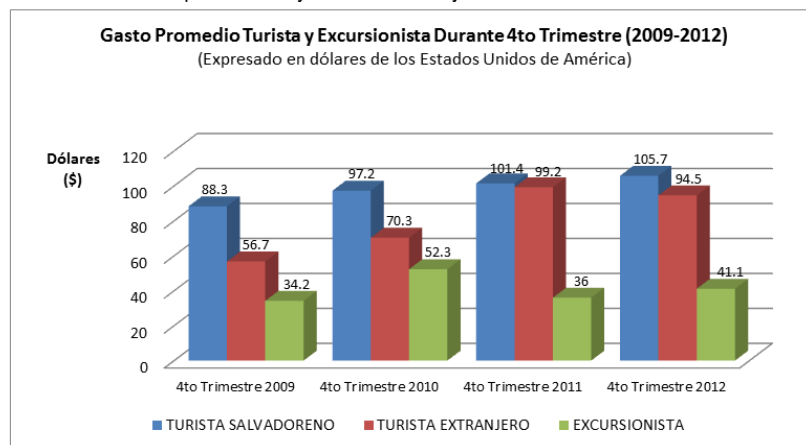
Como se puede observar en el Gráfico No. 3, la principal opción de alojamiento por turistas extranjeros son las viviendas de sus familiares o amigos (51.8%), y los hoteles y similares (39.5%), lo cual puede deberse a la gran cantidad de salvadoreños que residen en el exterior y que visitan regularmente a sus familias o amigos en el país.

Gráfico No. 3: Tipo de Alojamiento Utilizado (Junio 2012-Mayo2013)

Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Memoria de Labores CORSATUR, Junio 2012-Marzo 2013

Además, se puede vislumbrar que el resto de turistas prefieren los hoteles o similares por ser la opción más accesible en virtud que la mayoría viene al país por estancias cortas (Ver Anexo No.1)

3.3 Nivel de Gasto y Estadía Promedio

Gráfico No. 4: Gasto Promedio por Persona y Día de Turistas y Excursionistas Durante el 4to Trimestre (2009-2012)

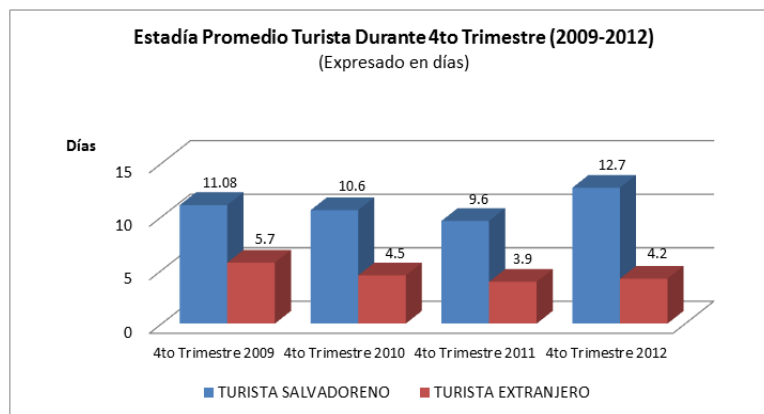
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Tendencias del Turismo a Diciembre 2012, CORSATUR

Tomando como base del análisis los cuartos trimestres del periodo 2009-2012, se puede observar que desde el año 2009 hubo un crecimiento en el nivel de gasto diario de los turistas salvadoreños, el cual para el año 2012 alcanzó los \$105.7 diarios. En el caso de los turistas extranjeros, del cuarto trimestre del 2009 al del 2011 se observa un incremento significativo, decreciendo en el 2012 en \$4.7 respecto al 2011. (Ver Gráfico No. 4)

Por otro lado, como puede apreciarse en el Gráfico No 5, la estadía por noche para el cuarto trimestre (2009-2012) ha mostrado variaciones, en el caso de los turistas salvadoreños el mayor promedio de estadía es de 12.7 noches en comparación con los años anteriores, mientras que los turistas extranjeros el mayor

promedio es de 5.7 noches en el 2009. Con respecto a los periodos anteriores se puede asumir que la disminución se debe a que gran cantidad de turistas extranjeros tienen familiares salvadoreños.

Gráfico No. 5: Estadía promedio de Turistas Durante el 4to Trimestre (2009-2012)



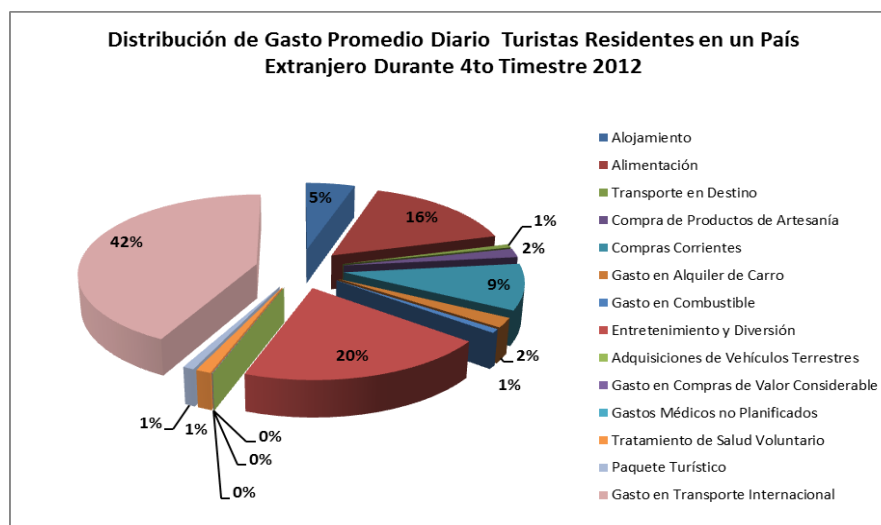
Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Tendencias del Turismo a Diciembre 2012, CORSATUR

3.4 Distribución el Gasto Promedio

Según CORSATUR el gasto promedio diario por turistas residentes en un país extranjero para el año 2012 fue de \$99.7 dólares.

El Gráfico No.6 muestra la distribución de dicho gasto, donde el mayor porcentaje lo obtiene el rubro de transporte internacional que representa el 42.3% del total seguido del entretenimiento y diversión con el 20%, luego le sigue la alimentación con el 16%, entre otros. Por otro lado, en lo que respecta a servicios de alojamiento, el porcentaje del gasto registrado es de 5% lo cual puede deberse a que la mayoría de los turistas tienen familiares o amigos que residen en El Salvador, lo que reduce en gran medida el monto destinado a este rubro. (Ver Anexo No. 2)

Gráfico No.6: Distribución del Gasto Promedio Diario Turistas Residentes en un País Extranjero, 4to Trimestre 2012

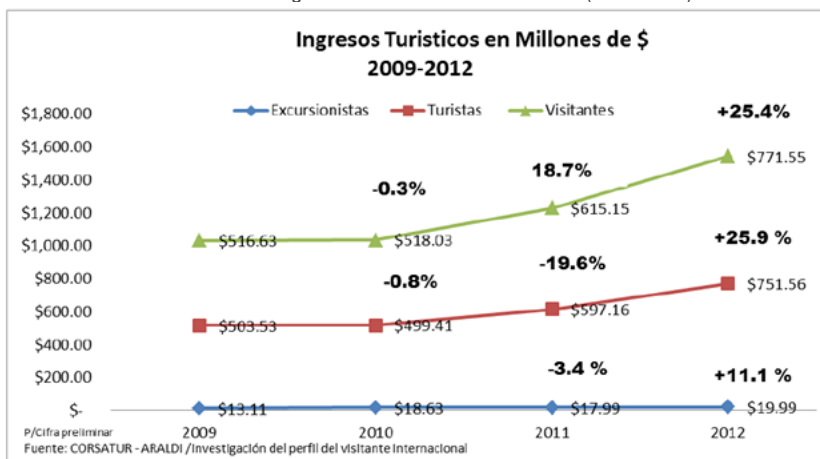


Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de Memoria de Labores CORSATUR, junio 2012-mayo 2013

3.5 Ingresos por Turismo Periodo 2009 - 2012

Como se puede apreciar en el Gráfico No. 7, la actividad turística como tal, durante el 2012 generó en concepto de ingresos económicos un total de \$771.55 millones de dólares, un aumento de 25.4% con respecto al 2011 que fue de \$615.15 millones de dólares, lo que indica una recuperación en términos económicos.

Gráfico No. 7: Ingresos Turísticos Internacionales (2009-2012)



Según el MITUR uno de los factores que ha contribuido a este crecimiento es la implementación de la “estrategia de cielo abierto”⁴ que hace referencia al mantenimiento de acuerdos bilaterales o multilaterales de transporte aéreo civil impulsado por el MITUR para el desarrollo del turismo en el país. De 2009 a 2011 se ha crecido un 10.1%, así como por la implementación de campañas publicitarias que se han difundido a nivel nacional, internacional y regional, en las que se promociona a El Salvador como un destino turístico. Por otro lado, ha influido la llegada de nuevas líneas aéreas como Iberia que inició operaciones en octubre de 2010; en junio de 2011 Spirit Airlines de Estados Unidos, y Aeroméxico en mayo de 2012.

B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

En El Salvador, en la época de la colonia, debido al aumento de las actividades comerciales, se propició la necesidad de instalar lugares de descanso para todas aquellas personas que realizaban negocios y necesitaban un lugar donde alojarse. En las primeras décadas del siglo XX algunas familias alquilaban habitaciones para obtener un ingreso económico, esto dio origen a la idea de los hospedajes, apareciendo posteriormente hoteles y pensiones familiares como precursores de lo que hoy se conoce como industria hotelera.

⁴ Estrategia creada por MITUR e incluida en el Plan Nacional de Turismo 2020 que consiste en mantener acuerdos bilaterales en la región centroamericana tanto por tierra, mar y vía aérea.

En 1912 se funda la pensión Germana por Jorge Mullenhoff, ciudadano alemán. Estaba ubicada en la segunda avenida, entre la calle Arce y la primera calle poniente en San Salvador. Esta pensión contaba con varias habitaciones y un amplio salón para festejos. Además los idiomas que se manejaban eran el español, inglés, francés y alemán, facilitando la comunicación con los extranjeros que se hospedaban en esa pensión.

En 1916, aparecen los primeros hoteles en El Salvador entre los que pueden destacarse:

- *Hotel Casablanca* en Ahuachapán;
- *Hotel Florida* y el *Hotel Roosevelt* en el departamento de Santa Ana;
- *Hotel Italia*⁵, considerado como el más antiguo y uno de los que poseían mayor capacidad de hospedaje y mejor equipado en San Salvador. Su primer propietario fue el señor Brown y luego pasó a ser propiedad del señor Radaelli, quien introdujo mejoras e inauguró 50 nuevas habitaciones;
- *Hotel Nuevo Mundo*, considerado como el mejor de la capital salvadoreña y de Centroamérica, fundado por Alexander Porth, ciudadano alemán. Este hotel se ubicaba en la 4ª calle poniente y avenida Cuscatlán (en Ilustración No.1);
- *Hotel Occidental*, situado en la calle Delgado frente a la entonces Residencia Presidencial, con una capacidad para cincuenta personas y veintidós habitaciones, siendo su propietario el señor Vignolo procedente de Italia.



Ilustración No. 1: Hotel Nuevo Mundo

En el año 1922, apareció el *Hotel Hispanoamericano*, ubicado frente a la plaza Barrios. Era un edificio de madera y con cuatro pisos, con más de 60 habitaciones (Ilustración No. 2). Su propietario era el señor Luis Jacinto Flores. Trece años más tarde, en 1935, se inaugura el *Hotel Internacional*, siendo su propietario el Sr. Jorge Windeisen. Contaba con 68 cuartos con un anexo ubicado frente al hotel.

En la década de 1950, el auge comercial y turístico de El Salvador había crecido y la capacidad instalada de los hoteles de la época no era suficiente. Se comenzó entonces con el desarrollo de la industria hotelera a mayor escala con la construcción del *Hotel El Salvador Intercontinental* ubicado al poniente de la ciudad, abriendo sus puertas al público en 1958, el mismo, luego de pasar por múltiples cambios es conocido hoy en día como *Hotel Crowne Plaza*. Después se inició la construcción del llamado *Gran Hotel*, de la cadena Jacobson-O'Connors con una capacidad de 110 habitaciones, inaugurado en abril de 1964.

La década de los 70's, denominada como *Los años de Oro del Turismo*, fue una muy buena década para la industria hotelera que se vio beneficiada en gran parte por la construcción de carreteras en paralelo con la construcción del Aeropuerto Internacional de El Salvador, esto potenció el turismo de playa y la construcción de más hoteles dentro de la capital, entre los que pueden mencionarse: *Hotel Alameda* (marzo 1970), *Hotel Ritz* (noviembre 1971), *Hotel Camino Real* actualmente llamado *Hotel Intercontinental*



Ilustración No. 2: Hotel Hispanoamericano

⁵ Hoteles de El Salvador (2013): Obtenido de: http://www.hoteles-elsalvador.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=9:primeros-hoteles&Itemid=1

(septiembre 1972), *Hotel Terraza* (noviembre 1972), *Hotel Ramada Inn* (1976), *Hotel Presidente* (1978) el cual fue operado por la cadena Hyatt Internacional, luego es administrado por el estado salvadoreño, posteriormente pasa nuevamente a manos privadas, siendo remodelado y ampliado totalmente; más tarde forma parte de la *cadena Internacional Marriot* con el nombre *Marriot Presidente*, y actualmente llamado *Hotel Sheraton Presidente*. Para 1979 los hoteles *Novo Apart Hotel* y el *Hotel Siesta*.

La década de los 80's estuvo marcada por el conflicto armado, el cual afectó en gran medida al turismo y a la industria hotelera debido a la inseguridad que se vivía en aquella época.

Posteriormente, en la década de los 90's su situación mejoró gracias a los numerosos observadores internacionales que ingresaron al país para presenciar la firma de los Acuerdo de Paz. A partir de ese entonces, en El Salvador se ha observado la iniciativa de algunos hoteles en querer mejorar sus instalaciones con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes nacionales y extranjeros.

Al mes de diciembre de 2012, CORSATUR registró como oferta de alojamiento en El Salvador un total de 408 hoteles con 8,805 habitaciones, de los cuales el departamento de San Salvador poseía una participación de 102 hoteles y 3,090 habitaciones lo que corresponde al 35.09% de la oferta de alojamiento a nivel de todo el país con un porcentaje de ocupación anual de 66.27%. (Ver Anexo No. 3)

2. Definición de Hotel

A continuación se presentan las definiciones de hotel vertidas por tres autores diferentes:

- Hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante).⁶
- Se designa con el término de Hotel a aquel edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o bien por alguna razón laboral y entonces, el hotel resulta ser la principal alternativa y también la más usada por estos para alojarse durante sus desplazamientos.⁷
- Es una organización empresarial que ofrece una gama de servicios interrelacionados entre sí con el objetivo común de satisfacer la necesidad de alojamiento, alimentación, y diversión del turista.⁸

3. Tipos de Hotel⁹

Dependiendo la ubicación geográfica, los hoteles pueden ser:

⁶ Lazcano, J. (2006). *Gestión de Hoteles*. España: Vértice

⁷ Casilla, S. B. (1999). *Hotelería* (Segunda ed.). México: CECSA

⁸ Reynoso, J., Lovelock, C., Huete, L., & D'Andrea, G. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Education

⁹ Asociación Salvadoreña de Hoteles (2013). Obtenido de: <http://www.hoteles-elsalvador.com>

- **De Ciudad.** Son los hoteles situados en las ciudades, normalmente en los centros históricos, zonas comerciales o de negocios. Se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias.
- **De Playa.** Están situados en las proximidades de las principales costas. Suelen ser visitados por personas que desean descansar y/o practicar actividades como nadar, surfear, apreciar la fauna marina, entre otras.
- **De Montaña.** Crean un ambiente para disfrutar del encuentro con la naturaleza, un clima confortable en donde se pueden compartir diferentes actividades como ciclismo de montaña, fogatas, entre otros.

4. Instituciones Vinculadas a la Industria Hotelera

4.1 Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)

Es una asociación sin fines de lucro, apolítica, no lucrativa, ni religiosa, la cual se rige por las leyes de la República de El Salvador, por sus estatutos y su reglamento interno. Fue fundada en el año de 1978, por la necesidad de que las diversas actividades turísticas se aglutinaran en una sola entidad.

El objeto principal de la cámara es promover el desarrollo de la industria turística de El Salvador y representar los intereses de los empresarios del sector, particularmente los de sus asociados. Su filosofía descansa sobre los principios del respeto, garantía, fomento, protección y promoción de la propiedad e iniciativa privada turística.

4.2 Asociación Salvadoreña de Hoteles

Fundada el 26 de septiembre de 1996, con el fin de ayudar al desarrollo turístico del país, al fortalecimiento de las relaciones entre hoteles, la cooperación con entidades públicas y privadas para desarrollar actividades turísticas, así como de unificar el sector hotelero.

Esta asociación reúne a los más importantes hoteles del país y cuenta con hoteles de ciudad, playa, montaña y pueblos coloniales; los cuales ofrecen a sus clientes, tanto en turismo como en negocios, un servicio de alto nivel, así como alojamiento en modernas instalaciones y servicios especializados en eventos sociales de toda clase (capacitaciones, convenciones, seminarios, entre otros).

Para ser aceptado como miembro de la Asociación Salvadoreña de Hoteles se requiere:

- Ser un Hotel en funciones,
- Gozar de buena reputación comercial,
- Ser apadrinado por un miembro.

4.3 Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES)

Fue conformada el 28 de Octubre de 2003 por empresarios de diferentes hoteles ubicados en El Salvador como: Sra. Cecilia Vega de *Hotel Izalco Cabaña Club*, Sra. Carmen Elena de García Prieto de *Novo Apart Hotel*, Lic. José Salvador Menéndez de *Hotel Rancho Estero y Mar*, Licda. Claudia Gazzolo de Munguía de *Hotel Casa de Mamapán*, Lic. José Obdulio Castillo de *Hotel Mediterráneo Plaza*, Sra. Blanca de Valencia de

Hotel Villa Florencia, quienes tomaron el reto de trabajar con otros empresarios hoteleros de El Salvador y Centroamérica, para ofrecer un producto y oferta hotelera que cumpliera con las necesidades y exigencias del turista internacional.

Su objetivo principal es contribuir a concientizar a los empresarios pequeños y medianos del sector hotelero a implementar buenas prácticas que den como resultado productos de calidad con ahorros significativos para la actividad de sus hoteles, logrando así la sostenibilidad y competitividad en el tiempo. Los valores que se cultivan en esta asociación son: la asociatividad, disciplina, empatía, solidaridad, transparencia y ética.

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SUITES ES TURISMO

1. Antecedentes

Suites Es Turismo es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento para estancias cortas en apartamentos totalmente amueblados. Se encuentra ubicada en la Calle Loma Linda, Colonia San Benito, del Municipio de San Salvador.

Desde sus inicios la empresa ha dirigido sus servicios a turistas internos y externos que visitan San Salvador y desean hospedarse en un lugar con ambiente cálido dentro de la ciudad mientras dura su estadía y realizan actividades de negocios, recreación, visitas médicas, entre otras.

Actualmente Suites Es Turismo planea expandirse por medio de la fundación de un nuevo hotel; así mismo se encuentra desarrollando estrategias de marketing que le permitan darse a conocer al público mediante las redes sociales, páginas web (www.suitesturismo.com), hojas volantes, entre otros medios de bajo costo y de alto impacto.

2. Estructura Organizativa

Como puede observarse en la Figura No. 1, Suites Es Turismo posee una estructura sencilla donde el propietario se encarga de todas las operaciones que tienen que ver con finanzas, mercadeo, prestación de servicios y recursos humanos.

Figura No. 1: Estructura Organizativa de Suites Es Turismo



Fuente: Elaboración propia

En esencia se trata de un modelo lineal, donde el dueño y el gerente son la misma persona; la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando.

3. Servicios que Ofrece

Suites Es Turismo ofrece a sus clientes alojamiento en suites con dos o tres habitaciones totalmente amuebladas y equipadas, con acceso a piscina, gimnasio y área de recreación y servicio de internet. Así mismo tiene la ventaja de encontrarse a unas cuadras de la Zona Rosa, en San Salvador.

D. MARCO CONCEPTUAL SOBRE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

1. Definición

Un estudio de factibilidad es un análisis comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y con base a ello tomar la mejor decisión sobre si se procede con su estudio, desarrollo o implementación.

Según Varela, se entiende por factibilidad “las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), la factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”.

2. Componentes del Estudio de Factibilidad

Los componentes de este estudio profundizan la investigación por medio de tres estudios, los cuales son la base en la cual se apoyan los inversionistas para tomar una decisión: i) estudio de mercado, ii) estudio técnico, iii) estudio financiero.

2.1 Estudio de mercado

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización".

Los aspectos que se deben analizar en el estudio de mercado son:

- El consumidor del mercado y del proyecto, actuales y proyectados;
- La tasa de demanda del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas;
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas;
- El producto del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas; y
- La comercialización del producto y del proyecto.

La demanda es uno de los aspectos importantes que hay que analizar en el estudio de mercado y se define como la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población de compradores, con poder adquisitivo suficiente para obtener un determinado producto que satisfaga dicha necesidad. Es la cantidad de productos que el consumidor estaría dispuesto a comprar o a usar a un precio determinado. Debe ser cuantificada en unidades físicas.

Por otro lado, en el proyecto se tienen que señalar las características de los clientes que demandan y/o demandarán el producto. Se debe identificar a los demandantes del producto, cuántas unidades de productos están en capacidad de adquirir y señalar la frecuencia de compra (anual, mensual o diaria).

De igual forma se debe de contar con la fracción de la demanda que atenderá el proyecto, esta debe indicar la demanda estimada a cubrir por el proyecto y justificar el mercado a abarcar. El estudio de mercado debe señalar y explicar los factores que condicionan el consumo de los productos contemplados en el proyecto. (Precio, calidad, importaciones, políticas económicas, durabilidad, presentación, poder adquisitivo de la población, etc.).

Finalmente, debe analizarse la comercialización, que es el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final, existiendo canales de comercialización que utilizará la empresa, para vender el producto y los mecanismos de promoción a utilizar. Así mismo deben existir políticas de comercialización que sirvan para guiar las negociaciones.

2.2 Estudio técnico

Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y el costo de las operaciones pertinentes en esta área.

Uno de los resultados de este estudio será definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. Aquí se podrá obtener 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.

2.3 Estudio financiero

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

El estudio financiero está integrado por elementos informativo-cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un proyecto, en él se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y se consolide en el tiempo.

E. GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTION DE PROYECTOS.

1. Teoría de la Gestión de Proyectos

1.1 Antecedentes de la Gestión de Proyectos

En términos generales, la necesidad de procedimientos y metodologías de gerencia de proyectos fue reconocida, en sus inicios, por las industrias de la construcción y la tecnología principalmente. Esto respondía a la premisa de que al concluir sus proyectos en un tiempo más corto y mediante la implementación de procesos más eficientes, producirían ahorros substanciales de recursos y dinero, lo cual permitiría crear economías de escala e incrementar márgenes de utilidad.

En los últimos 20 años, este concepto se ha proliferado en el mundo de los negocios a nivel mundial, a través del desarrollo de varias organizaciones lideradas por el Project Management Institute (PMI). Mediante su amplia difusión e influencia en el continente americano, el PMI ha sido coyuntural en el crecimiento de la oferta y la demanda de profesionales expertos en gerencia de proyectos que estuvieran avalados por una acreditación internacional emitida por dicha institución.

1.2 Definición de Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.¹⁰

La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, etcétera. Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo, puesto que sigue los procedimientos existentes de una organización.

En contraposición, debido a la naturaleza única de los proyectos, puede existir incertidumbre respecto de los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las tareas del proyecto pueden ser nuevas para el equipo del proyecto, lo que hace necesario planificar con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización.

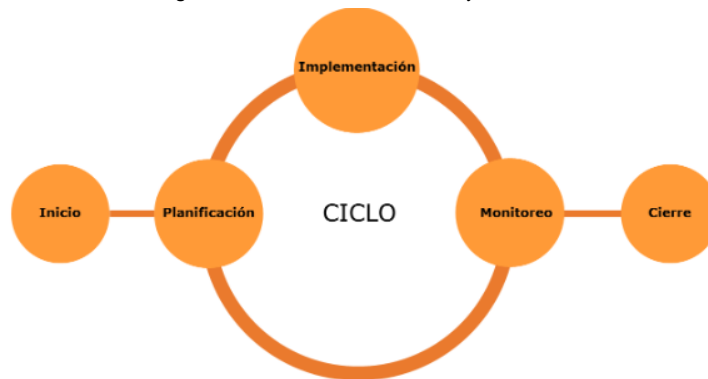
¹⁰ Project Management Institute (2008). PMBOK® Guide, (Cuarta ed.). Pensilvania: PMI, Inc.

1.3 Ciclo de Vida de un Proyecto

Al considerar un proyecto como una serie de fases interrelacionadas, existen mejores posibilidades de asegurar su éxito. De hecho, la suma de las fases del proyecto es su ciclo de vida. Por este motivo, la buena práctica de dividir el proyecto en varias fases, tal como se muestra en la Figura No. 2, hace que cada una de ellas resulte más manejable.

Un proyecto tiene que completar exitosamente cada fase antes de seguir con la siguiente, esto permite que el ciclo del proyecto tenga mejor control y construya los nexos apropiados con el entorno interno y externo. Cada fase no debe ser vista como independiente, sino como un esfuerzo continuo e interdependiente ya que los resultados de una fase son usados como insumos para la siguiente. El ciclo de gestión de proyectos utiliza cinco etapas necesarias para concluir exitosamente su gestión: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y v) cierre.

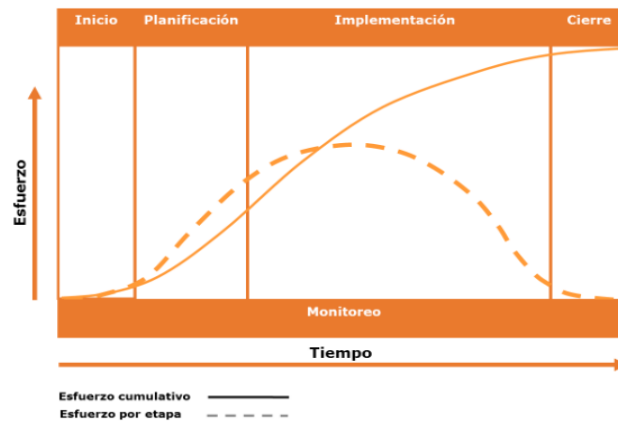
Figura No. 2: Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Fundamentals of Project Management, 2009 PM4R

La etapa de inicio da paso a la de planificación; una vez aprobados los planes, comienza la etapa de ejecución o implementación del proyecto. A medida que este avanza, el proceso de control o monitoreo revisa si el proyecto está cumpliendo con sus metas y objetivos; así de existir la necesidad de cambios, se adaptan los planes originales y se reinicia el proceso de implementación. Una vez que el proyecto ha cumplido con todos sus objetivos, entra en la etapa de cierre.

Figura No. 3: Nivel de Esfuerzo y Tiempo en un Proyecto



Fuente: Fundamentals of Project Management, 2009.PM4R

La Figura No. 3 es particularmente útil para visualizar el nivel de impacto financiero en caso de que el proyecto esté expuesto a riesgos o cambios. Debido a que en la vida del proyecto el mayor nivel de esfuerzo, incluyendo el costo, ocurre durante la implementación y el monitoreo, cualquier cambio o riesgo durante esta etapa genera un mayor impacto en el proyecto y demanda mayores recursos y esfuerzos. La figura también ayuda a visualizar el nivel de esfuerzo que se requiere en la etapa de planificación. Muchos proyectos invierten muy poco tiempo y esfuerzo en esta etapa y por consiguiente enfrentan varios problemas durante la implementación.

1.4 Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para realizar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado, dentro de los límites de tiempo y costo definidos.

Partiendo de la definición anterior, la gestión de proyectos también conocida como gerencia de proyectos es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las herramientas y las técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos y sus objetivos.

La gestión de proyectos comprende varias disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, etc. Esto se debe a que no sólo se limita a cumplir un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto pautados, sino que busca lograr que los resultados cumplan los objetivos finales (impacto socioeconómico esperado).

1.5 Plan de Gestión de Proyectos

La correcta planificación de los proyectos, sin importar sus dimensiones, puede asegurar su éxito alcanzando los objetivos propuestos. Un plan de gestión proporciona al gerente del proyecto un marco de referencia para realizar el trabajo necesario que ha sido considerado para las diferentes áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costos, comunicaciones, recursos humanos, riesgo, calidad y adquisiciones, que se agrupa en los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, permitiéndole llevarlo a buen término.

Según el PMBOK® Guide (2008), el plan para la dirección del proyecto o plan de gestión del proyecto es un documento formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, monitorea y controla un proyecto. Puede ser resumido o detallado y estar compuesto por uno o más planes de gestión subsidiarios y otros documentos de planificación.

2. Grupos de Procesos en la Gestión de Proyectos

Se puede definir un proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir servicios, personal, instalaciones y equipos, habilidades y metodologías de gestión, recursos financieros.

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes categorías:

- *Los procesos de dirección de proyectos.* Son aquellos que organizan, describen y permiten gestionar el trabajo del proyecto. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las áreas de conocimiento.
- *Los procesos orientados al producto.* Son aquellos que especifican y crean el producto del proyecto.

Según el PMBOK® Guide (2008), los procesos de dirección de proyectos pueden ser organizados en cinco categorías conocidas como *Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos*, constanding cada uno de ellos de uno o varios procesos:

1 *Grupo de Procesos de Inicio*

- Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

2 *Grupo de Procesos de Planificación*

- Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

3 *Grupo de Procesos de Ejecución*

- Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones.

4 *Grupo de Procesos de Seguimiento y Control*

- Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

5 *Grupo de Procesos de Cierre*

- Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase.

Normalmente estos grupos de procesos están relacionados, de manera que las salidas de algunos de ellos constituyen las entradas de otros. Los grupos de procesos no son fases del proyecto. Cuando proyectos complejos o de gran tamaño son separados en sub proyectos o fases diferenciadas, como por ejemplo estudio de viabilidad, desarrollo conceptual, diseño, prototipo, construcción, prueba, etc., por lo general, todos los grupos de procesos se repetirán en cada fase o sub proyecto. Esta repetición de procesos permite mantener al proyecto enfocado en su plan de negocio, de manera que sólo se continuará con el proyecto si la reevaluación del mismo es positiva.

Los procesos de gestión de proyectos son aplicables a la mayor parte de los proyectos en la mayoría de las ocasiones (Ver Anexo 4). Sin embargo, es preciso realizar un análisis en cada proyecto para determinar el grado de formalidad que debe tener cada proceso, eliminando o dando un grado menor a aquellos procesos que tan sólo proporcionen beneficios marginales. Por ejemplo, en un proyecto pequeño o con un grado de complejidad bajo puede no ser necesario elaborar un plan de comunicación. De igual manera es preciso identificar aquellos procesos cruciales para el éxito del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto grande o de complejidad alta, el grado de formalidad de los procesos relacionados con el riesgo debería ser alto.

3. Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos.

Pueden definirse como las disciplinas de gestión aplicables a cualquier campo de la gestión empresarial y que en el caso de la dirección de proyectos son adaptadas a la naturaleza y características de éstos.¹¹

Las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, describen el conocimiento y la práctica de la gestión de proyectos en términos de sus procesos integrados. Según el PMBOK® Guide (2008), estos procesos se han organizado en nueve áreas de conocimiento, las cuales se describen a continuación:

1 *Gestión de la Integración*

- Comprende los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

2 *Gestión del Alcance*

- Reúne los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya única y totalmente el trabajo requerido, que será planificado y controlado para completar el proyecto satisfactoriamente.

3 *Gestión del Tiempo*

- Se refiere a los procesos necesarios para planificar, ejecutar y supervisar el proyecto y así lograr terminarlo a tiempo.

4 *Gestión de los Costos*

- Abarca los procesos requeridos en la estimación y preparación del presupuesto y control de costos para que el proyecto pueda ser completado dentro de los parámetros aprobados.

5 *Gestión de las Comunicaciones*

- Incluye los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control para asegurar la correcta generación, colección y distribución a tiempo de la información del proyecto.

6 *Gestión de los Recursos Humanos*

- Considera los procesos necesarios para organizar y dirigir personas definiendo sus respectivos roles y responsabilidades dentro de cada equipo de proyecto para finalizarlo con éxito.

7 *Gestión de la Calidad*

- Involucra todos los procesos de la organización ejecutante del proyecto que definen las políticas, los objetivos y las responsabilidades dentro de cada equipo de proyecto para finalizarlo con éxito.

8 *Gestión de los Riesgos*

- Consiste en los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, su identificación y análisis, las respuestas a éstos y el seguimiento cercano, aumentando de este modo las probabilidades de que el proyecto termine con éxito.

9 *Gestión de las Adquisiciones*

- Incluye los procesos necesarios para adquirir productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto y la administración de los contratos correspondientes.

¹¹ Wiki EOI (2013). Obtenido de :

http://www.eoi.es/wiki/index.php/LAS_%C3%81REAS_DE_CONOCIMIENTO_Y_PROCESOS_DE_DIRECCI%C3%93N_DE_PROYECTOS_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos

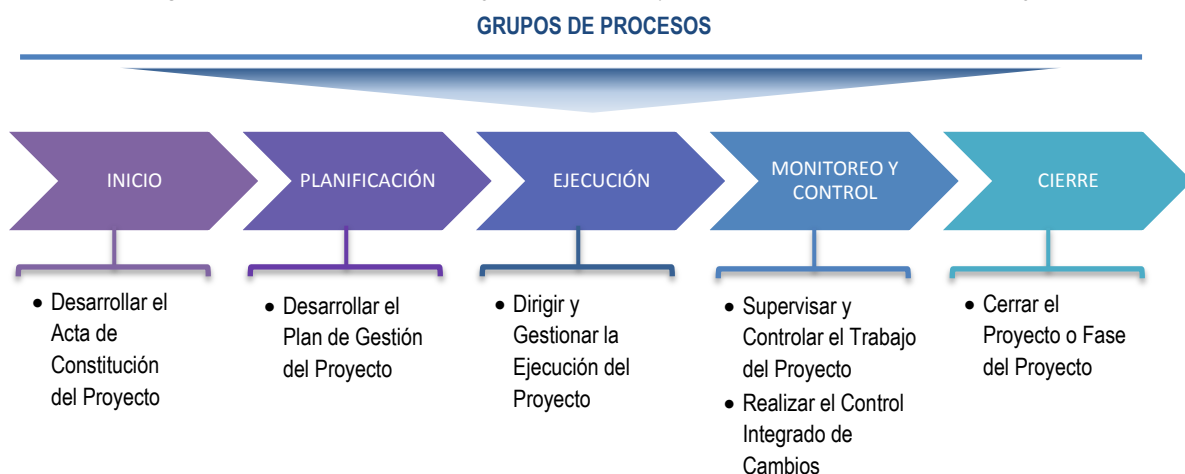
El director de proyecto debe tomar continuamente decisiones que implican compromisos que pueden afectar a varios objetivos de proyecto y que requieren por tanto de un conocimiento adecuado de todas las áreas de conocimiento.

3.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos. La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

El área de conocimiento de gestionar la integración del proyecto, consta de seis procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 4.

Figura No. 4: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento Gestión de la Integración



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

3.1.1 El Acta de Constitución del Proyecto (*Project Charter*)

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

Establece una relación de cooperación entre la organización ejecutante y la organización solicitante (o cliente, en el caso de proyectos externos). El proyecto se inicia formalmente con la firma del acta de constitución del proyecto aprobada. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, de preferencia durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, pero siempre antes de comenzar la planificación. Se recomienda que el director del proyecto participe en la elaboración del acta de constitución del proyecto, ya que ésta le otorga la autoridad para asignar los recursos a las actividades del proyecto.

El acta de constitución del proyecto es un documento de inicio, en el cual se definen entre otros los siguientes aspectos de un proyecto: el alcance, el tiempo y los costos; el análisis de los involucrados; la estructura de gobernabilidad y el equipo responsable del proyecto.

El acta de constitución del proyecto ofrece una visión preliminar de los roles y responsabilidades de los principales interesados y determina la autoridad del líder de proyecto. Las entradas, herramientas y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 1.

Cuadro No.1: Proceso de Creación del Acta de Constitución del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del Trabajo del Proyecto • Evaluación del Negocio • Contrato • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.1.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

El proceso de desarrollar el plan para la dirección del proyecto consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido del plan para la dirección del proyecto variará en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto. Se desarrolla a través de una serie de procesos integrados hasta llegar al cierre del proyecto. Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso se detallan en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2: Proceso de Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto • Salidas de los Procesos de Planificación • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.1.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.

Dirigir y Gestionar la ejecución del proyecto es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.

Estas actividades abarcan, entre otras:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto.
- Crear los entregables del proyecto.
- Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto.

- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y normas planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto.
- Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones.
- Emitir las solicitudes de cambio y adaptar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar a los vendedores y proveedores.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

El Cuadro No. 3 detalla las entradas, herramientas y salidas del proceso de preparar el plan para dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.

Cuadro No.3: Proceso de Preparación del Plan para Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Cambios Solicitados Aprobados • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Sistema de Información de la Dirección de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos Entregables • Información sobre el Rendimiento del Trabajo • Cambios Solicitados • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®. 2009

3.1.4 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto

Dar Seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso que consiste en revisar, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto; implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Los informes de desempeño suministran información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos, que puede utilizarse como entrada para otros procesos.

El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto consiste en:

- Identificar nuevos riesgos, y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y su documentación relacionada.
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquéllas que se consideran pertinentes,
- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto.

- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones.
- Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y a los cronogramas actuales.
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan.

El Cuadro No. 4 muestra las entradas, herramientas y salidas del proceso de elaboración del plan para supervisar y controlar el proyecto.

Cuadro No.4: Proceso de Elaboración del Plan para Supervisar y Controlar el Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Rendimiento del Trabajo • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios Solicitados • Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones de los Documentos de Proyectos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.1.5 Realizar el Control Integrado de Cambios

Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto. Este proceso comprende las siguientes actividades de gestión de cambios, cuyo nivel de detalle difiere en función del estado de avance del proyecto:

- Influir en los factores que eluden el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.
- Revisar, analizar y aprobar las solicitudes de cambio de forma rápida,
- Gestionar los cambios aprobados.
- Mantener la integridad de las líneas base, incorporando al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto únicamente los cambios aprobados.
- Revisar, aprobar o rechazar todas las acciones preventivas y correctivas recomendadas.
- Coordinar los cambios a través de todo el proyecto.

Las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas del proceso de elaborar el plan para realizar el control integrado de cambios son mostradas en el Cuadro No. 5.

Cuadro No.5: Proceso de Elaboración del Plan para Realizar el Control Integrado de Cambios

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Rendimiento del Trabajo • Cambios Solicitados • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Reunión de Control de Cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones del Estatus de los Cambios Solicitados • Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones de los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.1.6 Cerrar el Proyecto

Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo y conlleva las siguientes actividades:

- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de terminación o salida de la fase o del proyecto
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito-fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del Proyecto para su uso futuro por parte de la organización
- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a la producción y/u operaciones

Las entradas, herramientas y salidas de este proceso son detalladas en el Cuadro No. 6.

Cuadro No.6: Proceso de Elaboración del Plan para Cerrar el Proyecto

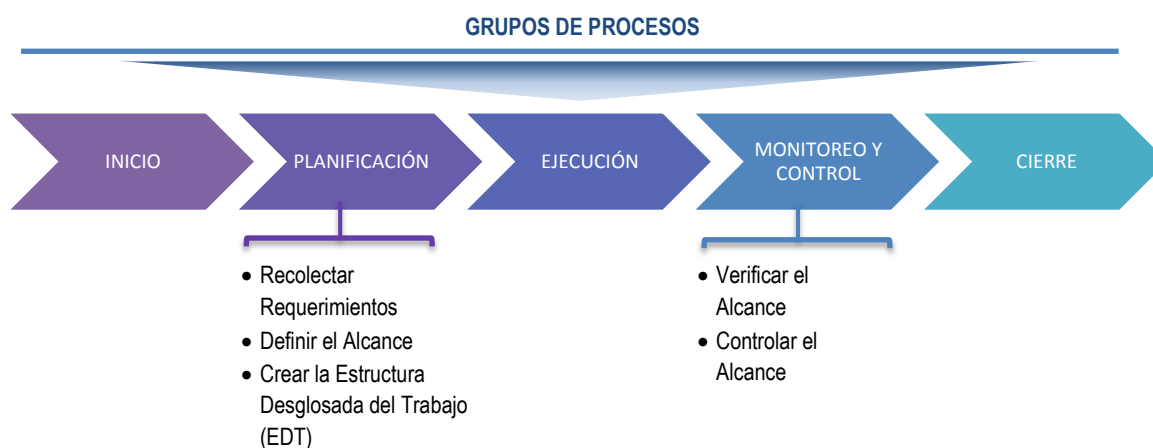
Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Productos Entregables Aceptados • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto, Servicio, Resultado Final o Resultado Transitorio • Activos de los Procesos de la Organización (Actualización)

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®. 2009

3.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

El área de conocimientos de gestionar el alcance del proyecto consta de cinco procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 5.

Figura No. 5: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento Gestionar el Alcance



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

En el contexto del proyecto, el término alcance puede referirse a:

- *Alcance del producto*. Las características y funciones que definen un producto, servicio o resultado.
- *Alcance del proyecto*. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

3.2.1 Recolección de Requerimientos

Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

El éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. Estos requisitos deben recabarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente, que permita medirlos una vez que se inicia el proyecto. Recopilar requisitos significa definir y gestionar las expectativas del cliente. Los requisitos constituyen la base de la EDT. La planificación del costo, del cronograma y de la calidad se efectúa en función de ellos. El desarrollo de los requisitos comienza con un análisis de la información contenida en el acta de constitución del proyecto. Las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso se detallan en el Cuadro No. 7.

Cuadro No.7: Proceso de recolección de requerimientos

Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Registro de interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Grupos de Enfoque • Talleres de Trabajo • Técnicas Grupales de Creatividad • Técnicas Grupales de Toma de Decisiones • Cuestionarios y Encuestas • Observaciones • Prototipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de Requerimientos • Plan de Administración de Requerimientos • Matriz de Trazabilidad de Requerimientos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.2.2 Definición del Alcance

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

La elaboración del enunciado del alcance detallado es crítica pues establece todo lo que se va a realizar en el proyecto, y se construye sobre la base de los principales productos entregables, asunciones y restricciones, que se documentaron en el enunciado preliminar durante la iniciación del proyecto. En esta etapa, las necesidades, deseos y expectativas de los interesados se convierten en requisitos (requerimientos).

El siguiente cuadro muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas del proceso: Definir el Alcance del Proyecto:

Cuadro No. 8: Proceso de Definición del Alcance.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Documentación de registros • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Análisis del producto • Identificación de alternativas • Talleres facilitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del alcance del proyecto • Actualizaciones a los documentos del proyecto

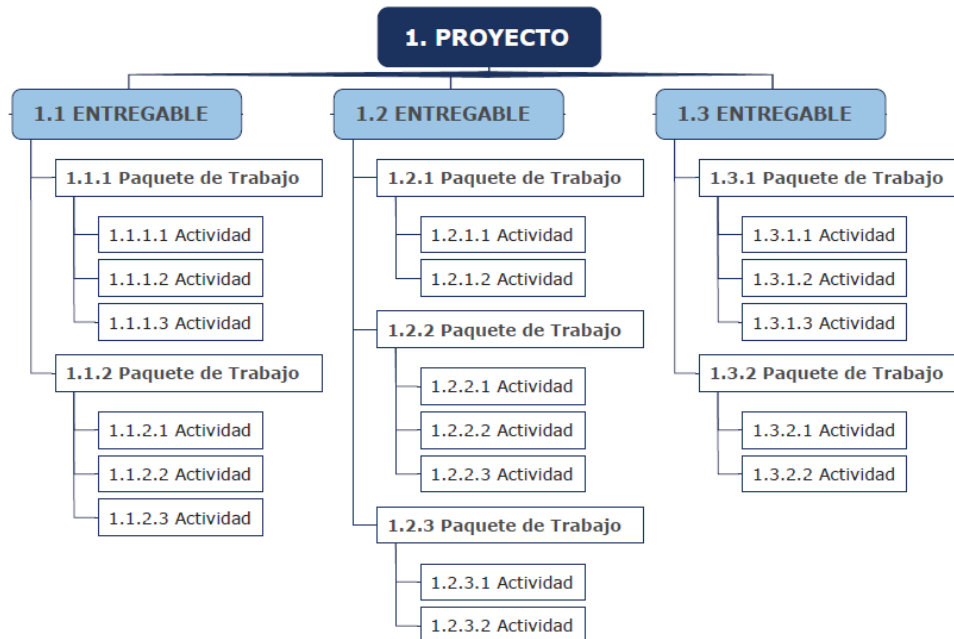
Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.2.3 Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo

Crear la EDT es el proceso que consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Como puede apreciarse en la Figura No. 6, la estructura de desglose del trabajo es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. El trabajo planificado está contenido en el nivel más bajo de los componentes de la EDT, denominados paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo puede ser programado, monitoreado, controlado, y su costo puede ser estimado. En el contexto de la EDT, trabajo se refiere a los productos o entregables del proyecto, que son el resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en sí mismo.

Figura No. 6: Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro No. 9 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas del proceso crear la EDT:

Cuadro No.9: Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del Alcance del Proyecto • Documentación de Requerimientos • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición 	<ul style="list-style-type: none"> • EDT • Diccionario de la EDT • Línea base de alcance • Actualización de documentos del proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.2.4 Verificar el Alcance

Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado satisfactoriamente.

Verificar el alcance incluye revisar los entregables con el cliente o el patrocinador para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente y para obtener de ellos su aceptación formal. La verificación del alcance difiere del control de calidad en que mientras la primera corresponde principalmente a la aceptación de los entregables, el segundo se refiere sobre todo a corroborar la exactitud de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los entregables. Por lo general, el control de calidad se lleva a cabo antes de la verificación del alcance, pero ambos procesos pueden efectuarse en paralelo.

El Cuadro No. 10 muestra las entradas, herramientas y salidas del proceso de verificar el alcance.

Cuadro No.10: Proceso de Verificar el Alcance del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Documentos de Requerimientos • Matriz de Trazabilidad de Requerimientos • Productos Entregables Validados 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos Entregables Aceptados • Cambios Solicitados • Actualización de los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.2.5 Controlar el Alcance

Es el proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.

El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. El control del alcance del proyecto también se utiliza para gestionar los cambios reales cuando suceden y se integra a los otros procesos de control.

Los cambios no controlados a menudo se denominan corrupción del alcance del proyecto. Los cambios son inevitables, por lo que se impone algún tipo de proceso de control de cambios. El Cuadro No. 11 muestra el detalle de las entradas, herramientas y salidas del proceso de controlar el alcance del proyecto.

Cuadro No. 11: Proceso de Control del Alcance.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto Información sobre el Rendimiento del Trabajo Documentación de Requerimientos Matriz de Trazabilidad de Requerimientos Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Verificación 	<ul style="list-style-type: none"> Mediciones sobre el Rendimiento del Trabajo Actualización de los Activos de los Procesos de la Organización Cambios Solicitados Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto Actualizaciones de los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.3 Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

El área de conocimientos de gestionar el tiempo del proyecto consta de seis procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 7.

Figura No. 7: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento Gestión del Tiempo



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

3.3.1 Definir las Actividades.

Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

Las entradas, herramientas y las salidas del proceso se encuentran detalladas en el Cuadro No. 12.

Cuadro No.12: Proceso de Definir las Actividades.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea base del alcance • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición • Planificación gradual • Plantillas • Juicio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de actividades • Atributos de las actividades • Lista de Hitos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.3.2 Secuenciar las Actividades

Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.

La secuencia de actividades se establece mediante relaciones lógicas. Cada actividad e hito, a excepción del primero y del último, se conecta con al menos un predecesor y un sucesor. Puede ser necesario incluir adelantos o retrasos entre las actividades para poder sustentar un cronograma del proyecto realista y viable.

El Cuadro No. 13 detalla las entradas, herramientas, técnicas y salidas del proceso de secuenciar las actividades del proyecto.

Cuadro No.13: Proceso de Secuenciar las Actividades.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de actividades con atributos • Alcance del proyecto • Activos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de procedencia • Determinación de dependencias • Aplicación de Adelantos y Retrasos • Plantillas de Red del Cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de red del cronograma

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.3.3 Estimar los Recursos de las Actividades

Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

El equipo de un proyecto de construcción necesitará familiarizarse con los códigos de edificación locales. A menudo, es posible acceder fácilmente a este conocimiento a través de los proveedores locales. Sin embargo, si la mano de obra local carece de la experiencia en el uso de técnicas de construcción inusual o especializada, el costo adicional de la contratación de un consultor puede ser la manera más efectiva de asegurar el conocimiento de los códigos de edificación locales.

Un equipo de diseño de un automóvil necesitará familiarizarse con las técnicas de ensamblado automatizado más recientes. El conocimiento requerido puede obtenerse mediante la contratación de un consultor, el envío de un diseñador a un seminario de robótica o la incorporación de alguna persona del departamento de producción al equipo del proyecto.

En el Cuadro No. 14 puede apreciarse el detalle de las entradas, herramientas y salidas del proceso.

Cuadro No. 14: Proceso de Estimar los Recursos de las Actividades

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad • Calendarios de Recursos • Factores Ambientales de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Análisis de Alternativas • Datos de Estimación Publicados • Estimación Ascendente • Software de Gestión de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de Recursos de la Actividad

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.3.4 Estimar la Duración de las Actividades

Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados. El detalle de las entradas, herramientas y salidas del proceso pueden verse en el Cuadro No. 15.

Cuadro No. 15: Proceso de Estimar la Duración de las Actividades

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades y sus Atributos • Requisitos de Recursos de la Actividad • Calendarios de Recursos • Declaración del Alcance del Proyecto • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos • Estimación Análoga • Estimación Paramétrica • Estimación por Tres Valores • Análisis de Reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimados de la Duración de la Actividad • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

La estimación de la duración de las actividades utiliza información sobre el alcance del trabajo de la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades estimadas de los mismos y sus calendarios de utilización.

3.3.5 Desarrollar el Cronograma

Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

La incorporación de las actividades, duraciones y recursos a la herramienta de planificación genera un cronograma con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. A menudo, el desarrollo de un cronograma aceptable del proyecto es un proceso iterativo que determina las fechas de inicio y finalización planificadas para las actividades del proyecto y los hitos. Como todo proceso, el desarrollo del cronograma cuenta con entradas, herramientas y salidas, las cuales son detalladas en el Cuadro No. 16.

Cuadro No.16: Proceso de Desarrollar el Cronograma

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Actividades • Atributos de la Actividad • Diagramas de Red del Cronograma del Proyecto • Requisitos de Recursos de la Actividad • Calendarios de Recursos • Estimados de la Duración de la Actividad • Declaración del Alcance del Proyecto • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Compresión del Cronograma • Herramienta de Programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.3.6 Controlar el Cronograma

Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o persona. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. El Cuadro No. 17 detalla las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas del proceso.

Cuadro No.17: Proceso de Controlar el Cronograma

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Cronograma del Proyecto • Información sobre el Desempeño del Trabajo • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones del Desempeño • Análisis de Variación • Software de Gestión de Proyectos • Nivelación de Recursos • Análisis “¿Qué pasa si...?” • Ajuste de Adelantos y Retrasos • Compresión del Cronograma • Herramienta de Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones del Desempeño del Trabajo • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

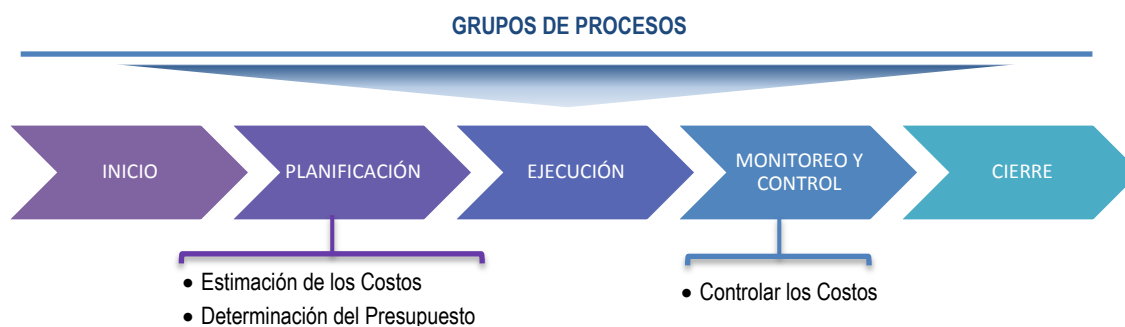
Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.4 Plan de Gestión de los Costos del Proyecto

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.¹²

El esfuerzo de planificación de la gestión del costo tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto y establece el marco de referencia para cada uno de los procesos de gestión de los costos, de modo que el desempeño de los procesos sea eficiente y coordinado. El área de conocimientos de gestionar los costos consta de tres procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 8.

¹² Project Management Institute (2008). PMBOK® Guide, (Cuarta ed.). Pensilvania: PMI, Inc.

Figura No. 8: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento Gestión de los Costos

Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

3.4.1 Estimación de los Costos

Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.

La estimación de costos es una predicción basada en la información disponible en un momento dado. Para lograr un costo óptimo para el proyecto, deben tomarse en cuenta las concesiones entre costos y riesgos, tales como fabricar en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar, y el intercambio de recursos.

Si bien la correcta planificación de los costos del proyecto es de vital importancia, debe tenerse presente que la estimación de los mismos debe refinarse durante el transcurso del proyecto para reflejar los detalles adicionales a medida que éstos se hacen disponibles. La exactitud de la estimación del costo de un proyecto aumenta conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida.

Los costos se estiman para todos los recursos que se asignan al proyecto. Esto incluye, entre otros, el trabajo, los materiales, el equipo, los servicios y las instalaciones, así como las categorías especiales tales como una asignación por inflación o un costo por contingencia.

El Cuadro No. 18 muestra en detalle las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

Cuadro No.18: Proceso de Estimación de los Costos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance. • Cronograma del Proyecto • Plan de Gestión del Personal • Registro de Riesgos • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos. • Estimación por Analogía • Análisis de Reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de Costos de las Actividades • Información de Respaldo de las Estimaciones • Actualización de los Documentos del Proyecto

Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.4.2 Determinación del Presupuesto

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Esta línea base incluye todos los presupuestos autorizados, pero excluye las reservas de gestión. Los presupuestos del proyecto constituyen los fondos autorizados para ejecutar el proyecto. El desempeño de los costos del proyecto se medirá con respecto al presupuesto autorizado.

El detalle de las entradas, herramientas y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 19.

Cuadro No.19 : Proceso de Determinación del Presupuesto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de Costos de las Actividades • Información de Soporte de la Estimación del Costo de las Actividades • Línea Base del Alcance • Cronograma del Proyecto • Calendario de Recursos • Contratos • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Suma de Costos. • Análisis de Reserva. • Juicio de Expertos • Correlación de Datos Históricos • Conciliación del Límite del Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base de Costos • Requisitos para la Financiación del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.4.3 Controlar los Costos

Es el proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

La actualización del presupuesto implica registrar los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha. El monitoreo del gasto de fondos sin tomar en cuenta el valor del trabajo que se está realizando y que corresponde a ese gasto tiene poco valor para el proyecto, más allá de permitir que el equipo del proyecto se mantenga dentro del financiamiento autorizado. De esta manera, gran parte del esfuerzo del control de costos implica analizar la relación entre el uso de los fondos del proyecto y el trabajo real efectuado a cambio de tales gastos. Como todo proceso, cuenta con entradas, herramientas y salidas, las cuales son detalladas en el Cuadro No. 20.

Cuadro No. 20: Proceso de Controlar los Costos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Dirección del Proyecto. • Requisitos para la Financiación del Proyecto. • Informes de Rendimiento¹³ • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del Valor Ganado. • Proyecciones. • Revisiones del Rendimiento del Proyecto • Análisis de Variación. • Software de Gestión de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones del Rendimiento del Trabajo • Proyecciones del Presupuesto • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Cambios Requeridos • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

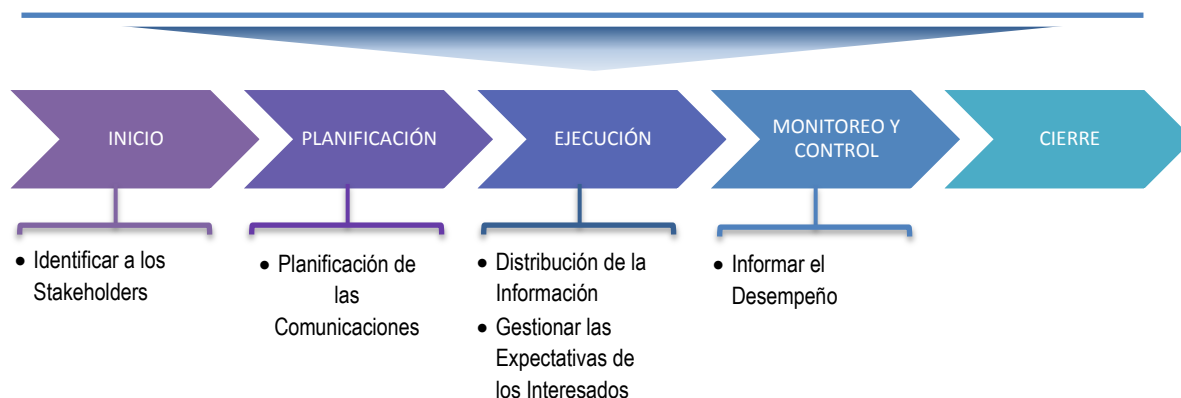
Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

¹³ Incluye información sobre el avance del proyecto, tal como los entregables iniciados, su avance y los entregables terminados. La información también incluye los costos autorizados y aquellos en los que se ha incurrido, y estimaciones para completar el trabajo del proyecto.

3.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

El principal objetivo de comunicación del proyecto es asegurarse de generar información con la calidad y la amplitud adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes *stakeholders*. El área de conocimientos de: gestionar los costos consta de cinco procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 9.

Figura No. 9: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento: Gestión de las Comunicaciones



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

El gerente del proyecto es el principal responsable de elaborar e implementar el plan de comunicaciones, el cual responde a las necesidades de los stakeholders del proyecto y establece qué información se dará a los involucrados, puesto que cada uno tiene un interés diferente en el proyecto y una necesidad distinta de información, por lo que éste deberá presentarse en diversos formatos y en diferentes tiempos.

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados o involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

3.5.1 Identificar a los Stakeholders (Interesados)

Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones interesadas en el proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo del mismo y analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Se puede elaborar entonces una estrategia para abordar a cada uno de ellos y determinar el nivel y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales. Las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso se muestran en el Cuadro No. 21.

Cuadro No. 21: Proceso de Identificar a los Interesados

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Acta de Constitución del Proyecto Documentos de las Adquisiciones Factores Ambientales de la Empresa Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los Interesados Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los Interesados Estrategia de Administración de los Interesados

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.5.2 Planificación de las Comunicaciones

Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.

Este proceso responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados; por ejemplo, quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será proporcionada y por quién. Una planificación incorrecta de las comunicaciones conducirá a problemas tales como: demoras en la entrega de mensajes, la comunicación de información sensible a la audiencia equivocada o falta de comunicación con algunos de los interesados involucrados.

Un plan de comunicación permite al director del proyecto documentar el enfoque más eficaz y eficiente para comunicarse con los interesados. Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento justo con el impacto apropiado y únicamente la información necesaria. Las entradas, herramientas y salidas de este proceso se detallan en el Cuadro No. 22.

Cuadro No.22: Proceso de Planificación de las Comunicaciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Interesados. Estrategia de Administración de los Interesados Factores Ambientales de la Empresa. Activos de los Procesos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los Requerimientos de las Comunicaciones. Tecnologías de las Comunicaciones. Modelos de Comunicación. Métodos de Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Gestión de las Comunicaciones Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.5.3 Distribución de la Información

Es el proceso que consiste en poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido.

En el Cuadro No. 23 se muestran las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso de distribuir la información.

Cuadro No.23: Proceso de Distribuir la Información

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Informes de Rendimiento • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de Comunicación • Métodos de Distribución de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.5.4 Gestionar las Expectativas de los Interesados

Es el proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan.

Este proceso implica actividades de comunicación dirigidas a los interesados en el proyecto, para influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos. Además, ayuda a aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y riesgos del mismo. Esto les permite apoyar el proyecto de forma activa y ayudar en la evaluación de los riesgos asociados con las elecciones del proyecto. Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los impactos negativos potenciales.

Las entradas, herramientas y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 24.

Cuadro No.24: Proceso de Gestionar las Expectativas de los Interesados

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Interesados. • Estrategia de Administración de los Interesados • Plan para la Dirección del Proyecto • Registro de Polémicas • Registro de Cambios • Activos de los Procesos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de Comunicación. • Habilidades Interpersonales. • Habilidades de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualización al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.5.5 Informar el Desempeño

Es el proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Los informes de desempeño deben suministrar información en un nivel adecuado para cada audiencia. El formato puede variar desde un informe de estado simple hasta informes más elaborados. Un informe de estado simple puede revelar información sobre el desempeño, como el porcentaje completado o los indicadores de estado para cada área (por ejemplo: el alcance, el cronograma, los costos y la calidad).

Por otro lado, un informe completo también debería incluir la conclusión proyectada del proyecto. El Cuadro No. 25 muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

Cuadro No. 25: Proceso de Informar el Desempeño

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto Información sobre el Rendimiento del Trabajo Mediciones de Rendimiento del Trabajo Proyecciones del Presupuesto Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Variación. Métodos de Proyección. Métodos de Comunicación. Sistemas de Información 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Rendimiento Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización Cambios Solicitados

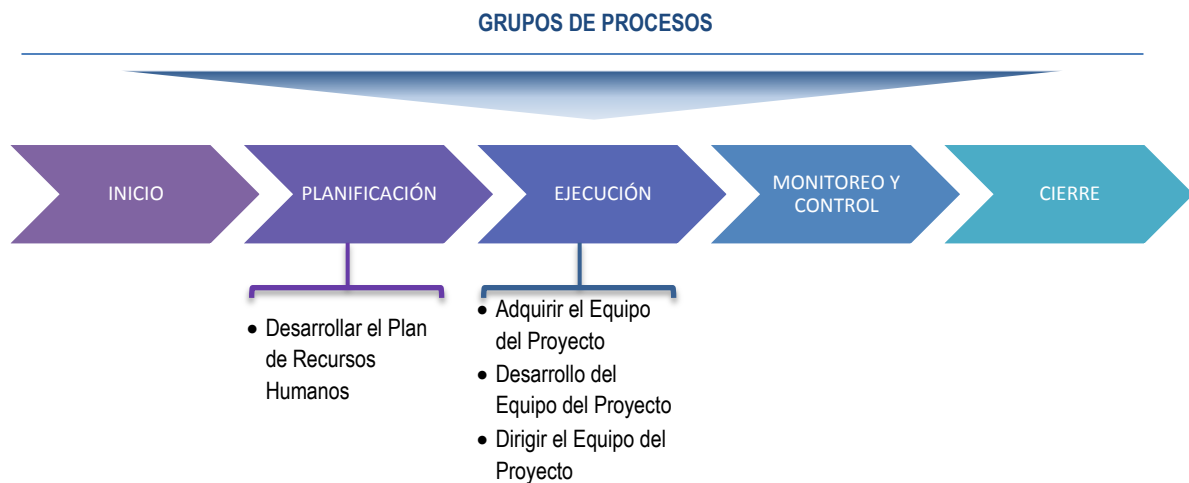
Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.6 Plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La gestión de los recursos humanos consiste en realizar todos los procesos necesarios para asegurarse de que se hayan identificado y asignado los mejores recursos humanos disponibles para llevar a cabo todos los objetivos del proyecto dentro de sus respectivas restricciones de tiempo, alcance y costo.

La gestión de recursos humanos incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto, el cual está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. El área de conocimientos de gestionar los recursos humanos del proyecto consta de cuatro procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 10:

Figura No. 10: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento: Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

3.6.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.

El plan de recursos humanos documenta los roles y responsabilidades dentro del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la dirección de personal, incluyendo el cronograma para la adquisición y posterior liberación del personal.

También puede incluir la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para fomentar el espíritu de equipo, los planes de reconocimiento y los programas de recompensas, las consideraciones entorno al cumplimiento, los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección de personal a nivel de la organización.

El Cuadro No. 26 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y las salidas del proceso de desarrollar el plan de recursos humanos.

Cuadro No.26: Proceso de Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de Recursos de las Actividades¹⁴ Factores Ambientales de la Empresa Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Organigramas y Descripciones de Cargos Creación de Conexiones Teoría de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Gestión de Personal

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.6.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

Es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. Las entradas, herramientas y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 27.

Cuadro No.27: Proceso de Adquirir el Equipo del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto Factores Ambientales de la Empresa Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación Previa, Negociación, Adquisición, Equipos Virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignaciones del Personal del Proyecto Calendarios de Recursos Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.6.3 Desarrollo del Equipo del Proyecto

Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Los directores del proyecto deben adquirir las habilidades necesarias para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

El Cuadro No. 28 detalla las entradas, herramientas y salidas del proceso.

¹⁴ Los requisitos preliminares relativos a las personas necesarias y las competencias para los miembros del equipo del proyecto se elaboran de manera gradual, como parte del proceso de planificación de los recursos humanos.

Cuadro No.28: Proceso de Desarrollar el Equipo del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones del Personal del Proyecto • Plan para la Dirección del Proyecto • Calendario de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Interpersonales, • Capacitación, • Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo, • Reglas Básicas, • Reubicación, • Reconocimiento y Recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones del Desempeño del Equipo • Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.6.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades de gestión para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. El Cuadro No. 29 muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

Cuadro No.29: Proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones del Personal del Proyecto • Plan para la Dirección del Proyecto • Evaluaciones del Rendimiento del Equipo • Informes del Rendimiento¹⁵ • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y Conversación. • Evaluaciones del Desempeño del Proyecto. • Gestión de Conflictos. • Registro de Polémicas. • Habilidades Interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Cambios Solicitados • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

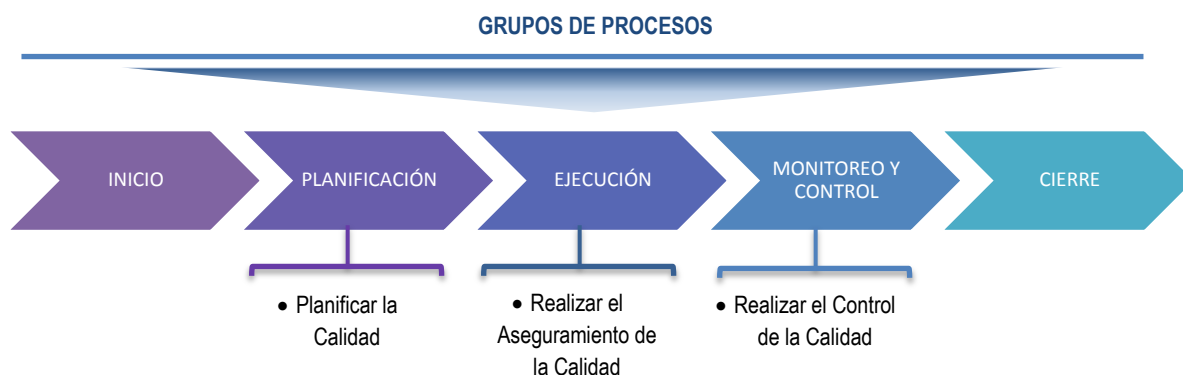
3.7 Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

El área de conocimientos de gestionar la calidad del proyecto consta de tres procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 11:

¹⁵ Proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo. Estos ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la dirección de personal.

Figura No. 11: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento: Gestión de la Calidad

Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

La gestión de la calidad del proyecto trata sobre la gestión, tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto. El incumplimiento de los requisitos de calidad del producto o del proyecto puede tener consecuencias negativas graves para algunos interesados en el proyecto e incluso para todos. Por ejemplo: hacer que el equipo del proyecto trabaje en exceso para cumplir con los requisitos del cliente puede ocasionar un importante desgaste de los empleados, errores o re-procesos; o bien, realizar apresuradamente las inspecciones de calidad planificadas para cumplir con los objetivos del cronograma del proyecto, puede generar errores no detectados.

3.7.1 Planificar la Calidad.

Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

La planificación de la calidad debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Por ejemplo, los cambios propuestos en el producto para cumplir con las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el costo o en el cronograma, así como un análisis detallado de los riesgos de impacto en los planes. El Cuadro No. 30 muestra las entradas, herramientas y salidas del proceso.

Cuadro No.30: Proceso de Gestionar la Calidad del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance. • Registro de Interesados. • Línea Base del Costo. • Línea Base del Tiempo. • Registro de Riesgos. • Factores Ambientales de la Empresa. • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Costo-Beneficio. • Costo de la Calidad. • Diagramas de Control. • Estudios Comparativos. • Diagramas de Flujo. • Metodologías Propias de Gestión de la Calidad. • Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad • Métricas de Calidad • Listas de Control de Calidad • Plan de Mejoras del Proceso • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.7.2 Realizar el Aseguramiento de la Calidad

Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos

Realizar el aseguramiento de calidad cubre también la mejora continua del proceso, que es un medio iterativo de mejorar la calidad de todos los procesos. La mejora continua del proceso reduce las actividades inútiles y elimina aquellas que no agregan valor al proyecto. Esto permite que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad.

Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 31.

Cuadro No.31: Proceso de Realizar el Aseguramiento de la Calidad

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto Métricas de Calidad Información sobre el Rendimiento del Trabajo¹⁶ Mediciones de Control de Calidad.¹⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas y Técnicas para la Planificación y Realización del Control de la Calidad Auditorías de Calidad Análisis de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización Cambios Solicitados Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.7.3 Realizar el Control de Calidad

Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Las entradas, herramientas y salidas para este proceso son detalladas en el Cuadro No. 32.

Cuadro No.32: Proceso de Realizar el Control de Calidad

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto. Métricas de Calidad Listas de Control de Calidad Información sobre el Rendimiento del Trabajo Solicitudes de Cambio Aprobadas Productos Entregables Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Diagramas de Causa y Efecto. Diagramas de Control. Diagramas de Flujo. Histograma. Diagrama de Pareto. Diagrama de Comportamiento. Diagrama de Dispersión Muestreo Estadístico. Inspección. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediciones de Control de Calidad Cambios Validados Productos Entregables Validados Actualizaciones de los Activos de los Procesos de la Organización Cambios Solicitados Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

¹⁶ Por ejemplo: las medidas del desempeño técnico; el estado de los entregables del proyecto; el avance del cronograma; los costos incurridos.

¹⁷ Son los resultados de las actividades de control de calidad. Se emplean para analizar y evaluar las normas y los procesos de calidad de la organización ejecutante.

El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto. Los estándares de calidad incluyen las metas de los procesos y del producto del proyecto. Los resultados del proyecto incluyen los entregables y los resultados de la dirección de proyectos, tales como el desempeño de costos y del cronograma.

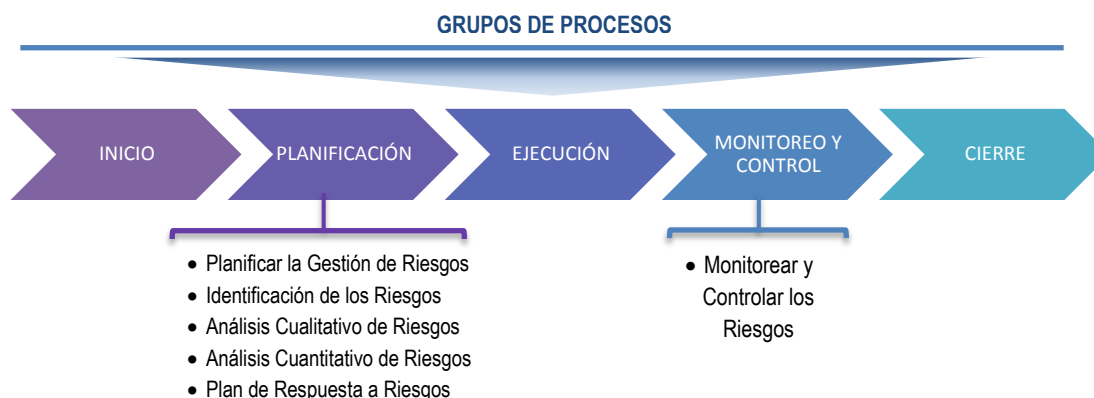
A menudo, el control de calidad es realizado por un departamento de control de calidad o una unidad de la organización con una denominación similar. Las actividades de control de calidad permiten identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto, y recomiendan y/o implementan acciones para eliminarlas.

3.8 Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos permiten al gerente del proyecto, contar con información para una pronta detección de las causas y las consecuencias que éstos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados del proyecto, con la finalidad de eliminar o atenuar los riesgos y sus consecuencias. La gestión de riesgos se define como el conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos de los proyectos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo efectivo en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.¹⁸

La 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 monitoreo y control en un proyecto. Sus objetivos son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. El mismo consta de cinco procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 12.

Figura No. 12: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento: Gestión del Riesgo



Fuente: Adaptado del PMBOK®. 4ª Edición

Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a ponerlo en riesgo, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas

¹⁸ Siles, R. & Mondelo, E. (2012). Project Management for Results. Obtenido de: https://www.pm4r.org/esp/files/PM4R_Guia_Español_3ra_Edicion.pdf

de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar una respuesta. Los riesgos desconocidos específicos no pueden gestionarse de manera proactiva, lo que sugiere que el equipo del proyecto debe crear un plan de contingencia.

3.8.1 Planificar la Gestión de Riesgos

Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros procesos de gestión de riesgos. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos.

Este proceso debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo. Las entradas, herramientas y salidas del mismo se detallan en el Cuadro No. 33.

Cuadro No. 33: Proceso de Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado del Alcance del Proyecto • Plan para la Dirección del Proyecto • Plan de Gestión del Tiempo • Plan de Gestión de las Comunicaciones • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Planificación y Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.8.2 Identificación de los Riesgos.

Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.

El proceso debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas. Los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional.

Las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 34.

Cuadro No.34: Proceso de Identificar los Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgos • Estimaciones de Costos de las Actividades. • Estimaciones de la Duración de la Actividad. • Línea Base del Alcance. • Registro de Interesados. • Plan de Gestión de Costos. • Plan de Gestión del Tiempo • Plan de Gestión de Calidad. • Documentos del Proyecto. • Factores Ambientales de la Empresa. • Activos de los Procesos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones de la Documentación • Técnicas de Recopilación de Documentación. • Análisis de Listas de Control. • Análisis de Supuestos. • Técnicas de Diagramación. • Análisis SWOT (o DAFO) • Juicio de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.8.3 Análisis Cualitativo de Riesgos

Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad. Realizar el análisis cualitativo de riesgos es por lo general un medio rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los riesgos y sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos, si se requiere. El Cuadro No. 35 detalla las entradas, herramientas y salidas del proceso.

Cuadro No.35: Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos • Plan de Gestión de Riesgos • Enunciado del Alcance del Proyecto • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Registro de Riesgos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.8.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos

Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso realizar el análisis cualitativo de riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto, analizando el efecto de esos eventos de riesgo.

Puede utilizarse para asignar a esos riesgos una calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto. También presenta un enfoque cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre. En el Cuadro No. 36 se pueden apreciar las entradas, herramientas y salidas del proceso del análisis cuantitativo de los riesgos.

Cuadro No.36: Proceso del Análisis Cuantitativo de Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Riesgos Plan de Gestión de Riesgos Plan de Gestión de Costos. Plan de Gestión del Tiempo. Activos de los Procesos de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de Datos y Técnicas de Representación Análisis Cuantitativo de Riesgos y Técnicas de Modelado Juicio de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizaciones del Registro de Riesgos

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.8.5 Plan de Respuesta a Riesgos

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

Se realiza después de los procesos: realizar el análisis cualitativo de riesgos y realizar el análisis cuantitativo de riesgos (en el caso de que éste se aplique). Las entradas, herramientas y salidas del proceso se detallan en el Cuadro No. 37. Incluye la identificación y asignación de una persona para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada y financiada. Este proceso aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según se requiera.

Las respuestas a los riesgos planificadas deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable, también deben ser oportunas. A menudo, se requiere seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones.

Cuadro No.37: Proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de Riesgos Plan de Gestión de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas. (Transferir, Mitigar, Aceptar.) Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades. (Explotar, Compartir, Mejorar, Aceptar) Estrategias de Respuestas para Contingencias Juicio de Expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizaciones al Registro de Riesgos Acuerdos Contractuales Relacionados a los Riesgos Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.8.6 Monitorear y Controlar los Riesgos

Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto.

Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el plan para la dirección del proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos. Otras finalidades del proceso son determinar si:

- a) Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos
- b) Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse, se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos
- c) Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos

El Cuadro No. 38 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

Cuadro No.38: Proceso de Monitorear y Controlar los Riesgos

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Riesgos • Plan para la Dirección del Proyecto • Información sobre el Rendimiento del Trabajo • Informes de Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reevaluación de los Riesgos. • Auditorías de los Riesgos. • Análisis de Variación y de Tendencias. • Medición del Desempeño Técnico. • Análisis de Reserva. • Reuniones sobre el Estado del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones al Registro de Riesgos • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Cambios Solicitados • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®. 2009

3.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

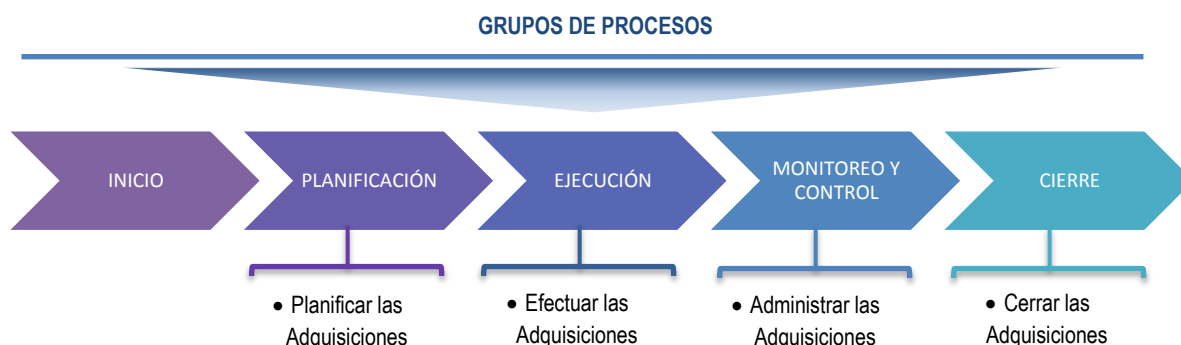
Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto, así como los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La gestión de las adquisiciones del proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto, a la vez que se respetan las políticas de la organización en materia de adquisiciones. La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente las reglas de adquisición, así como quién está autorizado a firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización.

El área de conocimientos de gestionar las adquisiciones del proyecto consta de cuatro procesos, los cuales se muestran en la Figura No. 13.

Figura No. 13: Correspondencia entre grupos de procesos y área de conocimiento: Gestión de las Adquisiciones



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

3.9.1 Planificar las Adquisiciones

Es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar la forma de hacerlo e identificar posibles vendedores.

Identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera, o deben satisfacerse, mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades del proyecto pueden ser resueltas por el equipo del proyecto. El Cuadro No. 39 muestra las entradas, herramientas y salidas del proceso de planificar las adquisiciones del proyecto.

Cuadro No.39: Proceso de Planificar las Adquisiciones del Proyecto

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea Base del Alcance • Documentos de Requerimientos • Acuerdos del Equipo • Registro de Riesgos • Riesgos Relacionados a las Decisiones de Contratos • Requerimientos de los Recursos de las Actividades • Cronograma del Proyecto • Estimaciones de Costos de las Actividades • Línea Base del Costo • Factores Ambientales de la Empresa • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Fabricación Directa o Compra • Juicio de Expertos • Tipos de Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de las Adquisiciones • Enunciado del Contrato de Trabajo • Decisiones de Fabricación Directa o Compra • Criterios de Selección • Cambios Solicitados

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

3.9.2 Efectuar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

En este proceso, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente a fin de seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales. En el caso de adquisiciones importantes, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluar dichas respuestas. El Cuadro No. 40 detalla las entradas, herramientas y salidas del proceso de efectuar las adquisiciones.

Cuadro No.40: Proceso de Efectuar las Adquisiciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Documentos de Requerimientos • Criterios de Selección • Lista de Proveedores Calificados¹⁹ • Propuestas de Proveedores • Documentos del Proyecto • Decisiones de Fabricación Directa o Compra • Acuerdos de Equipo • Activos de los Procesos de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias de Oferentes. • Técnicas de Evaluación de Propuestas. • Estimaciones Independientes. • Juicio de Expertos. • Publicidad. • Búsqueda en Internet. • Negociación de Adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Seleccionados • Contrato de Adjudicación • Calendarios de Recursos • Cambios Solicitados • Actualizaciones al de los Activos de los Procesos de la Organización • Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Fuente: Adaptado de Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

Se puede elaborar una lista restringida de vendedores calificados basándose en una propuesta preliminar. Puede realizarse entonces una evaluación más detallada, fundada en un documento de requisitos más específico e integral, solicitado a los vendedores que integran la lista restringida.

3.9.3 Administrar las Adquisiciones

Es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario. Las entradas, herramientas y salidas del proceso se muestran en el Cuadro No. 41.

Cuadro No.41: Proceso de Administrar las Adquisiciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de las Adquisiciones • Plan para la Dirección del Proyecto • Contrato • Informes de Desempeño • Solicitudes de Cambio Aprobadas • Información sobre el Desempeño del Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control de Cambios del Contrato. • Revisiones del Rendimiento Realizadas por el Comprador • Inspecciones y Auditorías. • Informar el Rendimiento. • Sistema de Pago. • Administración de Reclamaciones. • Sistema de Gestión de Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del Contrato • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización • Solicitudes de Cambio • Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

¹⁹ Es una lista de los vendedores que han sido preseleccionados en base a sus calificaciones y experiencia pasada, de modo que las adquisiciones sean dirigidas sólo a aquellos vendedores que están en condiciones de ejecutar cualquier tipo de contrato resultante.

Tanto el comprador como el vendedor administran el contrato de adquisición con finalidades similares. Cada uno debe asegurar que ambas partes cumplan con sus respectivas obligaciones contractuales y que sus propios derechos legales se encuentren protegidos.

El proceso administrar las adquisiciones garantiza que el desempeño del vendedor satisfaga los requisitos de adquisición y que el comprador actúe de conformidad con los términos del contrato legal.

3.9.4 Cerrar las Adquisiciones

Es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. Brinda apoyo al proceso cerrar el proyecto ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.

El proceso cerrar las adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información. El Cuadro No. 42 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso.

Cuadro No.42: Proceso de Cerrar las Adquisiciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la Dirección del Proyecto • Documentación de las Adquisiciones²⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de la Adquisición • Negociación de Acuerdos • Sistema de Gestión de Registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones Cerradas • Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Fuente: Dirección Profesional de Proyectos Guía de Examen PMP®, 2009

²⁰ Para cerrar el contrato, se recopila, clasifica y archiva toda la documentación de la adquisición. Se cataloga la información del contrato relativa al cronograma, al alcance, a la calidad y al desempeño de costos, junto con toda la documentación sobre cambios del contrato, registros de pago y resultados de las inspecciones. Esta información puede ser utilizada para las lecciones aprendidas y como base de evaluación de contratistas para contratos futuros.

CAPITULO II

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Objetivos de la Investigación

1.1 General

- Diseñar un Plan de Gestión de Proyectos para la apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

1.2 Específicos

- Conocer los aspectos generales y conceptuales que contribuyan al diseño del Plan de Gestión de Proyectos para la apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.
- Realizar un estudio de factibilidad que proporcione información relevante sobre el proyecto de apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.
- Proponer un Plan de Gestión de Proyecto para la apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

2. Importancia de la Investigación

Para asegurar el éxito de un proyecto, sin importar sus dimensiones, es necesario contar con una herramienta que permita planificarlo, monitorearlo y ejercer control sobre el mismo a lo largo de su desarrollo. Con la presente investigación se han obtenido los datos necesarios para determinar la factibilidad de establecer un nuevo hotel en el municipio de San Salvador al mismo tiempo que recoge los insumos para la elaboración de un Plan de Gestión de Proyectos que permitirá a *Suites Es Turismo* llevar a buen término la ejecución del proyecto y alcanzar sus objetivos planteados de crecimiento.

Además, debe destacarse que la apertura exitosa del establecimiento contribuirá a la dinamización de la economía mediante la oferta de nuevos servicios para los usuarios, la generación de empleos, el pago de impuestos por parte de la nueva empresa, la compra de bienes de uso y consumo para su funcionamiento, e inclusive mediante la generación de nuevas ideas de negocio o la contribución indirecta a la mejora en las ventas de los ya existentes en los alrededores del establecimiento, como por ejemplo tour operadores, cooperativas de taxis, restaurantes, farmacias, centros comerciales, museos, entre otros.

3. Método de Investigación

Para la presente investigación se utilizó el método conocido como Inductivo-Deductivo. Dicho método estudia casos individuales para llegar a una generalización (inducción), conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales (deducción).²¹

La inducción se ve reflejada en la obtención de datos de primera mano, al realizar la encuesta a los usuarios de los servicios de alojamiento y las entrevistas a los encargados de hoteles en el municipio de San Salvador. Dicha información permitió determinar las preferencias de los usuarios a la hora de seleccionar un hotel, las características de la competencia, entre otros aspectos.

La deducción fue utilizada al momento de preparar el marco teórico, para el cual se recopiló información general sobre la gestión de proyectos, misma que posteriormente permitirá establecer la metodología aplicada al caso particular de la preparación del plan de gestión de proyectos para la apertura del nuevo hotel.

4. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo *correlacional*, ya que relaciona dos variables; la primera de ellas es el Plan de Gestión de Proyectos y la segunda la apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

5. Fuentes de Recolección de Información

5.1 Fuentes Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información, tales como la observación directa, entrevistas y cuestionarios, entre otras. Conocida también como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.²²

5.1.1 Observación Directa

El equipo de investigación recurrió a la observación para recopilar datos importantes, desplazándose a diferentes hoteles de San Salvador, que representan la posible competencia del nuevo hotel, para conocer sus instalaciones, la ambientación y los servicios que presta. Asimismo, pudo verificarse de primera mano la forma en que prestan sus servicios y cómo el personal interactúa con los clientes.

²¹ Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. México: Thomson

²² Bernal T., C.A. (2000) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Prentice Hall

5.1.2 Entrevista

La entrevista, desde un punto de vista general, es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizaron 18 entrevistas a los encargados de hoteles situados en el municipio de San Salvador, preferentemente aquellos cercanos a centros comerciales y de fácil acceso. Esto con el objetivo de conocer la situación actual del mercado y características propias del negocio y del establecimiento, así como la pertenencia a asociaciones de hoteles, los servicios que brindan y el rango de precios de los mismos, entre otros. El formato de la entrevista puede verse en el Anexo No. 5.

5.1.3 Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de una población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

A fin de recopilar información confiable para determinar la preferencia de los clientes actuales y potenciales del nuevo hotel, se realizó una prueba piloto y una encuesta dirigida a 150 usuarios de servicios de alojamiento que permitió conocer aspectos como el tipo de habitación preferida, los servicios adicionales que normalmente ofrecen los hoteles, los servicios que realmente hubiesen deseado tener en su estadía, el número de personas que les acompañaban, el motivo por el cual decide optar por el servicio de alojamiento, el tiempo promedio de su estancia, el promedio de gasto diario en que incurrió, entre otros (Ver Anexo No. 6).

5.2 Fuentes Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian.²³

Se consultaron libros, revistas, tesis, archivos digitales, videos, páginas web, noticias y boletines emitidos por entidades gubernamentales, a fin de obtener información sobre el turismo y su tendencia en los últimos años, la industria hotelera en el país, teoría básica sobre estudios de factibilidad y sobre la gestión de proyectos y las diversas herramientas y técnicas utilizadas. Entre las fuentes que pueden destacarse se encuentran: Ministerio de Turismo (MITUR), Corporación Salvadoreña del Turismo (CORSATUR), Instituto Salvadoreño del Turismo (ISTU), Asociación Salvadoreña de Tour Operadores (ASOTUR), Cámara Salvadoreña del Turismo (CASATUR), el Centro Nacional de Registros (CNR), *Project Management Institute*, *Project Management for Results*, entre otros.

²³ Bernal T., C.A. (2000) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia: Prentice Hall

6. Determinación del Universo y Muestra

6.1 Delimitación del Área Geográfica

La investigación que concluye con el diseño de un Plan de Gestión de Proyectos se llevó a cabo en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

6.2 Determinación de la Población

Para la presente investigación, se consideraron dos poblaciones:

Población 1: Usuarios del Servicio de Alojamiento

Conformada por la población económicamente activa del Municipio de San Salvador cuyos ingresos mensuales son superiores al valor de la canasta básica ampliada, es decir, mayor a \$366.00²⁴. Este nivel de ingreso supone la capacidad adquisitiva suficiente como para optar al uso del servicio de alojamiento al menos una vez al año.

Según resultados de la Encuesta de Hogares para Propósitos Múltiples 2011 publicados por la Dirección General de Estadísticas y Censos, el total de la población económicamente activa del Municipio de San Salvador que poseen ingresos mensuales superiores a los \$366.00 fue de 56,193 (Ver Anexo No. 7 y Anexo No. 8).

Población 2: Encargados de Hoteles Ubicados en el Municipio de San Salvador

Se ha considerado como universo a los hoteles del Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador que se encuentran registrados en la DIGESTYC, tomando como referencia el Directorio Económico de Empresas 2011 donde el número de establecimientos asciende a 66 para el municipio de San Salvador (Anexo No. 9).

6.3 Determinación de la Muestra

Para determinar las muestras de las poblaciones en estudio, dado que ambas se consideran finitas, se utilizó el método de muestreo mediante la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1)e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra	N = Población en estudio
P = Probabilidad de éxito	Q = Probabilidad de fracaso
e = Error de estimación	Z = Nivel de confianza

²⁴ De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Hogares para Propósitos Múltiples 2011 publicados por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

6.3.1 Muestra Usuarios del Servicio de Alojamiento

La muestra correspondiente es la que resulta a continuación:

$$\text{Fórmula a utilizar: } n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1)e^2 + Z^2 P Q}$$

Datos:

$$N = 56,193 \text{ personas} \quad P = 75\% \quad Q = 25\%$$

$$e = 7\% \quad Z = 1.96$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.75)(0.25)(56,193)}{(56,193-1)(0.07)^2 + (1.96)^2 (0.25)(0.75)}$$

$$n = \frac{40,475.82}{276.06}$$

$$n = 147 \text{ personas aproximadamente}$$

El tamaño de la muestra determinado por la fórmula es de 147 personas. El equipo de trabajo consideró incluir en la muestra a un total de 150 personas.

6.3.2 Muestra Encargados de Hoteles

El cálculo de la muestra se presenta a continuación:

$$\text{Fórmula a utilizar: } n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1)e^2 + Z^2 P Q}$$

Datos:

$$N = 66 \text{ establecimientos} \quad P = 90\%$$

$$Q = 10\% \quad e = 10\%$$

$$Z = 1.645$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.90)(0.10)(66)}{(66-1)(0.10)^2 + (1.645)^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{16.07}{0.89}$$

$$n = 18 \text{ Establecimientos}$$

Según el resultado de la fórmula, el número de establecimientos y por ende el número de entrevistas a realizar es de 18.

6.4 Análisis e Interpretación de Datos

El respectivo análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y los propietarios de hoteles, que permiten conocer las necesidades de las personas que hacen uso de los servicios ofrecidos así como la situación actual de la industria hotelera en el municipio de San Salvador, han sido vertidos en los apartados que conforman el estudio de factibilidad.

B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

1. Estudio de Mercado

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad de mercado para la apertura de un nuevo hotel en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador mediante los resultados obtenidos de la investigación.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son las características de las instalaciones y los servicios que ofrecen los hoteles que actualmente se encuentran en el mercado con la finalidad de contar con dichos insumos para el establecimiento de un nuevo hotel.
- Conocer el rango de precios por el uso de servicios de alojamiento que actualmente existe en el mercado para facilitar la estimación del precio de los servicios que ofrecerá el nuevo hotel.
- Conocer las preferencias de los usuarios respecto a la ubicación geográfica de los hoteles que permita identificar la zona más adecuada para el nuevo hotel.
- Conocer cuáles son los medios con los que los hoteles promocionan sus servicios a fin de definir las estrategias para promocionar el nuevo hotel.
- Determinar la demanda esperada de los servicios que ofrecerá el nuevo hotel a fin de definir la proyección de los ingresos para un periodo de cinco años.

1.2 Situación Actual del Mercado

En El Salvador como en la mayoría de países de la región centroamericana el turismo ha llegado a representar una actividad importante para la economía. Los hoteles y otros establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento y complementarios se han visto beneficiados por el flujo de visitantes, permitiéndoles mantenerse a flote dentro de un mercado altamente competitivo donde el buen gusto, la innovación y la atención al cliente juegan un papel importante.

Con el estudio realizado se obtuvieron datos relevantes sobre la situación actual de algunos de los establecimientos ubicados en el municipio de San Salvador, clasificados como hoteles, pequeños hoteles y hostales; siendo los principales hallazgos los siguientes:

El 50% de los establecimientos entrevistados son negocios relativamente jóvenes, que tienen como máximo 10 años de funcionamiento (Ver Anexo No. 10, Pregunta No.3). Respecto a la estructura de sus instalaciones pudo observarse que en la mayoría de los casos se tratan de casas grandes que han sido modificadas para alojar a sus visitantes, pero cada uno con características especiales que le diferencian de sus competidores.

Según los resultados de la entrevista (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 6), la mayoría de los encargados de los establecimientos consideran que la atención al cliente, la cual procuran brindar de forma personalizada, así como su ubicación geográfica, son los principales atributos que les distinguen; seguido por los precios de sus servicios. Además, destacaron que los años de experiencia, el ambiente cómodo y la limpieza de las instalaciones son bien vistos por los visitantes, quienes en más de alguna ocasión, han regresado y/o recomendado el lugar.

Por tratarse de establecimientos pequeños, el 44% de ellos no cuenta con más de cinco empleados debido a que la mayoría de hoteles entrevistados tienen hasta 20 habitaciones y el 78% de la totalidad de hoteles entrevistados tienen hasta 40 habitaciones y cuentan con hasta 15 empleados, dando una tasa aproximada de un empleado por cada tres habitaciones²⁵. (Ver Anexo No. 10, Preguntas No. 7 y 12)

Como pudo observarse, en los hoteles visitados, básicamente pueden distinguirse los siguientes puestos de trabajo:

- *Recepcionista*. Persona que proporciona información y asistencia a los clientes, ya sea de forma presencial, por teléfono, correo electrónico o fax;
- *Vigilante*. Encargado de brindar seguridad en el lugar y de orientar a quienes visitan el establecimiento;
- *Personal de Servicios Varios*. Camareras, encargados de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones y equipo del hotel; y
- *Cocinera*. Generalmente una mujer con experiencia y con buenas relaciones interpersonales a fin de brindar un servicio personalizado.

Respecto a las habitaciones, del total de personas que se alojan en la ciudad, el 64% hace uso de habitaciones sencillas, debido a que en su mayoría viajan solas o con un acompañante (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 16 y 17). Por otro lado, según información brindada por los usuarios, en un hotel de ciudad una habitación sencilla contiene por lo general una cama, televisión, algunos muebles, baño privado y productos de higiene personal. Solamente el 13% de los usuarios eligió otras opciones manifestando que estas habitaciones cuentan con Aire acondicionado, televisión por cable, plancha, secador de cabello, ventiladores. (Ver Anexo 11, Pregunta No.18).

Las habitaciones dobles tienen características similares a las sencillas, con la diferencia que cuentan con dos camas. En el caso de las habitaciones de acomodación múltiple se reduce la cantidad de muebles, y las camas pueden ser todas individuales o una combinación con camarote. Las suites son las que ofrecen mayores comodidades, puesto que adicional a lo antes mencionado contienen alacena, refrigeradora, y en ocasiones el baño posee su propia tina.

Además de las habitaciones, los usuarios de hoteles de ciudad expresan que más del 60% de los establecimientos frecuentados cuentan con servicios adicionales tales como parqueo, piscinas, servicio de alimentación e internet, de los cuales pudieron hacer uso por el mismo precio del alojamiento por noche (Ver Anexo No. 11, pregunta No. 19).

²⁵ 40 habitaciones ÷ 15 empleados = 2.67, aproximado a 3 habitaciones.

En algunos casos pudo constatar que los establecimientos cuentan con amplias y cómodas áreas de descanso, zonas verdes, piscinas y salones adecuados para reuniones o capacitaciones; esto último probablemente se deba a que casi el 90% de los encargados han identificado que el motivo principal por el que les visitan es por realizar alguna actividad de trabajo o negocios, lo que les ha llevado a generar espacios para eventos de capacitación o reuniones de trabajo para ejecutivos, mismo que puede complementarse con servicios de bocadillos, decoración y otros. (Ver Anexo No. 10, pregunta No. 9). Lo anterior deja a un lado la idea que los hoteles de ciudad únicamente pueden dedicarse a ofrecer habitaciones a los visitantes.

Actualmente los hoteles prestan especial importancia a los convenios de alojamiento con diferentes empresas dado que este tipo de hoteles son considerados como la opción ideal para alojar a sus socios o trabajadores regionales, o bien para realizar actividades de capacitación, entrenamiento o para el desarrollo de eventos sociales (Ver Anexo No. 10, Preguntas No. 16 y 17).

Finalmente, respecto a la idea de crecimiento o expansión del negocio a corto o mediano plazo, más de la mitad de los responsables de los hoteles entrevistados consideran que el beneficio obtenido con las instalaciones actuales es suficiente, debido a que les permite llegar a su mercado y satisfacerlo. Otros consideran realizar inversiones menores en ambientación y mantenimiento de mobiliario por lo que no tienen idea de expandirse. El resto, si bien tienen en mente proyectos de expansión y otras mejoras, no han podido concretarlas, debido a las limitaciones económicas y de acceso a créditos. (Ver Anexo No. 10, Preguntas No. 18 y 19).

1.3 Análisis Relacionado al Producto

Tomando en consideración la situación actual del mercado, los gustos de los usuarios de hoteles de ciudad y la propia observación, los hoteles cumplían con las siguientes características básicas:

1.3.1 Instalaciones y Ambientación

En la mayoría de los casos, los hoteles cuentan con amplias y acogedoras instalaciones, decoradas de manera que todo está en armonía, incluyendo ropa de cama, toallas, manteles, alfombras, cuadros y muebles en general. Todo el lugar se encuentra iluminado y limpio. Por lo general se procura un ambiente elegante, moderno y ejecutivo, similar al que se muestra en la Ilustración No.3.

Ilustración No. 3: Recepción Hotel Villa Florencia, Zona Rosa



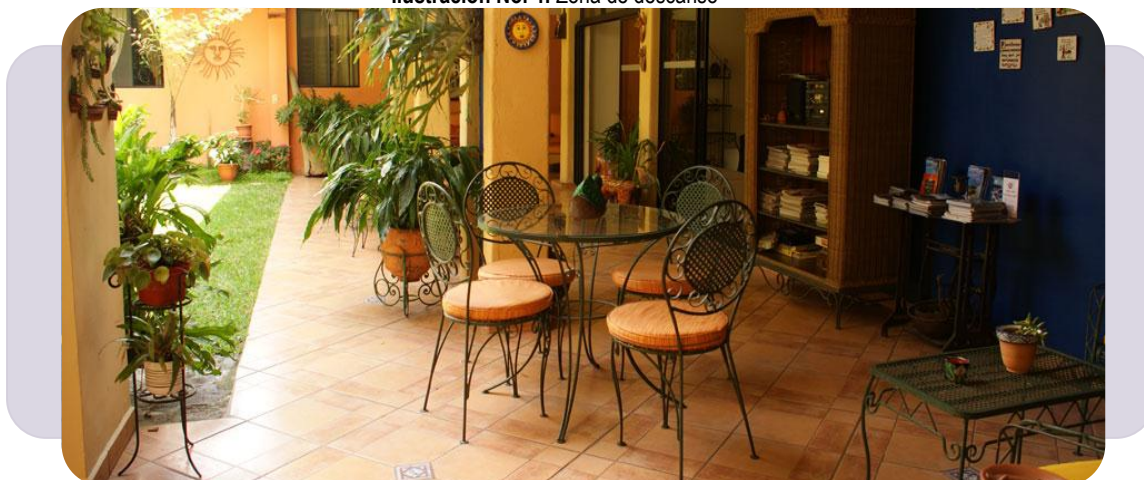
Fuente: Hotel Villa Florencia, Zona Rosa

1.3.2 Servicios Adicionales

Considerando la opinión de los usuarios y a las características de los hoteles visitados (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 19 y 20), entre los servicios adicionales que un hotel de estas características debe contener se encuentran:

- Conexión a internet o WiFi y servicio de teléfono las 24 horas,
- Servicio de alimentación,
- Servicio de transporte,
- Amplio parqueo con seguridad las 24 horas,
- Mini bar,
- Cómodas áreas de descanso que incluyan piscina, salas de estar, mini bar y áreas verdes, similares a las de la Ilustración No. 4.

Ilustración No. 4: Zona de descanso



Fuente: Hotel Posada el Ángel

1.3.3 Habitaciones

Independientemente del tipo, las habitaciones deben ser cómodas, acogedoras, elegantes y limpias; deben estar equipadas con mesa de noche, lámpara de trabajo, televisión, armario, aire acondicionado y baño privado con productos de higiene (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 18).

Las características de las habitaciones dependen de la cantidad de personas que en ella se acomoden. En general, la clasificación de las mismas puede hacerse según se muestra en la Figura No. 14.

Además de lo anterior, los hoteles procuran contar con personal amable, eficiente y capacitado para brindar un servicio personalizado y de calidad que asegure una cómoda estancia a los visitantes. Esto debido a que más del 80% de los encargados de hoteles entrevistados consideran que la atención al cliente es el atributo que puede diferenciar a un establecimiento de otro, además de su ubicación y el precio de sus servicios (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 6).

Figura No. 14: Comodidades incluidas en las habitaciones de pequeños hoteles de San Salvador



Fuente: Elaboración Propia

1.3.4 Opinión de los Usuarios sobre los Servicios que les Gustaría que Ofrezca el Hotel

Una vez conocida la situación actual de los hoteles en el municipio de San Salvador y previo a la determinación de los servicios a ofrecer por el nuevo establecimiento, es necesario tomar en cuenta la opinión de los usuarios sobre los servicios que les gustaría que les ofrezca el hotel.

Según la investigación realizada, al consultar a los usuarios de hoteles de ciudad, sobre qué otros servicios les hubiese gustado que les ofreciera el último establecimiento visitado se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla No. 1 (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 20).

Tabla No. 1: Servicios adicionales que a los usuarios les hubiese gustado encontrar en un hotel de ciudad

Servicio	Usuarios que contaban con el servicio	Usuarios que no contaban con el servicio	% de usuarios que no tenían el servicio y les hubiese gustado contar con él
Parqueo	80.3%	19.7%	0.0%
Piscinas	70.5%	29.5%	44.4%
Alimentación	68.9%	31.1%	36.8%
Internet	63.9%	36.1%	45.5%
Restaurante	49.2%	50.8%	25.8%
Servicio al cuarto	41.0%	59.0%	19.4%
Bar	32.8%	67.2%	19.5%
Gimnasio	24.6%	75.4%	28.3%
Transporte	23.0%	77.0%	34.0%
Discoteca	19.7%	80.3%	22.4%
Venta de souvenir ²⁶	13.1%	86.9%	13.2%
Otros	9.8%	90.2%	9.1%
<i>Total de usuarios que visitaron un hotel de ciudad: 61</i>			

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la Tabla No. 1, de los 61 usuarios que visitaron un hotel de ciudad, se puede destacar que la mayoría mencionó que adicional al alojamiento contaban con servicios de: parqueo, piscinas, alimentación, internet y restaurante (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 6 y 19).

Por otro lado, del total de personas que no tenían alguno de los servicios que se muestran en la Tabla No. 1, pero que les hubiese gustado contar con él para hacer uso durante su estadía, se destacan: Internet, piscinas, alimentación y transporte.

Respecto al servicio de parqueo, puede decirse que la poca importancia que los usuarios le prestan a la existencia o no del mismo se debe a que la mayoría de ellos van “de paso” y se trasladan de un lugar a otro en taxis, mediante agencias de viajes que cubren el transporte, con un amigo o familiar, entre otros; por lo que a falta de un vehículo propio no utilizan el parqueo durante su estadía en el hotel y en su opinión no lo consideran imprescindible.

1.4 Análisis Relacionado al Precio

De manera general los precios de los servicios de alojamiento varían dependiendo de la ubicación del establecimiento, el tamaño del mismo y el tipo de habitación que el usuario seleccione para hospedarse.

De acuerdo a la investigación realizada, actualmente los rangos de precios por noche que se manejan en el mercado son los que se muestran en la Figura No. 15. (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 13)

²⁶ Objeto que sirve como recuerdo de la visita a algún lugar determinado.

Figura No. 15: Rangos de precios por alojamiento, 1 noche con desayuno incluido



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, en su mayoría los establecimientos ofrecen a sus clientes tarifas o descuentos especiales. El más común es el descuento por pagos en efectivo que normalmente no excede el 10% sobre el total de la factura. También existen las tarifas por grupos de personas y otras que dependen de la duración de la estadía. Así mismo, dependiendo de la temporada se ofrecen paquetes para el día de San Valentín o el Día de la Madre, por poner un ejemplo (Ver Anexo No. 10, Preguntas No. 14 y 15).

Además, cabe resaltar, que la mitad de los establecimientos visitados poseen convenios de alojamiento vigentes con diferentes empresas, a quienes se les aplican descuentos corporativos exclusivos (Ver Anexo No. 10, Preguntas No. 16 y 17).

1.5 Análisis Relacionado a la Plaza

Es interesante mencionar que un poco más del 50% de los usuarios encuestados manifestaron haber hecho uso de un hotel en el Municipio de San Salvador, por lo general en colonias de la zona norte como lo son la Miramonte, San Benito y la Escalón; y en el centro del municipio. (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 9 y 12).

Considerando que el total de los encuestados piensan hacer uso de un hotel en el futuro, ya sea de montaña, playa o de ciudad, al hacer la consulta sobre si les gustaría visitar un hotel en el municipio de San Salvador aproximadamente el 80% de ellos contestó afirmativamente (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 7, 8 y 10).

Por otro lado, los encuestados expresan que del gran San Salvador, les gustaría visitar un hotel ubicado en las colonias San Benito, Escalón, Miralvalle, o bien, en la colonia Miramonte. El gusto por estas ubicaciones puede deberse a la cercanía que tienen de zonas comerciales tales como la Zona Rosa, Galerías, Metro Centro, entre otras (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 11).

Cabe destacar que el flujo de visitantes nacionales y extranjeros que visitan el Centro Internacional de Ferias y Convenciones, así como del resultante de las operaciones de las empresas dedicadas al transporte terrestre

de los alrededores (por ejemplo, Transportes El Sol y Tica Bus), representan una oportunidad de negocio para los hoteles que se ubican en los alrededores de la zona (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 8).

1.6 Análisis Relacionado a la Promoción

Con base en los resultados de la encuesta realizada se ha identificado que, por lo general, los usuarios de los servicios de hoteles son hombres y mujeres mayores de 28 años con diferentes profesiones u ocupaciones. La mayoría con ingresos mensuales mayores a \$500.00, quienes principalmente por seguir una recomendación o bien porque la empresa para la que laboran lo contrata directamente, utilizaron un hotel de ciudad por motivos de negocio o uno de playa o de montaña en periodo vacacional. Generalmente su estadía es de hasta tres días y registran un promedio de gasto diario de aproximadamente \$100.00 (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 1 – 6, 15 y 21 - 22).

Tomando en cuenta el perfil de los usuarios de hoteles, a fin de dar a conocer sus servicios, los hoteles entrevistados utilizan diferentes medios de bajo costo y de alto impacto, los que les han servido de mucho para posicionarse en la mente de los consumidores. Uno de ellos son las asociaciones de hoteles, las cuales entre sus beneficios incluyen el marketing online a través de los diferentes sitios web asociados. Esta es una de las posibles razones por las cuales más del 60% de los establecimientos visitados pertenecen a una asociación de hoteles entre las que se destacan: Hoteles Pequeños de El Salvador (HOPES), Asociación Salvadoreña de Hoteles, Cámara Salvadoreña de Turismo, entre otras (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 4 y 5).

De igual forma, una llamativa y elegante página web, el uso de Google Maps, redes sociales, las muy conocidas hojas volantes e inclusive las recomendaciones o marketing boca a boca son opciones a las que se pueden recurrir para dar a conocer el establecimiento, su ubicación, precios, entre otras características que logren captar la atención de las personas y las induzcan a hacer uso de sus servicios, inclusive en aquellas épocas del año en que la afluencia de visitantes es baja (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 11). Algunos de los medios que actualmente se utilizan para promocionar los servicios de los hoteles se describen en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2: Medios para promocionar los servicios del nuevo hotel

Asociaciones de Hoteles		Promueven la actividad turística, a la vez que ofrecen en sus diversos grupos, páginas web y demás la información de los hoteles asociados.
Booking.com		En él se encuentra la recopilación de hoteles y destinos de todo el mundo.
E-Mailing		Consiste en enviar información publicitaria por correo electrónico como por ejemplo folletos acompañados de cartas publicitarias que muestren los beneficios o ventajas del producto o servicio ofrecido. Su desventaja es que en algunas ocasiones es detectado como correo Spam (correo basura).

<p>Google Maps</p> 	<p>Agregar la ubicación del hotel en Google Maps permitirá que las personas que digiten la búsqueda de hoteles en San Salvador puedan encontrar fácilmente un croquis bastante acertado de su ubicación.</p>
<p>Marketing Boca a Boca</p> 	<p>Es una técnica que consiste en compartir información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, entre otros.</p>
<p>Redes Sociales</p> 	<p>De uso universal para todas las personas con acceso a internet. Puede publicarse información y fotografías de forma libre y sin incurrir en costos adicionales a la conexión a internet</p>
<p>Volantes</p> 	<p>Son de fácil distribución, pueden ofrecerse en los puntos de venta, convenciones, conferencias y otros puntos de alta concentración de personas. Son baratos y de fácil adaptación a las necesidades de la organización, muy informativos y llamativos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Todos los medios anteriores cumplen con la característica de no requerir de una cantidad exorbitante de dinero para dar a conocer los servicios del hotel. Además, su uso permite llegar directamente a las personas que cumplen con el perfil del usuario de servicios de alojamiento antes identificado.

Más allá de dar a conocer los servicios del hotel, debe tenerse en cuenta que la atención al cliente que se brinde en el lugar será la carta de presentación del mismo, dado que como se mencionó con anterioridad, las recomendaciones dadas por aquellas personas que en alguna ocasión hicieron uso de un establecimiento, son la razón principal por la que nuevos visitantes deciden alojarse en un hotel específico, aún sin conocerlo previamente. (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 14)

1.7 Demanda Esperada de Habitaciones para el Nuevo Hotel Durante el Periodo 2015 - 2019

Para el cálculo de la demanda se han tomado en consideración publicaciones realizadas por el Ministerio de Turismo referentes a la ocupación hotelera registrada en el municipio de San Salvador para el periodo 2009 – 2012²⁷, según se muestra en la Tabla No. 3.

²⁷ Corporación Salvadoreña de Turismo (2012). Tendencias del Turismo al mes de Diciembre 2012. y Diario El Mundo (2014). Obtenido de: <http://elmundo.com.sv/oferta-hotelera-de-el-salvador-crecio-el-15-9-desde-2008>

Tabla No. 3: Porcentaje de Ocupación Hotelera para el Municipio de San Salvador, Periodo 2009-2012

Año	Porcentaje de Ocupación Hotelera en S.S.
2009	62.9%
2010	63.8%
2011	65.3%
2012	66.7%

Fuente: Elaboración Propia

Utilizando el método de proyección incremental, se ha determinado que el porcentaje de ocupación hotelera tendrá un incremento del 2% por año. El procedimiento del cálculo se detalla a continuación:

- Tomando los datos de ocupación hotelera para los años 2009 a 2012 se calcula para el periodo 2010 - 2012 la variación (Δ) con respecto al año anterior, según corresponda. Ver Tabla No. 4.

Por ejemplo, para el año 2010:

$$\Delta 2010 = \% \text{ de ocupación } 2010 - \% \text{ de ocupación } 2009$$

$$\Delta 2010 = 63.8\% - 62.9\% = 0.9\%$$

Tabla No. 4: Variaciones del Porcentaje de Ocupación Hotelera 2010 - 2012

Año	% de Ocupación	Δ
2009	62.9%	
2010	63.8%	0.9%
2011	65.3%	1.6%
2012	66.7%	1.4%

Fuente: Elaboración Propia

- Se calcula el porcentaje de incremento ($\% \Delta$) para los años 2010 a 2012. Ver Tabla No. 5.

Por ejemplo, para el año 2010:

$$\% \Delta 2010 = \Delta 2010 \div \% \text{ de ocupación } 2009$$

$$\% \Delta 2010 = 0.9\% \div 62.9\% = 1.4\%$$

Tabla No. 5: Porcentajes de Incremento de la Ocupación Hotelera 2009 - 2012

Año	% de Ocupación	Δ	$\% \Delta$
2009	62.9%		
2010	63.8%	0.9%	1.4%
2011	65.3%	1.6%	2.4%
2012	66.7%	1.4%	2.1%
TOTAL			5.9%

Fuente: Elaboración Propia

- Se calcula el promedio de los incrementos, lo que dará como resultado el porcentaje a utilizar para la proyección del resto de años.

$$\text{Promedio de } \% \Delta = (1.4\% + 2.4\% + 2.1\%) / 3$$

$$\text{Promedio de } \% \Delta = 1.96\%, \text{ aproximado a } 2.0\%$$

Teniendo el porcentaje de incremento, puede estimarse el porcentaje de ocupación hotelera para el periodo 2013 – 2019 según se detalla en la Tabla No. 6:

Tabla No. 6: Estimación de los Porcentajes de Ocupación Hotelera Periodo 2013 – 2019

Año	% de Ocupación
2009	62.9%
2010	63.8%
2011	65.3%
2012	66.7%
2013	68.0%
2014	69.3%
2015	70.7%
2016	72.1%
2017	73.5%
2018	74.9%
2019	76.4%

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como base los resultados de la entrevista, la mayoría de pequeños hoteles poseen entre 11 y 20 habitaciones (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 12). Para efectos del cálculo de la demanda proyectada se considerarán 12 habitaciones; además, contando con la proyección de los porcentajes de ocupación hotelera para el municipio de San Salvador se estima que la demanda para el periodo 2015-2019 será la que se muestra en la Tabla No. 7.

Tabla No. 7: Cálculo de la Demanda de Habitaciones para el Nuevo Hotel, Periodo 2015-2019

Año	% de Ocupación Hotelera en S.S.	Demanda Proyectada (Número de Habitaciones Ocupadas de un total de 12)
2015	70.7%	8
2016	72.1%	8
2017	73.5%	9
2018	74.9%	9
2019	76.4%	9

Fuente: Elaboración Propia

1.8 Conclusiones del Estudio de Mercado

1.8.1 Conclusiones Relacionadas al Producto

- En un hotel de ciudad una habitación sencilla contiene una cama, televisión, algunos muebles, baño privado y productos de higiene personal.

- Las habitaciones dobles tienen características similares a las sencillas, con la diferencia que contienen dos camas.
- En el caso de las habitaciones de acomodación múltiple se reduce la cantidad de muebles, y las camas pueden ser todas individuales o una combinación con camarote.
- Las habitaciones tipo suite son las que ofrecen mayores comodidades debido a que adicional a las camas, muebles, televisión, baño privado y productos de higiene personal incluyen alacena, cocina, refrigeradora y en algunos casos área para lavado de ropa.
- Además del servicio de alojamiento, algunos establecimientos proporcionan a sus usuarios servicios adicionales tales como parqueo, piscinas, servicio de alimentación e internet.
- A los usuarios les gustaría que aparte de los servicios que les ofrecen los hoteles contaran con discoteca, venta de *souvenir* y transporte.

1.8.2 Conclusiones Relacionadas al Precio

- El rango de precios para una habitación sencilla es de \$22.00 a \$55.00.
- El rango de precios para una habitación doble es de \$45.00 a \$65.00.
- El rango de precios para una habitación por acomodación múltiple es de \$72.00 a \$100.00.
- El rango de precios para una habitación tipo suite es de \$69.00 a \$125.00.

1.8.3 Conclusiones Relacionadas a la Plaza

- En su mayoría, las personas prefieren ubicaciones céntricas, de fácil acceso y cercanos a centros comerciales a la hora de elegir un hotel.
- Las personas que se hospedan en el Municipio de San Salvador, por lo general prefieren aquellos hoteles ubicados en colonias de la zona norte como lo son la Miramonte, San Benito y Escalón; así como en el centro del municipio.

1.8.4 Conclusiones Relacionadas a la Promoción

- Todos los hoteles entrevistados utilizan publicidad de bajo costo y alto impacto para dar a conocer sus servicios, incluyendo: hojas volantes, redes sociales, entre otros.
- Más del 60% de los hoteles del municipio de San Salvador pertenecen a una asociación de hoteles debido a los diferentes beneficios que otorgan a sus asociados, como: la promoción de sus servicios por medio de sitios web oficiales, ferias y convenciones, entre otros.

1.8.5 Otras Conclusiones

- Los usuarios de los servicios de hoteles por lo general son hombres y mujeres mayores de 28 años con diferentes profesiones u ocupaciones. La mayoría con ingresos mensuales iguales o superiores a \$500.00.
- Generalmente la estadía de los usuarios de hoteles de ciudad es de hasta tres días y en su mayoría registran un promedio de gasto diario entre \$25.00 y \$100.00 por persona.
- Las principales razones por las que las personas eligen un hotel de ciudad es por seguir una recomendación, porque es el preferido o bien porque la empresa para la que laboran lo contrata directamente.
- En los pequeños hoteles pueden identificarse claramente los siguientes puestos de trabajo: recepcionista, personal de servicios varios, cocinera y vigilante.
- El porcentaje de ocupación hotelera en el municipio de San Salvador tendrá un incremento del 2% por año. Dado lo anterior y sobre un total de 12 habitaciones, para el primer año se espera una ocupación desde el 70.7%, y de hasta el 76.4% para el quinto año de funcionamiento.

1.9 Recomendaciones del Estudio de Mercado

1.9.1 Recomendaciones Relacionadas al Producto

- Las habitaciones sencillas del nuevo hotel al menos deben contener: una cómoda cama con ropa limpia, mesa de noche, televisión, aire acondicionado y baño privado con productos de higiene.
- Las habitaciones dobles y de acomodación múltiple del nuevo hotel deben contener como mínimo similares características a una habitación sencilla, variando el número de camas según corresponda.
- En el caso de las suites del nuevo hotel, debe procurarse que cuente al menos con dos habitaciones, sala-comedor, cocina, dos baños y un área verde de descanso privado.
- Considerando el perfil del usuario y el promedio de días de su estadía, a fin de asegurar una cómoda estancia, las instalaciones del hotel deben contar con acceso a Internet y servicio de teléfono las 24 horas, alimentación, transporte, amplio y seguro parqueo, salas de estar, áreas verdes de descanso, piscina y un mini bar donde puedan ofrecerse bebidas y snacks.
- El Hotel debe estar ubicado en una zona que esté cerca de centros comerciales para que los usuarios puedan tener acceso a tiendas, restaurantes, bares, discotecas y otros lugares adecuados para su diversión o bien para atender reuniones de negocios a pocos minutos del hotel.

1.9.2 Recomendación Relacionada al Precio

- A fin de lograr participación en el mercado, inicialmente los precios de los servicios de alojamiento ofrecidos por el hotel deberían mantenerse cercanos a los rangos obtenidos en la investigación.

1.9.3 Recomendación Relacionada a la Plaza

- Es recomendable que el nuevo hotel se establezca en la colonia San Benito, o como segunda opción en la colonia Escalón, debido a que ambas ubicaciones se encuentran cercanas a zonas comerciales altamente concurridas que les ofrecerían a los usuarios acceso a tiendas, restaurantes, gimnasios, cines, bares, discotecas, centros comerciales, entre otros a pocos minutos de las instalaciones del hotel.

1.9.4 Recomendaciones Relacionadas al Promoción

- Si bien el nuevo hotel puede promocionarse utilizando publicidad de bajo costo y alto impacto mediante el uso de hojas volantes, pancartas, redes sociales, blogs²⁸, entre otros, se recomienda invertir en el diseño y mantenimiento de su propia página web que muestre a quienes la visiten las instalaciones del hotel y, para comodidad de los usuarios, permita realizar consultas y reservaciones de habitaciones en línea.
- Realizar anuncios publicitarios que estén dirigidos a hombres y mujeres con edades entre los 29 a 39 años con ingresos mensuales entre \$500.01 a \$1,000.00.

1.9.5 Otras Recomendaciones

- Se recomienda que el nuevo hotel cuente con personal suficiente para brindar un buen servicio a sus clientes, debe tenerse en cuenta la contratación de personas idóneas para los siguientes puestos de trabajo: recepcionista, oficios varios, cocinero(a) y vigilante.
- Considerando que existe una demanda potencial creciente de los servicios que ofrecerá el hotel, se recomienda la realización de un estudio técnico que permita determinar la composición óptima de los recursos necesarios para su apertura en el municipio de San Salvador.

2. Estudio Técnico

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar las características de la composición óptima de los recursos necesarios para la apertura de un hotel en el municipio de San de Salvador.

²⁸ Un blog es un sitio web en el que uno o varios autores publican cronológicamente textos o artículos, apareciendo primero el más reciente, y donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente

2.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar la zona más adecuada dentro del municipio de San Salvador para el establecimiento del nuevo hotel.
- Diseñar una propuesta de distribución en planta de las instalaciones del hotel.
- Describir los servicios a ofrecer en el hotel considerando la distribución de las instalaciones.
- Determinar el monto aproximado a invertir en concepto de adquisiciones, remodelaciones e insumos necesarios que permitan poner en funcionamiento el hotel.
- Determinar el personal necesario para poner a operar de forma óptima el hotel.

2.2 Localización Óptima

El objetivo que se persigue es obtener la mejor localización para el nuevo hotel en un establecimiento accesible para los usuarios, así como en lograr menores costos de transporte para la adquisición de los insumos necesarios para ofrecer el servicio.

Tomando como referencia los resultados del estudio realizado, a continuación se describen algunas de las características de la Colonia San Benito, cerca de la “Zona Rosa”, así como un par de beneficios que podría proporcionarle al dueño del proyecto esta ubicación, debido a que según la tendencia de las personas encuestadas, es uno de los lugares más apreciados por los usuarios. (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 11).

La Colonia San Benito es una zona muy conocida por su accesibilidad a San Salvador, su gran desarrollo turístico, hotelero y de vida nocturna en donde también se encuentran ubicados hoteles de prestigio, bares, discotecas, cafés, restaurantes de comida casual y rápida como por ejemplo: Papa John's Pizza, McDonald's, Pizza Hut, Denny's, Tony Roma's, La Pampa, Inka Grill, Maki Sushi, Shaw's, Crepe Lovers, The Green House, entre muchos otros.

Así mismo pueden encontrarse algunas embajadas, el Centro Internacional de Ferias y Convenciones, el mercado de artesanías, y dos de los más importantes museos del país: Museo Nacional de Antropología Dr. David J. Guzmán (MUNA) y el Museo de Arte de El Salvador (MARTE), sin dejar de lado la proximidad a centros comerciales, supermercados, farmacias, gasolineras, bancos, entre otros negocios de interés para las personas que transitan o se alojan en sus alrededores. En la Ilustración No. 5 puede apreciarse la zona en cuestión.

Ilustración No. 5: Ubicación geográfica colonia San Benito y alrededores



Fuente: <https://www.google.com/sv/maps/place/Colonia+San+Benito,+San+Salvador/@13.6932727,-89.2412952,15z/data=!4m2!3m1!1s0x8f6330258c95e0cb:0x7a104c6d37aec464>

2.3 Distribución en Planta

Cabe mencionar que dentro de los hoteles que conformaron la muestra, se observó que muchos de ellos han sido establecidos en amplias casas de habitación, mismas que han sido adecuadas en lugares acogedores para el alojamiento de visitantes. Dado lo anterior, para efectos de la presente propuesta de distribución de las instalaciones se tomó de base una casa ya construida en la zona, con características similares a la del Anexo No. 12. La distribución sugerida para las instalaciones del hotel se muestra en las Ilustraciones No. 6 y 7.

Ilustración No. 6: Propuesta de Distribución Instalaciones Hotel (Primera Planta y Parqueo)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración No. 7: Propuesta de Distribución Instalaciones Hotel (Segunda Planta)



Fuente: Elaboración propia

La propuesta considera un inmueble de dos plantas donde se instalarán seis habitaciones sencillas, cinco dobles y una suite con dos habitaciones, sala-comedor, cocina y un baño privado con tina. Así mismo, considera espacio suficiente para el área de recepción, sala de estar, cocina, área para el comedor, mini bar, baño, piscina con vestidores y área para barbacoa. El parqueo podría llegar a albergar seis vehículos.

2.4 Descripción de los Servicios

Tomando en consideración la información obtenida de la encuesta y entrevistas, se ha determinado que a fin de cubrir las expectativas de las personas que hacen uso de los servicios de alojamiento en el municipio de San Salvador, el nuevo hotel debe ofrecer una serie de servicios mínimos. Los mismos influirán en la determinación del diseño de la infraestructura del establecimiento y en la inversión que debe realizarse para su puesta en marcha. Los servicios en cuestión son descritos a continuación:

2.4.1 Servicio de Alojamiento

Según los resultados de la encuesta dirigida a los usuarios, las habitaciones ofrecidas por el hotel deben tener conexión a Internet y estar amuebladas de tal forma que dependiendo del tipo de acomodación contengan una o dos camas, mesa y lámpara de noche, televisión con su respectivo mueble, armario, aire acondicionado y baño privado con productos de higiene²⁹ (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 18). Además debe considerarse la ornamentación de las mismas, para crear un ambiente donde el cliente se sienta cómodo durante su estadía.

Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado la mayoría de hoteles de este tipo cuentan con un máximo de 20 habitaciones, por lo que se recomienda que inicialmente el hotel cuente con al menos 12 habitaciones. De ellas, al valorar que aproximadamente el 50% de los visitantes solicitan habitaciones sencillas para su estancia, seguidas por las de acomodación doble y múltiple, se sugiere sean distribuidas de la siguiente manera: 6 habitaciones sencillas, 5 habitaciones dobles y una suite con dos habitaciones, sala-comedor, cocina y baño privado con tina. (Ver Anexo No. 10, Pregunta No. 12 y Anexo No. 11, Pregunta No. 17).

Además, según lo determinado en la encuesta, se sugiere que el establecimiento cuente con un amplio parqueo y que la tarifa de alojamiento incluya al menos servicio de desayuno (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 19). El mismo puede ser tipo *bufé*³⁰ que según la experiencia del

encargado del proyecto podría ofrecer una combinación de pan, galletas, mantequilla, jaleas, jamones, variedad

de frutas y bebidas como jugos de fruta, leche, café y agua; o bien desayunos a la carta. De preferencia, el desayuno bufé debe ser servido a una hora específica en el área de comedor, común para todos los que se alojan en el establecimiento, esta área puede ser similar a la que se muestra en la Ilustración No. 8.

Ilustración No. 8: Área de comedor



Fuente: Instalación propia

²⁹ Los productos de higiene incluyen: jabón líquido para manos, jabón de tocador y champú en bolsa o sachet

³⁰ Comida, por lo general nocturna, compuesta de platos calientes y fríos, con que se cubre de una vez la mesa.

Cabe aclarar que el hotel no contará con servicio de restaurante, únicamente ofrecerá desayunos.

2.4.2 Áreas de Descanso

Según los resultados de la investigación, por lo general en un hotel de ciudad las áreas de descanso que busca el usuario son: el área de piscina y cómodas salas de estar, por lo que es necesario que estos espacios estén limpios, iluminados y libres de insectos, además de contar con conexión a Internet. (Ver Anexo No. 11, Preguntas No. 19 y 20)

Por otro lado, según lo observado en los hoteles visitados, debe considerarse en el área de recepción, al menos un juego de sala para cuatro personas, o bien sillas cómodas para que los clientes puedan esperar a ser atendidos. Es recomendable colocar cerca revistas, folletos y el periódico del día.

Ilustración No. 9: Área de Piscina



Fuente: Hotel Villa Suiza

El área de la piscina se debe adecuar de forma que se eviten accidentes por deslizamientos ocasionados por pisos lisos o demasiado húmedos.

Según la experiencia de los encargados, es necesario realizar mantenimiento periódico de la piscina, de forma que el agua siempre esté limpia y debidamente clorada para su uso lo que las vuelve atractivas para los usuarios.

Tal como se muestra en la Ilustración No. 9, es necesario colocar al menos un juego de sillas y mesa para jardín con una sombrilla grande para el sol, así como sillas apropiadas para el

descanso al lado de la piscina y ornamentación en general.

Se recomienda incluir además un área para barbacoa que invite a quienes se alojan en el establecimiento a disfrutar de un día al aire libre, en un ambiente amigable luego de realizar sus actividades.

Finalmente, deben adoptarse normas de calidad que permitan al establecimiento ofrecer sus servicios bajo estándares reconocidos para la industria, una de ellas es la Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apart Hoteles (NSR 03.44.01:06) del CONACYT, de la cual se destacan los siguientes aspectos que deben tomarse en cuenta para incluirlas en el nuevo hotel:

- Contar con un área de recepción e información a fin de dar a conocer los servicios que ofrece el establecimiento, realizar el “*check in*” y “*check out*”.
- Contar con servicio de reservaciones y portería
- Baños en el área de “lobby”
- El tamaño de las habitaciones sencillas debe ser como mínimo de 9 metros cuadrados y de 10.5 metros cuadrados para habitaciones dobles.
- Cajas de seguridad en el 30% de las habitaciones
- Los empleados deben contar con su baño debidamente equipado con artículos de limpieza y botiquín.
- Contar con un sistema de alarma y equipo contra incendios. Así como señalar las respectivas rutas de evacuación

2.4.3 Mini Bar

Tomando en consideración los resultados de la encuesta, se propone que el hotel cuente con un mini bar similar al que se aprecia en la Ilustración No. 10, o bien un espacio pequeño ubicado probablemente contiguo al área de la sala de estar o al comedor, donde se pueda ofrecer a las personas que se alojen en el hotel bebidas como vinos, whisky, ron y tequila, a ciertas horas del día y en cantidades moderadas. (Ver Anexo No. 11, preguntas No. 19 y 20).

Así mismo pueden tenerse a la disposición del cliente jugos naturales, frozen y bebidas gaseosas, los cuales serían complementados con snacks.

El objetivo del mini bar sería proporcionar al usuario un espacio para compartir con quien le acompañe, o simplemente para tener unos momentos para relajarse y comer un poco. Esto dado que el hotel no contaría con restaurante o servicio de alimentación, únicamente ofrecerá desayunos bufet o a la carta como se mencionó anteriormente.

Ilustración No. 10: Ejemplo de Mini Bar



Fuente: http://i00.i.aliimg.com/photo/269901088/bar_set.jpg

2.4.4 Servicio de Transporte e Información

Otro de los servicios que las personas esperan encontrar en un hotel es el de transporte, el cual según los resultados de la encuesta dirigida a los usuarios es ofrecido únicamente por el 23% de los hoteles de ciudad (Ver Anexo No. 11, Pregunta No. 20).

En esencia este servicio consiste en ofrecer al cliente, a cambio de un monto adicional al del alojamiento, la opción de ser trasladado desde el hotel hasta un lugar determinado, confiando en que será tratado cordialmente. También puede ser aplicado cuando al momento de realizar su reservación, el cliente informa sobre la necesidad de ser recogido en un punto, para luego desplazarse hasta las instalaciones del hotel. Si bien esto supone un costo adicional al cliente, estaría en la disposición de pagar por él si lo considerase necesario.

Para poder ofrecer este servicio se sugiere que en la recepción se cuente con un listado de compañías de taxis a fin de atender los requerimientos de los usuarios. Así mismo pueden tenerse a la mano contactos de operadoras turísticas y otros lugares de interés para el visitante como por ejemplo restaurantes, supermercados, farmacias, lavanderías, entre otros.

2.5 Inversiones

2.5.1 Inversión en Obra Física

En vista de lo descrito en el estudio de mercado y a lo observado en los hoteles visitados, dentro de las opciones válidas y rápidas para establecer el nuevo hotel se encuentran la adquisición, arrendamiento o *leasing* de una vivienda amplia en la Colonia San Benito o zonas aledañas que permita tener las condiciones necesarias para ofrecer al cliente los servicios descritos anteriormente.

Para ello, se han realizado cotizaciones de inmuebles en la zona que se consideran pueden adecuarse, encontrando que su valor ronda en promedio los \$437,500.00. Los Anexos No. 12 y 13 muestran las características de dos inmuebles cotizados en la Colonia San Benito, no obstante pueden encontrarse otros con mejores atributos para el establecimiento del hotel.

Por otro lado, tomando en cuenta que probablemente el inmueble seleccionado no cumplirá a totalidad con las características deseadas, como por ejemplo el número de habitaciones, la cantidad de baños, espacio para descanso, entre otros; es necesario contemplar un monto para la realización de trabajos de ampliación y modificaciones de estructura de la vivienda. Por ejemplo, tomando como referencia la casa del Anexo No. 12 y la distribución en planta propuesta anteriormente, al consultar con un experto en la materia, se determinó que la inversión en concepto de modificaciones a la vivienda y ampliaciones a la misma rondaría los \$80,000.00.

De igual forma, debe considerarse que en ocasiones las casas se encuentran deterioradas, lo que requiere de trabajos adicionales para reparar o sustituir por ejemplo tuberías, desagües e instalaciones eléctricas, por lo que también debe presupuestarse. Para ello, de acuerdo a lo consultado con un conocedor en el área, debe considerarse una inversión mínima de \$3,000.00 para instalaciones eléctricas y al menos \$1,500.00 para tuberías y desagües.

Finalmente, debido a que se propone que cada habitación posea su propio aire acondicionado para volver la estadía más cómoda, es indispensable tener en cuenta la inversión bajo este concepto la cual incluya cableado e instalación de compresores, para lo cual se estima una inversión mínima de \$10,000.00. La Tabla No. 8 detalla la estimación de la inversión en obra física, incluyendo el costo promedio de la vivienda.

Tabla No. 8: Balance de Inversión en Obra Fisca.

Descripción	Monto Aproximado
Vivienda	\$ 437,500.00
Instalaciones Eléctricas (Reparaciones)	\$ 3,000.00
Tuberías y Desagües (Reparaciones)	\$ 1,500.00
Ampliaciones y Modificaciones	\$ 80,000.00
Instalación Residencial de Aire Acondicionado	\$ 10,000.00
Total Presupuestado	\$ 532,000.00

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2 Balance de Equipos, Mobiliarios y Misceláneos

En vista de los servicios que deben ofrecerse en el hotel para cubrir las expectativas de los usuarios, es necesario estimar el monto de la inversión en equipo, mobiliario y misceláneos³¹ que se requerirán para adecuar todas las instalaciones y poder brindar los servicios, sin olvidar la decoración y ambientación del lugar. Deben contemplarse todas las áreas del hotel desde la recepción, los espacios de descanso, área de desayuno, habitaciones, baños y mini bar, tal como se detalla en la Tabla No. 9. Para conocer en detalle los componentes del balance puede verse el Anexo No. 14.

³¹ Los misceláneos incluyen adornos, cuadros, alfombras, cortinas, floreros, entre otros artículos específicos para el área del hotel a adecuarse.

Tabla No. 9: Balance de Equipos, Mobiliarios y Misceláneos

Área del Hotel	Inversión Estimada en Equipo, Mobiliario y Misceláneos
Habitaciones (6 sencillas, 5 dobles y 1 suite)	\$ 31,207.00
Baños (uno en cada habitación y uno en área de recepción)	\$ 6,067.00
Piscina y Sala de Estar	\$ 1,670.00
Comedor y Cocina	\$ 3,283.00
Mini Bar	\$ 895.00
Recepción	\$ 1,605.00
Total Inversión Estimada	\$ 44,727.00

Fuente: Elaboración Propia

2.5.3 Balance de Insumos

Una vez determinada la inversión en obra física, mobiliario y equipos, debe estimarse el monto de dinero necesario para la adquisición de insumos o bienes de consumo indispensables para llevar a cabo la prestación de los servicios.

Deben tenerse en cuenta la adquisición de productos de higiene que serán colocadas en los baños como jabones, shampoo en sachet, entre otros. Así mismo los implementos y artículos de limpieza que se utilizarán para mantener limpias todas las instalaciones del hotel. Acá también se incluye lo relativo a la preparación de los desayunos, así como las bebidas y snacks que se ofrecerán en el mini bar.

Con la ayuda de un experto en la atención de pequeños hoteles, en la Tabla No. 10 se muestra la estimación de insumos para un trimestre de operaciones, asumiendo una ocupación del 100% de las habitaciones del hotel.

Tabla No. 10: Inversión en insumos, primer trimestre de funcionamiento

Descripción	Monto Trimestral Aproximado
Productos de higiene	\$ 600.00
Artículos de limpieza	\$ 750.00
Alimentación	\$ 4,500.00
Bebidas y Snacks	\$ 1,500.00
Total Trimestral	\$ 7,350.00

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Balance de Personal

Según conversaciones con el dueño del proyecto, el personal con que se contará para la atención del hotel será contratado directamente, por lo que toda la carga patronal se asumiría con los ingresos generados por los servicios ofrecidos al público. El balance de personal incorpora el monto de la remuneración mensual de los empleados con que se espera contar. Debe tenerse en cuenta las prestaciones de ley, gratificaciones, bonos de alimentación, movilización del personal y el costo adicional de los turnos especiales.

Se propone contar con personal suficiente a fin de cubrir las 24 horas los siete días de la semana para brindar el servicio a los visitantes de manera ininterrumpida. Para lograrlo se plantea establecer contratos especiales, por ejemplo para el caso de la recepción pueden contratarse cuatro personas con horarios rotativos cada tres días. Las tareas de oficios varios y la atención del desayuno pueden combinarse bajo un mismo puesto de

trabajo, para el cual se propone contratar a cuatro personas quienes mediante un contrato especial trabajen en un horario de 06:00am a 06:00pm, con turnos rotativos cada cuatro días.

En el caso especial de los vigilantes, se recomienda la contratación de una empresa de seguridad que disponga de personal capacitado para brindar el servicio al hotel. El costo de esta contratación se estima rondará los \$1,000.00 al mes y será considerado como gasto de administración.

Tomando en consideración todo lo anterior, la Tabla No. 11 recoge el detalle de los cargos, número de puestos, horarios y remuneración mensual estimada del personal requerido para buen funcionamiento del nuevo hotel.

Tabla No. 11: Balance de personal propuesto para el hotel

Cargo	N° Puestos Requeridos	Horarios Propuestos	Remuneración base (mensual)	Total Mensual ³²
Recepcionista	2	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm Horario rotativo cada tres días	\$325.00	\$650.00
	2	De lunes a domingo, de 06:00pm a 06:00am Horario rotativo cada tres días	\$325.00	\$650.00
Oficios Varios y Cocina	4	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm Horario rotativo cada cuatro días. Dos personas a la vez	\$270.00	\$1,080.00
Vigilantes	2	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm y de 06:00pm a 06:00am. Seguridad privada Horarios rotativos, laborando 12 horas continuas y descansando 24 horas.	\$1,000.00	\$1,000.00
Total Mensual				\$3,380.00

Fuente: Elaboración propia

2.7 Conclusiones del Estudio Técnico

- Debido a su accesibilidad, ubicación óptima, desarrollo turístico, cultural y vida nocturna la Colonia San Benito se considera la zona más adecuada para el establecimiento del hotel, aunado a que los diversos establecimientos de los alrededores contribuyen a la cómoda estancia de los visitantes, tales como centros comerciales, farmacias, gasolineras, entre otros.
- De acuerdo al planteamiento de distribución en planta y a la ubicación óptima del establecimiento, los servicios que son factibles que preste el hotel pueden ser: alojamiento en habitaciones sencillas, dobles y suite, desayunos, parqueo para seis vehículos, mini bar, área de piscina y barbacoa, así como salas de estar y otras áreas de descanso.

³² No incluye prestaciones de ley (vacaciones y aguinaldo), ni aportaciones patronales.

- Considerando que el hotel podría contar con un estimado de 12 habitaciones (6 sencillas, 5 dobles y una suite), salas de estar, área de piscina y mini bar; para una ocupación proyectada del 70.7%, la inversión inicial aproximada será de \$584,077.00 para la adquisición del inmueble, mobiliario, equipo, misceláneos e insumos para el primer trimestre de funcionamiento.
- A fin de asegurar el adecuado funcionamiento del hotel serán necesario contar con cuatro recepcionistas, cuatro personas más para el cargo de servicios varios y cocina, así como personal de vigilancia, todos en turnos rotativos para ofrecer los servicios las 24 horas siete días a la semana. El monto de la planilla para el primer año de funcionamiento se estima en \$35,255.72.

2.8 Recomendaciones del Estudio Técnico

- Tomando en cuenta los servicios a ofrecer por el hotel, y las características de algunos inmuebles en venta ubicados en la zona, se recomienda que a la hora de seleccionar el inmueble éste cuente con las siguientes características mínimas de infraestructura: al menos 5 habitaciones con baño, amplia sala, área de estar, área para comedor, cocina, área de servicio, jardín, piscina, parqueo para al menos 6 vehículos, espacio para construcciones futuras.
- Se recomienda tomar en cuenta el monto de la inversión inicial a la hora de establecer el precio de los servicios a ofrecer, de tal manera que en atención al comportamiento de la demanda la inversión pueda ser recuperada totalmente en un periodo aproximado de 8 años luego de inaugurado el hotel.
- Se considera necesario que el precio establecido para los servicios, además de contribuir a la recuperación de la inversión, le permita al dueño del proyecto cubrir los gastos de operación, administración y ventas generados por las actividades del hotel.
- Para lograr ofrecer los servicios de manera ininterrumpida, en el caso de los cargos de recepcionista y servicios varios y cocina, se recomienda establecer contratos especiales con horarios rotativos cada tres días. En el caso especial de los vigilantes se recomienda la contratación de los servicios de una agencia de seguridad que disponga de personal capacitado.

3. Estudio Económico - Financiero

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad económica-financiera para la apertura de un nuevo hotel en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el precio del servicio de alojamiento que servirá de referencia para la apertura del nuevo hotel.

- Proyectar los ingresos que tendría el nuevo hotel a partir de la demanda esperada para los próximos cinco años.
- Determinar el costo de venta, gastos de administración y ventas para un periodo de un año.
- Calcular el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento del hotel.
- Determinar la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), sobre los flujos de caja con y sin financiamiento, como criterios de decisión para la ejecución del proyecto.

3.2 Determinación del Precio para el Servicio de Alojamiento

Según se estableció en el estudio técnico, en sus inicios el nuevo hotel podría contar con habitaciones de tres tipos: sencillas, dobles y suites. Así mismo, se espera los porcentajes de ocupación según se calculó en el estudio de mercado. (Ver Tabla No. 3, Pág. No. 63)

De acuerdo con la investigación realizada, los precios de alojamiento en el mercado varían dependiendo de muchos factores tales como la ubicación, el tamaño de las instalaciones y el tipo de habitación que los usuarios elijan para hospedarse.

A fin de establecer el precio inicial de las habitaciones del nuevo hotel en el municipio de San Salvador, se ha tomado en consideración el promedio de los precios del mercado tal como se muestra en la Tabla No. 12.

Tabla No. 12: Promedios de Precios de Alojamiento en el municipio de San Salvador

PRECIOS	Habitación Sencilla	Habitación Doble	Habitación Acomodación Múltiple	Suites
Menor	\$22.00	\$45.00	\$72.00	\$69.00
Mayor	\$55.00	\$65.00	\$100.00	\$125.00
Promedio	\$38.50	\$55.00	\$86.00	\$97.00

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Cálculo de los Ingresos Esperados

Con el nuevo hotel, no solamente se generarán ingresos por alojamiento, sino que se ofrecerán servicios adicionales que apoyan los ingresos, tal es el caso del mini bar.

3.3.1 Servicio de Alojamiento

Retomando la propuesta planteada en el estudio técnico, inicialmente el hotel podría contar con al menos 12 habitaciones, de las cuales seis serán sencillas, cinco dobles y una tipo suite. El precio para las mismas viene dado por el promedio del mercado, tal como se muestra en la Tabla No. 13.

Tabla No. 13: Precios iniciales sugeridos para las habitaciones

Tipo de Habitación	N° de Habitaciones	Precio Sugerido
Habitación Sencilla	6	\$38.50
Habitación Doble	5	\$55.00
Suite	1	\$97.00

Fuente: Elaboración Propia

Dado lo anterior, el ingreso estimado en concepto de alojamiento por tipo de habitación y para un año específico puede ser obtenido de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos de Habitación en un año "X"} = (\# \text{ de habitaciones}) (365 \text{ días al año}) (\% \text{ de ocupación del año}) (\text{precio sugerido})$$

Dada la fórmula para calcular el ingreso por tipo de habitación, se espera que para los primeros cinco años de funcionamiento los ingresos estén dados según se muestra en la Tabla No. 14.

Tabla No. 14: Ingresos proyectados para el hotel, periodo 2015-2019

Año	Tipo de Habitación	# Habit.	Días/Año	% de Ocupación Hotelera en S.S.	Precio	Ingresos por tipo de habitación	Ingresos anuales por alojamiento
2015	Sencilla	6	365	70.70%	\$38.50	\$59,610.71	\$155,607.17
	Doble	5	365	70.70%	\$55.00	\$70,965.13	
	Suite	1	365	70.70%	\$97.00	\$25,031.34	
2016	Sencilla	6	365	72.10%	\$38.50	\$60,791.11	\$158,688.50
	Doble	5	365	72.10%	\$55.00	\$72,370.38	
	Suite	1	365	72.10%	\$97.00	\$25,527.01	
2017	Sencilla	6	365	73.50%	\$38.50	\$61,971.53	\$161,769.83
	Doble	5	365	73.50%	\$55.00	\$73,775.63	
	Suite	1	365	73.50%	\$97.00	\$26,022.68	
2018	Sencilla	6	365	74.90%	\$38.50	\$63,151.94	\$164,851.16
	Doble	5	365	74.90%	\$55.00	\$75,180.88	
	Suite	1	365	74.90%	\$97.00	\$26,518.35	
2019	Sencilla	6	365	76.40%	\$38.50	\$64,416.66	\$168,152.58
	Doble	5	365	76.40%	\$55.00	\$76,686.50	
	Suite	1	365	76.40%	\$97.00	\$27,049.42	

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Mini Bar

Como se detalló en el estudio técnico, el Mini Bar tendrá variedad de bebidas refrescantes y alcohólicas además se ofrecerán snacks para los usuarios del establecimiento. El ingreso por este servicio será estimado únicamente como el 25% sobre el total de ingresos anuales generados por los servicios de alojamiento.

Cabe aclarar que los desayunos no generarán ingresos adicionales pues ya se encuentran incluidos en la tarifa de alojamiento del hotel.

3.4 Determinación del Costo de Venta

Para la determinación del costo de venta serán considerados los costos incurridos para la prestación de los servicios, los cuales incluyen servicios básicos, costos por insumos de limpieza, lo referente al servicio de alimentación y mini bar, así como el mantenimiento de equipos y el costo de la planilla. Para efectos de

definir los montos y porcentajes fue necesario el aporte del conocimiento de un experto en la administración de pequeños hoteles.

3.4.1 Costos por servicios básicos y otros

Tomando en cuenta el conocimiento de un experto, para este concepto se ha considerado necesario destinar al menos el 4% sobre el total de ingresos generados por los servicios de alojamiento. Los costos se invierten en pago de servicios básicos como energía eléctrica y agua potable; servicios de telecomunicaciones como telefonía, Internet de banda ancha o inalámbrica. Para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo variable.

3.4.2 Costos por insumos de limpieza

Estos son necesarios para soportar las tareas de mantenimiento. Como se muestra en el estudio técnico se estima que estos costos serán de aproximadamente \$1,350.00³³ anuales, y para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo variable.

3.4.3 Costos por servicios de alimentación (desayunos)

Para la compra de alimentos, ingredientes e insumos de cocina es necesario desembolsar costos anuales aproximados de \$4,500.00, según estudio técnico. Para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo variable.

3.4.4 Costos por servicios de bar.

Como se estableció en el estudio técnico, para las operaciones del bar, es necesaria una inversión anual de \$1,500.00. Estos gastos van destinados a la compra de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, cristalería, botanas y otros insumos. Para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo variable.

3.4.5 Costos de mantenimiento.

Sobre el valor de la inversión inicial en mobiliario y equipo, se ha considerado destinar un porcentaje anual mínimo del 1.5% para su mantenimiento. Estos costos no incluyen mano de obra, la cual está contemplada en los costos administrativos. Para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo fijo.

3.4.6 Costos de planilla.

Constituidos por el pago de salarios de recepcionistas, encargados de oficios varios y cocina, tal como se muestra en la Tabla No. 15. Por lo general, los costos de recursos humanos suelen ser los más altos de una empresa ya que debe considerarse el pago de las prestaciones de ley. Para efectos de su inclusión en el flujo de caja, es considerado costo fijo.

³³ Incluyen productos de higiene y artículos de limpieza según estudio técnico.

Tabla No. 15: Costos anuales estimados de planilla

Cargo	Salario	ISSS (7.5%)	AFP (6.75%)	INSAFORP (1.0%)	Total Mensual	Vacaciones	Aguinaldo	No. Puestos Requeridos	Total Sueldos
Recepcionista	\$325.00	\$24.38	\$21.94	\$3.25	\$374.56	\$211.25	\$108.33	4	\$19,257.32
Oficios Varios y Cocina	\$270.00	\$20.25	\$18.23	\$2.70	\$311.18	\$175.50	\$90.00	4	\$15,998.40
Totales					\$2,047.20			10	\$35,255.72

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Gastos de Administración

Los gastos de administración se estiman en \$13,500.00 anuales, de los cuales \$12,000.00 están destinados al pago de servicios de vigilancia y el resto a papelería, útiles, materiales informáticos y facturación.

3.6 Gastos de Venta

Estimados en \$2,589.25 para el primer año de funcionamiento del establecimiento. Para los años siguientes, se espera desembolsar en concepto de publicidad el 0.7% de los ingresos en concepto de alojamiento.

3.7 Depreciación

Según la Ley del Impuesto sobre la Renta, la depreciación puede ser definida como la pérdida del valor que sufren los bienes o instalaciones por el uso, la acción del tiempo, la obsolescencia, la incosteabilidad de su operación o su agotamiento.³⁴ La depreciación será aplicada a los montos correspondientes de la vivienda, que según el estudio técnico tiene un valor promedio de \$437,500.00; así como el de mobiliario y equipos que según detalle del Anexo No. 14 asciende a \$44,727.00³⁵.

Según se establece en la legislación salvadoreña, para el cálculo de la depreciación las edificaciones tienen una vida útil máxima de 20 años; mientras que otros bienes muebles, dentro de los cuales pueden incluirse el mobiliario y equipo, tienen una vida útil de 2 años.

Considerando lo anterior, se aplicará el método de depreciación de *línea recta*, quedando el cálculo de la depreciación para los primeros cinco años de funcionamiento del hotel según se muestra en las Tablas No.16 y 17.

Tabla No. 16: Cálculo de la depreciación para Mobiliario y Equipos

Detalle/ Año	Año 1	Año 2
Costo Histórico	\$ 44,727.00	\$ 44,727.00
Depreciación Anual	\$ 22,363.50	\$ 22,363.50
Depreciación Acumulada	\$ 22,363.50	\$ 44,727.00
Valor en Libros	\$ 22,363.50	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

³⁴ Art. 30, numeral 1 de la Ley del Impuesto sobre la Renta

³⁵ No incluye el valor de los misceláneos.

Tabla No. 17: Cálculo de la depreciación de edificaciones (vivienda)

Detalle/Fechas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Histórico	\$ 437,500.00	\$ 437,500.00	\$ 437,500.00	\$ 437,500.00	\$ 437,500.00
Depreciación Anual	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
Depreciación Acumulada	\$ 21,875.00	\$ 43,750.00	\$ 65,625.00	\$ 87,500.00	\$ 109,375.00
Valor en Libros	\$ 415,625.00	\$ 393,750.00	\$ 371,875.00	\$ 350,000.00	\$ 328,125.00

Fuente: Elaboración Propia

3.8 Estimación de Flujos de Caja

3.8.1 Flujo de Caja sin Financiamiento

El primer caso planteado registra para el año cero el monto de la inversión, asumiendo que será soportada en su totalidad por el inversionista. Dicho monto asciende a \$584,077.00, los cuales permitirán adquirir la vivienda donde se establecerá el hotel, llevar a cabo reparaciones y ampliaciones, adquirir el mobiliario y equipo necesario para asegurar su funcionamiento.

Para la construcción del flujo del primer año se consideraron los ingresos proyectados en concepto de prestación de servicios por alojamiento y mini bar, en \$194,508.96. A dicho ingreso le fue restado el monto correspondiente a los costos variables que asciende a \$33,224.29, estos costos incluyen los productos de higiene, artículos de limpieza, servicio de alimentación, insumos para el mini bar y otros servicios básicos (agua, luz, teléfono).

Además se restaron \$35,926.63 en concepto de costos fijos los cuales consideran el pago de planilla y mantenimiento de equipos. Así mismo, los montos correspondientes a gastos de administración y gastos de venta. En este caso no se consideran los gastos financieros, debido a que no se contempla la adquisición de deuda.

Posteriormente se restó el valor de la depreciación a fin de obtener la utilidad antes de impuestos. Sobre esta utilidad se aplicó la tasa impositiva del 25% del Impuesto Sobre la Renta y se sumó el valor de la depreciación, obteniendo como resultado final el *Flujo de Caja* que asciende a \$93,011.22

De similar forma se obtuvieron los flujos correspondientes a los siguientes periodos.

Tomando como base lo anterior, a fin de realizar la evaluación financiera correspondiente, la Tabla No. 18 presenta los flujos de efectivo sin financiamiento para un periodo de cinco años.

Tabla No. 18: Flujo de Caja sin Financiamiento

DETALLE	0	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS		\$ 194,508.96	\$ 198,360.62	\$ 202,212.28	\$ 206,063.94	\$ 210,190.73
INGRESOS POR ALOJAMIENTO		\$ 155,607.17	\$ 158,688.50	\$ 161,769.83	\$ 164,851.16	\$ 168,152.58
INGRESOS MINI BAR		\$ 38,901.79	\$ 39,672.12	\$ 40,442.46	\$ 41,212.79	\$ 42,038.15
(-) COSTOS VARIABLES		\$ 33,224.29	\$ 33,347.54	\$ 33,470.79	\$ 33,594.05	\$ 33,726.10
SERVICIOS BASICOS Y OTROS		\$ 6,224.29	\$ 6,347.54	\$ 6,470.79	\$ 6,594.05	\$ 6,726.10
INSUMOS DE LIMPIEZA		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
SERVICIO DE ALIMENTACION (DESAYUNOS)		\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
INSUMOS SERVICIO MINI BAR		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
(-) COSTOS FIJOS		\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63
COSTOS DE MANTENIMIENTO		\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91
PAGO PLANILLA		\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00
(-) GASTOS DE VENTA		\$ 2,589.25	\$ 1,110.82	\$ 1,132.39	\$ 1,153.96	\$ 1,177.07
(-) DEPRECIACION		\$ 44,238.50	\$ 44,238.50	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 22,363.50	\$ 22,363.50	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION EDIFICACIONES (VIVIENDA)		\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 65,030.29	\$ 70,237.13	\$ 96,307.47	\$ 100,014.31	\$ 103,985.93
(-) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA (25%)		\$ 16,257.57	\$ 17,559.28	\$ 24,076.87	\$ 25,003.58	\$ 25,996.48
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 48,772.72	\$ 52,677.85	\$ 72,230.61	\$ 75,010.74	\$ 77,989.45
(+) DEPRECIACIONES		\$ 44,238.50	\$ 44,238.50	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
VIVIENDA	\$ (437,500.00)					
OBRA FISICA	\$ (94,500.00)					
MOBILIARIO, EQUIPO Y MISCELANEOS	\$ (44,727.00)					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$ (7,350.00)					
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ (584,077.00)	\$ 93,011.22	\$ 96,916.35	\$ 94,105.61	\$ 96,885.74	\$ 99,864.45

Fuente: Elaboración Propia

3.8.2 Flujo de Caja con Financiamiento

En este flujo de caja se asume que \$400,000.00 del total de la inversión inicial será cubierta mediante un préstamo bancario. El mismo debido a que su uso es de carácter productivo, luego de consultar con un encargado del área de préstamos para MYPE del Banco Agrícola, se estima podría estar dado a un plazo de 180 meses (15 años) a una tasa del 8.9%. El resto de la inversión será aportada por el inversionista.

Para la construcción del flujo del primer año se realizaron las mismas operaciones que en el caso del flujo de caja sin financiamiento, a diferencia que acá sí se consideran los gastos financieros que ascienden a \$35,600.00 en concepto de pago de intereses y \$13,730.98 que serán destinados a pago de capital, tal como se muestra en la Tabla No. 19.

Tabla No. 19: Amortización de la deuda para adquisición de vivienda

Año	Saldo Adeudado	Cuota	Intereses	Amortización Deuda
1	\$400,000.00	(\$49,330.98)	(\$35,600.00)	(\$13,730.98)
2	\$386,269.02	(\$49,330.98)	(\$34,377.94)	(\$14,953.04)
3	\$371,315.98	(\$49,330.98)	(\$33,047.12)	(\$16,283.86)
4	\$355,032.12	(\$49,330.98)	(\$31,597.86)	(\$17,733.12)
5	\$337,299.00	(\$49,330.98)	(\$30,019.61)	(\$19,311.37)
6	\$317,987.63	(\$49,330.98)	(\$28,300.90)	(\$21,030.08)
7	\$296,957.55	(\$49,330.98)	(\$26,429.22)	(\$22,901.76)
8	\$274,055.79	(\$49,330.98)	(\$24,390.97)	(\$24,940.01)
9	\$249,115.78	(\$49,330.98)	(\$22,171.30)	(\$27,159.68)
10	\$221,956.10	(\$49,330.98)	(\$19,754.09)	(\$29,576.89)
11	\$192,379.21	(\$49,330.98)	(\$17,121.75)	(\$32,209.23)
12	\$160,169.98	(\$49,330.98)	(\$14,255.13)	(\$35,075.85)
13	\$125,094.13	(\$49,330.98)	(\$11,133.38)	(\$38,197.60)
14	\$86,896.53	(\$49,330.98)	(\$7,733.79)	(\$41,597.19)
15	\$45,299.34	(\$49,330.98)	(\$4,031.64)	(\$45,299.34)
	\$0.00			

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como base lo anterior, a fin de realizar la evaluación financiera correspondiente, en la Tabla No. 20 se presentan los flujos de efectivo con financiamiento para un periodo de cinco años.

Tabla No. 20: Flujo de Efectivo Operativo con Financiamiento

DETALLE	0	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS		\$ 194,508.96	\$ 198,360.62	\$ 202,212.28	\$ 206,063.94	\$ 210,190.73
INGRESOS POR ALOJAMIENTO		\$ 155,607.17	\$ 158,688.50	\$ 161,769.83	\$ 164,851.16	\$ 168,152.58
INGRESOS MINI BAR		\$ 38,901.79	\$ 39,672.12	\$ 40,442.46	\$ 41,212.79	\$ 42,038.15
(-) COSTOS VARIABLES		\$ 33,224.29	\$ 33,347.54	\$ 33,470.79	\$ 33,594.05	\$ 33,726.10
SERVICIOS BASICOS Y OTROS		\$ 6,224.29	\$ 6,347.54	\$ 6,470.79	\$ 6,594.05	\$ 6,726.10
INSUMOS DE LIMPIEZA		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
SERVICIO DE ALIMENTACION (DESAYUNOS)		\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
INSUMOS SERVICIO MINI BAR		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
(-) COSTOS FIJOS		\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63	\$ 35,926.63
COSTOS DE MANTENIMIENTO		\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91	\$ 670.91
PAGO PLANILLA		\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72	\$ 35,255.72
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00
(-) GASTOS DE VENTA		\$ 2,589.25	\$ 1,110.82	\$ 1,132.39	\$ 1,153.96	\$ 1,177.07
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 35,600.00	\$ 34,377.94	\$ 33,047.12	\$ 31,597.86	\$ 30,019.61
(-) DEPRECIACION		\$ 44,238.50	\$ 44,238.50	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO		\$ 22,363.50	\$ 22,363.50	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION EDIFICACIONES (VIVIENDA)		\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 29,430.29	\$ 35,859.19	\$ 63,260.35	\$ 68,416.46	\$ 73,966.32
(-) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA (25%)		\$ 7,357.57	\$ 8,964.80	\$ 15,815.09	\$ 17,104.11	\$ 18,491.58
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 22,072.72	\$ 26,894.39	\$ 47,445.26	\$ 51,312.34	\$ 55,474.74
(+) DEPRECIACIONES		\$ 44,238.50	\$ 44,238.50	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00	\$ 21,875.00
VIVIENDA	\$ (437,500.00)					
OBRA FISICA	\$ (94,500.00)					
MOBILIARIO, EQUIPO Y MISCELANEOS	\$ (44,727.00)					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$ (7,350.00)					
PRESTAMO BANCARIO	\$ 400,000.00					
PAGO A CAPITAL (PRESTAMO BANCARIO)		\$ (13,730.98)	\$ (14,953.04)	\$ (16,283.86)	\$ (17,733.12)	\$ (19,311.37)
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ (184,077.00)	\$ 52,580.24	\$ 56,179.86	\$ 53,036.41	\$ 55,454.22	\$ 58,038.37

Fuente: Elaboración Propia

3.9 Evaluación Financiera

Una vez determinados los flujos de efectivo sin y con financiamiento se procede con la aplicación de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) a fin de analizar y comparar los flujos para contribuir con elementos de valor que fundamenten la puesta en marcha del proyecto.

Para lo anterior es necesario determinar la tasa de descuento mínima aceptable para descontar los flujos del proyecto.

3.9.1 Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Entendida como el mínimo valor de una tasa de descuento que el inversionista está dispuesto a aceptar para el retorno de su inversión en un proyecto, la TMAR viene dada por la siguiente fórmula:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

i = tasa de inflación máxima registrada en los últimos cinco años

f = mayor tasa de interés registrada por los bancos, por depósito a plazo en los últimos 5 años

Sustituyendo:

$$TMAR = 0.051\% + 0.0275\% + (0.051\%)(0.0275\%)$$

$$TMAR = 7.99025\%$$

Según el resultado obtenido, para la evaluación del proyecto se tomará una tasa de descuento del 8%.

3.9.2 Valor Actual Neto

El VAN de un proyecto, se define como el valor obtenido actualizado separadamente para cada año; extrayendo la diferencia entre todas las entradas y salidas de efectivo que se suceden durante la vida de un proyecto a una tasa de interés fija predeterminedada. También incluye las inversiones las cuales deben ser restadas del flujo neto de ingresos y egresos.³⁶

El VAN viene dado por la siguiente ecuación:
$$VAN = -FE_0 + \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

FE_0 = Inversión en el año cero

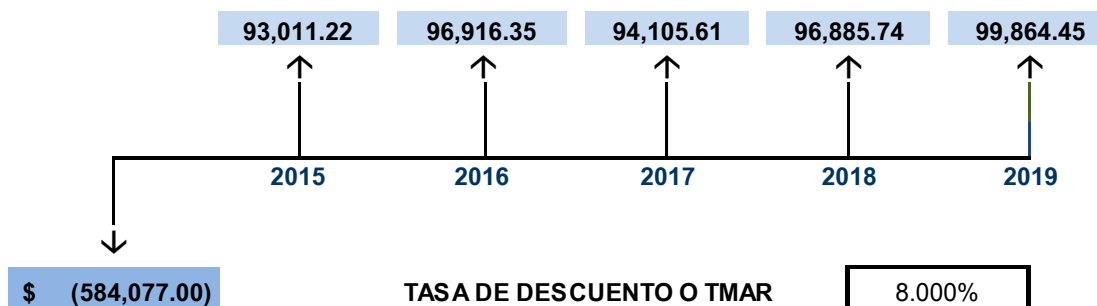
FE_1 = Flujo de caja para el año 1

FE_n = Flujo de caja para el año n

³⁶ Aula Fácil (2014). Obtenido de: <http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Lecc-20.htm>

Cálculo del VAN para los Flujos de Caja sin Financiamiento

Para el primer caso a evaluar, donde el inversionista soportará el total de la inversión, se tiene la siguiente representación de los flujos:



Sustituyendo valores en la fórmula antes descrita, se tiene:

$$\text{VAN} = -\$584,077.00 + \frac{\$93,011.22}{(1+0.08)^1} + \frac{\$96,916.35}{(1+0.08)^2} + \frac{\$94,105.61}{(1+0.08)^3} + \frac{\$96,885.74}{(1+0.08)^4} + \frac{\$99,864.45}{(1+0.08)^5}$$

$$\text{VAN} = -\$584,077.00 + \$86,121.50 + \$83,090.15 + \$74,704.06 + \$71,213.91 + \$67,966.07$$

$$\text{VAN} = -\$200,981.31$$

Como puede observarse en el cálculo anterior, para el flujo de caja sin financiamiento proyectado a cinco años, se obtuvo un Valor Actual Neto de -\$200,981.31.

A simple vista lo anterior podría dar pie a la no aceptación del proyecto debido a que en el periodo de cinco años los flujos futuros actualizados no son suficientes para cubrir el valor de la inversión inicial de \$584,077.00. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el tipo de proyecto requiere al menos de un periodo de nueve años para obtener un VAN positivo.

Debe resaltarse que el monto de la inversión inicial incluye el desembolso de \$437,500.00 para la adquisición del inmueble, la misma representa aproximadamente el 75% del total de la inversión. A largo plazo, esta adquisición generará plusvalía³⁷ al hotel. Además, al no contraer deudas a causa de préstamos, el ingreso anual por ventas no sufrirá disminuciones por pago de intereses o amortización³⁸.

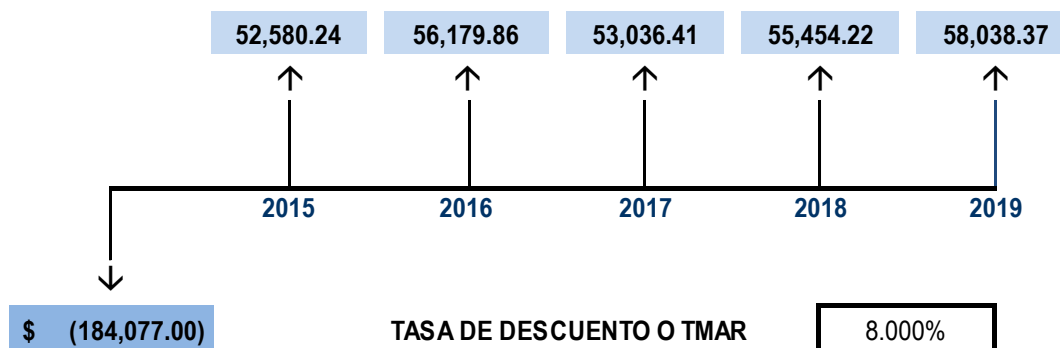
En conclusión, a pesar de haber obtenido un VAN negativo en el periodo de evaluación de cinco años, el proyecto se considera viable.

³⁷ Aumento del valor de una cosa, especialmente terrenos o valores inmobiliarios, sin que se produzcan cambios en ella.

³⁸ Pago del total o de parte de una deuda

Flujos de Caja con Financiamiento

Para el segundo caso, donde se asume que el inversionista soportará una parte de la inversión y el resto se financiará mediante la adquisición de un préstamo, se tiene la siguiente representación de los flujos:



Sustituyendo valores en: $VAN = -FE_0 + \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$ se tiene:

$$VAN = -\$184,077.00 + \frac{\$52,580.24}{(1+0.08)^1} + \frac{\$56,179.86}{(1+0.08)^2} + \frac{\$53,036.41}{(1+0.08)^3} + \frac{\$55,454.22}{(1+0.08)^4} + \frac{\$58,038.37}{(1+0.08)^5}$$

$$VAN = -\$184,077.00 + \$48,685.41 + \$48,165.17 + \$42,102.01 + \$40,760.51 + \$39,499.94$$

$$VAN = \$35,136.03$$

Para el presente caso, al adquirir un préstamo por \$400,000.00 que representa aproximadamente el 65% del total de la inversión, se obtiene en un periodo de evaluación de cinco años un VAN de \$35,136.03, por lo que la ejecución del proyecto se considera viable.

3.9.3 Tasa Interna de Retorno

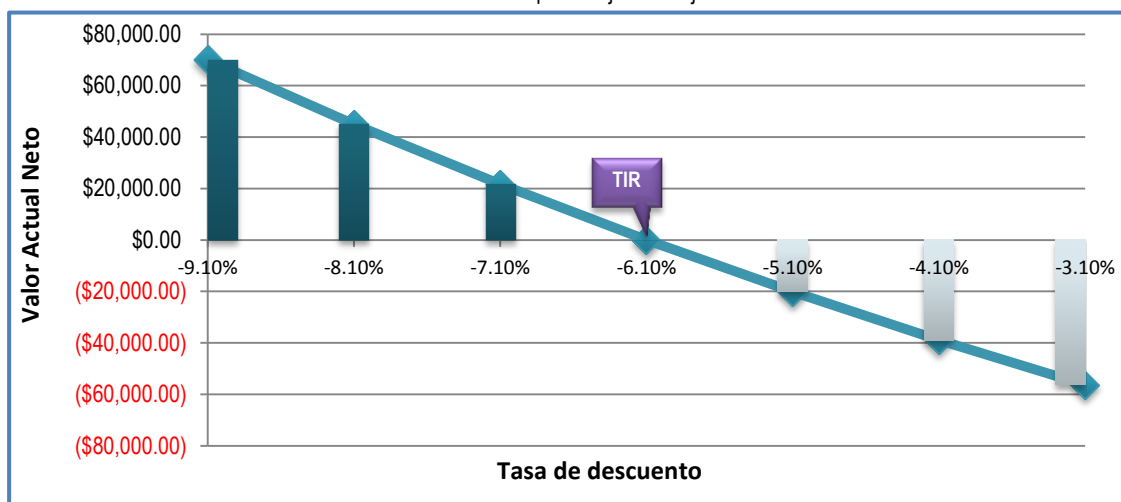
En términos generales la TIR determina cuál es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. En términos conceptuales, puede entenderse como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas.³⁹

Flujos de Caja sin Financiamiento

Tasa de descuento	-9.10%	-8.10%	-7.10%	-6.10%	-5.10%	-4.10%	-3.10%
Valor actual neto	\$70,050.87	\$44,977.14	\$21,671.61	(\$0.00)	(\$20,160.52)	(\$38,922.39)	(\$56,388.65)

³⁹ Buenos Negocios.com (2014). Obtenido de: <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>

Gráfico No. 8: Cálculo de TIR para Flujos de Caja sin Financiamiento



Fuente: Elaboración Propia

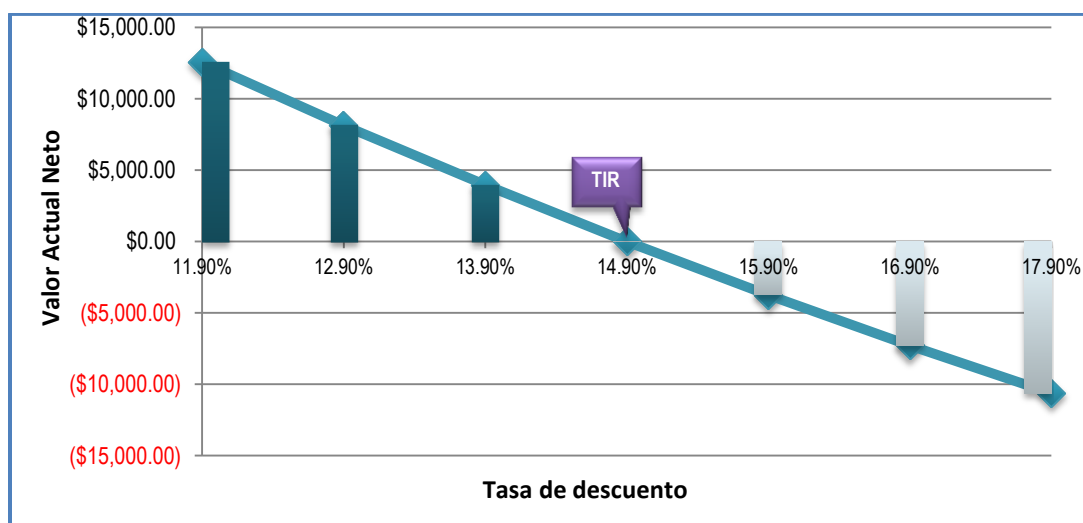
Como se muestra en el Gráfico No. 8, para los flujos de caja sin financiamiento se obtuvo una TIR de -6.10%. Tomando en consideración que la TMAR del proyecto es de 8.0%, según el criterio de aceptación de la TIR, el proyecto no debería aceptarse por obtener la siguiente relación: $TIR < TMAR$.

Sin embargo, debe tenerse presente que el proyecto requiere de al menos nueve años para generar flujos de caja suficientes para cubrir el valor de la inversión inicial.

Flujos de Caja con Financiamiento

Tasa de descuento	11.90%	12.90%	13.90%	14.90%	15.90%	16.90%	17.90%
Valor actual neto	\$12,580.69	\$8,146.65	\$3,958.02	\$0.00	(\$3,741.18)	(\$7,278.37)	(\$10,623.54)

Gráfico No. 9: Cálculo de TIR para Flujos de Caja con Financiamiento



Fuente: Elaboración Propia

Según la Gráfico No. 9, al contar con financiamiento para cubrir la inversión se obtiene una TIR de 14.90%. Debido a que la misma es superior a la TMAR calculada (8%) el proyecto es aceptable por generar ingresos suficientes para cubrir la inversión inicial e inclusive para reinvertir en mejoras para el hotel en el largo plazo.

3.9.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (*Payback*)

El periodo de recuperación o *payback* es un criterio estático de valoración de inversiones que permite determinar en cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.

Para el caso de los flujos de caja sin financiamiento, la Tabla No. 21 muestra que el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente seis años.

Tabla No. 21: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión sin Financiamiento

Año	Flujos	Flujos Acum.	
1	\$ 93,011.22	\$ 93,011.22	<-- <i>Payback</i>
2	\$ 96,916.35	\$ 189,927.57	<-- <i>Payback</i>
3	\$ 94,105.61	\$ 284,033.18	<-- <i>Payback</i>
4	\$ 96,885.74	\$ 380,918.91	<-- <i>Payback</i>
5	\$ 99,864.45	\$ 480,783.36	<-- <i>Payback</i>
6	\$ 102,843.16	\$ 583,626.52	<-- <i>Payback</i>
7	\$ 105,881.44	\$ 689,507.96	
Periodo de recuperación:		6	años y fracción

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, al evaluar los flujos de caja que consideran el financiamiento de parte de la inversión, el periodo de recuperación se reduce prácticamente a la mitad, como se aprecia en la Tabla No. 22.

Tabla No. 22: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión sin Financiamiento

Año	Flujos	Flujos Acum.	
1	\$ 52,580.24	\$ 52,580.24	<-- <i>Payback</i>
2	\$ 56,179.86	\$ 108,760.10	<-- <i>Payback</i>
3	\$ 53,036.41	\$ 161,796.50	<-- <i>Payback</i>
4	\$ 55,454.22	\$ 217,250.72	
5	\$ 58,038.37	\$ 275,289.09	
6	\$ 60,587.40	\$ 335,876.49	
7	\$ 63,157.77	\$ 399,034.26	
Periodo de recuperación:		3	años y fracción

Fuente: Elaboración Propia

3.9.5 Punto de Equilibrio

Tomando en consideración que el hotel cuenta con tres tipos de habitación a precios diferenciados, para determinar el punto en el que los ingresos igualan a los costos del proyecto se utilizó la fórmula siguiente:

$$PE = \left(\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen Ponderado Total}} \right) (\% \text{ de Participación de cada Producto})$$

Tomando de base las ventas proyectadas para el año 2015, en la Tabla No. 23 se muestran los cálculos para determinar el Margen Ponderado Total y el porcentaje de participación de cada producto (tipo de habitación), datos necesarios para aplicar la fórmula antes descrita.

Tabla No. 23: Cálculo del Porcentaje de Participación de cada Producto y del Margen Ponderado Total

Tipo de Habitación	Proyección de Ventas 2015 (# Habitaciones)	% de Participación	Precio	Costo Variable Unitario (Según # camas)	Margen de Contribución	Margen Ponderado
Sencilla	1548	50.00%	\$ 38.50	\$ 2.92	\$ 35.58	\$ 17.79
Doble	1290	41.67%	\$ 55.00	\$ 5.84	\$ 49.16	\$ 20.48
Suite	258	8.33%	\$ 97.00	\$ 5.84	\$ 91.16	\$ 7.60
	3097	100.00%				\$ 45.87

Fuente: Elaboración Propia

Además, tomando en cuenta que el monto de los costos fijos asciende a \$35,926.63, se tiene:

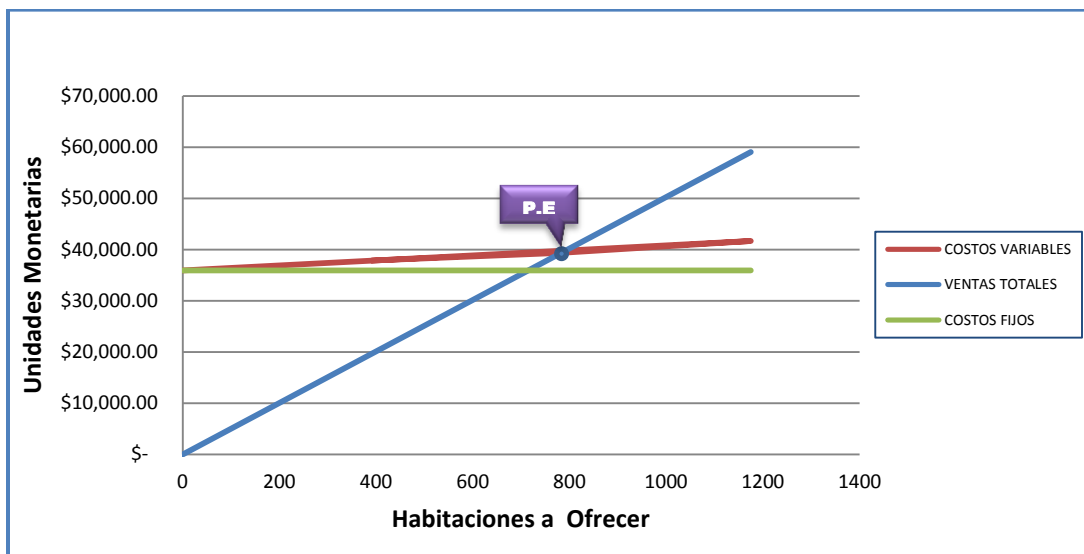
$$PE = \left[\left(\frac{\$35,926.63}{\$45.87} \right) 0.50 \right] + \left[\left(\frac{\$35,926.63}{\$45.87} \right) 0.4167 \right] + \left[\left(\frac{\$35,926.63}{\$45.87} \right) 0.0833 \right]$$

$$PE = 391.61 + 326.37 + 65.24$$

$$PE = 783.22$$

Según los cálculos realizados, para encontrarse en punto de equilibrio, el hotel debería procurar que en un año 392 usuarios del servicio de alojamiento utilicen sus habitaciones sencillas, 326 usen las habitaciones dobles y al menos 65 se hospeden en la suite. Dicho punto es representado en el Gráfico No. 10.

Gráfico No. 10: Representación del Punto de Equilibrio para el Proyecto de Apertura del Hotel



Fuente: Elaboración Propia

3.10 Conclusiones del Estudio Económico-Financiero

- Se determinó el precio para las habitaciones sencillas en \$38.50, para habitaciones dobles en \$55.00 y para la suite en \$97.00.
- De conformidad con la demanda esperada, los ingresos para el primer año de funcionamiento del hotel se estiman en \$155,607.17. Dicho ingreso incrementa en los años posteriores dependiendo el comportamiento de la ocupación hotelera para el municipio de San Salvador
- Para el primer año de funcionamiento, el costo de venta se estima en \$69,150.91, los gastos de venta se estiman en \$2,589.25 y los gastos de administración en \$13,500.00.
- El punto de equilibrio está establecido en 783.22 habitaciones ocupadas en un año, de las cuales 392 corresponden a habitaciones sencillas, 326 habitaciones dobles y 65 suites.
- Para los flujos de caja del proyecto sin financiamiento, considerando una TMAR de 8.0%, el Valor Actual Neto es igual a -\$200,981.31 y la Tasa Interna de Retorno es de -6.1%.
- Para los flujos de caja del proyecto con financiamiento de \$400,000.00 a una tasa del 8.9% anual, considerando una TMAR de 8.0% se obtuvo un Valor Actual Neto de \$35,136.03 y una Tasa Interna de Retorno de 14.90%.

3.11 Recomendaciones del Estudio Económico-Financiero

- Se recomienda aplicar los precios propuestos (el primer año de funcionamiento) para iniciar operaciones considerando los ajustes de inflación necesarios para mantener el adecuado equilibrio financiero de la empresa.
- Que se establezcan las estrategias necesarias para alcanzar la demanda proyectada y así generar los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de operación del establecimiento, así como el margen de ganancia deseado.
- Que la administración tome las medidas necesarias para que los costos y los gastos de venta y administración puedan reducirse con el paso del tiempo, haciendo más eficiente el uso de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones del hotel.
- Se recomienda gestionar el proyecto utilizando financiamiento a largo plazo.

C. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

- Considerando las condiciones actuales del mercado y los resultados de la investigación, aunado a una demanda potencial creciente se considera viable realizar el proyecto de apertura del hotel en el municipio de San Salvador.
- Existen las condiciones técnicas para ejecutar el proyecto en aspectos como: la localización óptima, la distribución de las instalaciones, la contratación de personal, adquisición de bienes muebles e insumos para su adecuado funcionamiento, entre otros, por lo que se considera técnicamente viable realizar el proyecto.
- Realizando el proyecto con financiamiento y considerando los costos y gastos relacionados a su ejecución, así como los ingresos proyectados para los próximos cinco años se considera que el proyecto es financieramente viable y sostenible en el largo plazo.

D. RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

- Se recomienda la ejecución del proyecto de apertura del hotel en el municipio de San Salvador en vista que existe viabilidad de mercado, técnica y económica-financiera.
- A fin de asegurar el éxito en la ejecución del proyecto de apertura de un hotel en el municipio de San Salvador se recomienda diseñar un plan de gestión de proyectos que incluya la planificación de su alcance, la gestión del tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que éste traerá consigo.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTION DE PROYECTOS PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

La Administración de Proyectos, se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones que desean diseñar y desarrollar proyectos de cualquier índole. Sin embargo, se desconoce en gran parte, que existen unas áreas de conocimiento, producto de las mejores prácticas y experiencias, obtenidas a nivel mundial de los Profesionales en Administración de Proyectos (PMP), compiladas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyecto, conocida como PMBOK, y liderada por el “*Project Management Institute*” (PMI).

Basado en lo anterior, en la siguiente propuesta se describe el impacto que causa la integración de estas áreas de conocimiento, sus herramientas y técnicas. Cabe mencionar que solamente se abarcan los procesos que se encuentran dentro de los grupos de inicio y planificación, en vista que el presente plan solamente queda a nivel de planificación.

En la Gestión de la Integración del Proyecto se incluyen los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Para poder administrar el tiempo se desarrolló la Gestión del Tiempo del Proyecto que incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto de acuerdo con el cronograma establecido.

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

PMBOK® Guide⁴⁰, recoge las mejores prácticas y experiencias realizadas por administradores de proyectos, las cuales integran las áreas de conocimientos, con los grupos de procesos de la dirección de proyectos. Estas áreas se encuentran conformadas por la integración, alcance, tiempo, costos, recursos humanos, calidad, comunicación, riesgos y adquisiciones.

⁴⁰ *Project Management Body of Knowledge Guide*

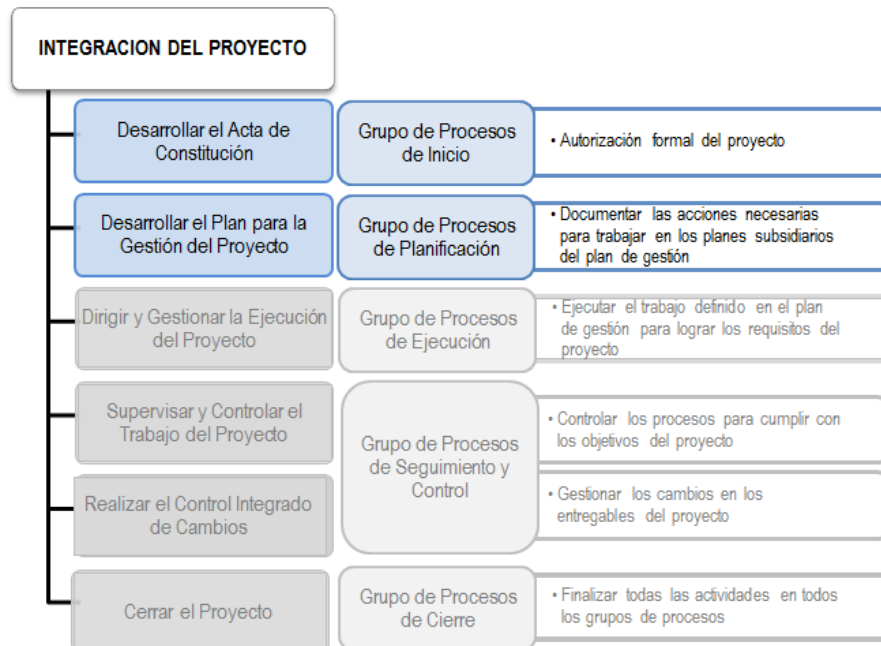
Estas áreas, generan procesos, los cuales deben estar debidamente integrados para asegurar por lo menos un 95% del éxito en el desarrollo del proyecto. Este éxito va acompañado, de un buen director de proyecto, la selección de un equipo apropiado y quizás, algo fundamental, tener en cuenta a los “Stakeholders” o involucrados en el proyecto, que en un momento dado, pueden apoyar u oponerse al desarrollo del mismo.

A. PLAN DE GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO

El plan para la gestión de la integración del proyecto pretende ser una guía para el gerente del proyecto que se designe para la ejecución del mismo, a fin de facilitar la gestión del resto de áreas de conocimiento: tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones, calidad, riesgos y adquisiciones.

En esencia, este plan permitirá coordinar todas las áreas de gestión del proyecto, asegurando que todos sus elementos coincidan en el momento adecuado para que sea completado satisfactoriamente.

Figura No. 16: Procesos de la Gestión de la Integración



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

Según la Guía del PMBOK® Guide, el área de gestión de la integración está conformada por los procesos de la Figura No. 16, para el proyecto en cuestión únicamente se desarrollarán los marcados en color azul.

1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

El acta de constitución se considera dentro de la gestión de proyectos como la herramienta que indica el inicio de las actividades encaminadas a la consecución de los objetivos del proyecto.

Para su elaboración fueron requeridos los resultados del estudio de factibilidad y el juicio de expertos. El acta de constitución del proyecto para la apertura de un pequeño hotel de ciudad en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, es la que se muestra a continuación:

ACTA DE CONSTITUCIÓN
NOMBRE DEL PROYECTO
Apertura de un Pequeño Hotel de Ciudad en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador
OBJETIVO DEL PROYECTO
Realizar la apertura de un pequeño hotel de ciudad en una zona accesible y segura del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador
DESCRIPCION DEL PROYECTO
<p>El proyecto consiste en realizar la apertura un pequeño hotel en el municipio de San Salvador, bajo el concepto de comodidad, cercanía, seguridad y calidad a bajo precio. El mismo deberá ofrecer a sus clientes una opción elegible para su descanso o estancia temporal por negocios, que permita a la administración de Suites Es Turismo cumplir con su objetivo organizacional de expansión.</p> <p>Para lo anterior, se proyecta adquirir un inmueble en los alrededores de la Colonia San Benito o en la Colonia Escalón que cuente al menos con las siguientes características: extensión del terreno entre 760 y 1,300v², una cochera cerrada y techada para 4 vehículos, con portón eléctrico, cisterna, terraza y patio, área de servicio completa, 5 habitaciones, 4 baños, salones amplios, cocina, área de piscina y espacio para construcciones y ampliaciones.</p> <p>Además el proyecto incluye la contratación del personal idóneo que ocupará los cargos de recepción, vigilancia, servicios varios y cocina. Así mismo, la gestión de las adquisiciones del mobiliario, equipos, insumos para preparación de desayunos y otros requeridos para el aseo, mantenimiento de las instalaciones y atención a clientes.</p> <p>El tiempo de desarrollo del proyecto se calcula aproximadamente en ocho meses calendario, contados a partir del mes de mayo de 2015.</p>
DEFINICION DEL PRODUCTO DEL PROYECTO
Al concluir el proyecto, se deben tener los siguientes productos finales:
<p>Instalaciones Adecuadas</p> <p>El inmueble adquirido debe remodelarse de tal forma que el hotel cuente con 6 habitaciones sencillas, 5 dobles y una suite con dos habitaciones y terraza propia, cada una debe tener conexión a Internet y estar amueblada de tal forma que dependiendo del tipo de acomodación contenga una o dos camas, mesa y lámpara de noche, televisión con su respectivo mueble, armario, aire acondicionado y baño privado con productos de higiene.</p> <p>El área del lobby debe estar adecuada con equipo de oficina, una sala de estar y baño. Las áreas de descanso como las salas y la piscina deben cumplir con las medidas de seguridad para evitar accidentes entre los visitantes y empleados del hotel.</p> <p>Si bien únicamente se ofrecerán desayunos, la cocina debe estar equipada con electrodomésticos e implementos necesarios para la manipulación y almacenaje de alimentos. El comedor, debe ser un espacio adecuado para atender a 24 personas al mismo tiempo bajo el concepto de bufé.</p>
<p>Personal Contratado</p> <p>Debe gestionarse la contratación de personal suficiente e idóneo para los cargos de recepción, servicios varios, cocina y vigilancia; de forma que pueda ofrecerse el servicio las veinticuatro horas, siete días a la semana.</p>
<p>Muebles, Equipos e Insumos Adquiridos</p> <p>Se asegurará la adquisición de muebles, equipos e insumos para la preparación de desayunos, atención del mini bar y artículos de limpieza suficientes para realizar las actividades diarias del hotel.</p>
<p>Publicidad</p> <p>Para dar a conocer los servicios ofrecidos por el hotel, se recurrirá a medios eficaces para ello, tales como: redes sociales, página web oficial, hojas volantes y tarjetas de presentación.</p>

DEFINICION DE LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO		
NECESIDAD DEL NEGOCIO	FORMA EN QUE EL PROYECTO LA SATISFARÁ	
Incrementar la generación de ingresos y asegurar la expansión de Suites Es Turismo	Captará al segmento de mercado no satisfecho que busca alojamiento en instalaciones cómodas y modernas en un área céntrica de San Salvador	
JUSTIFICACION DEL PROYECTO		
JUSTIFICACION CUALITATIVA	JUSTIFICACION CUANTITATIVA ⁴¹	
Crear un espacio para el cómodo alojamiento de los usuarios en un área segura, cercana a centros comerciales, de entretenimiento y esparcimiento fundamentado en los resultados del estudio de mercado realizado previamente.	Flujo de Ingresos	\$210,190.73
	Flujo de Egresos	\$44,696.68
	VAN	\$35,136.03
	TIR	14.90%
DESIGNACION DEL PROJECT MANAGER ⁴² DEL PROYECTO		
NOMBRE	Joaquín López (suitesturismo@gmail.com)	
NIVELES DE AUTORIDAD	Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto	
SUPERVISA A	Contador, Abogado, Representante Empresa Contratista, Desarrollador Web	
ORGANIZACIONES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO		
ORGANIZACION	ROL QUE DESEMPEÑA	
Empresa Contratista	Realiza las modificaciones de la infraestructura del inmueble donde se ubicará el hotel	
Ministerio de Hacienda	Autoriza la actividad económica-comercial del nuevo hotel	
Ministerio de Trabajo	Garantiza el correcto funcionamiento del nuevo hotel en el área de previsión social	
Ministerio de Salud	Garantiza el correcto funcionamiento del nuevo hotel en el área de salubridad.	
Ministerio de Turismo	Garantiza el correcto funcionamiento del nuevo hotel en el área de desarrollo de turismo	
Institución Financiera	Proporciona los recursos financieros necesarios para iniciar	
Alcaldía Municipal de San Salvador	Autoriza el establecimiento del nuevo hotel en el municipio de San Salvador, colonia San Benito.	
Centro Nacional de Registro	Legaliza el funcionamiento del nuevo hotel a través de su inscripción en el registro de comercio	
Dirección General de Estadísticas y Censos	Registra el nuevo hotel y lo clasifica según su actividad económica	

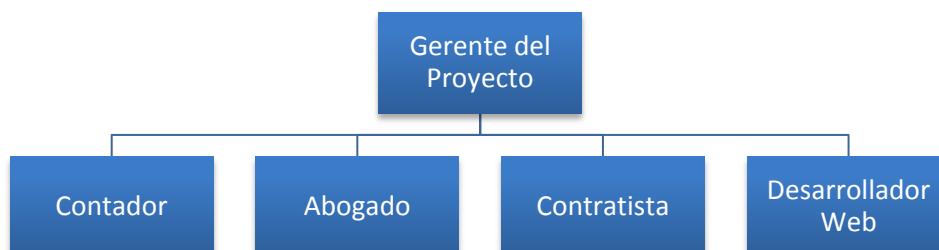
⁴¹ Al quinto año de funcionamiento del hotel

⁴² Gerente o administrador del proyecto, responsable de la planificación, ejecución y cierre del proyecto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

Inicialmente se contará con un equipo de trabajo conformado por el gerente del proyecto como principal autoridad dentro del mismo, acompañado de un abogado y un contador. Posteriormente se incorporará el representante de la empresa contratista quien se encargará de coordinar los trabajos de modificaciones, ampliaciones y adecuaciones de la vivienda seleccionada para establecer el negocio y un desarrollador web.

Considerando lo anterior, la estructura organizativa del proyecto es la siguiente:



CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO

<i>HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO</i>	<i>FECHA PROGRAMADA</i>
Inicio del Proyecto	04 de mayo de 2015
Gestión del Proyecto	04 de mayo al 24 de diciembre 2015
Fin del Proyecto	24 de diciembre de 2015

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

<i>CONCEPTO</i>	<i>MONTO</i>
Administración del Proyecto	\$ 2,027.60
Legalización	\$ 804.00
Adquisiciones	\$ 90,135.60
Remodelaciones y Adecuaciones	\$ 36,947.00
Contratación de Personal	\$ 2,910.50
Publicidad	\$ 473.76
Costo de los Entregables	\$ 133,298.46
(+) Reserva por Contingencia	\$ 37,654.35
Línea Base del Costo del Proyecto	\$ 170,952.81
(+) Reserva de Gestión ⁴³	\$ 1,132.98
Presupuesto del Proyecto	\$ 172,085.79

SPONSOR⁴⁴ QUE AUTORIZA EL PROYECTO

<i>NOMBRE</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>CARGO</i>	<i>FECHA</i>
Joaquín López Aguilar	Suites Es Turismo	Sponsor	2-marzo-2015

⁴³ Corresponde al 1% sobre el costo de los entregables del proyecto

⁴⁴ Inversionista

2. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto es un documento utilizado para coordinar todos los documentos de planeamiento y una guía para su ejecución y control.

Por tratarse de un proyecto relativamente pequeño por su duración, el plan para la dirección del mismo es sencillo en cuanto a los apartados que le conforman. El mismo es complementado con los planes creados en las diferentes áreas de conocimiento: costos, tiempo, adquisiciones, comunicaciones, recursos humanos y riesgos que se detallan más adelante.

PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO					
PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS					
PROCESO	NIVEL DE IMPLANTACION	INPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS	HERRAMIENTAS Y TECNICAS
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Una sola vez, al inicio del Proyecto	Enunciado de trabajo del proyecto	Mediante reuniones entre el Sponsor y el Gerente del Proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos.
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Al inicio del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto.	Reuniones del Sponsor y el Gerente del Proyecto	Plan de Gestión del Proyecto.	Metodología de Gestión de Proyectos.
Planificación del Alcance	-	- Acta de Constitución del Proyecto. - Plan de Gestión del Proyecto.	Reuniones del Sponsor y el Gerente del Proyecto	- Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.	Plantillas Formularios
Desarrollo del Cronograma	-	- Enunciado del Alcance del Proyecto. - Plan de Gestión del Proyecto	- Reunión del Sponsor y el Gerente del Proyecto - Estimación de duración de actividades.	- Cronograma del Proyecto. - Plan de Gestión del Proyecto - Calendario del Proyecto	Calendarios Modelos de cronogramas Anteriores.
Planificación de los Recursos Humanos	-	- Plan de Gestión del Proyecto.	- Reunión del Sponsor y el Gerente del Proyecto - Asignación de roles y responsabilidades.	- Roles y Responsabilidades - Organigrama del Proyecto. - Plan de Gestión del Personal.	Organigramas y descripciones de cargos
Planificación de las Comunicaciones	-	Plan de Gestión del Proyecto	- Reuniones formales e informales con el equipo y el Sponsor.	- Plan de Gestión de las comunicaciones.	Análisis de requisitos de comunicaciones
Planificación de la Gestión de Riesgos	-	- Enunciado del alcance del proyecto. - Plan de Gestión del Proyecto.	- Identificar riesgos. - Planificar plan de respuesta a riesgos.	- Plan de Gestión de Riesgos.	Reuniones de Planificación

PROCESO	NIVEL DE IMPLANTACION	INPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS	HERRAMIENTAS Y TECNICAS
Planificación de los Costos	-	-Estructura Desglosada de trabajo -Enunciado del alcance del proyecto. -Plan de Gestión del Proyecto. - Plan de Gestión de Recursos Humanos. - Plan de Gestión de los Riesgos.	-Reuniones formales e informales con el equipo de trabajo y el Sponsor.	- Plan de Gestión de Costos	-Estimación de costos ascendente
Planificación de la Calidad	-	- Enunciado del alcance del proyecto -Línea base del costo -Línea base del tiempo -Registro de riesgos	-Calendarización de actividades de supervisión y control de la calidad -Reuniones con el equipo de trabajo y el Gerente del Proyecto	- Plan de Gestión de la calidad	-Metodologías propias de administración de la calidad

ENFOQUE DE TRABAJO

El proyecto ha sido planificado del tal manera que el equipo de proyecto conoce claramente los objetivos del proyecto, y las responsabilidades de los entregables que tienen a su cargo. A continuación se detalla el proceso a seguir para realizar el trabajo del proyecto:

1. Inicialmente el gerente del proyecto se reúne con el Sponsor y equipo de proyecto para definir cuál será el alcance del proyecto.
2. Se establecen la responsabilidades y roles del equipo de proyecto, y las fechas en que deberán estar listos los entregables.
3. Al término del proyecto se verifica la entrega de todos los entregables.

COMUNICACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS

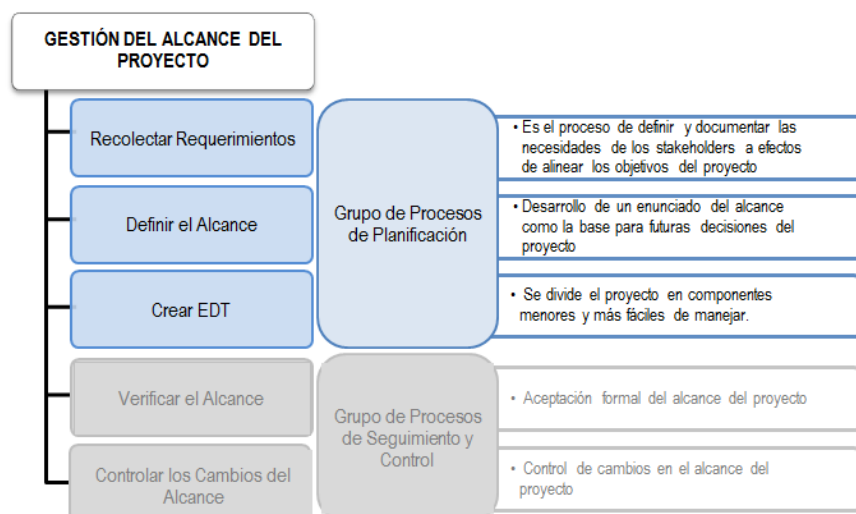
NECESIDADES DE COMUNICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	TECNICAS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR
- Iniciación del Proyecto.	- Reuniones del equipo del proyecto para definir la fecha exacta en que dará inicio el proyecto.
- Avances sobre la Remodelaciones.	- Reuniones entre el Gerente del proyecto Sponsor, y el contratista
- Avances del proyecto	- Reuniones del equipo del proyecto donde el Project Manager deberá informar al Sponsor y demás involucrados, cual es el avance real del proyecto en el periodo respectivo.

B. PLAN DE GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO

En la gestión del alcance del proyecto debe asegurarse de incorporar todo el trabajo y sólo el trabajo necesario para lograr los objetivos establecidos en el acta de constitución de manera exitosa.

Tal como se muestra en la Figura No. 17 esta área de conocimiento consta de cinco procesos, de los cuales, para el desarrollo del plan del proyecto de apertura de un pequeño hotel de ciudad, serán aplicados los marcados en color azul, debido a que son los pertenecientes al grupo de procesos de planificación.

Figura No. 17: Procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Recolección de Requerimientos

Para poder cumplir con los objetivos del proyecto es necesario definir las necesidades de los diferentes interesados en su desarrollo, por lo que para este proceso fueron utilizados los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los usuarios de servicios de alojamiento, así como de las entrevistas a responsables de hoteles ubicados en el municipio de San Salvador.

Así mismo, se tomó en cuenta los requerimientos de instituciones involucradas en el proceso de legalización de las instalaciones del hotel a fin de asegurar su adecuado funcionamiento. A continuación se muestran los resultados de la recopilación de requisitos.

RECOPIACION DE REQUERIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	
Apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador , Departamento de San Salvador	
NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR	
Incrementar la generación de ingresos y asegurar la expansión de Suites Es Turismo	
OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Expandir el negocio mediante la apertura de un hotel en el municipio de San Salvador. • Ampliar la participación en el mercado de servicios de alojamiento • Incrementar los ingresos del negocio aprovechando la existencia de mercado potencial interesado en hacer uso de servicios de alojamiento en el municipio de San Salvador • Concluir con el proyecto en un máximo de ocho meses a fin de brindar la atención al público a partir del mes de diciembre de 2015 • Desarrollar el proyecto procurando no exceder un presupuesto estimado de \$172,085.79 	

STAKEHOLDERS	PRIORIDAD OTROGADA	REQUERIMIENTOS ⁴⁵
Representante Legal (Propietario de Suites Es Turismo)	ALTA	Adquirir un inmueble en la Colonia San Benito o en la Colonia Escalón
	ALTA	Contratar al personal idóneo para brindar atención las 24 horas, siete días a la semana
	ALTA	Adquirir bienes de uso y consumo suficientes y de calidad para el correcto funcionamiento del hotel
	ALTA	Realizar los correspondientes trámites legales que permitan el funcionamiento del hotel
	ALTA	Dar a conocer al público los servicios ofrecidos por el hotel mediante el aprovechamiento de diferentes medios de comunicación
	MEDIA	Adecuar las instalaciones del inmueble y amueblarlas acorde las necesidades de los usuarios
Sponsor (Inversionista)	ALTA	Concluir exitosamente con el proyecto a más tardar en el mes de Diciembre 2015
Clientes	ALTA	Contar con habitaciones sencillas, dobles y tipo suite para una estancia cómoda
	ALTA	Disfrutar de estadia en áreas de descanso como salas de estar, piscina con barbacoa y mini bar
	ALTA	Que el hotel se encuentre en un lugar seguro, cercano a una zona comercial y de esparcimiento
	MEDIA	Contar con servicio de internet en las instalaciones
	MEDIA	Que el hotel ofrezca desayunos
Gerente del Proyecto	ALTA	El hotel debe estar adecuado para iniciar operaciones en diciembre de 2015
	ALTA	El desarrollo del proyecto debe ser rentable
	MEDIA	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos de los clientes
Contador	ALTA	Fondos disponibles para realizar los pagos
Abogado	ALTA	Pagos en base a honorarios
Empresa Contratista	ALTA	Que las especificaciones técnicas y planos aprobados estén completos y claros
Desarrollador de páginas web	ALTA	Definir los requerimientos y el contenido del sitio web
Proveedores	ALTA	Compromisos formales mediante contrato
Representante del Ministerio de Hacienda	MEDIA	Formulario F-210
	MEDIA	Fotocopia legible y original o fotocopia certificada de la Escritura de Constitución de la Sociedad inscrita en el Registro de Comercio.
	MEDIA	Comparecer personalmente el Representante Legal o Apoderado con DUI o pasaporte, credencial vigente inscrita en el Registro de Comercio, o poder en el que se señale el trámite específico a efectuar en el Ministerio de Hacienda e inscrito el referido documento en el Registro de Comercio a excepción del poder especial, toda la documentación relacionada deberá presentarse en original y fotocopia o en su defecto entregar una fotocopia certificada.
	MEDIA	En caso que no comparezca el representante legal o apoderado, estos deben firmar el formulario F-210 y anexar autorización autenticada donde se indique el número de folio del formulario antes referido, nombre y número de DUI de la persona que realizará el trámite y la gestión específica. Original y fotocopia o fotocopia certificada de DUI o pasaporte de Representante Legal, del Apoderado y de la persona autorizada para efectuar el trámite.

⁴⁵ Para conocer más detalles sobre los requisitos del proyecto, ver Anexo No. 1: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

STAKEHOLDERS	PRIORIDAD OTROGADA	REQUERIMIENTOS
Representante del Ministerio de Hacienda	MEDIA	Balance inicial con activo mínimo de \$2,286.00 elaborado de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Art. 437 del Código de Comercio: activo menor de \$12,000.00 firmado por contribuyente; activo mayor de \$12,000.00 firmado por contribuyente y contador.
	MEDIA	Contrato de Trabajo, Constancia o Carta de Clientes que solicitan el servicio en la que se especifique: clase de servicio, NIT y NRC de quien solicita el servicio y el monto mensual a percibir.
	MEDIA	Contrato de arrendamiento de local.
	MEDIA	Inscripción del negocio en la Alcaldía.
	MEDIA	Contrato de compra/venta del Negocio.
	MEDIA	Escritura de propiedad del inmueble o Contrato de arrendamiento de inmueble (exclusivo para actividades inmobiliarias)
	BAJA	Comprobante de pago de NIT.
	BAJA	Pago del NIT en el departamento de colectoría del Ministerio de Hacienda.
	BAJA	Comprobante de pago y de los documentos requeridos en las oficinas del Ministerio de Hacienda.
Representante del Ministerio de Trabajo	BAJA	Solicitud de Inscripción del Centro de Trabajo (original y copia)
	BAJA	Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad
	BAJA	Fotocopia de la Credencial del Representante Legal
	BAJA	Fotocopia de Balance General
	BAJA	Fotocopia del NIT del Representante Legal
	BAJA	Fotocopia del NIT de la Sociedad o Empresa
	BAJA	DUI del Representante Legal
Representante del Ministerio de Salud	BAJA	Solicitud para Registro y/o Renovación de Alimentos y Bebidas Nacionales
	BAJA	Fotocopias de NIT de la Empresa y del NIT del Representante Legal
	BAJA	Lista de ingredientes original y copia
	BAJA	Licencia de Funcionamiento de la Fábrica vigente
	BAJA	Muestra del producto a registrar
	BAJA	Solicitud de Inscripción
Representante de CORSATUR	BAJA	Escritura de Poder (en su caso).
	BAJA	Comprobante de pago de derechos de inscripción
	ALTA	Solicitud de Inscripción
Representante de instituciones financieras	ALTA	Copia de escritura de constitución o última modificación al pacto social debidamente inscrita en el registro correspondiente.
	ALTA	Nómina vigente de la junta directiva debidamente inscrita.
	ALTA	Nómina de los accionistas de la sociedad, con el porcentaje de participación por socio.
	ALTA	Copia de las credenciales inscritas del representante legal de la sociedad.
	ALTA	Copia de DUI y NIT del Representante Legal.
	ALTA	Estados financieros auditados y con dictamen de los últimos 2 períodos y de comprobación reciente.
	MEDIA	1 año de haberse constituido (Aplica experiencia de los socios).
	MEDIA	Formulario de trámites empresariales.
Representante de Alcaldía	MEDIA	Copia de escritura de constitución autenticada.
	MEDIA	Copia autenticada de NIT de la Sociedad.
	MEDIA	Copia autenticada de credencial del Representante Legal o Apoderado, anexando DUI y NIT autenticados del Representante Legal.
	MEDIA	Presentar balance General Inicial original, firmado y sellado por Contador Público autorizado.

STAKEHOLDERS	PRIORIDAD OTORGADA	REQUERIMIENTOS
Representante de Alcaldía	MEDIA	Cancelar el 0.1% por el valor del capital social inicial. En el caso de sociedades que se constituyen con el monto de capital social mínimo (de \$ 11,428.57), se cancelara \$ 11.43
	BAJA	Formulario de Inscripción (boleta) con todos los espacio llenos, firmada por Representante Legal o Apoderado.
Representante de ISSS	BAJA	Copia autenticada por notario de escritura de constitución de la sociedad
	BAJA	Copia autenticada de NIT
	BAJA	Copia autenticada de Credencial o Poder de Representante Legal
	BAJA	Copia autenticada de DUI y NIT de representante legal.
	BAJA	Nómina de empleados, mínimo 2 empleados
	BAJA	Croquis de ubicación lugar de domicilio de la empresa.
	BAJA	Detalles de la empresa, enviarlos a la AFP de elección.
Representante de AFP	MEDIA	Pagar \$ 125.71 por derechos de inscripción
	BAJA	Copia de NIT e IVA a la AFP seleccionada
Representante de CNR	MEDIA	Recibo de pago de los Derechos de Inscripción en Alcaldía Municipal del domicilio de la sociedad
	MEDIA	Solvencia de inscripción en Estadísticas y Censos.
	MEDIA	Balance General Inicial, firmado y sellado por Contador Público autorizado
	MEDIA	Inscripción de balance inicial el costo de \$ 17.14
	MEDIA	Formulario de Inscripción.
Representante de DIGESTYC	MEDIA	Copia de Escritura de constitución.
	MEDIA	Copia de NIT de la empresa.
	MEDIA	Copia de balance general inicial si se hace en el mismo año. Si se escribe en un año diferente presentar Balance general al 31 de diciembre de año terminado.
	MEDIA	Cancelar \$5.00 si es Balance Inicial o General con un capital hasta \$11,428.57, con un capital mayor a \$11,428.58, pero menor de \$57,142.86 se cancelara un monto de \$8.00; si el capital es mayor de \$57,142.87, pero menor a \$114,285.71 se cancela \$10.00 Si el capital es mayor de \$114,285.71, pero menor de \$228,571.43, se cancela \$15.00 si el capital es mayor de \$228,571.44, se cancelará \$20.00

2. Definición del Alcance

Es en la definición del alcance donde se describe de manera detallada las características del proyecto, los entregables que se requieren al final de la ejecución del proyecto, además, se incluyen los criterios de aceptación, exclusiones y restricciones. Finalmente se detallan los objetivos de la triple restricción: alcance, tiempo y costos.

Esencialmente los componentes del alcance del proyecto son el enunciado del alcance, la Estructura Desglosada del Trabajo (EDT) y el diccionario de la EDT, este último se detalla en Anexo No. 17.

ENUNCIADO DEL ALCANCE
OBJETIVO DEL PROYECTO
Realizar la apertura de un pequeño hotel de ciudad en una zona accesible y segura del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador
DESCRIPCION DEL ALCANCE DEL PROYECTO
El hotel debe ubicarse preferentemente en la colonia San Benito caracterizada por su accesibilidad a San Salvador, su gran desarrollo turístico, hotelero y de vida nocturna. En su defecto, las instalaciones del hotel podrían ubicarse en la colonia Escalón. La infraestructura del hotel debe estar adecuada de forma tal que contenga, al menos, lo siguiente:

1. Seis habitaciones sencillas, cada una contendrá:
 - a. Una cama con respaldo, mesa y lámpara de noche
 - b. Aire acondicionado
 - c. Baño privado con inodoro, lavamanos y kit con espejo
 - d. Televisión
 - e. Armario de madera
 - f. Mesa para televisión
2. Cinco habitaciones dobles, cada una contendrá:
 - a. Dos camas con respaldo, mesa y lámpara de noche
 - b. Aire acondicionado
 - c. Baño privado con inodoro, lavamanos y kit con espejo
 - d. Televisión
 - e. Armario de madera
 - f. Mesa para televisión
3. Una suite, que contendrá:
 - a. Habitación principal con una cama, respaldo, mesa y lámpara de noche; televisión; mesa para televisión; armario y aire acondicionado.
 - b. Habitación secundaria con dos camas, respaldo, mesa y lámpara de noche; armario; aire acondicionado
 - c. Sala-comedor con juego de sala para cuatro personas; juego de comedor para cuatro personas.
 - d. Cocina equipada con cocina eléctrica de dos quemadores; refrigeradora y utensilios varios
 - e. Baño privado con tina
4. Área de piscina y patio. Adecuada con juegos de jardín, barbacoa, sillas plásticas para descanso bajo el sol. Superficie con antideslizante.
5. Salas de estar. Amuebladas y decoradas para el descanso de los usuarios. Libre de insectos, con acceso a internet y buena iluminación.
6. Cocina. Adecuada con cocina con sistema de gas, refrigeradora, demás muebles y utensilios necesarios para la manipulación de alimentos y almacenamiento de insumos.
7. El área de comedor. Adecuada con al menos tres juegos de comedor para ocho personas, dispensador de agua y demás utensilios necesarios para ofrecer desayunos tipo bufé.
8. Mini bar, equipado con vidriería, bebidas y utensilios necesarios.
9. Área de recepción. Amueblada y equipada con computadora, impresora, teléfono y demás artículos de oficina necesarios para la prestación del servicio a los clientes (check in, check out, reservaciones, solicitudes adicionales de información).

CRITERIOS DE ACEPTACION DEL PROYECTO

PRODUCTOS ENTREGABLES	CRITERIOS
Habitaciones	Espacio limpio, pintado y adecuado con instalación de aire acondicionado funcional y muebles debidamente colocados con ambientación lista
Baños	Tuberías en buen estado, lavamanos e inodoro nuevos instalados y funcionales.
Área Piscina	Pintada y con antideslizantes colocados en bordes. Agua clorada. Barbacoas y vestidores colocados, listos para su uso. Juego de jardín y sillas de descanso ubicados
Sala de Estar	Muebles y ambientación colocados y funcionales, con acceso a internet y buena iluminación
Cocina	Con electrodomésticos adecuados y funcionales para la manipulación de alimentos y almacenamiento de insumos.
Área de Comedor	Ambientación y juegos de comedor colocados, con dispensador de agua fría y caliente
Mini Bar	Instalado, con insumos necesarios listos
Recepción	Con mostrador colocado, computadora, impresor y teléfono instalados y en funcionamiento. Instalación de internet funcionando

PRODUCTOS ENTREGABLES	CRITERIOS	
Personal	Recepcionistas, cocinero(a), vigilantes y personal de limpieza contratados y capacitados para el desarrollo de sus actividades	
Publicidad	Volantes y tarjetas de presentación impresas. Página web creada y en línea con contrato de mantenimiento firmado. Redes sociales listas para publicación de avisos.	
Insumos	Artículos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones y preparación de desayunos adquiridos e inventariados.	
EXCLUSIONES DEL PROYECTO		
El hotel no ofrecerá servicio de restaurante. Tampoco pretende atender eventos como capacitaciones o atención de <i>catering</i> ⁴⁶ , únicamente se dedicará a prestar el servicio de alojamiento con la inclusión de un desayuno a sus visitantes que se hospeden en una de las habitaciones.		
RESTRICCIONES DEL PROYECTO		
Tiempo	El hotel debe estar listo para ofrecer los servicios al público en el mes de diciembre de 2015	
Costo	No debe excederse el presupuesto de \$172,085.79 para la adquisición del inmueble, obra física, adquisición de mobiliario, equipo y misceláneos, así como para la compra de insumos para el primer trimestre de funcionamiento.	
OBJETIVOS DEL PROYECTO		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE EXITO
1. Alcance	Realizar la apertura de un pequeño hotel en el municipio de San Salvador que contenga 6 habitaciones sencillas, 5 dobles, una suite. Áreas de recepción, piscina, mini bar, cocina, comedor y salas de estar.	Instalaciones adecuadas, pintadas, limpias y listas para su utilización
2. Tiempo	Desarrollar el proyecto en un periodo de ocho meses calendario, iniciando en mayo 2015	Prestación del servicio al público en diciembre 2015
3. Costo	Procurar no sobrepasar el presupuesto de \$172,085.79	Presupuesto del proyecto igual o inferior a \$172,085.79

3. Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo

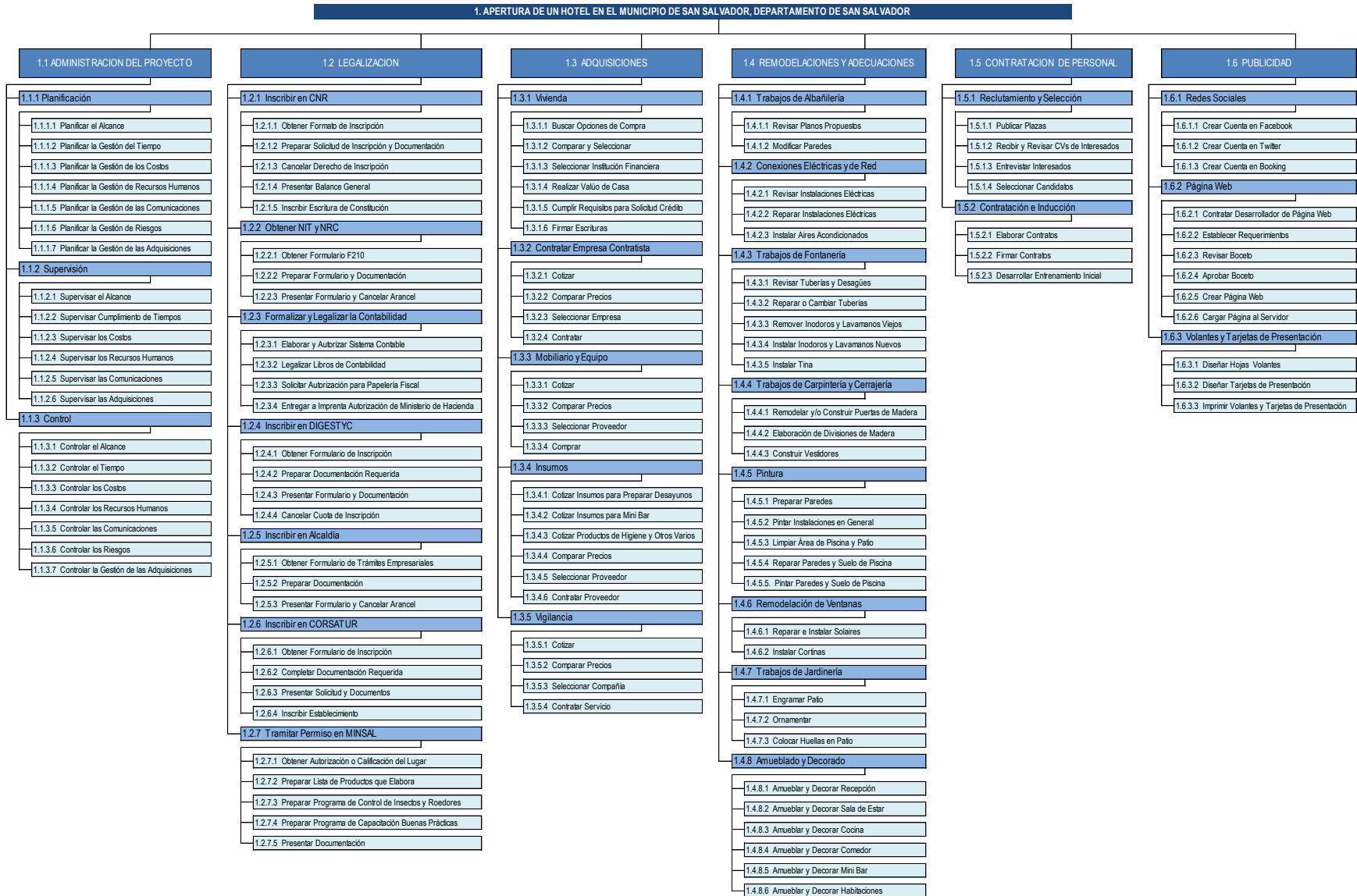
El proceso de creación de la Estructura Desglosada de Trabajo o EDT consiste básicamente en dividir el trabajo del proyecto en componentes más pequeños que faciliten su planificación. Para ello es necesario retomar la información del enunciado del alcance y la recopilación de requisitos descritos anteriormente.

Para preparar la EDT se utilizó la técnica de descomposición que da como resultado una especie de organigrama jerárquico del proyecto, lo que permite tener una visión de conjunto para que el equipo de trabajo comprenda fácilmente la estructura del proyecto. Además, este esquema servirá de base para la estimación de tiempos, costos, personas y riesgos.

En la Figura No.18 se muestra la estructura desglosada del trabajo del proyecto de apertura del hotel. La explicación de cada uno de los términos puede encontrarse en el Diccionario de la EDT, desarrollado en el Anexo No. 17.

⁴⁶ Catering se refiere al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida, bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole

Figura No. 18: Estructura Desglosada del Trabajo del proyecto



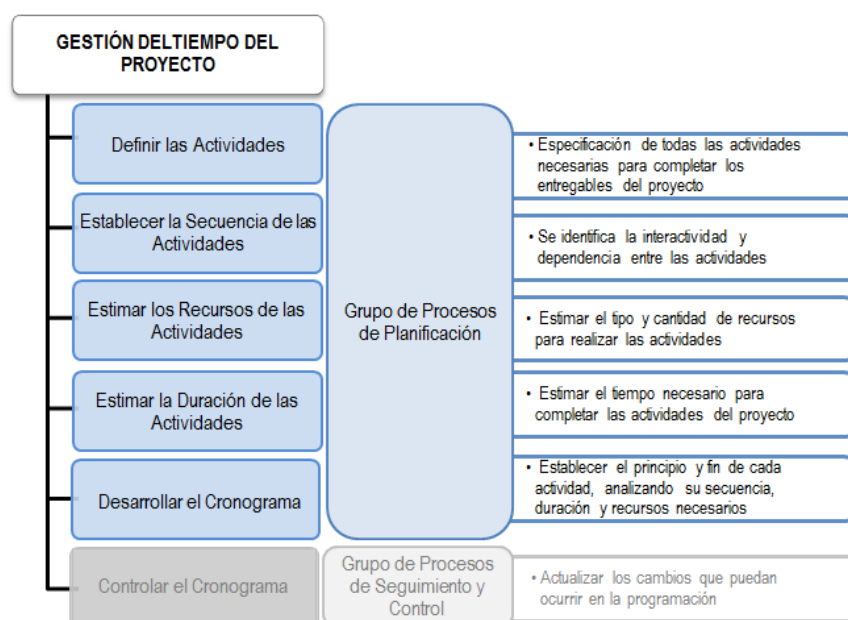
Fuente: Elaboración propia

C. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO

La gestión del tiempo del proyecto es una de las áreas más relevantes para el caso en estudio, debido a que se cuenta con un periodo de tiempo establecido para concluir con las actividades del proyecto. De generarse un largo retraso en la conclusión de las tareas podría poner en riesgo el éxito del proyecto, en el sentido de desaprovechar la oportunidad de mercado visualizada por el dueño del hotel, o bien, que la competencia se adelante a su iniciativa y capte el segmento de mercado al que se quería llegar.

El PMBOK® Guide define para esta área seis procesos, mismos que se muestran en la Figura No. 19, de los cuales los primeros cinco pertenecen al grupo de procesos de planificación y el último al grupo de procesos de seguimiento y control, por lo cual para desarrollar el plan de gestión del tiempo se han considerado únicamente los procesos marcados en color azul.

Figura No. 19: Procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Definición y Establecimiento de Secuencia de las Actividades

Una vez conocido el detalle de lo que se pretende lograr con el desarrollo del proyecto, ya establecido en el Acta de Constitución, se procede a identificar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos. En este proceso debe asegurarse la inclusión de todas las actividades necesarias, por lo que fue necesario utilizar las técnicas de descomposición y el juicio de expertos.

Una vez establecidas las actividades a desarrollar, es necesario determinar la secuencia de las mismas indicando qué actividades deben realizarse previa y posteriormente de cada una de ellas. Es decir, se establece y documenta las dependencias entre cada una de las actividades que conformarán el cronograma, de tal forma que el trabajo del proyecto pueda ser ordenado y organizado apropiadamente.

Con ayuda del juicio de expertos se determinaron las correspondientes dependencias de las actividades, aplicando además adelantos o retrasos según las características de las tareas a ejecutar para el desarrollo del proyecto en cuestión.

El Anexo No. 18 contiene el detalle de las actividades a realizar en el proyecto de apertura de un pequeño hotel de ciudad, junto a sus predecesoras y sucesoras, haciendo referencia a la numeración en la EDT.

2. Estimación de los Recursos de las Actividades

El siguiente proceso luego de determinar la secuencia de las actividades es la asignación de los recursos, mismos que pueden ser de tipo trabajo, material o costo.

Con la ayuda de Microsoft Project, se asignaron los recursos a las actividades, teniendo en consideración que los recursos tipo trabajo, costo y material disponibles son los que se muestran en las Tablas No. 24 y 25.

Teniendo en cuenta lo anterior, pueden estimarse los recursos para cada una de las actividades contenidas en la EDT del proyecto. Dicha estimación se muestra de manera detallada en el Anexo No. 19.

Tabla No. 24: Recursos tipo trabajo y costo disponibles para el desarrollo del proyecto

Nombre del recurso	Tipo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra
Abogado	Trabajo	0.5	\$1.25/hr	\$2.50/hr
Contador Público	Trabajo	1	\$1.80/hr	\$3.60/hr
Desarrollador Web	Trabajo	0.5	\$1.80/hr	\$3.60/hr
Gerente del Proyecto	Trabajo	1	\$6.25/hr	\$12.50/hr
Inversionista	Trabajo	0.5	\$0.00/hr	\$0.00/hr
Representante Legal (Propietario)	Trabajo	1	\$6.00/hr	\$12.00/hr
Contratista	Costo	Según la actividad desarrollada		

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 25: Recursos tipo material disponibles para el proyecto

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material
Artículos de Oficina	Material	Unidad
Computadora Portátil	Material	Unidad
Herramientas de Albañilería	Material	Unidad
Herramientas de Carpintería	Material	Unidad
Herramientas de Cerrajería	Material	Unidad
Herramientas de Electricista	Material	Unidad
Herramientas de Fontanería	Material	Unidad
Herramientas de Jardinería	Material	Unidad
Herramientas para Pintura	Material	Unidad
Impresora Multifunción	Material	Unidad
Material Eléctrico	Material	Unidad
Material para Albañilería	Material	Unidad
Material para Carpintería	Material	Unidad
Material para Cerrajería	Material	Unidad

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material
Material para Fontanería	Material	Unidad
Material para Jardinería	Material	Unidad
Material para Pintar	Material	Unidad
Misceláneos	Material	SG
Papelería	Material	Unidad
Publicaciones en Prensa	Material	Unidad
Vales de Combustible	Material	Unidad

Fuente: Elaboración propia

3. Estimación de la Duración de las Actividades

A fin de estimar la duración de las actividades del proyecto, fue necesario recurrir nuevamente al juicio de expertos. Tal como se establece en la teoría de gestión de proyectos, la estimación de las duraciones será tomada para el establecimiento de la línea base del tiempo, sobre la cual se controlará su avance. También fue aplicada la estimación por tres valores, la cual consiste en estimar tres valores de duración según se indica a continuación:

1. **Optimista (O):** es el tiempo que se emplearía en efectuar la actividad asumiendo que se dieran las condiciones más favorables para ello.
2. **Más Probable (M):** es el tiempo que se emplearía en efectuar a actividad en las condiciones normales esperables de trabajo, considerando los recursos que probablemente serán asignados, la productividad de estos y asumiendo una disponibilidad razonable de ellos para el proyecto.
3. **Pesimista (P):** es el tiempo que se emplearía en efectuar la actividad bajo el peor escenario posible, es decir, asumiendo que se dan condiciones desfavorables para su ejecución.

Una vez determinados los tres valores para cada actividad se aplica la fórmula del *tiempo esperado* (T_e). El resultado de la misma se considera la estimación de la duración de la actividad: $T_e = \frac{O+4M+P}{6}$

Lo bueno de esta técnica es que proporciona una estimación más precisa a que si se hubiese determinada un único valor sin considerar los riesgos asociados a la actividad. El detalle del tiempo esperado para cada una de las actividades del proyecto se muestra en la Tabla No. 26.

Tabla No. 26: Cálculo del Tiempo Esperado de las actividades del proyecto

EDT	ACTIVIDAD	TIEMPO EN DIAS			
		P	M	O	Te ⁴⁷
1	Administración del Proyecto	43	45	54.5	47
1.1	Planificación	17	32	48	32
1.1.1	Planificar el Alcance	6	12	15	12
1.1.2	Planificar la Gestión de Tiempos	1	2	5	2
1.1.3	Planificar la Gestión de Costos	2	4	6	4
1.1.4	Planificar la Gestión de Recursos Humanos	2	3	5	3
1.1.5	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	1	2	4	2
1.1.6	Planificar la Gestión de Riesgos	2	3	5	3
1.1.7	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	3	6	8	6
1.2	Supervisión	12	6	3	7
1.2.1	Supervisar el Alcance	2	1	0.5	1
1.2.2	Supervisar Cumplimiento de Tiempos	2	1	0.5	1
1.2.3	Supervisar los Costos	2	1	0.5	1
1.2.4	Supervisar los Recursos Humanos	2	1	0.5	1
1.2.5	Supervisar las Comunicaciones	2	1	0.5	1
1.2.6	Supervisar las Adquisiciones	2	1	0.5	1
1.3	Control	14	7	3.5	8
1.3.1	Controlar el Alcance	2	1	0.5	1
1.3.2	Controlar el Tiempo	2	1	0.5	1
1.3.3	Controlar los Costos	2	1	0.5	1
1.3.4	Controlar los Recursos Humanos	2	1	0.5	1
1.3.5	Controlar las Comunicaciones	2	1	0.5	1
1.3.6	Controlar los Riesgos	2	1	0.5	1
1.3.7	Controlar la Gestión de las Adquisiciones	2	1	0.5	1
2	Legalización	41	65.5	102	68
2.1	Inscribir en CNR	6.5	12	19.5	12
2.1.1	Obtener Formulario de Inscripción	0.5	1	1.5	1
2.1.2	Preparar Solicitud de Inscripción y Documentación	2	4	6	4
2.1.3	Cancelar Derecho de Inscripción	0.5	1	2	1
2.1.4	Presentar Balance General	0.5	1	2	1
2.1.5	Inscribir Escritura de Constitución	3	5	8	5
2.2	Obtener NIT y NRC	1.75	3.5	5.5	4
2.2.1	Obtener Formulario F210	0.25	0.5	1	1
2.2.2	Preparar Formulario y Documentación	1	2	3	2
2.2.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	0.5	1	1.5	1
2.3	Formalizar y Legalizar la Contabilidad	6	9	14	9
2.3.1	Elaborar y Autorizar Sistema Contable	4	5	7	5
2.3.2	Legalizar Libros de Contabilidad	1	2	3	2
2.3.3	Solicitar Autorización para Papelería Fiscal	0.5	1	2	1

⁴⁷ Para efectos prácticos, el valor del tiempo esperado ha sido aproximado al número inmediato superior

EDT	ACTIVIDAD	TIEMPO EN DIAS			
		P	M	O	Te
2.3.4	Entregar a Imprenta Autorización de Ministerio de Hacienda	0.5	1	2	1
2.4	Inscribir n DIGESTYC	3.5	6	9.5	6
2.4.1	Obtener Formulario de Inscripción	0.25	0.5	1	1
2.4.2	Preparar Documentación Requerida	2	3	5	3
2.4.3	Presentar Formulario y Documentación	1	2	2.5	2
2.4.4	Cancelar Cuota de Inscripción	0.25	0.5	1	1
2.5	Inscribir en Alcaldía	1.5	2.5	4	3
2.5.1	Obtener Formulario de Trámites Empresariales	0.25	0.5	1	1
2.5.2	Preparar Documentos	1	1.5	2	2
2.5.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	0.25	0.5	1	1
2.6	Inscribir en CORSATUR	5.75	9.5	15.5	10
2.6.1	Obtener Formulario de Inscripción	0.25	0.5	1	1
2.6.2	Completar Documentación Requerida	2	3	5	3
2.6.3	Presentar Solicitud y Documentos	0.5	1	1.5	1
2.6.4	Inscribir Establecimiento	3	5	8	5
2.7	Tramitar Permiso en MINSAL	16	23	34	24
2.7.1	Obtener Autorización o Calificación del Lugar	5	7	10	7
2.7.2	Preparar Lista de Productos que Elabora	0.5	1	2	1
2.7.3	Preparar Programa de Control de Insectos y Roedores	5	7	10	7
2.7.4	Preparar Programa de Capacitación Buenas Prácticas	5	7	10	7
2.7.5	Presentar Documentación	0.5	1	2	1
3	Adquisiciones	37.5	61.5	91	62
3.1	Vivienda	16	24.5	31	24
3.1.1	Buscar Opciones de Compra	3	5	7	5
3.1.2	Comparar y Seleccionar	1	2	3	2
3.1.3	Seleccionar Institución Financiera	1	2	3	2
3.1.4	Realizar Valúo de Vivienda	5	7	8	7
3.1.5	Cumplir Requisitos para Solicitar Crédito	5	7	8	7
3.1.6	Firmar Escrituras	1	1.5	2	2
3.2	Contratar Empresa Contratista	3.75	6.5	11	7
3.2.1	Cotizar	2	3	5	3
3.2.2	Comparar Precios	0.5	1	2	1
3.2.3	Seleccionar Empresa	0.25	0.5	1	1
3.2.4	Contratar	1	2	3	2
3.3	Mobiliario y Equipo	7.5	12	19	12
3.3.1	Cotizar	2	3	5	3
3.3.2	Comparar Precios	2	3	5	3
3.3.3	Seleccionar Proveedor	0.5	1	2	1
3.3.4	Comprar	3	5	7	5
3.4	Insumos	6.5	12	19	12
3.4.1	Cotizar Insumos para Preparar Desayunos	1	2	3	2
3.4.2	Cotizar Insumos para Mini Bar	1	2	3	2
3.4.3	Cotizar Productos de Higiene y Otros Varios	1	2	3	2
3.4.4	Comparar Precios	2	3	5	3
3.4.5	Seleccionar Proveedor	0.5	1	2	1

EDT	ACTIVIDAD	TIEMPO EN DIAS			
		P	M	O	Te
3.4.6	Contratar Proveedor	1	2	3	2
3.5	Vigilancia	3.75	6.5	11	7
3.5.1	Cotizar	2	3	5	3
3.5.2	Comparar Precios	0.5	1	2	1
3.5.3	Seleccionar Compañía	0.25	0.5	1	1
3.5.4	Contratar Servicio	1	2	3	2
4	Remodelaciones y Adecuaciones	79.25	120	170.5	122
4.1	Trabajos de Albañilería	24	33.5	47	34
4.1.1	Revisar Planos Propuestos	1	1.5	2	2
4.1.2	Construir Segundo Nivel (Obra Gris)	21	29	31	28
4.1.3	Modificar Paredes	8	12	20	13
4.2	Conexiones Eléctricas y de Red	11	20	30	20
4.2.1	Revisar Instalaciones Eléctricas	1	3	5	3
4.2.2	Realizar Instalaciones Eléctricas	5	10	15	10
4.2.3	Instalar Aires Acondicionados	5	7	10	7
4.3	Trabajos de Fontanería	6.5	14	22.5	14
4.3.1	Revisar Tuberías y Desagües	1	3	5	3
4.3.2	Reparar o Cambiar Tuberías	3	6	8	6
4.3.3	Remover Inodoros y Lavamanos Viejos	1	2	4	2
4.3.4	Instalar Inodoros y Lavamanos Nuevos	1	2	4	2
4.3.5	Instalar Tina	0.5	1	1.5	1
4.4	Trabajos de Carpintería y Cerrajería	11	16	23	16
4.4.1	Remodelar y/o Construir Puertas de Madera	5	7	10	7
4.4.2	Elaboración de Divisiones de Madera	5	7	10	7
4.4.3	Construir Vestidores	1	2	3	2
4.5	Pintura	12.5	16.5	21	17
4.5.1	Preparar Paredes	1.5	2	3	2
4.5.2	Pintar Instalaciones en General	6	8	10	8
4.5.3	Limpiar Área de Piscina y Patio	1	1.5	2	2
4.5.4	Reparar Paredes y Suelo de Piscina	2	2.5	3	3
4.5.5	Pintar Paredes y Suelo de Piscina	2	2.5	3	3
4.6	Remodelación de Ventanas	4	5	6	5
4.6.1	Reparar e Instalar Solaires	2	2.5	3	3
4.6.2	Instalar Cortinas	2	2.5	3	3
4.7	Trabajos de Jardinería	3.5	5	7.5	5
4.7.1	Engramar Patio	1.5	2	3	2
4.7.2	Ornamentar	1.5	2	3	2
4.7.3	Colocar Huellas en Patio	0.5	1	1.5	1
4.8	Amueblado y Decorado	6.75	10	13.5	10
4.8.1	Amueblar y Decorar Recepción	1	1.5	2	2
4.8.2	Amueblar y Decorar Sala de Estar	1	1.5	2	2
4.8.3	Amueblar y Decorar Cocina	1	1.5	2	2
4.8.4	Amueblar y Decorar Comedor	0.5	1	1.5	1
4.8.5	Amueblar y Decorar Mini Bar	0.25	0.5	1	1
4.8.6	Amueblar y Decorar Habitaciones	3	4	5	4

EDT	ACTIVIDAD	TIEMPO EN DIAS			
		P	M	O	Te
5	Contratación de Personal	18	32	44	32
5.1	Reclutamiento y Selección	14	25	34	25
5.1.1	Publicar Plaza	3	6	8	6
5.1.2	Recibir y Revisar CV's de Interesados	5	8	10	8
5.1.3	Entrevistar Interesados	4	7	10	7
5.1.4	Seleccionar Candidatos	2	4	6	4
5.2	Contratación e Inducción	4	7	10	7
5.2.1	Elaborar Contratos	1	2	2.5	2
5.2.2	Firmar Contratos	1	2	2.5	2
5.2.3	Desarrollar Entrenamiento Inicial	2	3	5	3
6	Publicidad	12.5	22.5	34.5	23
6.1	Redes Sociales	0.75	1.5	3	2
6.1.1	Crear Cuenta Facebook	0.25	0.5	1	1
6.1.2	Crear Cuenta en Twitter	0.25	0.5	1	1
6.1.3	Crear Cuenta en Booking	0.25	0.5	1	1
6.2	Página Web	9.75	17.5	26.5	18
6.2.1	Contratar Desarrollador de Página Web	2	3	5	3
6.2.2	Establecer Requerimientos	1	1.5	2	2
6.2.3	Revisar Boceto	0.5	1	1.5	1
6.2.4	Aprobar Boceto	0.25	0.5	1	1
6.2.5	Crear Página Web	5	10	15	10
6.2.6	Cargar Página al Servidor	1	1.5	2	2
6.3	Volantes y Tarjetas de Presentación	2	3.5	5	4
6.3.1	Diseñar Hojas Volantes	0.5	1	1.5	1
6.3.2	Diseñar Tarjetas de Presentación	0.5	1	1.5	1
6.3.3	Imprimir Volantes y Tarjetas de Presentación	1	1.5	2	2

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidas las actividades, sus atributos y duraciones se obtiene como resultado un diagrama de red en el cual puede determinarse la ruta crítica, es decir, la secuencia de actividades con holgura cero.

Ante cualquier extensión o demora de una de las actividades que conforman la ruta crítica, se enfrentaría un impacto en la duración total del proyecto, distorsionando con ello la restricción triple que en suma puede limitar su alcance y/o incrementar los costos. Dicho diagrama puede apreciarse en el Anexo No. 20.

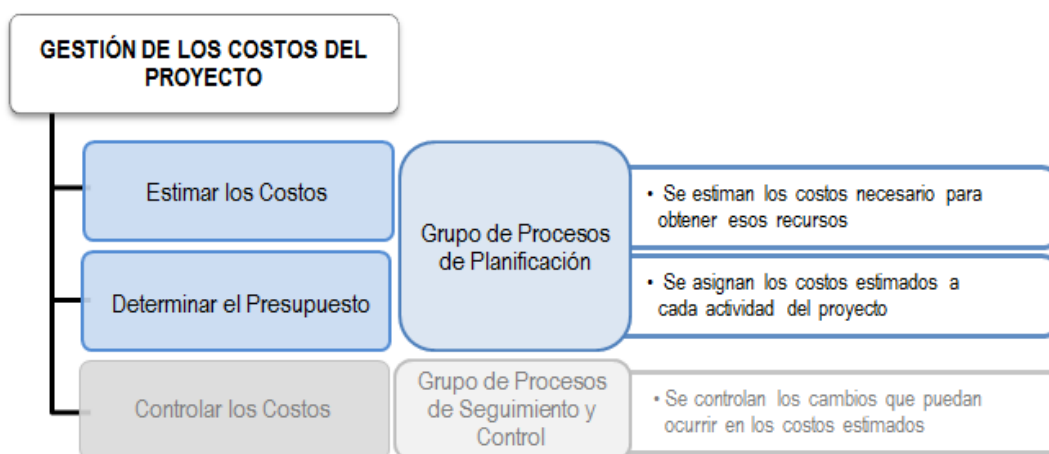
4. Desarrollo del Cronograma del Proyecto

Mediante la utilización de Microsoft Project, se preparó el cronograma del proyecto, que se convierte en la línea base del tiempo del proyecto y sobre el cual se realizarán las comparaciones necesarias para conocer su porcentaje de avance. Para el presente proyecto el cronograma es representado mediante el diagrama de Gantt del Anexo No. 21.

D. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

Según se establece en el PMBOK® Guide, la gestión de los costos incluye los procesos involucrados en la estimación, presupuesto y control de costos a fin de asegurar que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto previsto. Los procesos que conforman esta área de gestión son los que se muestran en la Figura No. 20, de los cuales únicamente serán aplicados al proyecto los marcados en color azul.

Figura No. 20: Procesos de Gestión de los Costos del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Estimación de los Costos

Para la estimación de los costos del proyecto se tomaron como referencia los datos proporcionados por el estudio técnico.⁴⁸

En el caso de las actividades que pertenecen al entregable “Remodelaciones y Adecuaciones”, debido a que la organización no cuenta con información similar de proyectos anteriores, se recurrió al juicio de expertos. Esto implicó realizar las consultas necesarias para determinar los costos de actividades para las áreas de construcción, albañilería, trabajos eléctricos, de fontanería, jardinería, cerrajería y carpintería respectivamente.

Además, se utilizó la técnica de estimación ascendente, dejando como resultado la información plasmada en la Tabla No. 27 y la Figura No. 21.

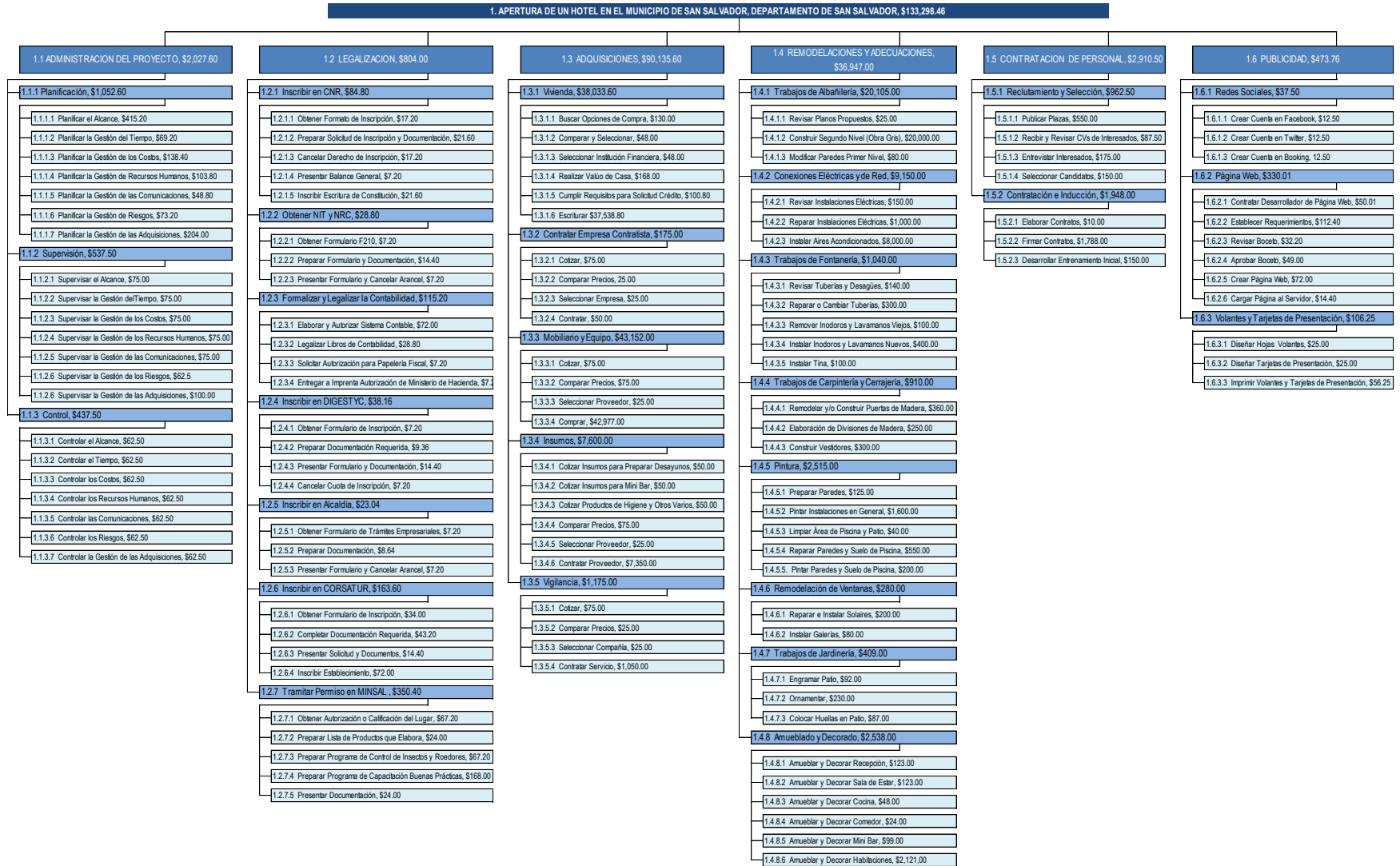
⁴⁸ Ver título 2.5 de Capítulo II: Estudio de Factibilidad para la Apertura de un Hotel en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador

Tabla No. 27: Presupuesto

EDT	Nombre de Tarea	Costo por Paquete de Trabajo	Costo por Entregable	Costo Total del Proyecto
1	Apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador			\$ 133,298.46
1.1	<i>Administración del Proyecto</i>		\$ 2,027.60	
1.1.1	Planificación	\$ 1,052.60		
1.1.2	Supervisión	\$ 537.50		
1.1.3	Control	\$ 37.50		
1.2	<i>Legalización</i>		\$ 804.00	
1.2.1	Inscribir en CNR	\$ 84.80		
1.2.2	Obtener NIT y NRC	\$ 28.80		
1.2.3	Formalizar Y Legalizar La Contabilidad	\$ 115.20		
1.2.4	Inscribir en DIGESTYC	\$ 38.16		
1.2.5	Inscribir en Alcaldía	\$ 23.04		
1.2.6	Inscribir en CORSATUR	\$ 163.60		
1.2.7	Tramitar Permiso en MINSAL	\$ 350.40		
1.3	<i>Adquisiciones</i>		\$ 90,135.60	
1.3.1	Vivienda	\$ 38,033.60		
1.3.2	Contratar Empresa Contratista	\$ 175.00		
1.3.3	Mobiliario y Equipo	\$ 43,152.00		
1.3.4	Insumos	\$ 7,600.00		
1.3.5	Vigilancia	\$ 1,175.00		
1.4	<i>Remodelaciones y Adecuaciones</i>		\$ 36,947.00	
1.4.1	Trabajos de Albañilería	\$ 20,105.00		
1.4.2	Conexiones Eléctricas y de Red	\$ 9,150.00		
1.4.3	Trabajos de Fontanería	\$ 1,040.00		
1.4.4	Trabajos de Carpintería y Cerrajería	\$ 910.00		
1.4.5	Pintura	\$ 2,515.00		
1.4.6	Remodelación de Ventanas	\$ 280.00		
1.4.7	Trabajos de Jardinería	\$ 409.00		
1.4.8	Amueblado y Decorado	\$ 2,538.00		
1.5	<i>Contratación de Personal</i>		\$ 2,910.50	
1.5.1	Reclutamiento y Selección	\$ 962.50		
1.5.2	Contratación e Inducción	\$ 1,948.00		
1.6	<i>Publicidad</i>		\$ 473.76	
1.6.1	Redes Sociales	\$ 37.50		
1.6.2	Página Web	\$ 330.01		
1.6.3	Volantes y Tarjetas de Presentación	\$ 106.25		

Fuente: Elaboración propia

Figura No. 21: Estimación de Costos Ascendente.



Fuente: Elaboración propia

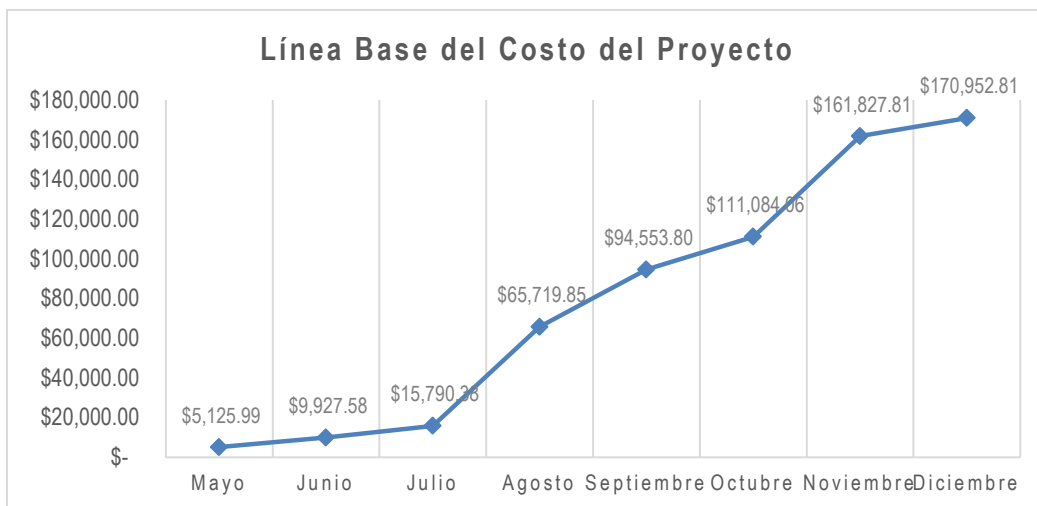
2. Establecimiento de la Línea Base del Costo

Tal como se establece en el PMBOOK® Guide, el establecimiento de la línea base del costo consiste en detallar el presupuesto del proyecto en el tiempo.

Para el presente caso, la distribución de los costos se hará entre los ocho meses que cubre el desarrollo del proyecto (de mayo a diciembre), tal como se aprecia en la Tabla No. 28.

Por otro lado, como puede observarse en el Gráfico No. 11, la línea base del costo que también es conocida como la curva “S”, constituye un cronograma de desembolsos previstos, desde el inicio del proyecto hasta su finalización. La misma servirá como punto de referencia para medir, comparar y controlar la ejecución real del proyecto, a fin de detectar posibles desvíos, ajustarlos y evaluar el desempeño de su gestión.

Gráfico No. 11: Línea Base del Costo del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

Tabla No. 28: Establecimiento de la Línea Base del Costo

Entregable	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1.1 Administración del Proyecto	\$ 751.00	\$ 426.60	\$ 200.00	\$ 175.00	\$ 175.00	\$ 162.50	\$ 137.50	\$ -	\$ 2,027.60
1.2 Legalización			\$ 534.00	\$ 270.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 804.00
1.3 Adquisiciones			\$ 494.80	\$ 38,001.30	\$ 8,662.50	\$ -	\$ 42,977.00	\$ -	\$ 90,135.60
1.4 Remodelaciones y Adecuaciones				\$ 6,869.18	\$ 13,982.25	\$ 11,878.57	\$ 1,997.00	\$ 2,220.00	\$ 36,947.00
1.5 Contratación de Personal							\$ 625.58	\$ 2,284.92	\$ 2,910.50
1.6 Publicidad							\$ 393.06	\$ 80.70	\$ 473.76
Costo de los Entregables	\$ 751.00	\$ 426.60	\$ 1,228.80	\$45,315.48	\$ 22,819.75	\$ 2,041.07	\$ 46,130.14	\$ 4,585.62	\$ 133,298.46
(+)Reserva por Contingencia ⁴⁹	\$ 4,374.99	\$ 4,374.99	\$ 4,604.00	\$ 4,644.00	\$ 6,014.20	\$ 4,489.20	\$ 4,613.60	\$ 4,539.39	\$ 37,654.35
(=)Línea de Base del Costo⁵⁰	\$ 5,125.99	\$ 4,801.59	\$ 5,832.80	\$49,959.48	\$ 28,833.95	\$ 16,530.27	\$ 50,743.74	\$ 9,125.01	\$ 170,952.81
Línea de Base acumulada	\$ 5,125.99	\$ 9,927.58	\$15,760.38	\$65,719.85	\$ 94,553.80	\$111,084.06	\$ 161,827.80	\$170,952.81	\$170,952.81

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁹ La reserva de contingencia responde a los costos que representan los riesgos identificados en la Tabla No. 37

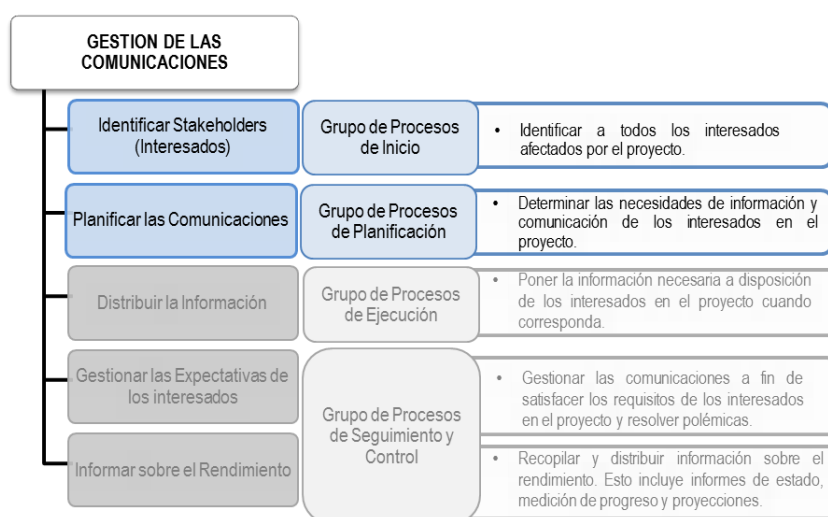
⁵⁰ La línea base del costo únicamente incluye el monto de los entregables del proyecto y la reserva por contingencia.

E. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Planificar las comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones. Este proceso responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados, mismas que al ser satisfechas constituyen factores importantes para el éxito del proyecto.

El PMBOK® Guide define para esta área cinco procesos, mismos que se muestran en la Figura No. 22. A fin de desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para el proyecto en desarrollo se han considerado únicamente los procesos marcados en color azul.

Figura No. 22: Procesos de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Identificar a los Stakeholders (Interesados)

Tal como se menciona en la teoría de la gestión de proyectos, los *stakeholders* son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses pueden ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto. Su identificación es de especial importancia para el desarrollo del proyecto debido a que permitirá gestionar sus expectativas y su poder de influencia dentro del mismo.

En la Tabla No. 29 se muestra la matriz de identificación de *stakeholders* que además detalla las estrategias a desarrollar para obtener la colaboración de cada uno de ellos y mitigar los impactos negativos durante el desarrollo del trabajo del proyecto.

Tabla No. 29: Matriz de Identificación de los stakeholders

Stakeholder	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto positivo	De impacto negativo	
Inversionistas	Invertir en la apertura de un pequeño hotel en el municipio de San Salvador	Alto	Alto	1. Realiza los aportes requeridos de capital	2. No realiza el aporte requerido de capital	1. involucrarlo en el desarrollo del proyecto. 2. Mantenerle informado de las adquisiciones y contrataciones realizadas.
Ministerio de Turismo	Garantizar el correcto funcionamiento del Nuevo Hotel en el área de desarrollo de turismo	Alto	Alto	1. Otorgar los permisos de inscripción del Nuevo Hotel.	1. Negar los permisos necesarios para el funcionamiento del Nuevo Hotel.	1. Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el trámite
Proveedores	Proporcionar bienes e insumos de primera calidad para la ejecución del proyecto en el momento oportuno y a precios competitivos.	Alto	Alto	1. Entrega de bienes e insumos en los tiempos establecidos. 2. Buena calidad en los productos 3. Precios accesibles	1. Retraso en la entrega de bienes e insumos. 2. Mala calidad en los productos. 3. Precios altos.	1. Establecer contratos de suministros con diversos distribuidores. 2. Mantener una estrecha comunicación para coordinar fechas de abastecimiento de bienes e insumos.
Cocinero	Brindar apoyo en la elaboración del menú de los alimentos a ofrecer por el Nuevo Hotel.	Alto	Bajo	1. Realizar un menú atractivo para atraer nuevos clientes.	1. Realizar un menú poco atractivo para los clientes.	1. Adecuarse a los servicios de alimentación que ofrecerá el Nuevo Hotel. 2. Mantenerse a la vanguardia con los conocimientos de cocina actuales. 3. Comparar el menú con otros negocios del mismo giro.
Clientes	Recibir el servicio de alojamiento en un establecimiento seguro que ofrezca desayuno y una cómoda estancia a precios accesibles	Alto	Alto	1. Que se retire satisfecho de la atención y servicios recibidos. 2. Que recomiende el hotel	1. Que se retire insatisfecho y/o molesto por la atención y servicios recibidos. 2. Que no recomiende el hotel o de malas referencias del mismo	1. Brindar una excelente atención al cliente. 2. Mantener las instalaciones limpias, iluminadas y ordenadas. 3. Servir desayunos preparados con insumos de calidad. 4. Asegurar un ambiente seguro y cómodo al cliente

Stakeholder	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto positivo	De impacto negativo	
Gerente del Proyecto	Realizar el proyecto en el tiempo establecido con los recursos disponibles a través de un liderazgo efectivo.	Alto	Alto	1. Realizar el proyecto en el tiempo establecido 2. Coordinar de manera efectiva el equipo del proyecto. 3. Ajustarse al presupuesto establecido	1. No realizar el proyecto en el tiempo establecido. 2. No liderar el equipo de manera efectiva. 3. Exceder el presupuesto establecido	1. Utilizar medios de comunicación efectivos para garantizar la finalización del proyecto en el tiempo establecido. 2. Dirigir la gestión del proyecto en base a lo planificado
Institución Financiera	Proporcionar los recursos financieros necesarios para iniciar el proyecto.	Alto	Alto	1. Brindar el capital necesario para iniciar el proyecto. 2. Ofrecer tasas de interés preferenciales para pequeñas empresas. 3. Formas de pago accesibles.	1. No brindar el capital necesario para iniciar el proyecto. 2. Tasas elevadas de interés. 3. Formas de pago inaccesibles.	1. Otorgar el financiamiento estrictamente necesario para el proyecto.
Desarrollador de Página Web	Desarrollar los medios publicitarios con que se anunciarán los servicios del nuevo hotel.	Alto	Bajo	1. Realizar adecuadamente la página web.	1. No realizar de forma adecuada la página web.	1. Proporcionar un esquema completo de lo que se desea, 2. La información presentada deberá ser lo más sencilla y concisa posible, pero suficiente. 3. Dar seguimiento y supervisión al trabajo del desarrollador. 4. Desarrollar pruebas de la página previo a su publicación
Ministerio de Trabajo	Garantizar el correcto funcionamiento del nuevo hotel en el área de previsión social	Alto	Bajo	1. Otorgar los permisos de inscripción del nuevo hotel.	1. Negar los permisos necesarios para el funcionamiento del nuevo hotel.	1. Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el trámite

Stakeholder	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto positivo	De impacto negativo	
Personal de Servicios varios	Mantener limpias y ordenadas las instalaciones del hotel.	Alto	Bajo	1. Ofrecer las instalaciones limpias y ordenadas a todos los usuarios del Hotel.	1. No ofrecer las instalaciones limpias y ordenadas a todos los usuarios del Hotel.	1. supervisar el trabajo realizado por el personal de limpieza. 2 dotar de los utensilios necesarios de limpieza.
Recepcionista	Atender las solicitudes de visitas y recibir correspondencia	Alto	Bajo	1. Tener las habilidades de comunicación correctas. 2 Adecuada atención a los clientes externos.	1. No contar con las habilidades de comunicación necesarias. 2 No brindar la atención a los clientes externos.	1. Tratar a los clientes con eficiencia y educación. 2. Mantener actualizados los archivos utilizados. 3. Brindar entrenamiento necesario para que pueda realizar sus funciones eficazmente.
Vigilante	Garantizar la seguridad del local y de los usuarios	Alto	Bajo	1. Realizar una adecuada vigilancia garantizando la seguridad del local y de todos los usuarios.	1. No realizar una adecuada vigilancia.	1. Tener la adecuada capacitación, y todos los implementos a utilizar al momento de desarrollar su trabajo.
Abogado	Realizar los trámites legales, de una forma eficiente y efectiva para la realización exitosa del proyecto.	Medio	Medio	1. Trabajar en equipo. 2. Cumplir con la planificación establecida. 3. Identificarse con el proyecto.	1. Trabajar de manera aislada. 2. Incumplimiento de la planificación establecida. 3. No identificarse con el proyecto.	1. Trabajar en conjunto guiado por el objetivo del proyecto. 2. Trabajar utilizando de manera efectiva los medios de comunicación. 3. Involucrarlo lo más posible en las actividades y decisiones del proyecto
Alcaldía Municipal de San Salvador	Autorizar el establecimiento del nuevo hotel en el municipio de San Salvador, colonia San Benito.	Bajo	Alto	1. Otorgar los permisos necesarios para el funcionamiento del nuevo hotel.	1. Negar los permisos necesarios para el funcionamiento del nuevo hotel.	1. Estudiar e investigar el negocio para argumentar la aprobación o negación del permiso municipal.

Stakeholder	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de influencia	Acciones Posibles		Estrategias
				De impacto positivo	De impacto negativo	
Administradora de Fondo para Pensiones	Acreditar las cotizaciones de todos los empleados del nuevo hotel.	Bajo	Bajo	1. Emitir número de NUP para los trabajadores afiliados al fondo de pensiones.	1.No emitir número de NUP a los trabajadores	1.Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el tramite
Ministerio de Salud	Garantizar el correcto funcionamiento del nuevo Hotel en el área de salubridad.	Bajo	Alto	1. Otorgar los permisos de salubridad necesarios para el funcionamiento del nuevo hotel con los alimentos a ofrecer.	1. Negar los permisos de salubridad necesarios para el funcionamiento del nuevo hotel.	1. Programar la visita de inspección al nuevo hotel sin previo aviso. 2. Realizar el procedimiento establecido por la institución.
Ministerio de Hacienda	Autorizar la actividad económica-comercial del nuevo hotel	Bajo	Media	1. Emitir NIT e NRC de la sociedad.	1.Cometer un error al momento de registrar el nuevo hotel en el Ministerio de Hacienda	1.Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el trámite
Centro Nacional de Registro	Legalizar el funcionamiento del nuevo hotel a través de su inscripción en el Registro de Comercio.	Bajo	Bajo	1.Registrar el nuevo hotel en el registro de comercio	1. Cometer un error al momento de registrar la nueva empresa en el registro de comercio.	1. Realizar correctamente el registro de inscripción del nuevo hotel.
Dirección General de Estadísticas y Censos	Determinar la cantidad de instituciones que se involucran en el dinamismo de la actividad económica del sector	Bajo	Bajo	1. Registrar el nuevo hotel en la Dirección General de Estadísticas y Censos.	1. Cometer un error al momento de registrar la nueva empresa en la Dirección General de Estadísticas y Censos.	1.Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el tramite
Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Brindar atención médica a los empleados del hotel que serán afiliados al ISSS.	Bajo	Bajo	1. Brindar Atención médica de manera efectiva a los usuarios del sistema de salud.	1. No brindar atención médica a los trabajadores afiliados a la entidad.	1.Recopilar la información requerida por la institución de la manera correcta para no presentar inconvenientes al momento de realizar el tramite

Fuente: Elaboración propia

2. Planificar las Comunicaciones

Para poder planificar las comunicaciones del proyecto es necesario analizar los requerimientos que inicialmente fueron identificados, de tal forma que mediante el plan de comunicación pueda darse respuesta a preguntas tales como: ¿qué información necesitan los interesados?, ¿cuándo necesitan la información?, ¿quién se comunica con quién?, ¿cómo se distribuirá la comunicación y con qué frecuencia?

Así mismo, en este plan puede establecerse el procedimiento para tratar polémicas originadas en el desarrollo del proyecto y recomendaciones o lineamientos específicos para llevar a cabo las reuniones de trabajo o inclusive para el envío de e-mails. A continuación se presenta el plan de comunicaciones para el proyecto de apertura de un pequeño hotel de ciudad en el municipio de San Salvador.

PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES							
PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLEMICAS							
1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.							
2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:							
LOG DE CONTROL DE POLEMICAS							
Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Responsable	Fecha	Resultado Obtenido
3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:							
a. Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.							
b. Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.							
c. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el paso 'a').							
4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:							
a. En primera instancia será tratada de resolver por el Project Manager.							
b. En segunda instancia será tratada de resolver por el Sponsor, el Project Manager, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la solución de conflictos.							

GUIAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Guía para Reuniones.-

Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión).

Guía para Correo Electrónico.

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. El asunto de los correos electrónicos deberá empezar con la frase "P. Hotel".
2. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto de la empresa y los proveedores deberán ser enviados por el Project Manager, para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
3. Los enviados por los proveedores y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto de la Empresa deberán ser copiados al Project Manager (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con los proveedores estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
4. Los correos internos deberán ir con copia para todos los miembros del Equipo de Proyecto.

COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Ver Tabla No. 30: Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Tabla No. 30: Matriz de comunicaciones del proyecto

#	¿Qué comunicamos?	¿Por qué?	Remitente / Destinatario	Método	Responsabilidad			Tiempo		
					Preparación	Envío	Retroalimentación	Fecha inicial	Frecuencia	Observaciones
1	Iniciación del proyecto	Para que los interesados del proyecto conozcan los datos sobre el proyecto	Gerente del Proyecto/Sponsor	Reuniones	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Sponsor	Al inicio del Proyecto	Una sola vez	
2	Plan del Proyecto	Para que los interesados conozcan la planificación detallada del proyecto: Alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, y adquisiciones.	Gerente del Proyecto/Sponsor	Reuniones	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Sponsor	Un mes antes del proyecto	Una sola vez	
3	Acta de Constitución del Proyecto	Para dar inicio con la planificación del proyecto	Gerente del Proyecto/Sponsor, Equipo de Trabajo	Escrita	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Sponsor/Equipo de Trabajo	Al inicio del Proyecto	Una sola vez	
4	Avances en la Remodelación	Conocer de los avances si se ha cumplido con los tiempos	Contratista/ Gerente del Proyecto, Sponsor	Reuniones	Contratista	Contratista	Gerente del Proyecto	Al final de la obra	Una sola vez	
5	Adquisiciones	Conocer de los avances y problemas que pueden generarse en el desarrollo del proyecto	Representante Legal/ Gerente del Proyecto, Sponsor, Contador	Escrita	Representante Legal/ Gerente del Proyecto	Representante Legal/ Gerente del Proyecto	Contador	Un mes después de finalizada la planificación	En la fecha que se realice la compra	

#	¿Qué comunicamos?	¿Por qué?	Remitente / Destinatario	Método	Responsabilidad			Tiempo		
					Preparación	Envío	Retroalimentación	Fecha inicial	Frecuencia	Observaciones
6	Contratación de Personal	Dar a conocer el personal que ha sido contratado para los puestos de recepción, cocina y servicios varios	Gerente del Proyecto/ Sponsor, Representante Legal	Reuniones	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Sponsor, Representante Legal	Al finalizar la contratación de personal	Una sola vez	
7	Página Web	Conocer los avances de los requerimientos de la página web	Desarrollador Web	Vía correo electrónico	Desarrollador Web	Desarrollador Web	Gerente del Proyecto	20-nov-15	Todos los lunes	
8	Avances del proyecto	Para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Gerente del Proyecto/Sponsor	Vía correo electrónico	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Sponsor	Un mes después de finalizada la planificación	Una vez al mes	
9	Finalización de la Adecuaciones	Verificar el cumplimiento de metas	Contratista/ Gerente del Proyecto, Sponsor	Reuniones	Contratista	Contratista	Gerente del Proyecto/ Sponsor	Al finalizar el paquete de Remodelaciones y Adecuaciones	Una sola vez	
10	Finalización del Proyecto	Informar a los interesados del proyecto sobre la Finalización del proyecto	Gerente del Proyecto, Equipo de Trabajo	E-mail	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto	Equipo de Trabajo	Al finalizar el proyecto	Una sola vez	

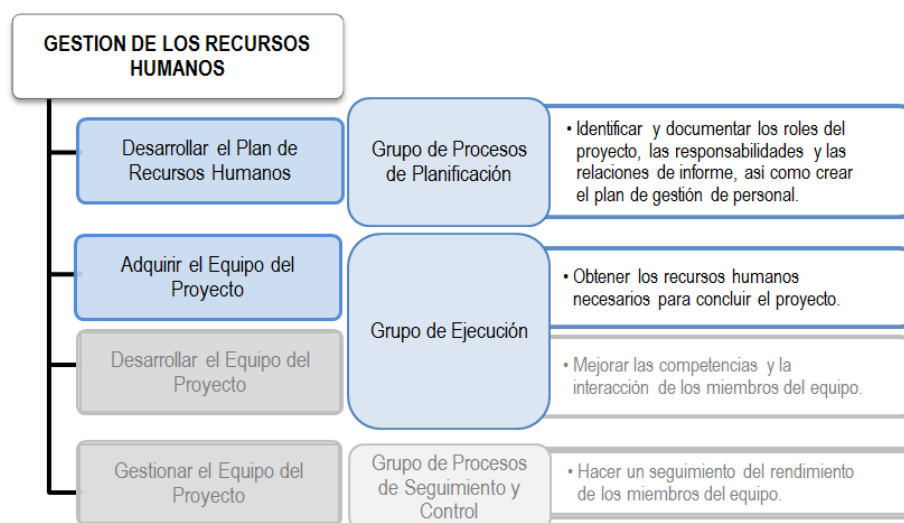
Fuente: Elaboración Propia

F. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Otro de los planes subsidiarios del plan de gestión de proyectos es el que corresponde a la gestión de los recursos humanos, el mismo, tal como se describe en el PMBOK® Guide, la gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, dirigen y lideran el equipo del proyecto, mismo que está compuesto por las personas a quienes se les ha asignado roles y responsabilidades para concluir el trabajo del proyecto.

Esta área incluye los procesos detallados en la Figura No. 23, de los cuales únicamente se desarrollará el primero que corresponde al grupo de planificación y la base de planificación del proceso de adquirir el equipo del proyecto correspondiente al grupo de ejecución.

Figura No. 23: Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

Para poder planificar los recursos humanos del proyecto sea ha considerado responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y cuándo se incorporará cada persona?
- ¿Cuáles serán sus roles y responsabilidades?
- ¿Cuáles son los paquetes de trabajo en los que se encuentran asignados?
- ¿En qué momento se contratarán y bajo qué condiciones?

1.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

A continuación se presenta el plan de recursos humanos para el proyecto de apertura de un pequeño hotel de ciudad en el municipio de San Salvador.

PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	
DESCRIPCION DE ROLES	
RECEPCIONISTA	
OBJETIVOS DEL ROL	Persona encargada de atención al conmutador del hotel, recibir la correspondencia y atender de manera personalizada a las personas que visiten las instalaciones.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar eficientemente los recursos asignados (equipos). • Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente. • Mantener y cumplir los lineamientos del hotel. • Cumplir con las normas del hotel.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas del hotel • Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno • Enviar, recibir y archivar fax • Tramitar solicitud de taxi • Mantener un registro de las llamadas • Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida • Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes
COCINERO	
OBJETIVOS DEL ROL	Elaborar platos o menús de calidad ofreciendo buen servicio a los clientes del hotel
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Buen funcionamiento de la cocina • Elaborar los alimentos de calidad • Realizar la limpieza de la cocina, comedor y los utensilios • Clasificar los productos que se van a utilizar en la preparación de los alimentos
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud de los clientes • Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos • Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina
OFICIOS VARIOS	
OBJETIVOS DEL ROL	Realizar actividades de limpieza general en las áreas asignadas para mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hotel
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al área administrativa de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades • Aprovechar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las instalaciones, equipo y mobiliario, manteniéndolos en óptimas condiciones • Efectuar movimientos de mobiliario y equipo cuando así lo requieran las necesidades del Centro • Solicitar oportunamente al área administrativa los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades • Ordenar cuidadosamente el equipo, mobiliario y materiales de trabajo a efecto de mantener su conservación • Mantener las paredes, vidrios, cancelas, puertas debidamente aseados lavándolos una vez por semana • Aplicar soluciones desinfectantes, detergentes con el fin de mantener los pisos en óptimas condiciones.

ADQUISICION DEL PERSONAL DEL PROYECTO				
N° PUESTOS REQUERIDOS	HORARIOS PROPUESTOS	FECHA LIMITE DE CONTRATACION	REMUNERACION BASE (MENSUAL)	TOTAL MENSUAL
2	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm (Horario rotativo cada tres días)	21 diciembre 2015	\$325.00	\$650.00
2	De lunes a domingo, de 06:00pm a 06:00am (Horario rotativo cada tres días)	21 diciembre 2015	\$325.00	\$650.00
4	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm (Horario rotativo cada cuatro días. Dos personas a la vez)	21 diciembre 2015	\$270.00	\$1,080.00

CRITERIOS DE LIBERACION DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
CARGO	CRITERIO DE LIBERACION	ENTREGABLE COMPLETADO	¿CÓMO?
Contador	Al término de las actividades del entregable legalización	1.2 Legalización	Comunicación del Gerente del Proyecto
Abogado	Al término de la contratación del personal	1.5 Contratación de Personal	Comunicación del Gerente del Proyecto
Gerente del Proyecto	Al dar por finalizado el proyecto	1.1 Planificación, 1.3 Adquisiciones, 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones; 1.6 Publicidad	Comunicación del Inversionista y/o el Representante Legal de Suites Es Turismo

1.2 Criterios de Liberación del Personal del Proyecto

Bajo el entendido que los trabajadores asignados al proyecto en los cargos de contador y abogado ya forman parte de la estructura de la organización de Suites Es Turismo, y que su apoyo al desarrollo de las actividades de apertura del pequeño hotel de ciudad en el municipio de San Salvador es temporal; la Tabla No.31 presenta los criterios de liberación.

Tabla No. 31: Criterios de Liberación del Personal Temporal del Proyecto

Cargo	Criterio de Liberación	Entregable Completado	¿Cómo?
Contador	Al término de las actividades del entregable legalización	1.2 Legalización	Comunicación del Gerente del Proyecto
Abogado	Al término de la contratación del personal	1.5 Contratación de Personal	Comunicación del Gerente del Proyecto
Gerente del Proyecto	Al dar por finalizado el proyecto	1.1 Planificación, 1.3 Adquisiciones, 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones; 1.6 Publicidad	Comunicación del Inversionista y/o el Representante Legal de Suites Es Turismo

Fuente: Elaboración Propia

2. Adquirir el Equipo del Proyecto

Este proceso consiste en obtener los recursos humanos necesarios para concluir con las actividades del proyecto. No obstante el equipo de este proyecto se encuentra disponible para poder finalizarlo, y están preparados para el inicio de las operaciones, sin embargo, es necesaria la definición de los procedimientos de adquisición del personal que será necesario contratar para el inicio de las operaciones, así como establecer sus roles y responsabilidades.

2.1 Procedimiento para la Contratación del Personal del Proyecto

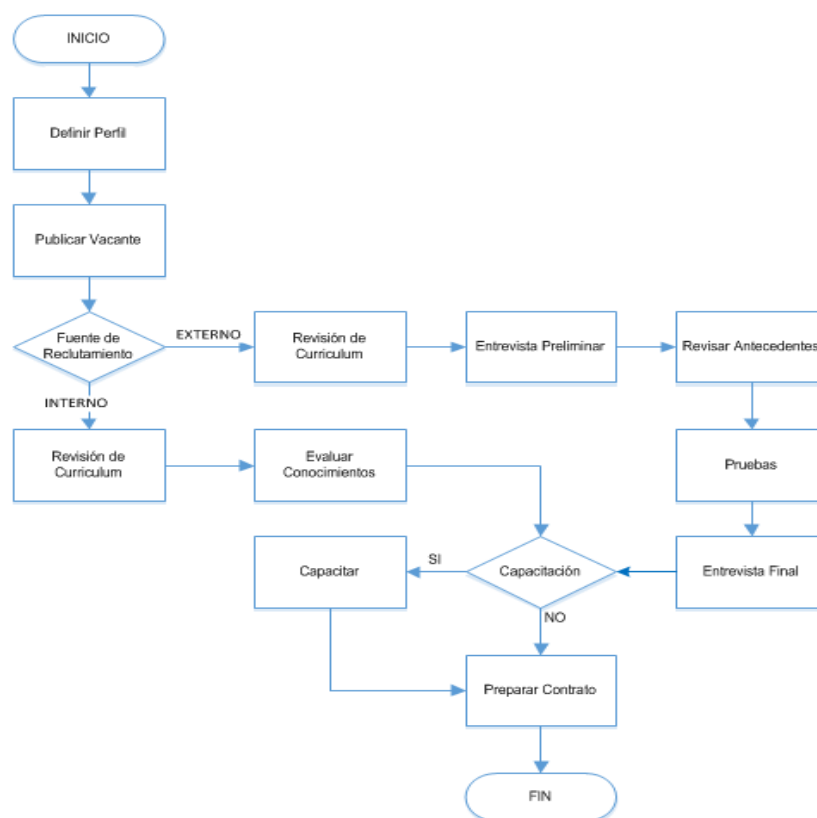
En primer lugar debe aclararse que al momento de iniciar las actividades del proyecto que consisten en la adquisición de una vivienda para establecer el hotel, las correspondientes diligencias de legalización, el desarrollo de las remodelaciones, adecuaciones y adquisiciones de mobiliarios y equipos requeridos para la adecuación del lugar y también para realizar tareas que aseguren la promoción del negocio; Suites Es Turismo ya contaba con su equipo de trabajo conformado por el contador, el abogado y el gerente del proyecto. Por lo que el apartado de contratación descrito en el presente plan será de aplicación al entregable “1.5 Contratación de Personal”, que requiere llevar a cabo las acciones necesarias para la contratación de las personas que estarán a cargo de los puestos de recepción, cocina, y oficios varios, necesarios para iniciar las operaciones del hotel.

El procedimiento propuesto se describe en la Tabla No. 32. El mismo únicamente pretende ser una guía que puede mejorarse en el momento de su ejecución. Al momento de llevar a cabo este procedimiento, y por el tipo de puestos a cubrir, se sugiere realizar reclutamiento externo.

Tabla No. 32: Procedimiento de contratación de personal

Procedimiento de Contratación		
Reclutamiento	Selección	Contratación
<p>Objetivo: Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos requeridos por el proyecto</p> <p>Descripción: Inicia con la definición del perfil del puesto. Posteriormente se publica la vacante en la organización y se determina la existencia de personal idóneo de fuente interna. De no existir solicitudes, se procede a publicar en uno de los periódicos de mayor circulación la existencia de la vacante.</p>	<p>Objetivo: Escoger los candidatos que mejor se acoplen a las necesidades del proyecto.</p> <p>Descripción: Se reciben y revisan las hojas de vida de los candidatos que atendieron al anuncio. Se escogen al menos tres candidatos por puesto a cubrir. Se realiza entrevista preliminar para conocer al candidato. Se programan y realizan las pruebas que se consideren convenientes (conocimientos, psicológicas, polígrafo). Seleccionar a los dos mejores candidatos por cargo y somerterlos a entrevista final con el dueño del hotel.</p>	<p>Objetivo: Establecer la relación laboral formal con el candidato seleccionado.</p> <p>Descripción: Una vez seleccionada la persona a contratar se prepara la documentación correspondiente para su contratación formal. De haber determinado la necesidad de capacitación se procede con el desarrollo de los contenidos pertinentes para asegurar su buen desempeño .</p>

El procedimiento de contratación antes detallado puede visualizarse en la Figura No. 24

Figura No. 24: Procedimiento de Contratación del Personal del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Adquisición de Personal del Proyecto

La Tabla No. 33 contiene información relevante sobre el momento en que debe contratarse el personal para los cargos de recepcionista, oficios varios y cocina, quienes brindarán los correspondientes servicios a los clientes una vez se abra el hotel al público.

Tabla No. 33: Matriz de Adquisición de Personal del Proyecto

Cargo	N° Puestos Requeridos	Horarios Propuestos	Fecha Límite de Contratación	Remuneración base (mensual)	Total Mensual
Recepcionista	2	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm (Horario rotativo cada tres días)	21 diciembre 2015	\$325.00	\$650.00
	2	De lunes a domingo, de 06:00pm a 06:00am (Horario rotativo cada tres días)	21 diciembre 2015	\$325.00	\$650.00
Oficios Varios y Cocina	4	De lunes a domingo, de 06:00am a 06:00pm (Horario rotativo cada cuatro días. Dos personas a la vez)	21 diciembre 2015	\$270.00	\$1,080.00

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Descripción de Roles y Responsabilidades

Según el PMBOK® Guide, el concepto de rol dentro del proyecto tiene que ver fundamentalmente con el aporte que hace cada miembro al trabajo del equipo. En general, es la expresión de las obligaciones de cada posición. Si bien el individuo contribuye con sus conocimientos técnicos en cada una de las actividades, el concepto de rol también considera sus características personales que le dan una modalidad personal al aporte.

A continuación son descritos los roles correspondientes al personal que será contratado para atender a los clientes del hotel una vez éste se encuentre instalado. Esto con el afán de perfilar las competencias requeridas para los puestos de recepcionista, cocinero y oficios varios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes identificadas anteriormente en el estudio de factibilidad de mercado y asegurar el éxito del funcionamiento del negocio.

NOMBRE DEL ROL: RECEPCIONISTA	
OBJETIVOS DEL ROL	
Persona encargada de atención al conmutador del hotel, recibir la correspondencia y atender de manera personalizada a las personas que visiten las instalaciones	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar eficientemente los recursos asignados (equipos) • Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y el cliente • Mantener y cumplir los lineamientos del hotel • Cumplir con las normas del hotel 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas del hotel • Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno • Enviar, recibir y archivar fax • Tramitar solicitud de taxi • Mantener un registro de las llamadas • Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida • Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes 	
REQUISITOS DEL ROL	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de programas de computación • Buena capacidad de redacción
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizada • Comunicativa • Flexible
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año como recepcionista • Uso de conmutador con varias extensiones
Otros	Los que especifique el Representante Legal de Suites Es Turismo

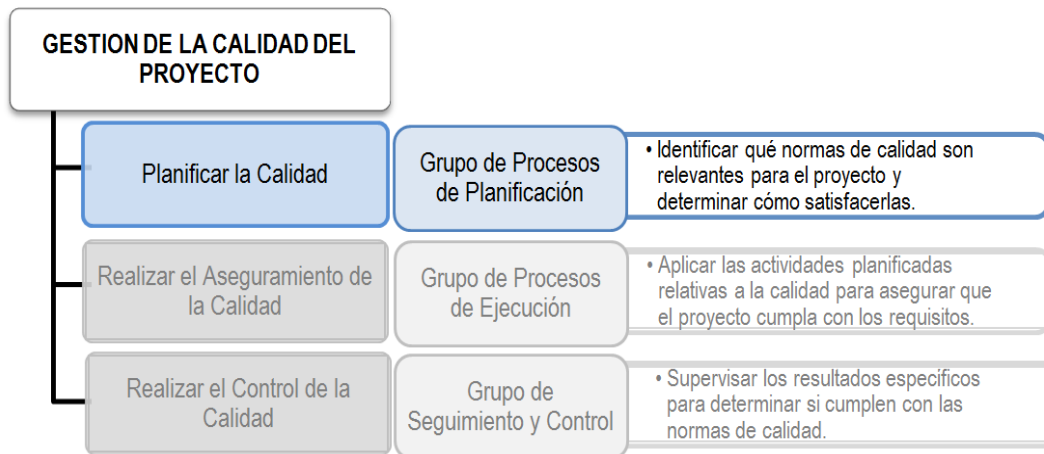
NOMBRE DEL ROL: COCINERO	
OBJETIVOS DEL ROL	
Elaborar platos o menús de calidad ofreciendo buen servicio a los clientes del hotel	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Buen funcionamiento de la cocina 	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los alimentos de calidad • Realizar la limpieza de la cocina, comedor y los utensilios 	
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los productos que se van a utilizar en la preparación de los alimentos 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud de los clientes • Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos • Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina 	
REQUISITOS DEL ROL	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes y preparación de frutas y verduras • Cocina y preparación de alimentos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Vocación de servicio • Administración de los alimentos • Orden y limpieza en el área de trabajo
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Alimentos • Mantenimiento en el área de cocina • Nutrición y dietética
Otros	Los que especifique el Representante Legal de Suites Es Turismo

NOMBRE DEL ROL: OFICIOS VARIOS	
OBJETIVOS DEL ROL	
Realizar actividades de limpieza general en las áreas asignadas para mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hotel	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al área administrativa de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades • Aprovechar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las instalaciones, equipo y mobiliario, manteniéndolos en óptimas condiciones • Efectuar movimientos de mobiliario y equipo cuando así lo requieran las necesidades del Centro • Solicitar oportunamente al área administrativa los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades • Ordenar cuidadosamente el equipo, mobiliario y materiales de trabajo a efecto de mantener su conservación • Mantener las paredes, vidrios, cancelas, puertas debidamente aseados lavándolos una vez por semana • Aplicar soluciones desinfectantes, detergentes con el fin de mantener los pisos en óptimas condiciones. 	
REQUISITOS DEL ROL	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de máquina pulidora y aspiradora Indispensable • Uso de fotocopidora.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Doblar ropa de cama • Manejo adecuado de los desechos
Experiencia	No requerida. Recomendación indispensable
Otros	Los que especifique el Representante Legal de Suites Es Turismo

G. PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

La gestión de la calidad del proyecto consta de tres procesos, tal como se muestra en la Figura No. 25. Esta área de conocimientos interactúa con el resto de procesos de las demás áreas, ya que asegura que todas las actividades sean revisadas y cumplan con las características definidas en el acta de constitución y en cada uno de los planes que han sido definidos.

Figura No. 25: Procesos de la Gestión de la Calidad del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

Tal como se establece en el PMBOK® Guide, la gestión de la calidad de un proyecto implica identificar, crear y seguir políticas, establecer procedimientos para asegurar que el mismo cumpla con los requisitos definidos en su comienzo.

Estos requerimientos son los que guían al equipo de trabajo durante el tiempo de gestión del proyecto para no desviarse de las metas y objetivos propuestos.

A continuación se presenta el plan de gestión de la calidad del proyecto, mismo que contiene el detalle de los documentos que serán necesarios para su gestión, los procesos a seguir, la programación de las actividades relacionadas a la calidad y los miembros del equipo junto a sus funciones respecto a este proceso.

PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD	
POLITICA DE CALIDAD	
El presente proyecto debe cumplir con los criterios de aceptación establecidos en el enunciado del alcance, así como con las restricciones de tiempo y costo.	
DOCUMENTOS A UTILIZAR PARA GESTIONAR LA CALIDAD	
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Se supervisará el desarrollo de las actividades relacionadas al alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones del proyecto según programación, para asegurar el cumplimiento de los planes iniciales y reducir las desviaciones. • De igual forma que la supervisión, se realizarán actividades periódicas de control de la calidad en las diferentes áreas de conocimiento del proyecto a fin de corregir las desviaciones que surjan durante la ejecución de los planes. • Ambas actividades antes enunciadas consistirán en inspecciones realizadas por el gerente del proyecto, quien apoyado por el equipo de trabajo determinarán el estado de avance del proyecto, la existencia de desviaciones y necesidad de implementación de acciones correctivas para encauzar el rumbo del proyecto. • Si en algún momento, para asegurar la calidad o cumplimiento de requisitos iniciales, fuere requerido el aval del sponsor, será el gerente del proyecto quien comunicará la necesidad identificada y las alternativas de solución.
Plantillas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de la calidad del proyecto
Listas de Chequeo	<ul style="list-style-type: none"> • De Auditoría. Necesarias para verificar durante las actividades de supervisión si el proyecto está cumpliendo con los procesos requeridos para asegurar la calidad de los entregables. • De Acciones Correctivas. Para enumerar las acciones probables de corrección de la desviación a fin de cumplir con los requerimientos establecidos.
Diagramas de Causa y Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Para identificar en forma esquemática las causas de los problemas identificados durante la ejecución de las actividades del proyecto.
PROCESOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD	
Enfoque de Aseguramiento de la calidad	<p>El aseguramiento de la calidad se efectuará llevando a cabo actividades de supervisión de las diferentes áreas de conocimiento que conforman el proyecto, de tal forma que al analizar los resultados puedan identificarse acciones preventivas y/o correctivas.</p> <p>El encargado de realizar las actividades de prevención serán los responsables directos del paquete de trabajo o entregable afectado.</p> <p>De existir la necesidad de ejecutar acciones correctivas, el encargado del paquete de trabajo deberá notificar al gerente del proyecto.</p>
Enfoque de Control de la Calidad	<p>El control de calidad se hará una vez se concluya con los trabajos correspondientes a cada los diferentes productos del proyecto: instalaciones del hotel, habitaciones, baños, cocina, piscina, sala de estar, recepción, mini bar, área de comedor, personal, publicidad e insumos.</p> <p>Si el producto o entregable no cumple con los requerimientos establecidos en el enunciado del alcance, deberá pedirse la corrección del mismo hasta que el gerente del proyecto pueda dar el aval y aceptarlo.</p>
Enfoque de Mejora de Procesos	<p>Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar el proceso 2. Determinar la oportunidad de mejora 3. Tomar información sobre el proceso 4. Analizar la información levantada 5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso 6. Aplicar las acciones correctivas 7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas 8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES DE SUPERVISION Y CONTROL		
ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FRECUENCIA
Supervisar el Alcance del Proyecto	2/06/2015	El primer lunes de cada mes
Supervisar la Gestión del Tiempo	02/06/2015	El primer martes de cada mes
Supervisar la Gestión de los Costos	03/06/2015	El primer miércoles de cada mes
Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos	04/06/2015	El primer jueves de cada mes
Supervisar la Gestión de las Comunicaciones	05/06/2015	El primer viernes de cada mes
Supervisar la Gestión de las Adquisiciones	13/07/2015	El segundo lunes de cada mes
Controlar el Alcance del Proyecto	09/06/2015	El segundo martes de cada mes
Controlar la Gestión del Tiempo	10/06/2015	El segundo miércoles de cada mes
Controlar la Gestión de los Costos	11/05/2015	El segundo jueves de cada mes
Controlar la Gestión de los Recursos Humanos	12/06/2015	El segundo viernes de cada mes
Controlar la Gestión de las Comunicaciones	13/06/2015	El segundo sábado de cada mes
Controlar la Gestión de las Adquisiciones	14/07/2015	El tercer martes de cada mes
ROLES PARA LA GESTION DE LA CALIDAD		
Sponsor	Objetivo del Rol: Responsable final de la calidad del proyecto en su totalidad Funciones del Rol: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad Nivel de Autoridad: Disponer de recursos cuando sea necesario para asegurar el cumplimiento de requerimientos iniciales Supervisa a: Gerente del Proyecto	
Gerente del Proyecto	Objetivo del Rol: Gestionar la calidad del proyecto Funciones del Rol: Supervisar y controlar la ejecución de las actividades de las diversas áreas de conocimiento del proyecto, disponer ajustes para generar acciones correctivas cuando sea necesario y asegurar su aplicación Nivel de Autoridad: Exige el cumplimiento de los entregables del proyecto a tiempo y bajo el presupuesto establecido Supervisa a: Equipo de Trabajo (Contador, Abogado, Empresa Contratista, Desarrollador Web)	
Equipo de Trabajo ⁵¹	Objetivo del Rol: Cumplir con la entrega de los entregables del proyecto según los requerimientos establecidos Funciones del Rol: Realizar las actividades requeridas para completar los entregables Nivel de Autoridad: Utilizar de los recursos asignados de manera eficiente Supervisa a: No aplica	

H. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

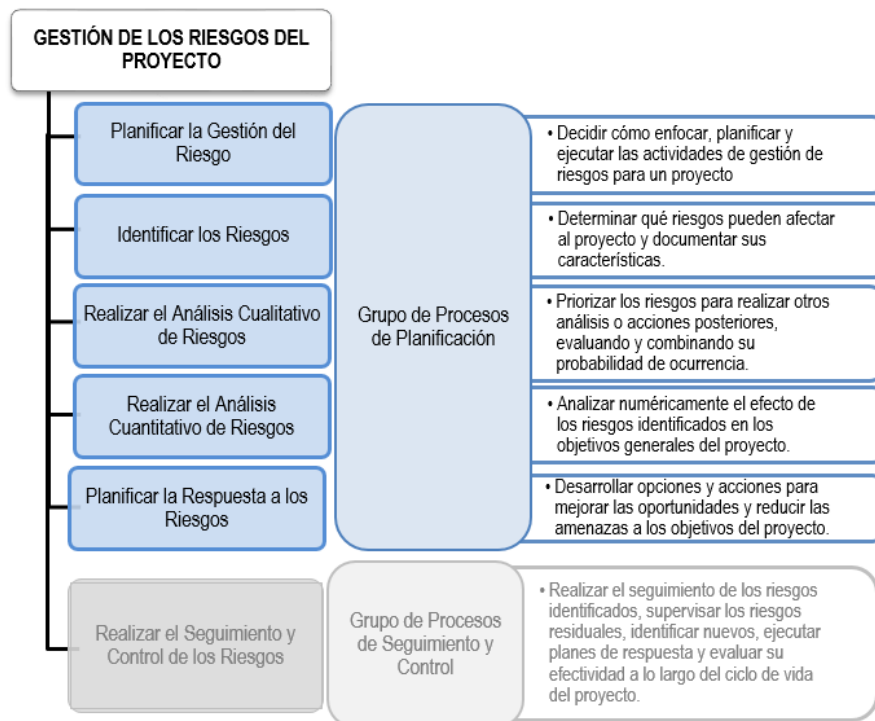
El PMBOK® Guide, 2008 define como riesgo al evento o condición incierta que, si ocurre, tendrá un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto.

Todo proyecto lleva implícito algún tipo de riesgo, por lo que la planificación de las acciones de mitigación y correctivas es muy importante si se quiere asegurar la conclusión exitosa del proyecto.

La gestión de los riesgos conlleva procesos de planificación, identificación, análisis y respuesta con el fin de maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar a probabilidad de ocurrencia de los sucesos adversos. El mismo consta de los procesos detallados en la Figura No. 26, de los cuales se desarrollarán los correspondientes al grupo de planificación, marcados en color azul.

⁵¹ El equipo de trabajo del proyecto se encuentra conformado por el Contador, el Abogado, el Desarrollador Web, y el Representante de la Empresa Contratista

Figura No. 26: Procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Planificar la Gestión del Riesgo

El PMI® incluye en el área de gestión de los riesgos el proceso de planificar los riesgos como una herramienta que explica de manera general cómo se gestionarán los procesos restantes. Estos últimos son los que efectivamente incluirán los pasos clave de la gestión de los riesgos del proyecto.

PLAN DE GESTION DE LOS RIESGOS	
RIESGOS IDENTIFICADOS	
1.	Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento.
2.	Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización
3.	Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa
4.	No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito
5.	Retraso en negociación de compraventa de vivienda
6.	Aumento en el precio de los insumos
7.	Contratar servicio de vigilancia no adecuado
8.	Que la página web no cumpla con las expectativas
9.	Que ocurra un terremoto
10.	Que se produzca un incendio
11.	Robo y/o Hurto
12.	Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones

RESPONSABLES Y ROLES	
RESPONSABLE	ROL
Contador	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las tareas necesarias para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que afecten al entregable de Legalización De ocurrir el riesgo, aplicar las medidas de respuesta y notificar al gerente del proyecto
Abogado	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las tareas necesarias para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que afecten al entregable de Contratación e Inducción Coordinarse con el contador del proyecto para brindar asesorías cuando sean necesarias. De ocurrir el riesgo, aplicar las medidas de respuesta y notificar al gerente del proyecto
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Panificar la gestión de los riesgos Supervisar el cumplimiento del plan de gestión de riesgos al menos una vez al mes Atender a las notificaciones del equipo del proyecto cuando éstos hayan identificado un riesgo Realizar las actividades necesarias para reducir al mínimo la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que afecten a los entregables de adquisiciones, publicidad, remodelaciones y adecuaciones. Aplicar las medidas de control necesarias para corregir el rumbo del proyecto y minimizar las distorsiones en el alcance

VALOR MONETARIO ESPERADO DE LOS RIESGOS

RIESGO	VALOR MONETARIO ESPERADO	% RESPECTO AL PRESUPUESTO DEL PROYECTO
No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito	\$ 120.00	0.07%
Retraso en negociación de compraventa de vivienda	\$ 122.40	0.07%
Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento.	\$ 74.40	0.04%
Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa	\$ 74.40	0.04%
Aumento en el precio de los insumos	\$ 128.63	0.07%
Contratar servicio de vigilancia no adecuado	\$ 1,525.00	0.88%
Que ocurra un terremoto	\$ 1,458.33	0.85%
Que se produzca un incendio	\$ 1,458.33	0.85%
Robo y/o Hurto	\$ 1,458.33	0.85%
Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización	\$ 160.80	0.09%
Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones	\$ 200.00	0.11%
Que la página web no cumpla con las expectativas	\$ 248.81	0.14%

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SUPERVISION Y CONTROL

ACTIVIDAD	FECHA PROGRAMADA
Supervisar la Gestión de los Riesgos	04 de julio 2015
	01 de agosto 2015
	05 de septiembre 2015
	03 de octubre 2015
	07 de noviembre 2015
Controlar la Gestión de los Riesgos	06 de julio 2015
	20 de julio 2015
	17 de agosto 2015
	21 de septiembre 2015
	19 de octubre 2015

2. Identificación de los Riesgos

Mediante el uso del juicio de expertos se identificaron los riesgos detallados en la Tabla No. 34. Así mismo, se establecieron las probables causas que originan el riesgo, sus efectos, así como los entregables que serían afectados si se presentase el evento.

Tabla No. 34: Matriz de Identificación de Riesgos

COD	Riesgo	Causa	Efecto	Entregables Afectados
1	Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento.	No realización o retraso en trámites previos en Ministerio de Hacienda, Alcaldía Municipal, DIGESTYC	Retraso en el inicio del proyecto	Legalización
2	Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización	Descuido del personal involucrado	Retraso en la legalización de la empresa	Legalización
3	Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa	Conflictos laborales dentro de las instituciones	Retraso en la legalización de la empresa	Legalización
4	No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito	No se encuentran inmuebles disponibles según los requerimientos del proyecto	No puede establecerse el hotel en la Colonia San Benito	Adquisiciones
5	Retraso en negociación de compraventa de vivienda	No contar con recurso financiero (financiamiento aprobado)	No compra de la vivienda	Adquisiciones
6	Aumento en el precio de los insumos	Comportamiento del mercado	Incremento de los costos del proyecto	Adquisiciones
7	Contratar servicio de vigilancia no adecuado	No verificar habilidades durante el proceso de selección	Mal servicio al cliente	Adquisiciones
8	Que la página web no cumpla con las expectativas	El desarrollador web no tiene claros los requerimientos y expectativas del cliente	Interfaz de la página web poco amigable	Publicidad
9	Que ocurra un terremoto	Fricción de capas tectónicas	Daños estructurales en la vivienda, pérdida de bienes muebles e insumos, daños a personas	Planificación
10	Que se produzca un incendio	Corto circuito; incendio no controlado en los alrededores; provocado por personas ajenas al hotel	Daños estructurales en la vivienda, pérdida de bienes muebles e insumos, daños a personas	Planificación
10	Que se produzca un incendio	Corto circuito; incendio no controlado en los alrededores; provocado por personas ajenas al hotel	Daños estructurales en la vivienda, pérdida de bienes muebles e insumos, daños a personas	Planificación
11	Robo y/o Hurto	Situación delincencial del país	Pérdida de bienes muebles, insumos y pertenencias de las personas que se encuentren en el momento; daños a personas	Planificación
12	Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones	Descuido o distracción	Daños a personas; paro temporal de actividades por atender el percance	Remodelaciones y Adecuaciones

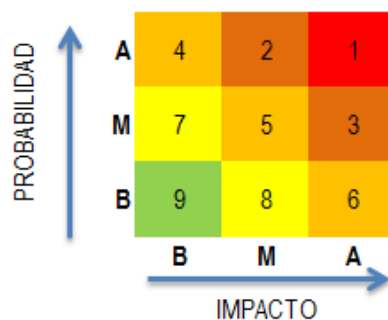
Fuente: Elaboración propia

3. Análisis Cualitativo de Riesgos

Este proceso consiste en evaluar cuál es el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados. La herramienta utilizada en esta ocasión fue la evaluación de probabilidad e impacto a través de entrevistas con expertos o conocedores de las condiciones de riesgo que implica el proyecto.

Se utilizó una matriz de probabilidad e impacto de la Figura No. 27 que permitió priorizar los riesgos en una escala del 1 al 9, donde el número 1 indica una alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto y el 9 una baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto en los objetivos del proyecto.

Figura No. 27: Matriz de Probabilidad e Impacto



Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar la matriz anterior, se obtuvo la clasificación de riesgos detallada en la Tabla No. 35.

Tabla No. 35: Matriz de Probabilidad e Impacto

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIORIDAD
1	No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito	Media	Alto	3
2	Retraso en negociación de compraventa de vivienda	Media	Alto	3
3	Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento	Media	Medio	5
4	Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa	Media	Medio	5
5	Aumento en el precio de los insumos	Media	Medio	5
6	Contratar servicio de vigilancia no adecuado	Media	Medio	5
7	Que ocurra un terremoto	Baja	Alto	6
8	Que se produzca un incendio	Baja	Alto	6
9	Robo y/o Hurto	Baja	Alta	6
10	Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización	Baja	Medio	8
11	Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones	Baja	Medio	8
12	Que la página web no cumpla con las expectativas	Baja	Bajo	9

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis Cuantitativo de Riesgos

Para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto fue necesario recurrir a un experto, a fin de obtener información sobre el impacto económico de cada uno de ellos bajo los escenarios pesimista, más probable y optimista. Los resultados de la consulta se muestran en la Tabla No. 36. El cálculo del Valor Monetario Esperado fue obtenido mediante el uso de la siguiente fórmula: $VMe = \frac{VMp+4VMm+VMo}{6}$

Tabla No. 36: Matriz de Cálculo del Valor Monetario Esperado de los Riesgos

COD	RIESGO	Valor Monetario Pesimista (VMp)	Valor Monetario Más Probable (VMm)	Valor Monetario Optimista (VMo)	Valor Monetario Esperado (VMe)
1	No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito	\$ 240.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
2	Retraso en negociación de compraventa de vivienda	\$ 144.00	\$ 122.40	\$ 100.80	\$ 122.40
3	Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento.	\$ 115.20	\$ 72.00	\$ 43.20	\$ 74.40
4	Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa	\$ 115.20	\$ 72.00	\$ 43.20	\$ 74.40
5	Aumento en el precio de los insumos	\$ 271.95	\$ 124.95	\$ 0.00	\$ 128.63
6	Contratar servicio de vigilancia no adecuado	\$ 2,000.00	\$ 1,525.00	\$ 1,050.00	\$ 1,525.00
7	Que ocurra un terremoto	\$ 1,750.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,458.33
8	Que se produzca un incendio	\$ 1,750.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,458.33
9	Robo y/o Hurto	\$ 1,750.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,458.33
10	Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización	\$ 804.00	\$ 40.20	\$ 0.00	\$ 160.80
11	Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ 100.00	\$ 200.00
12	Que la página web no cumpla con las expectativas	\$ 330.01	\$ 248.81	\$ 167.60	\$ 248.81

Fuente: Elaboración propia

5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos

La planificación de la respuesta al riesgo consiste en desarrollar procedimientos que permitan mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas que inciden sobre los objetivos del proyecto. Es acá donde se toma la decisión de cómo responder a cada uno de los riesgos identificados y además, se establecen las correspondientes medidas de mitigación, tal como puede apreciarse en la Tabla No. 37.

Tabla No. 37: Matriz de respuesta a los riesgos del proyecto

CODIGO	RIESGO	ENTREGABLE AFECTADO	FECHA PROBABLE DE OCURRENCIA	MEDIDA DE MITIGACIÓN	RESPUESTA
1	No encontrar vivienda disponible en Colonia San Benito	Adquisiciones	Entre el 03 de julio y el 10 de noviembre 2015	Contratar agente de bienes raíces que cotice en Colonia San Benito y Colonia Escalón de manera simultánea	Cambiar de ubicación
2	Retraso en negociación de compraventa de vivienda	Adquisiciones	Entre el 03 de julio y el 10 de noviembre 2015	Prequalificarse con el banco seleccionado	Buscar otras fuentes de financiamiento
3	Retraso en la obtención de matrícula de empresa y establecimiento.	Legalización	Entre el 03 de julio y el 19 de agosto 2015	Designar a una sola persona para realizar las actividades de legalización.	Dar seguimiento al trámite
4	Huelga o Paro en las instituciones donde deben realizarse los trámites de legalización de la empresa	Legalización	Entre el 03 de julio y el 19 de agosto 2015	Iniciar trámite y agilizar procesos	Ninguna
5	Aumento en el precio de los insumos	Adquisiciones	Entre el 03 de julio y el 10 de noviembre 2015	Contar con un contrato de suministros que permita pactar precios con antelación	Ninguna
6	Contratar servicio de vigilancia no adecuado	Adquisiciones	Entre el 10 y el 19 de septiembre 2015	Establecer un periodo de prueba. Contratar agencia de empleos	Sustituir al personal
7	Que ocurra un terremoto	Planificación	Entre el 4 de mayo y el 24 de diciembre 2015	Cancelar cuota de seguro que cubra los daños	Activar protocolo de evacuación
8	Que se produzca un incendio	Planificación	Entre el 4 de mayo y el 24 de diciembre 2015	Cancelar cuotas de seguro de incendio	Activar protocolo de alarma por incendio.
9	Robo y/o Hurto	Planificación	Entre el 4 de mayo y el 24 de diciembre 2015	Contratar servicio de vigilancia 24 horas. Contratar Seguro de Robo y Hurto	Denunciar ante la Policía Nacional Civil
10	Pérdida de documentos en las instituciones correspondientes durante el proceso de legalización	Legalización	Entre el 03 de julio y el 19 de agosto 2015	Guardar copia de respaldo de los documentos y comprobantes de trámite	Presentar comprobantes y exigir respuesta oportuna a la solicitud
11	Que algún empleado sufra un accidente dentro de las instalaciones	Remodelaciones y Adecuaciones	Entre el 17 de agosto y el 07 de diciembre 2015	Verificar cumplimiento de medidas de las seguridad e higiene ocupacional	Activar medidas de atención de accidentes
12	Que la página web no cumpla con las expectativas	Publicidad	Entre el 13 de noviembre y el 10 de diciembre 2015	Supervisar el trabajo del desarrollador web. Dar seguimiento a los avances en la creación de la página	Cambiar las características de la página web

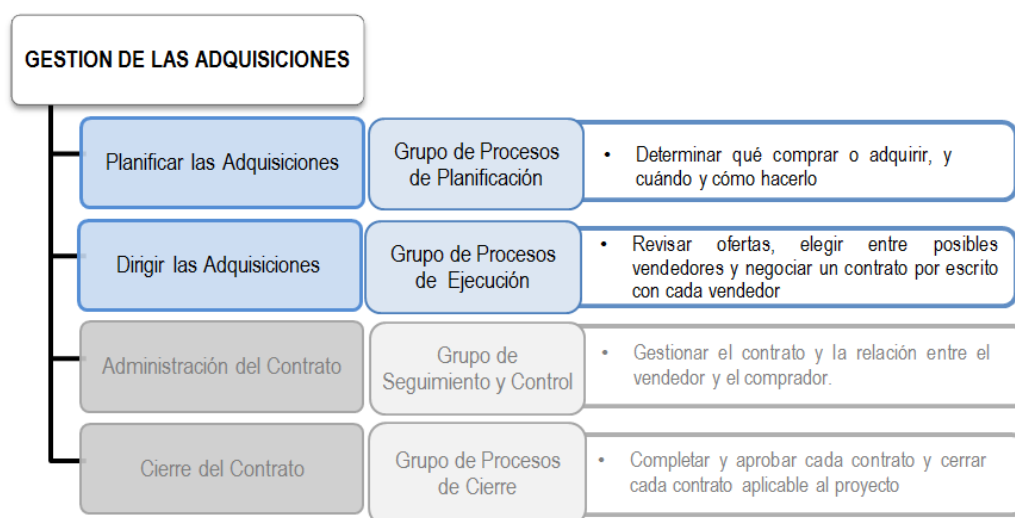
Fuente: Elaboración Propia

I. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La gestión de las adquisiciones es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.

El PMBOK® Guide define para esta área cuatro procesos, mismos que se muestran en la Figura No. 28, de los cuales el primero pertenece al grupo de procesos de planificación seguido de los procesos de ejecución, posteriormente los grupos de seguimiento y control y el último al grupo de procesos de cierre, por lo cual para desarrollar el plan de Administración de Adquisiciones se han considerado únicamente los procesos marcados en color azul.

Figura No. 28: Procesos de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto



Fuente: Adaptado del PMBOK®, 4ª Edición

1. Planificación de las Adquisiciones

Este proceso determina qué, cómo y cuándo comprar, por lo que requiere de información de otros procesos, tales como el enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo, el diccionario de la EDT y el plan para la gestión del proyecto.

Considerando que se trata de un proyecto relativamente pequeño, las adquisiciones se reducen a la adquisición del inmueble en el que se instalará el hotel, la compra de mobiliario y equipo necesario para amueblar y equipar las instalaciones, insumos de limpieza y la contratación de servicio de vigilancia y de una empresa contratista que se encargará de coordinar el de las actividades necesarias para la adecuación y remodelación de la infraestructura del hotel, a fin de cumplir con los requerimientos de los usuarios y del inversionista.

NOMBRE DEL PROYECTO

Apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador , Departamento de San Salvador

ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Ver Tabla No. 38: Matriz de Adquisiciones del Proyecto, donde se muestra el detalle de los productos o servicios a adquirir a lo largo del proyecto, así como el tipo de contrato a celebrar y el respectivo procedimiento a seguir para cada caso

Esta matriz además proporciona las fechas estimadas para llevar a cabo las adquisiciones e indica la persona encargada o responsable de llevar a cabo las correspondientes actividades.

PROCEDIMIENTOS ESTANDAR A SEGUIR

Para el contrato de adquisiciones se realizaran los siguientes procedimientos:

- Cotizar
- Comparar
- Seleccionar
- Contratar

COORDINACION CON LA GESTION DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES

En el contrato de adquisición pudiera incluir los siguientes Ítems:

- Tiempo de entrega de los productos o servicios.
- Medios de comunicación con el cual se contactara.
- Modalidad de pago
- Notificar con una semana de anticipación si hay cambios en las características de los productos o servicios solicitados.

RIESGOS Y RESPUESTAS

Según el Plan de Respuesta a los Riesgos, se tiene lo siguiente:

- Aumento de los precios de los productos o servicios estimar un presupuesto extra para este tipo de riesgos.
-

METRICAS

Se tomará como métrica las fechas establecidas para la firma de los contratos, así como las especificadas en el contrato para el proyecto.

Tabla No. 38: Matriz de Adquisiciones

PRODUCTO O SERVICIO A ADQUIRIR	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDORES	ÁREA/ROL/PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	FECHAS ESTIMADAS	
						INICIO	FIN
Vivienda	1.3.1	Contrato de Precio Fijo	Buscar Opciones de Compra Comparar y Seleccionar, Seleccionar Institución Financiera, Realizar Valúo de Casa, Cumplir Requisitos para Solicitud Crédito, Firmar Escrituras	Página Web Telefónica	Gerente del Proyecto	03/07/2015	07/08/2015
Contrato Empresa Contratista	1.3.2	Contrato de Precio Fijo	Cotizar, Comparar Precios, Seleccionar Empresa, Contratar	Página Web Telefónica	Gerente del Proyecto	07/08/2015	17/08/2015
Mobiliario y Equipo	1.3.3	Suministro	Cotizar, Comparar Precios, Seleccionar Proveedor, Comprar	Página Web Telefónica	Gerente del Proyecto	17/08/2015	10/11/2015
Insumos	1.3.4	Suministro	Cotizar Insumos para Preparar Desayunos, Mini Bar y productos de Higiene y Otros Varios Comparar Precios Seleccionar Proveedor Contratar Proveedor	Página Web Telefónica	Gerente del Proyecto	26/08/2015	09/09/2015
Vigilancia	1.3.5	Contrato de Precio Fijo	Cotizar Comparar Precios Seleccionar Compañía Contratar Servicio	Página Web Telefónica	Gerente del Proyecto	10/09/2015	19/09/2015

Fuente: Elaboración propia

GLOSARIO

- **Activos de los procesos de la organización:** Los activos de los procesos de la organización abarcan alguno o todos los activos relativos a procesos de alguna o todas las organizaciones participantes en el proyecto que pueden usarse para influir en el éxito del proyecto.⁵²
- **Administración de Reclamaciones.** Las reclamaciones son documentadas, procesadas, monitoreadas y gestionadas a lo largo del ciclo de vida del contrato, generalmente de conformidad con los términos del mismo. Si las partes no resuelven por sí mismas una reclamación, puede ser necesario gestionarla de acuerdo con los procedimientos de resolución alternativa de conflictos establecidos en el contrato.
- **Administración del Alcance del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para terminar el proyecto de manera exitosa. Y consiste de iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambios al alcance.
- **Análisis de Hacer o Comprar.** El análisis de hacer o comprar es una técnica general de dirección utilizada para determinar si un trabajo particular puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido a fuentes externas. Es posible que la organización del proyecto cuente con la capacidad necesaria, pero que la misma se encuentre comprometida con otros proyectos, en cuyo caso el proyecto en cuestión podría requerir que los esfuerzos sean suministrados por una organización externa a fin de cumplir con los compromisos establecidos en el cronograma.
- **Análisis de los Interesados.** Es un proceso que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y los relaciona con la finalidad del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto.
- **Análisis de los Requerimientos de las Comunicaciones.** Este análisis determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información. Asimismo, el director del proyecto debe considerar la cantidad de canales o rutas de comunicación potenciales como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto. La cantidad total de canales de comunicación potenciales es igual a $n(n-1)/2$, donde n representa la cantidad de interesados. Por consiguiente, un proyecto con 10 interesados tiene $10(10-1)/2 = 45$ canales de comunicación potenciales. Por lo tanto, un componente clave de la planificación de las comunicaciones reales del proyecto son la determinación y delimitación de quién se comunicará con quién, y de quién recibirá qué información.

⁵² Project Management Institute (2008). PMBOK Guide® (Cuarta ed). Pensilvania: PMI, Inc

- **Análisis de Reserva.** A lo largo de la ejecución del proyecto, pueden presentarse algunos riesgos, con impactos positivos o negativos sobre las reservas para contingencias del presupuesto o del cronograma. El análisis de reserva compara la cantidad de reservas para contingencias restantes con la cantidad de riesgo restante en un momento dado del proyecto, con objeto de determinar si la reserva restante es suficiente.
- **Análisis de Supuestos.** Cada proyecto y cada riesgo identificado se conciben y desarrollan tomando como base un grupo de hipótesis, escenarios y supuestos. El análisis de supuestos explora la validez de los supuestos según se aplican al proyecto. Identifica los riesgos del proyecto debidos al carácter inexacto, inestable, incoherente o incompleto de los supuestos.
- **Análisis SWOT (o DAFO, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)** Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluyendo los riesgos generados internamente. La técnica comienza mediante la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, enfocándose ya sea en la organización del proyecto o bien en aspectos comerciales en un sentido más amplio.
- **Apart-hotel.** Establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento turístico en departamentos independientes de un edificio que integran una unidad bajo una misma administración, pudiendo ofrecer servicios complementarios. Cada departamento está compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina equipada y comedor.⁵³
- **Auditorías de Calidad.** Es una revisión estructurada e independiente para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización.
- **Auditorías de los Riesgos.** Las auditorías de riesgos examinan y documentan la efectividad de las respuestas a los riesgos identificados y sus causas, así como la efectividad del proceso de gestión de riesgos.
- **Base de los Estimados.** Independientemente del nivel de detalle, la documentación de respaldo debe proporcionar una comprensión clara y completa de la forma en que se obtuvo la estimación de costos.
- **Calendarios de recursos.** El plan para la dirección de personal describe plazos necesarios para los miembros del equipo del proyecto, ya sea de manera individual o colectiva, así como cuándo deberían iniciarse las actividades de adquisición, como la contratación de personal.
- **Ciclo de Vida del Proyecto:** Es una colección de fases de proyecto generalmente secuenciales cuyos nombres y números están determinados por las necesidades de control de organización u organizaciones involucradas en el proyecto.

⁵³ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT (2006). Norma Salvadoreña NSR 03.44.02:08. Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico. San Salvador, El Salvador

- **Clusters.** Agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas.⁵⁴
- **Conciliación del Límite** del Financiamiento. El gasto de fondos debe conciliarse con los límites de financiamiento establecidos sobre el desembolso de fondos para el proyecto. Una variación entre los límites de financiamiento y los gastos planificados requerirá en algunos casos la reprogramación del trabajo para regular dichos gastos.
- **Contrato:** Un contrato es un acuerdo mutuamente ligante que obliga al vendedor a proveer el producto especificado y obliga al comprador a pagar por él.
- **Costo de la Calidad.** Incluye todos los costos en los que se ha incurrido durante la vida del producto en inversiones para prevenir el incumplimiento de los requisitos, para evaluar la conformidad del producto o servicio con los requisitos, y por no cumplir con los requisitos (reproceso). Los costos por fallos se clasifican a menudo en internos (constatados por el equipo del proyecto) y externos (constatados por el cliente). Los costos por fallos también se denominan costo por calidad deficiente.
- **Cultura:** Es definida según la el Diccionario de la Lengua Española (1986) como el “conjunto de ideas, técnicas, costumbres y prácticas artísticas que configuran el estado de desarrollo material y social de un pueblo, de un grupo étnico o del conjunto de la humanidad”.
- **Desarrollo del Documento preliminar del Alcance:** Es la definición del proyecto, lo que es necesario cumplir, los límites además que define las características, criterios de aceptación y control del alcance.
- **Desarrollo del Plan de Proyecto:** Es tomar los resultados de los otros procesos de planeación y colocarlos un solo documento consistente y coherente.
- **Diagramas de Causa y Efecto.** Los diagramas de causa y efecto, también conocidos como diagramas de Ishikawa o diagramas de espina de pescado, ilustran la manera en que diversos factores pueden estar vinculados con un problema o efecto potencial.
- **Diagramas de Control.** Los diagramas de control se utilizan para determinar si un proceso es estable o no, o si tiene un desempeño predecible. Los diagramas de control pueden utilizarse para monitorear las variaciones del costo y del cronograma, la cantidad y frecuencia de los cambios en el alcance, u otros resultados de gestión, para ayudar a determinar si los procesos de dirección del proyecto se encuentran bajo control.
- **Diagrama de Dispersión:** Es aquel que muestra la relación entre dos variables y su correlación.
- **Diagramas de Flujo.** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso que muestra las relaciones entre las etapas del proceso.

⁵⁴ Marshall, R. (1920). Importancia de los Clusters en el Desarrollo Regional Actual

- **Diagrama de Pareto:** Es un histograma ordenado por la frecuencia de ocurrencia, que muestra cuántos resultados fueron generados por cada causa identificada.
- **Empresas Turísticas:** La Ley de Turismo de El Salvador define a las empresas turísticas como aquellas que ofrecen y prestan servicios a turistas en las áreas de información, transporte, alojamiento, alimentación y recreación.⁵⁵
- **Entorno Habitual:** El entorno habitual de una persona se define como la zona geográfica en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales.⁵⁶
- **Entregable.** Es cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto.⁵⁷
- **Equipo Administrativo de Proyectos:** Son los miembros del equipo de proyecto que están directamente involucrados en las actividades de la administración de proyectos. En proyectos más pequeños, el equipo administrativo de proyectos puede virtualmente incluir a todos los miembros del equipo de proyecto.
- **Estimación Análoga.** Utiliza los valores de parámetros como el alcance, el costo, el presupuesto y la duración, o medidas de escala tales como el tamaño, el peso y la complejidad de un proyecto anterior similar, como base para estimar el mismo parámetro o medida para un proyecto actual.
- **Estimación de la Duración de la Actividad:** Es estimar el número de periodos de trabajo que se necesitan para actividades individuales.
- **Estimación Paramétrica:** Es una técnica de estimación que usa relaciones estadísticas entre datos históricos y otras variables (ej.: metros cuadrados en construcción, líneas de código en desarrollo de software) para calcular un estimado.
- **Estrategia de Gestión de los Interesados.** Define un enfoque para aumentar el apoyo y minimizar los impactos negativos de los mismos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Incluye elementos como: Los interesados clave que pueden impactar significativamente en el proyecto, el nivel de participación deseado en el proyecto, para cada interesado identificado, los grupos de interesados y su gestión (como grupos)
- **Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas.** Las tres estrategias siguientes abordan normalmente las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de ocurrir. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse tanto para riesgos negativos o amenazas como para riesgos positivos u oportunidades. *Evitar.* Evitar el riesgo implica cambiar el plan

⁵⁵ Ley de Turismo de El Salvador (2005), Capítulo I, Artículo 2, literal g

⁵⁶ Organización Mundial del Turismo, OMT (2014). Obtenido de: Glosario Básico <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

⁵⁷ IAAP Global (2014). Obtenido de: <http://iaap.wordpress.com/2010/09/16/%C2%BFque-son-los-entregables-del-proyecto/>

para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza. Algunos riesgos que surgen en etapas tempranas del proyecto pueden ser evitados aclarando los requisitos, obteniendo información, mejorando la comunicación o adquiriendo experiencia.

- **Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades.** Tres de las cuatro respuestas se sugieren para tratar riesgos con impactos potencialmente positivos sobre los objetivos del proyecto. Las estrategias son: explotar, compartir, mejorar, aceptar.
- **Estudio de Factibilidad.** Análisis comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y con base a ello tomar la mejor decisión y si se procede su estudio, desarrollo o implementación.
- **Estudios Comparativos.** Implican comparar prácticas reales o planificadas del proyecto con las de proyectos comparables, para identificar las mejores prácticas, generar ideas de mejoras y proporcionar una base para la medición del desempeño.
- **Etnología:** Ciencia que estudia las causas y razones de las costumbres y tradiciones de los pueblos.
- **Excursionista:** Según la OMT se incluye dentro de esta denominación a los pasajeros de cruceros, a las tripulaciones que no residen en el país visitado, pero permanecen en el mismo durante el día y a los visitantes que durante el día llegan a un lugar, pero no permanecen ni pernoctan en él.
- **Factores Ambientales de la Empresa:** Incluyen la estructura y cultura de la organización, la infraestructura, los recursos existentes, las bases de datos comerciales, las condiciones de mercado, entre otros que tienen alguna influencia sobre el éxito del proyecto.
- **Gestión de Proyectos.** También conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal.⁵⁸
- **Grupos de Enfoque:** Es la técnica que reúne a los interesados y expertos en la materia, preseleccionados para conocer acerca de sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto. Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual.
- **Hostelería.** Es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo.⁵⁹

⁵⁸ Siles, R. & Mondelo, E. (2012). Project Management for Results. Obtenido de: https://www.pm4r.org/esp/files/PM4R_Guia_EspaoL_3ra_Edicion.pdf

⁵⁹ Wikipedia (2014). Obtenido de: <http://http://es.wikipedia.org/wiki/Hosteler%C3%ADa>

- **Hotel.** Según la Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apart-hoteles; hotel es un establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otros tipos de unidades habitacionales privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Dispone además como mínimo del servicio de recepción durante las 24 horas, un área para el servicio de comida y salón de estar para la permanencia de los huéspedes.⁶⁰
- **Juicio de Expertos.** Es un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, un área de conocimiento, una disciplina, una industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está desarrollando.
- **Línea Base:** Es un plan aprobado para un proyecto, con los cambios aprobados. Se compara con el desempeño real para determinar si se encuentra entre los límites de variación aceptables.
- **Línea Base de Costos.** Conocida como Curva “S”, la línea base del desempeño de costos es un presupuesto hasta la conclusión aprobado y distribuido en el tiempo, que se utiliza para medir, monitorear y controlar el desempeño global del costo del proyecto.
- **Matriz de Probabilidad e Impacto.** Los riesgos pueden priorizarse para realizar un análisis cuantitativo posterior y elaborar respuestas basadas en su calificación. Habitualmente, la evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad de atención, se efectúa utilizando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto, la cual especifica las combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a calificar los riesgos con una prioridad baja, moderada o alta. El área gris oscuro (con las cifras más altas) representa un riesgo alto, el área gris intermedio (con las cifras más bajas) representa un riesgo bajo y el área color gris claro (con las cifras intermedias) representa el riesgo moderado.
- **Métricas de Calidad.** Una métrica de calidad es una definición operativa que describe, en términos muy específicos, un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que el proceso de control de calidad lo medirá.
- **Modelado y simulación.** Una simulación de proyecto utiliza un modelo que traduce las incertidumbres detalladas especificadas del proyecto en su impacto potencial sobre los objetivos del mismo.
- **Paquete de Trabajo:** Un producto entregable o componente del trabajo del proyecto en el nivel más bajo de cada sector de la estructura de desglose del trabajo.⁶¹
- **Pensión.** Término utilizado normalmente en los países europeos para designar a las casas de huéspedes donde los huéspedes en lugar de pagar por la habitación y cada comida por separado pueden

⁶⁰ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT (2006). Norma Salvadoreña NSR 03.44.02:08. Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico. San Salvador, El Salvador

⁶¹ Project Management Institute (2008). PMBOK Guide® (Cuarta ed). Pensilvania: PMI, Inc

seleccionar un plan que comprende el alojamiento nocturno, desayuno, almuerzo y cena (pensión completa) o bien el mismo paquete menos el almuerzo (media pensión).⁶²

- **Pernoctar.** Es un verbo que proviene del término latino *pernoctāre*. La noción hace referencia al hecho de permanecer durante la noche en un espacio que no es el hogar habitual.⁶³
- **Plan de Gestión de Calidad.** El plan de gestión de calidad describe cómo el equipo de dirección del proyecto implementará la política de calidad de la organización ejecutante
- **Plan de Gestión de las Adquisiciones.** Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de la adquisición hasta el cierre del contrato.
- **Plan de Gestión de las Comunicaciones.** Documento que proporciona los requisitos de comunicación de los interesados, la información que debe ser comunicada, la persona responsable de comunicar, autorizar la divulgación de información confidencial, la persona o los grupos que recibirán la información, los recursos asignados para las actividades de comunicación.
- **Plan de Gestión de Riesgos.** Describe la manera en que se estructurará y realizará la gestión de riesgos en el proyecto. Incluye la metodología, definición de roles y responsabilidades, el presupuesto, calendario, las categorías de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, la matriz de probabilidades e impacto, los formatos de los informes de riesgo y los registros de seguimiento.
- **Plan de Recursos Humanos.** El plan de recursos humanos, que forma parte del plan para la dirección del proyecto, proporciona una guía sobre el modo en que los recursos humanos deben ser definidos, adquiridos, dirigidos, supervisados y finalmente liberados.
- **Proceso de Gestionar las Expectativas de los Interesados.** Habilidades Interpersonales. El director del proyecto recurre a habilidades interpersonales adecuadas para gestionar las expectativas de los interesados. Por ejemplo: generar confianza, resolver conflictos, escuchar de manera activa.
- **Project Charter (Acta de Constitución).** Es el documento que formalmente autoriza un proyecto. Involucra la siguiente información: Necesidades, deseos, expectativas del cliente, stakeholders, sponsors; descripción de alto nivel del negocio y justificación del proyecto; calendario de hitos, stakeholders involucrados, supuestos, restricciones, business case y presupuesto.
- **Proyecto.** Se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMBOK® Guide, 4ª Edición, 2008).
- **Registro de Cambios.** Un registro de cambios se utiliza para documentar los cambios que se realizan durante el proyecto. Dichos cambios y su impacto en el proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos deben ser comunicados a los interesados apropiados.

⁶² Wikipedia (2014). Obtenido y adaptado de: http://en.wikipedia.org/wiki/Pension_%28lodging%29

⁶³ Diccionario Manual de la Lengua Española, (2007). Larousse

- **Registro de Incidentes.** O registro de elementos de acción, puede utilizarse para documentar y monitorear la resolución de incidentes. Los mismos se enuncian con claridad y se clasifican según su urgencia e impacto potencial. Se asigna un responsable a cada elemento de acción para su resolución, y generalmente se establece una fecha objetivo para el cierre.
- **Registro de Interesados.** Este documento contiene todos los detalles relacionados con los interesados identificados, entre ellos: La información de identificación: nombre, puesto en la organización, ubicación, rolen el proyecto, información de contacto; la información de evaluación: principales requisitos, principales expectativas, influencia potencial en el proyecto, fase en el ciclo de vida donde el interés es mayor; la clasificación de los interesados: interno/externo, partidario/neutral/opositor, etc.
- **Riesgo.** Se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Suele expresarse en términos de las consecuencias de los hechos (impactos) y de la probabilidad de que estos se produzcan.⁶⁴
- **Sistema de Gestión de Registros.** Es utilizado por el director del proyecto para gestionar la documentación y los registros del contrato y de las adquisiciones. Está compuesto por un conjunto específico de procesos, funciones de control relacionadas y herramientas de automatización que se consolidan y combinan en un todo, como parte del sistema de información de la dirección del proyecto.
- **Software de Administración de Proyectos:** Es una categoría de aplicaciones para computadoras diseñadas especialmente para asistir con la planeación y control de la programación y costos de los proyectos.
- **Stakeholders.** Son aquellas personas o grupos de personas que pueden afectar al proyecto o verse afectadas por él. Pueden ser sociedades, gobierno, organizaciones, clientes y comunidades que tienen intereses particulares en el proyecto.⁶⁵
- **Teoría de la Organización.** La teoría de la organización suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. El uso eficaz de esta información puede disminuir la cantidad de tiempo, el costo y el esfuerzo necesarios para crear las salidas de la planificación de los recursos humanos, así como mejorar la probabilidad de que la planificación resulte eficaz.
- **Turismo:** El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su entorno habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.⁶⁶

⁶⁴Siles, R. & Mondelo, E. (2012). Project Management for Results. Obtenido de: https://www.pm4r.org/esp/files/PM4R_Guia_Español_3ra_Edicion.pdf

⁶⁵ Miguez González, M.I. (2007). Análisis del Uso de los Conceptos de Público, Stakeholder y Constituent en el Marco Teórico de las Relaciones Públicas. Zer

⁶⁶ Organización Mundial del Turismo, OMT (2014). Obtenido de: Glosario Básico <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- **Turista:** Toda persona que permanece al menos una noche fuera de su lugar habitual de residencia y que realiza actividad turística.⁶⁷
- **Valor Ganado (EV):** Es un método para la medición del desempeño del proyecto. Compara la cantidad de trabajo planeada con la cantidad realmente realizada para determinar si el desempeño de costos y programación es el planeado.
- **Viabilidad.** Según Baca Urbina (2010), es la posibilidad que tiene un proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo.
- **Visitante:** Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados.

⁶⁷ Ley de Turismo de El Salvador (2005). Capítulo I, Artículo 2, Literal d

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Bernal T., C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Prentice Hall.
- Casilla, S. B. (1999). *Hotelería* (Segunda ed.). México: CECSA.
- Castro, R. Q. (2000). *Elementos del Turismo* (Primera ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. México: Pearson Education.
- Del Río González, C. (2000). *El Presupuesto*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Pascual Foronda, E. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. España. Vox.
- Esquembre, J. F., Baidés, N. R., Calderaro, C., Caselles, D., Ferrero, A., Garay, M., . . . Varela, F. (2009). *Dirección Profesional de Proyectos. Guía Examen PMP. 1a Edición*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R. (1999). *Metodología de la Investigación, Segunda Edición*. México: McGraw-Hill.
- Lazcano, J. (2006). *Gestión de Hoteles*. España: Vértice.
- Lledó, P. (2011). *Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. Canadá: Victoria.
- Marshall, R. (1920). *Importancia de los clusters en el desarrollo regional actual*.
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 4a Edición*. Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Reynoso, J., Lovelock, C., Huete, L., & D'Andrea, G. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Education.

Documentos Varios

Salvador, D. G. (2009). *VI Censo de Población y Vivienda 2007. Tomo IV Municipios. Volumen I Características Generales de la Población*. San Salvador.

Siles, R., & Mondelo, E. (Octubre de 2012). *Project Management for Results*. Recuperado el 06 de Julio de 2013, de http://www.pm4r.org/esp/files/PM4R_Guia_Espaol_3ra_Edicion.pdf

Observatorio Laboral y Económico, Organización Salvadoreña de Mujeres por la Paz. (s.f.). Recuperado el 14 de Julio de 2013, de http://observatoriolaboral.ormusa.org/trabajodecente_sub2.php

Corporación Salvadoreña de Turismo. (2012). *Memoria de Labores Junio 2011 - Mayo 2012*.

Corporación Salvadoreña de Turismo. (2012). *Tendencias del Turismo al Mes de Diciembre 2012*.

Corporación Salvadoreña de Turismo. (s.f.). *Memoria de Labores, Junio 2012 - Mayo 2013*.

Miguez González, M. (2007). Análisis del Uso de los Conceptos de Público, stakeholder y constituent en el Marco Teórico de las Relaciones Públicas. *Zer*.

Leyes y Normativas Varias

Código de Trabajo de la República de El Salvador. (2010). San Salvador, El Salvador

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). (2006). Norma Salvadoreña NSR 03.44.02:08. Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico. San Salvador, El Salvador.

Ley de Turismo de El Salvador. (2005). San Salvador, El Salvador.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. (2014). San Salvador, El Salvador.

Páginas Web

Asociación Salvadoreña de Hoteles. (Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.hoteles-elsalvador.com>

Aula Fácil. (2014). Obtenido de <http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Lecc-20.htm>

Buenos Negocios.com. (2014). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>

- Cámara Salvadoreña de Turismo.* (2014). Obtenido de http://www.casatur.org/web_site/
- Corporación Salvadoreña de Turismo.* (2014). Obtenido de <http://www.corsatur.gob.sv/>
- El Mundo.* (s.f.). Recuperado el 2014, de <http://elmundo.com.sv/oferta-hotelera-de-el-salvador-crecio-el-15-9-desde-2008>
- Hoteles El Salvador.* (s.f.). Recuperado el 2013, de http://www.hoteles-elsalvador.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=9:primeros-hoteles&Itemid=1
- Hoteles Pequeños de El Salvador.* (2014). Obtenido de <http://www.hopes.com.sv/>
- IAAP Global.* (2014). Obtenido de <http://iaap.wordpress.com/2010/09/16/%C2%BFque-son-los-entregables-del-proyecto/>
- Ministerio de Turismo.* (2014). Obtenido de <http://mitur.gob.sv/>
- Navarro, E. F. (s.f.). *MATERIA BIZ. Escuela de Negocios.* Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=37036>
- Organización Mundial del Turismo, OMT.* (2014). Obtenido de Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- PROYECT SMART.CO.UK.* (s.f.). Obtenido de <http://www.projectsart.co.uk/project-planning-step-by-step.html>
- Suites Es Turismo.* (s.f.). Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de <https://www.facebook.com/SuitEsTurismo>
- Wiki EOI.* (2013). Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/LAS_%C3%81REAS_DE_CONOCIMIENTO_Y_PROCESO_S_DE_DIRECCI%C3%93N_DE_PROYECTOS_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos
- Wikipedia .* (2014). Obtenido de <http://http://es.wikipedia.org/wiki/Hosteler%C3%ADa>
- Wikipedia.* (10 de Marzo de 2013). Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute
- Wikipedia.* (9 de Marzo de 2013). Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge
- Wikipedia.* (2014). Obtenido de http://en.wikipedia.org/wiki/Pension_%28lodging%29

ANEXOS

Anexo No. 1: Perfil de los Turistas que Visitan El Salvador Pernoctando al Menos una Noche (4° trimestre 2012) __	161
Anexo No. 2: Gasto y Estadía Promedio, Turista y Excursionista Durante 4° Trimestre (2009-2012) _____	164
Anexo No. 3: Oferta de Alojamiento en El Salvador de Acuerdo a la Clasificación y Directorio Hotelero 2009-2012__	166
Anexo No. 4: Relación entre Áreas de Conocimiento y Procesos de la Dirección de Proyectos _____	168
Anexo No. 5: Guía de Entrevista Dirigido a los Propietarios de Hoteles Ubicados en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador _____	171
Anexo No. 6: Cuestionario Dirigido a los Usuarios de Servicios de Alojamiento en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador _____	175
Anexo No. 7: El Salvador, Canasta Básica y Canasta Básica Ampliada 2011 _____	180
Anexo No. 8: San Salvador, PEA con Ingresos mayores a Canasta Básica Ampliada (\$366) _____	182
Anexo No. 9 Listado de Hoteles del Municipio de San Salvador registrados en la Dirección General de Estadísticas y Censos. _____	184
Anexo No. 10: Resultados de la Entrevista Dirigida a los Encargados de Hoteles en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador _____	187
Anexo No. 11: Resultados de la Encuesta Dirigida a los Usuarios de Servicios de Alojamiento _____	199
Anexo No. 12: Características Inmueble Cotizado en la Colonia San Benito. Cotización realizada en agosto 2014 por OLX _____	219
Anexo No. 13: Características Inmueble Cotizado en la Avenida Las Palmas, Colonia San Benito. Cotización realizada en agosto 2014 por OLX _____	221
Anexo No. 14: Detalle de Balance de Equipo, Mobiliario y Misceláneos _____	223
Anexo No. 15: Estadísticas para el Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) _____	226
Anexo No. 16: Matriz de Trazabilidad de Requisitos _____	228
Anexo No. 17: Diccionario de la EDT _____	239
Anexo No. 18: Listado de Actividades con sus Atributos _____	245
Anexo No. 19: Estimación de los Recursos de las Actividades _____	257
Anexo No. 20: Diagrama de Red y Determinación de Ruta Crítica _____	270
Anexo No. 21: Diagrama de Gantt del Proyecto _____	272

Anexo 1

Perfil de los Turistas que Visitan El Salvador
Pernoctando al Menos una Noche
(4° trimestre 2012)

**Anexo No. 1: Perfil de los turistas que visitan El Salvador pernoctando al menos una noche
(4° trimestre 2012)**

VARIABLE	OBSERVACION
Género	72.6% hombres y 27.4% mujeres
Edad	El 8.52% de los turistas (informantes) tiene de 18 a 24 años, el 69.5% de 25 a 44, el 19.1% de 45 a 64 y el 2.86% mayor de 64 años.
Sector Laboral	El 7.57% de los turistas (informantes) en situación activa trabaja en el sector público y el 92.4% en el sector privado.
Estudios Finalizados	El 41.5% de los turistas (informantes) es universitario de grado superior, el 33.1% universitario de grado medio; el 19.0% tiene estudios secundarios; el 5.68% estudios primarios, el 0.36% educación preescolar y el 0.33% no tiene estudios.
Nivel de Ingresos Anuales	El 21.8% de los turistas (informantes) se sitúa en un nivel de ingresos menor de \$2000; 27.6% de \$2001 a \$6000; 10.6% de \$6001 a \$10000; 5.10% de \$10001 a \$14000; 6.47% de \$14001 a \$18000; 6.23% de \$18001 a \$25000; 7.21% de \$25001 a \$31000; 3.71% de \$31001 a \$37000; 11.3% más de \$37000
Motivos del Viaje	El 46.3% de los turistas viene por motivos de visita a familiares o amigos; el 11.6% por trabajo o negocios; el 1.11% por motivos de salud; el 2.47% por motivos religiosos; el 35.2% por ocio; y el 3.38% restante por otros motivos.
Alojamiento Utilizado	El 39.5% de los turistas se aloja en hoteles o establecimientos similares; el 51.8% en viviendas de familiares o amigos; el 4.27% en viviendas en propiedad, el 1.10% en viviendas en alquiler; el 3.41% en otro tipo de alojamiento.
Duración de la Estancia	El 16.3% de los turistas tiene una estancia de una noche; el 37.7% de dos a tres noches; el 18.0% de 4 a 7 noches; el 16.5% de 8 a 14; el 11.6% de 15 a 31 noches.
Gasto por Persona y Día	El gasto promedio por persona y día es de \$99.7
Distribución del Gasto⁶⁸	El 5% del gasto de los turistas es el relacionado con el alojamiento; el 15.74% por comidas/alimentación; 0.70% por transporte en destino; 1.80% por compras de productos de artesanías ; el 9.40% por el resto de compras corrientes; el 1.99% por gasto en alquiler de carro; 0.80% por gasto en combustible ; 20.1% por entretenimiento y diversión; 0.02% por gasto en adquisición de vehículo terrestre ; 0.04% por gasto en compras de valor considerable; 0.01% por gastos médicos no planificados; 1.20% por tratamientos de salud voluntarios; 0.90% gastos en paquetes turísticos; 42.3% en gasto en transporte internacional.
Modo de Viaje	El 38.3% de los turistas viajan en solitario y el 61.7% en grupo
Fidelidad Posterior	El 90.3% de los turistas piensa volver a El Salvador en un futuro; el 9.66% no.
Intención de Recomendar	El 98.9% piensa recomendar El Salvador como destino turístico; el 1.07% no

⁶⁸ Corresponde a la distribución del gasto promedio de los turistas residentes en un país extranjero y que visitan El Salvador

VARIABLE	OBSERVACION
Motivo de Selección	El 23.4% de los turistas eligen El Salvador por sus playas, el 47.5% por su ambiente agradable; el 0.00% por la posibilidad de compras ; el 2.65% por ser la residencia de familiares; el 0.00% por entender el idioma; el 1.32% por su buen clima; por buen oferta de ocio el 0.39%, porque no es demasiado caro el 0.27%; porque es un sitio nuevo que no conoce previamente el 0.27%; por ser un lugar en el que ya haya estado el 0.71%; por la buena cocina el 0.16%; por posibilidad de visitas culturales el 2.44% ; por sus pequeñas ciudades el 5.79%; por ser un destino exótico el 9.35%; por la naturaleza, parques naturales el 2.44%; por ser un destino no explorado el 2.58%; por el medio ambiente bien conservado el 0.30%; el 0.13% por la posibilidad de practicar deporte; el 0.26% por el motivo del viaje.

Fuente: Memoria de Labores CORSATUR, junio 2012-mayo 2013

Anexo 2

Gasto y Estadía promedio, turista y excursionista durante 4° trimestre
(2009-2012)

Anexo No. 2 Gasto y Estadía promedio, turista y excursionista durante 4° trimestre (2009-2012)

Gasto y estadía promedio, por nacionalidad, turista y excursionista, 4° Trimestre (2009-2012)	4° Trimestre 2009	4° Trimestre 2010	4° Trimestre 2011	4° Trimestre 2012 1/
Turista salvadoreño				
Estadía Media (noches)	11.8	10.6	9.6	12.7
Gasto por Persona y día (en US\$)	88.3	97.2	101.4	105.7
Turista extranjero				
Estadía Media (noches)	5.7	4.5	3.9	4.2
Gasto por Persona y día (en US\$)	56.7	70.3	99.2	94.5
Total Turista				
Estadía Media (noches)	6.8	5.7	5.0	6.1
Gasto por Persona y día (en US\$)	67.3	79.8	100.0	99.6
Excursionista				
Estadía Media (noches)	0.0	0.0	0.0	0.0
Gasto por Persona y día (en US\$)	34.2	52.3	36.0	41.1

^{1/} Preliminar

Fuente: Resumen estadístico de resultados globales sobre llegadas de visitantes en El Salvador, CORSATUR

Anexo 3

Oferta de Alojamiento en El Salvador de
Acuerdo a la Clasificación y Directorio
Hotelero 2009-2012

Anexo No. 3: Oferta de Alojamiento en El Salvador de Acuerdo a la Clasificación y Directorio Hotelero 2009-2012

DEPARTAMENTO/CLASIFICACION POR TIPO	No. de Hoteles-2009	No Habitaciones	No. de Hoteles-2010	No Habitaciones	No. de Hoteles-2011	No Habitaciones	No. de Hoteles-2012	No Habitaciones
San Salvador	94	2,599	94	2,599	97	2,627	102	3,090
HOTELES DE LUJO	4	925	4	925	4	925	5	1,057
HOTELES PRIMERA CLASE	10	418	10	418	10	418	13	628
HOTELES CLASE TURISTA Y CASA DE HUESPEDES	80	1,256	80	1,256	83	1,284	84	1,405
Morazán	12	141	12	141	12	141	14	146
HOTELES RURALES	12	141	12	141	12	141	14	146
La Unión	17	322	17	322	18	352	18	313
HOTELES RURALES	8	157	8	157	8	157	8	144
HOTELES DE PLAYA	9	165	9	165	10	195	10	169
Usulután	16	220	16	220	18	229	20	243
HOTELES RURALES	11	149	11	149	11	149	11	160
HOTELES DE PLAYA	5	71	5	71	5	71	7	74
HOTELES DE MONTAÑA	0	0			2	9	2	9
Chalatenango	28	343	28	327	28	343	29	360
HOTELES DE MONTAÑA	16	221	16	205	16	221	17	238
HOTELES RURALES	12	122	12	122	12	122	12	122
Cuscatlán	10	89	10	89	10	89	12	92
HOTELES RURALES	10	69	10	69	10	69	12	92
Sonsonate	38	945	38	945	38	945	36	960
HOTELES RURALES	26	255	26	255	26	255	26	276
HOTELES DE PLAYA	12	690	12	690	12	690	10	684
Ahuachapán	30	267	30	267	30	267	27	258
HOTELES RURALES	14	111	14	111	14	111	16	138
HOTELES DE MONTAÑA	11	125	11	125	11	125	9	110
HOTELES DE PLAYA	5	31	5	31	5	31	2	10
La Libertad	55	1,083	55	1,083	55	1,083	51	953
HOTELES PRIMERA CLASE	6	481	6	481	6	481	4	316
HOTELES CLASE TURISTA Y CASA DE HUESPEDES	13	180	13	180	13	180	13	178
HOTELES DE PLAYA	36	422	36	422	36	422	34	459
San Miguel	33	964	33	964	34	969	35	999
HOTELES RURALES	26	797	26	797	26	797	26	798
HOTELES DE PLAYA	7	167	7	167	8	172	9	201
La Paz	21	774	21	774	21	774	23	783
HOTELES RURALES	4	69	4	69	4	69	7	77
HOTELES DE PLAYA	17	705	17	705	17	705	16	706
Cabañas	3	36	3	36	3	36	3	24
HOTELES RURALES	3	36	3	36	3	36	3	41
San Vicente	3	52	3	52	3	52	3	41
HOTELES RURALES	3	52	3	52	3	52	3	41
Santa Ana	34	483	34	483	35	486	36	543
HOTELES RURALES	30	448	30	448	30	448	30	486
HOTELES DE MONTAÑA	4	35	4	35	5	38	5	57
TOTAL	394	8,298	394	8,282	402	8,373	408	8,805

Año 2012 es preliminar

Fuente: Resumen estadístico de resultados globales sobre llegadas de visitantes en El Salvador, CORSATUR

Anexo 4

Relación entre Áreas de Conocimiento y
Procesos de la Dirección de Proyectos

Anexo No. 4: Relación entre Áreas de Conocimiento y Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupos de Procesos Áreas de Gestión	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
1. Gestión de la Integración del Proyecto	1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	1.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	1.3 Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto	1.4 Monitorizar y Controlar el trabajo del Proyecto 1.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	1.6 Cerrar Proyecto o Fase
2. Gestión del Alcance del Proyecto		2.1 Recopilar requisitos 2.2 Definir el Alcance 2.3 Crear EDT		2.4 Verificar el Alcance 2.5 Controlar el Alcance	
3. Gestión del Tiempo del Proyecto		3.1 Definir las actividades 3.2 Secuenciar las actividades 3.3 Estimar los Recursos de las Actividades 3.4 Estimar la Duración de las Actividades 3.5 Desarrollar el Cronograma		3.6 Controlar el Cronograma	
4. Gestión de los Costos del Proyecto		4.1 Estimar los Costos 4.2 Determinar el Presupuesto		4.3 Controlar los Costos	
5. Gestión de la Calidad del Proyecto		5.1 Planificar la Calidad	5.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	5.3 Realizar el Control de Calidad	

Grupos de Procesos Áreas de Gestión	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		6.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	6.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 6.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 6.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	7.1 Identificar a los Interesados (<i>Stakeholders</i>)	7.2 Planificar las Comunicaciones	7.3 Distribuir la Información 7.4 Gestionar las expectativas de los interesados	7.5 Informar el Desempeño	
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de Riesgos 8.2 Identificar los Riesgos 8.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 8.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 8.5 Planificar la Respuesta a los riesgos		8.6 Monitorizar y Controlar los Riesgos	
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		9.1 Planificar las Adquisiciones	9.2 Efectuar las Adquisiciones	9.3 Administrar las Adquisiciones	9.4 Cerrar las Adquisiciones

Anexo No. 5

Guía de Entrevista Dirigido a los Propietarios
de Hoteles Ubicados en el Municipio de San
Salvador, Departamento de San Salvador



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS DE HOTELES UBICADOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Nosotras Cristina Cortez, Nydia Grande e Ivania Roque somos estudiantes egresadas de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación con el objetivo de recolectar información confiable que nos permita desarrollar un *Diagnóstico del Sector Hotelero en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador*. De la manera más atenta solicitamos de su colaboración para responder las siguientes preguntas de forma objetiva, asegurarle que la información proporcionada será tratada de manera confidencial y exclusivamente para nuestra investigación.

Objetivo: Conocer la situación actual de la industria hotelera en el municipio de San Salvador departamento de San Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" las respuestas que considere correctas.

I. INFORMACION GENERAL

- 1) Nombre: _____
- 2) Cargo que Desempeña: _____

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3) ¿Cuántos años de funcionamiento tiene el establecimiento? _____

4) ¿Pertenece a alguna asociación de hoteles?

Si

No

5) Si su respuesta es sí, ¿cuál es la asociación a la que pertenece?

Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)

Asociación Salvadoreña de Hoteles

Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES)

Otros Especifique: _____

6) ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos considera usted que le hace diferente de sus competidores?

Precios

Atención al cliente

Seguridad

Ubicación

Servicios que ofrece

Otros Especifique: _____

7) ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente? _____

8) ¿Qué tipo de visitantes frecuentan su establecimiento?

Visitantes nacionales

Visitantes extranjeros

9) ¿Según su criterio cuál es el principal motivo por el que visitan su establecimiento?

Por una celebración

Por placer

Por negocios

Visita a familiares

Por vacaciones

Otros Especifique: _____

10) ¿Cuál es el promedio de estadía de los visitantes?

1 día

2 - 3 días

4 - 5 días

6 - 7 días

8 a más días

11) ¿En qué época del año tiene más afluencia de visitantes?

Semana Santa

Fiestas Agustinas

Fin de año

Otros Especifique: _____

12) ¿Con cuántas habitaciones cuenta el establecimiento?

Menos de 10 Habitaciones

Entre 11 y 20 Habitaciones

Entre 21 y 40 Habitaciones

Entre 41 y 60 Habitaciones

Más de 60 Habitaciones

13) ¿Cuál es la tarifa por alojamiento diario?

Entre \$1.00 y \$50.00

Entre \$51.00 y \$100.00

Entre \$101.00 y \$150.00

\$151.00 a más

14) ¿Actualmente cuentan con paquetes promocionales, ofertas o descuentos especiales?

Si

No

15) ¿Qué tipos de paquetes promocionales, ofertas o descuentos especiales ofrecen?

16) ¿Tiene convenios con empresas para alojar a sus trabajadores?

Si

No

17) Si su respuesta a la pregunta 16 fue si, por favor mencione algunas de las empresas con las que trabaja.

18) ¿Ha pensado en ampliar su negocio?

Si

No

19) Si su respuesta a la pregunta 18 fue no, ¿qué factores le limitan? Por favor especifique.

Anexo No. 6

Cuestionario Dirigido a los Usuarios de
Servicios de Alojamiento en el Municipio de
San Salvador, Departamento de San Salvador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Nosotras, Cristina Cortez, Nydia Grande e Ivania Roque, somos estudiantes egresadas de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación con el objetivo de recolectar información confiable que nos permita desarrollar un PLAN DE GESTION DE PROYECTOS PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. De la manera más atenta solicitamos de su colaboración para completar el siguiente cuestionario de forma objetiva, asegurarle que la información proporcionada será tratada de manera confidencial y exclusivamente para nuestra investigación.

Objetivo: Conocer las necesidades de las personas que hacen uso de los servicios ofrecidos por los hoteles para desarrollar un plan de gestión de proyectos para la apertura de un hotel en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" las respuestas que considere correctas, tomando como base su última experiencia.

I. INFORMACION GENERAL

1) Género

Masculino

Femenino

2) Edad

18 – 28 años

29 – 39 años

40 – 50 años

51 - 60 años

Más de 60 años

3) Ocupación o profesión: _____

4) Ingresos familiares (mensuales)

\$1.00 a \$500.00

\$500.01 a \$1,000.00

\$1,000.01 a \$1,500.00

\$1,500.01 a \$2,000.00

Más de \$2,000.00

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

- 5) ¿En alguna ocasión ha hecho uso de servicios de alojamiento (hoteles, hostales, casas de huéspedes, entre otros)?
- Si
- No
- 6) Si su respuesta a la pregunta No. 5 fue sí, ¿en cuál de los siguientes tipos se ubica el establecimiento donde se alojó?
- De Ciudad
- De Montaña
- De Playa
- 7) ¿Piensa hacer uso de un hotel en el futuro?
- Si
- No
- 8) Si su respuesta a la pregunta No. 7 fue sí, ¿qué tipo de hotel le gustaría visitar?
- De Ciudad
- De Montaña
- De Playa
- 9) ¿Ha visitado algún hotel, hostel, casa de huéspedes u otro establecimiento que brinde servicios de alojamiento en el municipio de San Salvador?
- Si
- No
- 10) Si su respuesta a la pregunta No. 9 fue no, ¿le gustaría visitar un hotel en el municipio de San Salvador?
- Si
- No
- 11) ¿En qué zona le gustaría que estuviese ubicado? Por favor especifique: _____
- 12) Según su última experiencia, ¿en qué zona estaba ubicado el establecimiento en el que se alojó? Por favor especifique: _____
- 13) Según su criterio, ¿en cuál de las siguientes categorías ubica el establecimiento en el que se alojó?
- Casa de Huéspedes
- Hostal
- Pequeño Hotel
- Hotel
- Otros Especifique: _____

14) ¿Por qué alojó en ese establecimiento?

- Por ser el más inmediato
 Era el más económico
 Por recomendación
 Es el preferido
 Ese contrata la empresa para la que labora
 Otros Por favor especifique: _____

15) ¿Cuál fue el motivo o la ocasión por la que hizo uso del establecimiento?

- Por vacaciones
 Por placer
 Por trabajo
 Visita a familiares
 Otros Por favor especifique: _____

16) ¿Cuántas personas le acompañaban?

- 0 – 1
 2 – 3
 4 - 5
 6 a Más Por favor especifique: _____

17) ¿Qué tipo de habitación eligió para hospedarse?

- Sencilla
 Acomodación doble
 Acomodación múltiple
 Suite
 Otros Especifique: _____

18) ¿Qué contenía la habitación?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cama individual | <input type="checkbox"/> Alacena |
| <input type="checkbox"/> Camarote | <input type="checkbox"/> Armario |
| <input type="checkbox"/> Baño | <input type="checkbox"/> Muebles |
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Tocador |
| <input type="checkbox"/> Tina | <input type="checkbox"/> Productos de Higiene |
| <input type="checkbox"/> Refrigeradora | <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____ |

19) ¿Qué otros servicios además del alojamiento le ofrecía el establecimiento?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|---|
| Piscinas | <input type="checkbox"/> | Discoteca | <input type="checkbox"/> |
| Parqueo | <input type="checkbox"/> | Bar | <input type="checkbox"/> |
| Alimentación | <input type="checkbox"/> | Venta de Souvenir | <input type="checkbox"/> |
| Servicio al Cuarto | <input type="checkbox"/> | Internet | <input type="checkbox"/> |
| Gimnasio | <input type="checkbox"/> | Transporte | <input type="checkbox"/> |
| Restaurante | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> Especifique: _____ |

20) De la siguiente lista, ¿qué otros servicios le hubiese gustado que le ofreciera el establecimiento?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|---|
| Piscinas | <input type="checkbox"/> | Discoteca | <input type="checkbox"/> |
| Parqueo | <input type="checkbox"/> | Bar | <input type="checkbox"/> |
| Alimentación | <input type="checkbox"/> | Venta de Souvenir | <input type="checkbox"/> |
| Servicio al Cuarto | <input type="checkbox"/> | Internet | <input type="checkbox"/> |
| Gimnasio | <input type="checkbox"/> | Transporte | <input type="checkbox"/> |
| Restaurante | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> Especifique: _____ |

21) ¿De cuántos días fue su estadía?

- Menos de 1 día
- 1 día
- 2 - 3 días
- 4 - 5 días
- 6 - 7 días
- 8 días o más

22) ¿Cuál fue su promedio de gasto diario?

- \$0.00 a \$25.00
- \$25.00 a \$50.00
- \$50.00 a \$75.00
- \$75.00 a \$100.00
- \$100.00 a \$125.00
- \$125.00 a \$150.00
- \$150.00 o más

Anexo 7

El Salvador, Canasta Básica y Canasta Básica
Ampliada 2011

Anexo No. 7: El Salvador, Canasta Básica y Canasta Básica Ampliada 2011

AÑO	ARTICULO	GRAMOS POR PERSONA	URBANA												PROM
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
2011	Pan Francés	49	0.10	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.10	3.87
2011	Tortillas	223	0.16	0.17	0.17	0.19	0.20	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.20	0.20	17.33
2011	Arroz	55	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	4.30
2011	Carnes 1_ /	60	0.33	0.34	0.34	0.33	0.33	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	4.93
2011	Grasas 2_ /	33	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	2.62
2011	Huevos	28	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	2.23
2011	Leche Fluida *	106	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	8.24
2011	Frutas 3_ /	157	0.11	0.11	0.11	0.12	0.13	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	12.18
2011	Frijoles	79	0.23	0.23	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.20	0.18	0.17	0.16	0.15	6.26
2011	Verduras 4_ /	127	0.14	0.12	0.11	0.12	0.13	0.14	0.16	0.16	0.14	0.15	0.17	0.16	9.90
2011	Azúcar	69	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07	0.06	0.06	5.37
2011	Costo diario por persona	0	1.45	1.45	1.44	1.48	1.51	1.52	1.54	1.53	1.49	1.48	1.48	1.46	1.37
2011	más 10% (cocción)	0	1.60	1.60	1.59	1.63	1.66	1.68	1.70	1.68	1.64	1.62	1.63	1.60	1.51
2011	Costo diario por familia de 3.73 miembros	0	5.96	5.96	5.92	6.07	6.21	6.25	6.33	6.28	6.10	6.05	6.08	5.98	5.63
2011	Costo mensual por familia**	0	178.90	178.90	177.63	181.99	186.21	187.61	189.77	188.50	183.02	181.61	182.50	179.42	168.93
2011	Canasta Básica Ampliada***	0	357.80	357.80	355.26	363.98	372.42	375.22	379.54	377.00	366.04	363.22	365.00	358.84	337.86

Fuente: <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/servicios/en-linea/canasta-basica-alimentaria.html>

Valores en Dólares (US\$)

1_ / Res, Cerdo, Aves.

2_ / Aceite, Margarina, Manteca Vegetal.

3_ / Naranja, Plátano, Guineo.

4_ / Papa, Cebolla, Chile Verde, Tomate, Güisquil, Repollo.

* Se utilizó precio de Leche Fresca de Vaca.

** Dato Preliminar (Aplica solo 2011)

*** Costo mensual por familia X 2

La Canasta se modificó en cuanto al consumo de maíz y harina de trigo por su producto final, tortillas y pan francés.

Anexo 8

San Salvador, PEA con Ingresos mayores a
Canasta Básica Ampliada (\$366.00)

Anexo No. 8: San Salvador, PEA con Ingresos mayores a Canasta Básica Ampliada (\$366.00)

MUNICIPIO	PEA					
	CANASTA BASICA AMPLIADA					
	TOTAL	16 - 24	25 - 33	34 - 42	43 - 51	52+
TOTAL	231649	9986	38295	61195	62803	59370
AGUILARES	3252	90	511	1333	691	627
APOPA	17721	637	2826	5023	6092	3143
AYUTUXTEPEQUE	5546	158	1343	1442	1261	1342
CUSCATANCINGO	10854	488	1636	3348	2480	2902
EL PAISNAL	1532	228	255	235	388	426
GUAZAPA	2199	94	255	927	514	409
ILOPANGO	14022	348	2914	3520	3858	3382
MEJICANOS	22495	331	3052	7867	5928	5317
NEJAPA	3574	191	666	853	969	895
PANCHIMALCO	3475	33	546	864	1087	945
ROSARIO DE MORA	644	47	76	123	123	275
SAN MARCOS	8397	192	1040	1848	2757	2560
SAN MARTIN	9671	448	2448	2275	1888	2612
SAN SALVADOR	56193	3190	6114	11592	16481	18816
SANTIAGO TEXACUANGOS	1556	0	270	313	329	644
SANTO TOMAS	3003	106	372	898	798	829
SOYAPANGO	36118	2075	6849	10432	9462	7300
TONACATEPEQUE	13330	920	4160	3466	2620	2164
CIUDAD DELGADO	18067	410	2962	4836	5077	4782

Fuente: EHPM 2011, Variable INGFA Ajustado

Anexo 9

Listado de Hoteles del Municipio de San Salvador registrados en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

Anexo No. 9: Listado de Hoteles del Municipio de San Salvador registrados en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

CORRELATIVO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIU REV4 ⁶⁹
1	SAN SALVADOR	HOTEL PASADENA II	5510001
2	SAN SALVADOR	HOTEL SAN CARLOS	5510001
3	SAN SALVADOR	HOTEL VENECIA	5510001
4	SAN SALVADOR	HOTEL MARELA	5510001
5	SAN SALVADOR	KATERIN, YESENIA Y SARAI, S.A. DE C.V.	5510001
6	SAN SALVADOR	HOTEL LA POSADA DEL ANGEL	5510001
7	SAN SALVADOR	LAS FLORES SURF CLUB	5510001
8	SAN SALVADOR	HOTEL CASA CUSCATLAN	5510001
9	SAN SALVADOR	HOTEL MIRAMONTE	5510001
10	SAN SALVADOR	HOTEL TAZUMAL HOUSE	5510001
11	SAN SALVADOR	NOVO APART HOTEL ,S.A DE C.V	5510001
12	SAN SALVADOR	HOTEL DELUXE	5510001
13	SAN SALVADOR	HOTEL TERRAZA	5510001
14	SAN SALVADOR	TAMAKUN, S.A. DE C.V.	5510001
15	SAN SALVADOR	HOTEL MYERS	5510001
16	SAN SALVADOR	HOTEL Y RESTAURANTE GOOD LUCK	5510001
17	SAN SALVADOR	THE SOLUTIONS HOTEL, S. A. DE C. V.	5510001
18	SAN SALVADOR	ENTRETENIMIENTOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	5510001
19	SAN SALVADOR	ANA FELICIA ,S.A DE C.V	5510001
20	SAN SALVADOR	A Y M	5510001
21	SAN SALVADOR	HOTEL SAN JOSE HOSTAL	5510001
22	SAN SALVADOR	CADA, S.A.	5510001
23	SAN SALVADOR	HOTEL OASIS	5510001
24	SAN SALVADOR	CASA LAS MAGNOLIAS S.A DE C.V.	5510001
25	SAN SALVADOR	HOTEL VILLAFLORENCIA	5510001
26	SAN SALVADOR	CORPORACION HOTELERA SALVADOREÑA, S. A DE C. V.	5510001
27	SAN SALVADOR	PRICOM S.A DE C.V.	5510001
28	SAN SALVADOR	HOTEL SUITES LAS PALMAS	5510001
29	SAN SALVADOR	HOTEL LA POSADA DEL REY PRIMERO	5510001
30	SAN SALVADOR	HOSTAL VERONA	5510001
31	SAN SALVADOR	HOTEL VILLA DFEL ANGEL	5510001
32	SAN SALVADOR	HOTELES, RESTAURANTES Y TURISMO, S. A. DE C. V.	5510001
33	SAN SALVADOR	HOTEL HAPPY HOUSE	5510001
34	SAN SALVADOR	HOTEL IMPERIAL	5510001

⁶⁹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4.0

CORRELATIVO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIU REV4
35	SAN SALVADOR	PAMON, S.A. DE C.V.	5510001
37	SAN SALVADOR	HILTON PRINCESS SAN SALVADOR	5510001
38	SAN SALVADOR	HOTEL LAS AMAPOLAS	5510001
39	SAN SALVADOR	HOTEL SERENA	5510001
40	SAN SALVADOR	XILUSAL , S. A. DE C. V.	5510001
41	SAN SALVADOR	SIMCO TURISMO , S.A. DE C.V.	5510001
42	SAN SALVADOR	HOTEL LAS MAGNOLIAS	5510001
43	SAN SALVADOR	CROWNE PLAZA SAN SALVADOR	5510001
44	SAN SALVADOR	MIRADOR PLAZA	5510001
45	SAN SALVADOR	HOTEL DE LA ESCALON MORRISON	5510001
46	SAN SALVADOR	HOTEL HOLIDAY INN	5510001
47	SAN SALVADOR	HOSTAL DE DOÑA CRISTINA, S.A. DE C.V.	5510001
48	SAN SALVADOR	HOTEL REAL INTERCONTINENTAL	5510001
49	SAN SALVADOR	INMOBILIARIA HOTELERA, S.A. DE C.V.	5510001
50	SAN SALVADOR	HOTEL MESON DE MARIA	5510001
51	SAN SALVADOR	HOTEL GRECIA REAL, S. A, DE C. V.	5510001
52	SAN SALVADOR	COSTA DEL SOL CLUB	5510001
53	SAN SALVADOR	HOTEL SHERATON PRESIDENTE SAN SALVADOR	5510001
54	SAN SALVADOR	HOTEL ARBOL DE LOS SUEÑOS	5510001
55	SAN SALVADOR	HOTELES VILLA SERENA	5510001
56	SAN SALVADOR	HOTELERA JARDIN S.A DE C.V	5510001
57	SAN SALVADOR	HOTELES DECAMERON EL SALVADOR , S.A. DE C.V.	5510001
58	SAN SALVADOR	HOTEL HAPPY HOUSE	5510001
59	SAN SALVADOR	PARADISE ADVENTURES, S.A. DE C.V.	5510001
60	SAN SALVADOR	HOTEL ALAMEDA	5510001
61	SAN SALVADOR	HOTEL MARISCAL & SUITE	5510001
62	SAN SALVADOR	HOTEL DELUXE INN	5510001
63	SAN SALVADOR	HOTEL SAN MATEO	5510001
64	SAN SALVADOR	HOTEL PASADENA 1	5510001
65	SAN SALVADOR	HOTEL EMERALD	5510001
66	SAN SALVADOR	SALA DE TE Y RECEPCIONES BALCHE Y HOTEL	5510001

Fuente: Directorio Económico de Empresas 2011, Dirección General de Estadísticas y Censos.

Anexo 10

Resultados de la Entrevista Dirigida a los
Encargados de Hoteles en el Municipio de San
Salvador, Departamento de San Salvador

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a 18 establecimientos que brindan servicios de alojamiento en el municipio de San Salvador, realizada con la finalidad de obtener información sobre la situación actual de la industria hotelera, así como de las características principales de la competencia directa para la apertura del nuevo establecimiento.

I. INFORMACION GENERAL

1) Nombre del Establecimiento

2) Cargo que desempeña

No	Hotel Visitado	1. Encargado(a)	2. Cargo
1	Apart Hotel Novo	Rosa Cándida de Alvarado	Asistente de Gerencia
2	Armonía Hostal	Alexis Rivas	Recepcionista
3	Hostal La Portada	Wilfredo Pérez	Dueño y Recepcionista
4	Hotel Andoria	Brenda Sánchez	Recepcionista
5	Hotel El Torogoz	Rosario Calderón Mejía	Gerente General
6	Hotel Good Luck	Teresa Villalta	Recepcionista
7	Hotel Grecia Real	Reinaldo Mejía	Recepcionista nocturno
8	Hotel Kent	Ana del Carmen Rivas	Camarera
9	Hotel Miramonte	Ruth Arelly Cuéllar Andrade	Jefe de Recepción
10	Hotel Tazumal House	María Elena Mejía	Gerente General
11	Hotel Terra Bella	Patricia Oneyda Morales	Recepcionista
12	Hotel Villa del Ángel	Grace Moncada	Recepcionista
13	Hotel Villa Serena (Escalón)	Belyni Sigüenza	Presidenta
14	Hotel Villa Suiza	Ana Gloria Miranda	Propietaria y Gerente Administrativo
15	International Guest House Hotel	Evelyn Álvarez	Secretaria
16	La Porta Plaza Hotel	Ana Ester Tobar	Recepcionista
17	Mariscal Hotel & Suites	Leonor de Castellanos	Gerente General
18	Royal In	Maritza Flores	Administradora del Hotel

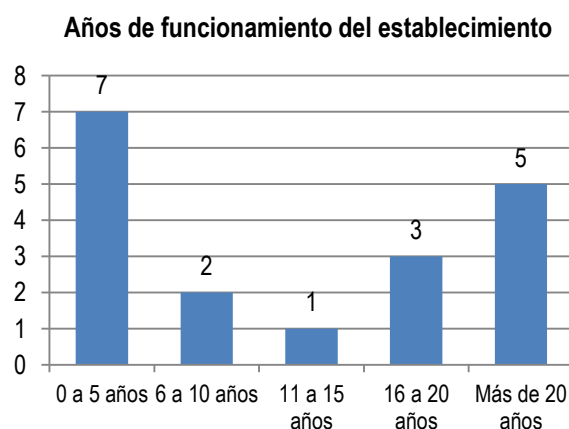
En la mayoría de los casos, los responsables del establecimiento a la hora de las visitas eran los recepcionistas, quienes por su experiencia conocen sobre todos los detalles de funcionamiento del mismo.

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3) ¿Cuántos años de funcionamiento tiene el establecimiento?

Objetivo: Conocer el tiempo que el establecimiento tiene dentro del mercado.

Años de Funcionamiento	Fr	%
0 a 5 años	7	39%
6 a 10 años	2	11%
11 a 15 años	1	5%
16 a 20 años	3	17%
Más de 20 años	5	28%
Total	18	100%



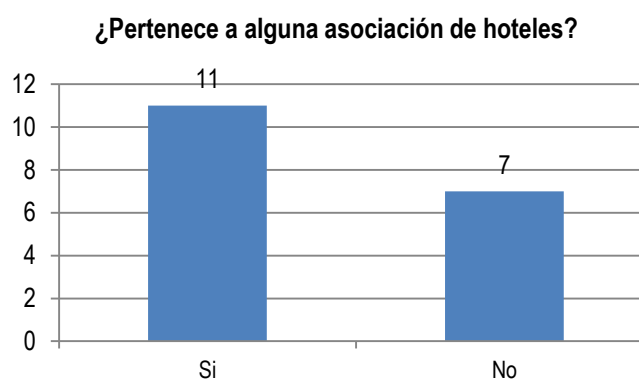
Análisis e Interpretación: Del total de establecimientos visitados, el 39% tiene cinco años o menos de funcionamiento; mientras que el 33% tienen entre 6 y 20 años en el mercado. Un 28% de ellos cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro.

Como puede apreciarse, más de la mitad de los hoteles son establecimientos jóvenes que relativamente tienen pocos años de haberse establecido en el mercado, probablemente debido al crecimiento gradual del turismo registrado en las últimas décadas que como consecuencia ha beneficiado a la industria hotelera.

4) ¿Pertenece a alguna asociación de hoteles?

Objetivo: Conocer el porcentaje de establecimientos que pertenecen a una asociación de hoteles.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%



Análisis e Interpretación: El 61% de los establecimientos visitados pertenecen a una asociación de hoteles, mientras que el resto no. Para algunos dueños de hoteles la ventaja de pertenecer a una asociación de hoteles es la facilidad con que sus servicios se dan a conocer al mercado nacional y extranjero. Las redes de hoteles permiten que los usuarios busquen entre una lista selecta de opciones de alojamiento aquella que mejor se adecue a sus necesidades, esta es probablemente la razón por la que un alto porcentaje de los establecimientos deciden asociarse.

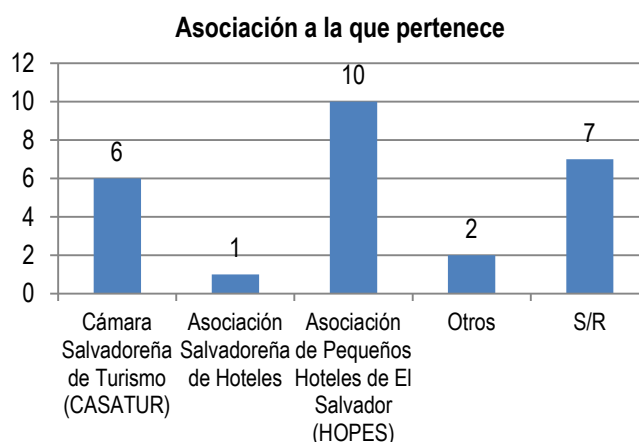
5) Si su respuesta es sí, ¿cuál es la asociación a la que pertenece?

Objetivo: Identificar a que asociaciones pertenecen los establecimientos.

Ocupación o Profesión	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)	6	23.1%	33%
Asociación Salvadoreña de Hoteles	1	3.8%	6%
Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES)	10	38.4%	56%
Otros**	2	7.7%	11%
S/R	7	27%	39%
Total	26	100%	145%

**Otros:

- Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo
- Buró de Convenciones
- ASI
- ANEP
- Cámara de Comercio de El Salvador
- Cámara Brasileña
- Cámara Española
- Cámara Americana de Comercio en El Salvador

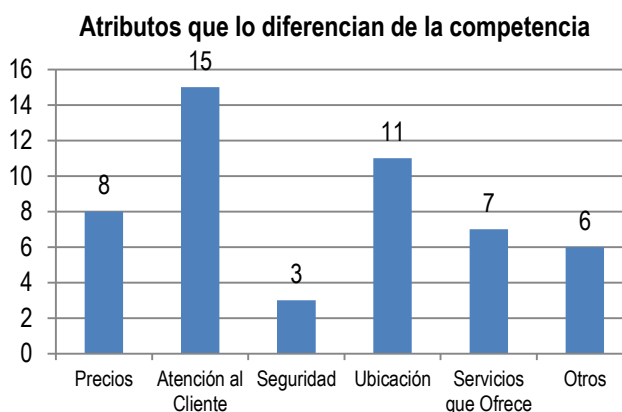


Análisis e Interpretación: Al realizar las entrevistas se constató que del total de establecimientos 10 pertenecen a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, 7 establecimientos no quisieron responder a esta interrogante, por lo que se presume que no pertenecen a ninguna de las asociaciones, porque no tenían algún distintivo que los identificara como socios. Seis de los establecimientos pertenecen a la Cámara Salvadoreña de Turismo y 1 establecimiento a la Asociación Salvadoreña de Hoteles, y 2 establecimientos pertenecen a otras asociaciones, tales como: Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo, Cámara Americana de Comercio en El Salvador, Cámara de Comercio de El Salvador entre otras.

6) ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos considera usted que le hace diferente de sus competidores?

Objetivo: Conocer cuáles son los atributos de cada establecimiento que lo hace diferente de sus competidores.

Atributos	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Precios	8	16%	44%
Atención al Cliente	15	30%	83%
Seguridad	3	6%	17%
Ubicación	11	22%	61%
Servicios que Ofrece	7	14%	39%
Otros*	6	12%	33%
Total	50	100%	277%



* Otros

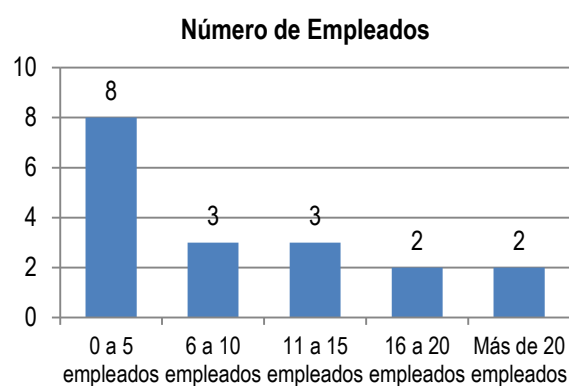
- Años de experiencia
- Atención personalizada
- En la zona son los únicos con piscina
- En la zona son los únicos con salones para reuniones
- Tarifas especiales
- Parqueo
- Limpieza
- Ambiente Familiar

Análisis e Interpretación: Al preguntarles a los responsables de los establecimientos cuales eran los atributos que los diferenciaba de sus competidores respondieron: la atención al cliente (83%) en vista que la mayoría de los establecimientos manifiestan que al ofrecer la mejor atención a los usuarios se llevarán una buena impresión y sin duda alguna regresarán a hacer uso de sus servicios. En segundo lugar la ubicación geográfica con 61% ya que la ventaja es que la mayoría de los establecimientos están cerca de centros comerciales, supermercados, universidades etc. Seguido con el 44% los precios, uno de los atributos con menos porcentaje con 17% y en la mayoría de establecimientos coinciden es el de la seguridad.

7) ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente?

Objetivo: Conocer las cantidad de personas que laboran en el establecimiento.

No. de Empleados	Fr	%
0 a 5 empleados	8	44%
6 a 10 empleados	3	17%
11 a 15 empleados	3	17%
16 a 20 empleados	2	11%
Más de 20 empleados	2	11%
Total	18	100%

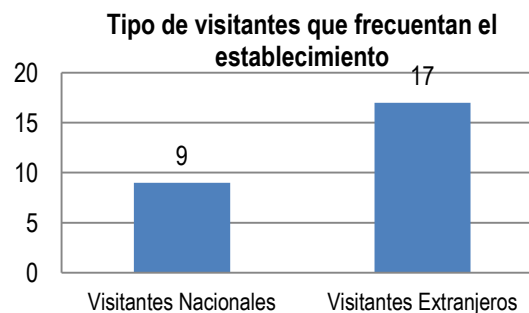


Análisis e Interpretación: De los establecimientos que fueron visitados el 44% poseen no más de 5 empleados, mientras que el resto poseen entre 6 a más de 20 empleados debido probablemente a que contenían mayor cantidad de habitaciones. Pudo observarse además que según el tamaño del establecimiento así era la cantidad de personal con que se cuenta para llevar a cabo las actividades del establecimiento, destacando los cargos de recepcionista, vigilancia, cocinero(a) y encargado(a) de servicios varios.

8) ¿Qué tipo de visitantes frecuentan su establecimiento?

Objetivo: Conocer qué tipo de visitante son los que se hospedan en los establecimientos.

Tipo de Visitante	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Visitantes Nacionales	9	35%	50%
Visitantes Extranjeros	17	65%	94%
Total	26	100%	144%

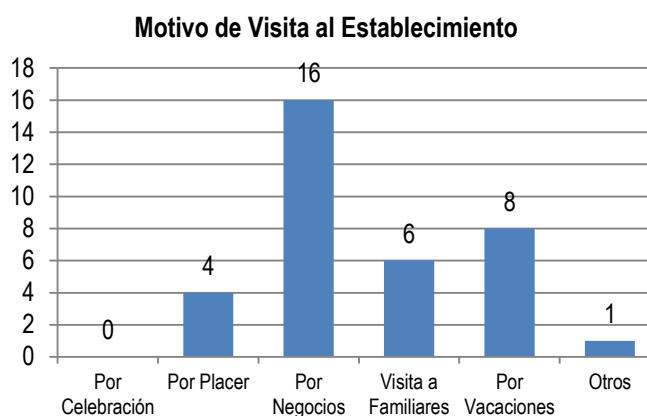


Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos puede decirse que el 44% de los establecimientos visitados atienden únicamente a visitantes extranjeros, esto probablemente debido al incremento de visitas internacionales registrado en los últimos años. Por otro lado, el 50% de los encargados dicen recibir tanto a visitantes nacionales como extranjeros.

9) ¿Según su criterio cuál es el principal motivo por el que visitan su establecimiento?

Objetivo: Identificar cual es el motivo por el que visitan el establecimiento.

Motivo de Visita	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Por Celebración	0	0%	0%
Por Placer	4	11%	22%
Por Negocios	16	46%	89%
Visita a Familiares	6	17%	33%
Por Vacaciones	8	23%	44%
Otros	1	3%	6%
Total	35	100%	194%

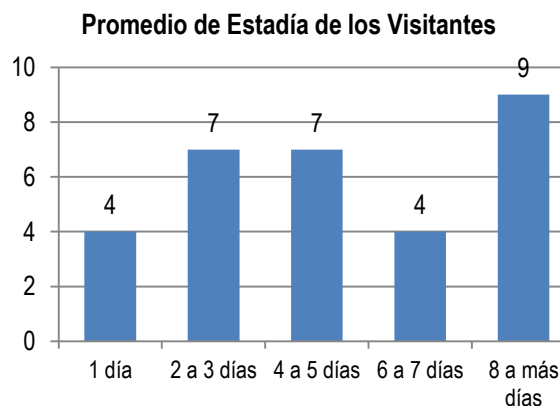


Análisis e Interpretación: Al consultar a los encargados sobre el motivo por el cual las personas hacían uso de los establecimientos, respecto a un total de 18 entrevistas, el 89% de los encargados identificaron que el principal motivo de visita es la realización de actividades de negocios. Un 44% identificó como motivación las vacaciones, mientras que un 55% identificó motivos tales como: visita a familiares, placer y otros. Cabe resaltar que los pequeños hoteles ubicados en San Salvador, al menos los visitados, no son frecuentados para la realización celebraciones o festejos.

10) ¿Cuál es el promedio de estadía de los visitantes?

Objetivo: Conocer cuál es promedio de estadía de los visitantes.

Promedio de Estadía	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
1 día	4	12%	22%
2 a 3 días	7	23%	39%
4 a 5 días	7	23%	39%
6 a 7 días	4	13%	22%
8 a más días	9	29%	50%
Total	31	100%	172%

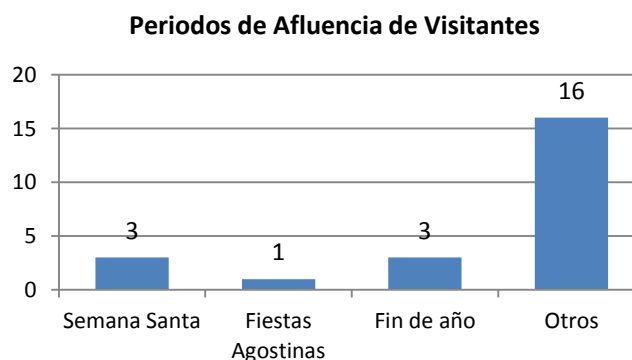


Análisis e Interpretación: El promedio de estadía en el 50% de los establecimientos visitados es de 8 días o más, lo que representa un beneficio debido a que se trata de estancias relativamente largas que generan ingresos constantes a los establecimientos. Puede identificarse además que las estancias más usuales tienden a ser de entre 2 a 5 días.

11) ¿En qué época del año tiene más afluencia de visitantes?

Objetivo: Identificar cuál de las épocas del año tienen más afluencia los establecimientos

Época del año	Respuesta		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Semana Santa	3	13%	16.7%
Fiestas Agostinas	1	4%	5.6%
Fin de año	3	13%	16.7%
Otros*	16	70%	88.9%
Total	23	100%	127.9%



*Otros

- Entre enero y abril
- Mayo, Junio, septiembre y octubre
- Vacaciones de EEUU, Canadá y Europa
- Fechas diferentes a las festivas
- No existe un periodo específico con mayor afluencia. Todos los meses se mantiene ocupado por los periodos largos de estadía
- Cuando hay eventos en San Salvador

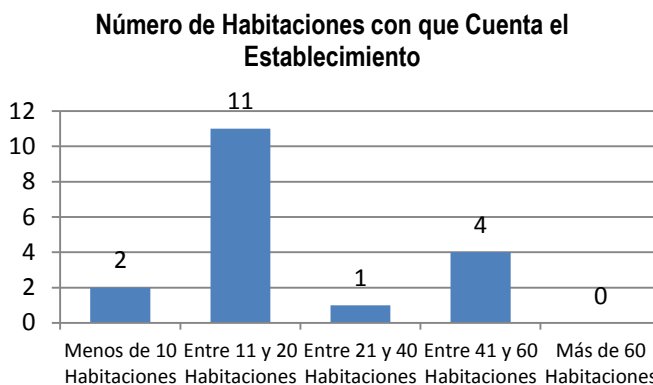
Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos, para los hoteles ubicados en San Salvador, la época de mayor afluencia no coincide con fiestas patronales o periodos vacacionales, al contrario, más del 88% de los encargados manifestaron que los meses de mayor visita son: enero, abril, mayo, junio, septiembre y octubre. Solamente un 16.7% de los encargados manifestaron que les visitan en Semana Santa o en fin de año, mientras que un 5.6% de los establecimientos recibieron visitas durante las fiestas agostinas.

Este comportamiento se debe probablemente a la preferencia de los usuarios de hacer uso de los hoteles de playa o montaña en periodo vacacional, dejando como última opción un hotel en la ciudad para esas fechas.

12) ¿Con cuántas habitaciones cuenta el establecimiento?

Objetivo: Conocer el número de habitaciones con las que cuenta el establecimientos.

No. de Habitaciones	Fr	%
Menos de 10 Habitaciones	2	11.1%
Entre 11 y 20 Habitaciones	11	61.1%
Entre 21 y 40 Habitaciones	1	5.6%
Entre 41 y 60 Habitaciones	4	22.2%
Más de 60 Habitaciones	0	0.0%
Total	18	100.0%

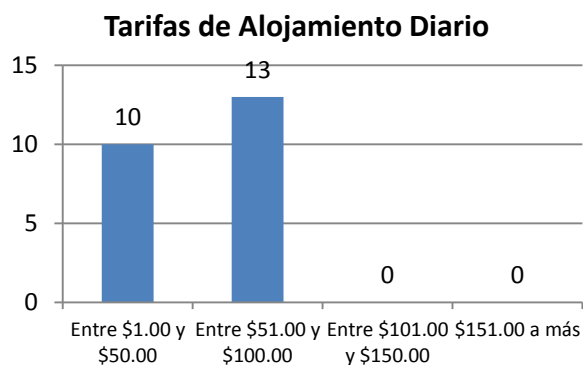


Análisis e Interpretación: De los establecimientos entrevistados, la mayoría cuenta con entre 11 y 20 habitaciones. Un 22.2% de ellos poseen entre 41 y 60 habitaciones. En esencia se trata de establecimientos relativamente pequeños que han sido establecidos en casas de habitación que han sido modificadas para atender visitantes, algunos han complementado con servicios adicionales como piscinas y amplio parqueo. Sólo el 11.1% posee menos de 10 habitaciones.

13) ¿Cuál es la tarifa por alojamiento diario?

Objetivo: Conocer cuales el tarifa diaria por alojamiento

Tarifa por Alojamiento	Respuestas		% con relación a 18 establecimientos entrevistados
	Fr	%	
Entre \$1.00 y \$50.00	10	44%	55.6%
Entre \$51.00 y \$100.00	13	56%	72.2%
Entre \$101.00 y \$150.00	0	0.0%	0.0%
\$151.00 a más	0	0.0%	0.0%
Total	23	100%	127.8%

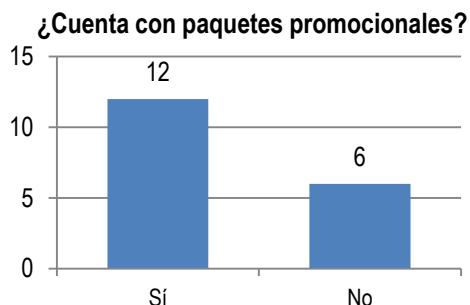


Análisis e Interpretación: Como puede apreciarse en el gráfico, el 72% de los establecimientos cuentan con una tarifa diaria de entre \$51.00 y \$100.00. Cabe mencionar que estas tarifas incluyen los precios para los tres tipos de habitaciones identificadas en el estudio (Sencilla o Individual, Doble o Matrimonial y Triple). Por otro lado, el 55.6% de los establecimientos tienen tarifas que van entre \$1.00 y \$50.00.

14) ¿Actualmente cuentan con paquetes promocionales, ofertas o descuentos especiales?

Objetivo: Determinar el número de establecimientos que ofrecen paquetes promocionales, ofertas o descuentos especiales a sus clientes.

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	12	66.7%
No	6	33.3%
Total	18	100.0%



Análisis e Interpretación: Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el 67% de los establecimientos cuentan con promociones o descuentos especiales para sus clientes, mientras que el 33% de ellos no los ofrecen. Dentro de una industria que crece constantemente, la mayoría de hoteles busca la manera de diferenciarse de la competencia. Una de las alternativas escogidas por la mayoría son las promociones en fechas especiales y los descuentos como estrategias para mantener y/o incrementar sus ventas y asegurar su participación en el mercado.

15) ¿Qué tipos de paquetes promocionales, ofertas o descuentos especiales ofrecen?

Objetivo: Conocer los paquetes promocionales, ofertas y/o descuentos especiales que los hoteles del municipio de San Salvador ofrecen a sus clientes.

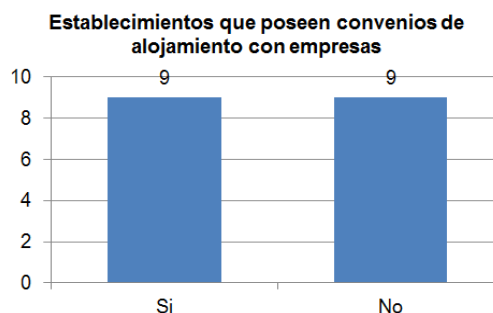
Respuestas
• Tarifas especiales por mes y tarifas especiales para empresas
• 10% de descuento a grupos
• Tours, limpiezas dentales en clínica
• Hacemos precio especial de \$23.00 pero se restringen servicios adicionales
• 6% de descuento al pagar con efectivo
• 10% de descuento si su estadía dura varios días
• 10% de descuento a partir de 5 noches
• 5% de descuento en pagos en efectivo
• Dependiendo la cantidad de personas se aplica descuento especial
• Descuento corporativo del 10%
• Descuentos especiales por estadías de 1 semana, 15 días y 1 me
• Descuentos para grupos de 10 personas o más
• Dependiendo de la temporada.
• se ofrecen por temporadas, para el día de la madre, etc.
• descuentos para tour operadores
• ofertas para temporadas

Análisis e Interpretación: En su mayoría, los establecimientos ofrecen a los usuarios descuentos entre 5% y 10% ya sea por pagos en efectivo, estadías prolongadas o por grupos de visitantes que sobrepasen las 4 personas, todas como estrategias para incentivar el consumo de sus servicios. También, dependiendo la temporada o fecha especial, se ofrecen paquetes promocionales de estadía que pueden incluir tours o descuentos adicionales.

16) ¿Tiene convenios con empresas para alojar a sus trabajadores?

Objetivo: Conocer el porcentaje de establecimientos que actualmente cuentan con convenios con empresas para alojar a sus trabajadores.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	50.0%
No	9	50.0%
Total	18	100.0%



Análisis e Interpretación: De los 18 establecimientos en los que se realizaron las entrevistas, el 50% poseen convenios activos con diferentes empresas para alojar a sus empleados, mientras que la otra mitad dice no contar con ellos. Por sus características, los hoteles de ciudad son considerados como la opción ideal para las empresas que requieren alojar a sus socios o trabajadores regionales. Para una buena proporción de los propietarios de hoteles del municipio de San Salvador es importante establecer relaciones o convenios que les permitan captar este segmento de mercado.

17) Si su respuesta a la pregunta 16 fue si, por favor mencione algunas de las empresas con las que trabaja.

Objetivo: Conocer el tipo de empresas que están dispuestas a establecer convenios con hoteles para alojar a sus empleados y/o socios.

Respuestas	
• ABS	• Holcim
• AES	• Kimberly Clark
• Alba Petróleos	• Las Dignas
• Alkemy El Salvador	• Lubricantes metálicos
• Avianca	• Mapfre
• Banco Agrícola	• ONG's
• Bancos	• OXGASA
• Biolimpieza	• Seguro Futuro

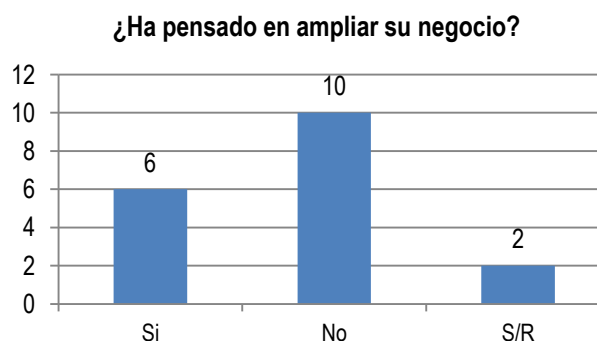
Respuestas	
• CAESS	• TCS
• Credicomer	• Telefónicas
• FEDECACES	• TV Producciones S.A. de C.V.
• FESA	• Universidades (UCA, Andrés Bello, UES)
• Grupo Médica (Nicaragua)	

Análisis e Interpretación: Los convenios para alojamiento de empleados son establecidos con empresas de diferentes rubros: comercio, servicio, industria, educación, ONG's. Puede decirse que la mayoría de organizaciones que buscan de estos beneficios es porque sus operaciones se realizan a nivel regional y requieren de espacios adecuados para promover el trabajo de sus empleados y socios que visitan el país por periodos de tiempo que pueden variar de un par de días hasta varias semanas. En otros casos, se debe a la necesidad de espacios confortables y salones de reuniones para capacitaciones o eventos importantes de las compañías.

18) ¿Ha pensado en ampliar su negocio?

Objetivo: Determinar el porcentaje de establecimientos que tienen expectativas de crecimiento en el corto y mediano plazo.

Respuesta	Fr	%
Si	6	33.3%
No	10	55.6%
S/R	2	11.1%
Total	18	100.0%



Análisis e Interpretación: Del total de establecimientos, el 55.6% no ha considerado ampliarse, mientras que el 33.3% sí. Por otro lado, el 11.1% no respondió a la interrogante.

19) Si su respuesta a la pregunta 18 fue no, ¿qué factores le limitan? Por favor especifique.

Objetivo: Establecer las causas por las cuales los hoteles no pueden llevar a cabo sus iniciativas de crecimiento.

Respuestas
• Solamente se desean modificaciones internas y mejoras al establecimiento, no crecer con otra sucursal
• Los propietarios se encuentran en el extranjero y los encargados son nuevos
• Poco acceso a préstamos
• Hace pocos años se realizaron dos ampliaciones al negocio
• Consideran que los espacios y servicios son suficientes. No consideran necesario expandirse
• No se ha ampliado el negocio pues me limita la economía deprimida y nuestros pocos recursos económicos
• Con el establecimiento que se tiene actualmente podemos llegar al mercado que perseguimos

Análisis e Interpretación: Entre las principales causas identificadas por los encargados de los establecimientos de alojamiento que limitan sus iniciativas de expansión se encuentran la situación actual de la economía que influye en el acceso a préstamos. Por otro lado, otros no ven la necesidad de expandirse por considerar que los beneficios obtenidos son suficientes con los espacios y servicios que actualmente ofrecen. También hay quienes opinan que el actual ambiente de inseguridad es un factor que influye sobre la decisión de expandirse o no.

Anexo 11

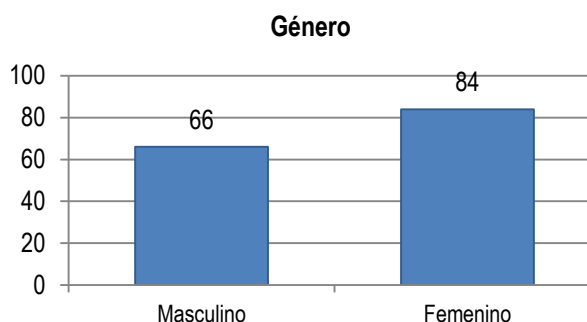
Resultados de la Encuesta Dirigida a los
Usuarios de Servicios de Alojamiento

I. INFORMACION GENERAL

1) Género

Objetivo: Conocer el porcentaje hombres y mujeres que componen la población encuestada.

Género	Fr	%
Masculino	66	44%
Femenino	84	56%
Total	150	100%

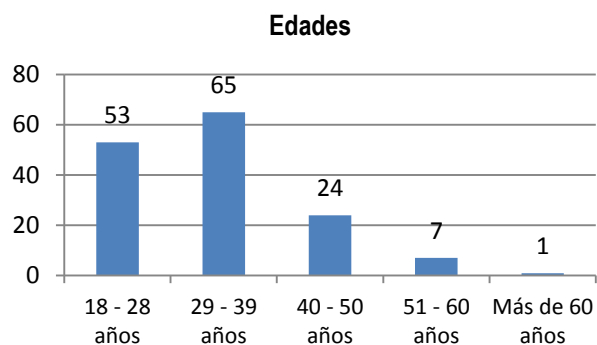


Interpretación: Del total de la población encuestada, la mayoría es del género femenino, mientras que el 44% es Masculino.

2) Edad

Objetivo: Conocer las edades de las personas que hacen uso de los servicios de alojamiento.

Edades	Frecuencia	%
18 - 28 años	53	35.3%
29 - 39 años	65	43.3%
40 - 50 años	24	16.0%
51 - 60 años	7	4.7%
Más de 60 años	1	0.7%
Total	150	100%



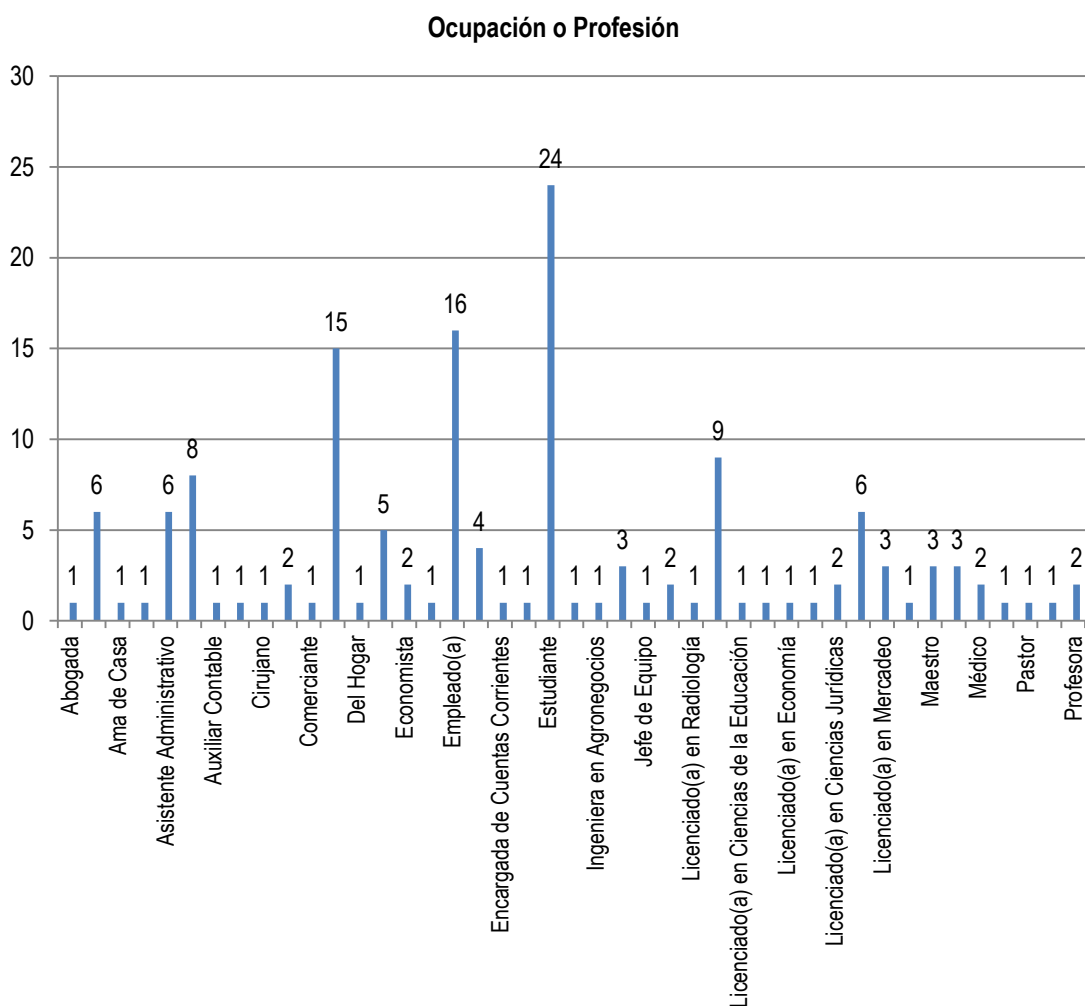
Interpretación: En el gráfico se puede observar que las edades más frecuentes de los usuarios que visitan los establecimiento son entre 29 a 39 años con un porcentaje de 43.3%, en segundo lugar se encuentra el rango de edades de los 18 a los 28 años.

3) Ocupación o profesión

Objetivo: Conocer cuál es la profesión de los usuarios, que fueron encuestados para la investigación.

Ocupación o Profesión	Frecuencia	%
Abogada	1	0.7%
Administrador	6	4.0%
Ama de Casa	1	0.7%
Asesor de Bienes Raíces	1	0.7%
Asistente Administrativo	6	4.0%
Auditor(a)	8	5.3%
Auxiliar Contable	1	0.7%
Ciclista Profesional	1	0.7%
Cirujano	1	0.7%
Cocinera	2	1.3%
Comerciante	1	0.7%
Contador(a)	15	10.0%
Del Hogar	1	0.7%
Doctor	5	3.3%
Economista	2	1.3%
Electricista	1	0.7%
Empleado(a)	16	10.7%
Empresario(a)	4	2.7%
Encargada de Cuentas Corrientes	1	0.7%
Entrenador	1	0.7%
Estudiante	24	16.0%
Informática	1	0.7%
Ingeniera en Agronegocios	1	0.7%
Ingeniero Industrial	3	2.0%
Jefe de Equipo	1	0.7%
Licenciado(a) en Enfermería	2	1.3%
Licenciado(a) en Radiología	1	0.7%
Licenciado(a) en Administración de Empresas	9	6.0%
Licenciado(a) en Ciencias de la Educación	1	0.7%
Licenciado(a) en Comunicación Social	1	0.7%
Licenciado(a) en Economía	1	0.7%
Licenciado(a) en Idiomas	1	0.7%
Licenciado(a) en Ciencias Jurídicas	2	1.3%
Licenciado(a) en Contaduría Pública	6	4.0%
Licenciado(a) en Mercadeo	3	2.0%
Logistics Sales	1	0.7%
Maestro	3	2.0%
Maestro(a) en Administración Financiera	3	2.0%
Médico	2	1.3%

Ocupación o Profesión	Frecuencia	%
Notario	1	0.7%
Pastor	1	0.7%
Periodista	1	0.7%
Profesora	2	1.3%
Secretaria	2	1.3%
Técnico en Informática	1	0.7%
Vendedora	1	0.7%
Total	150	100%

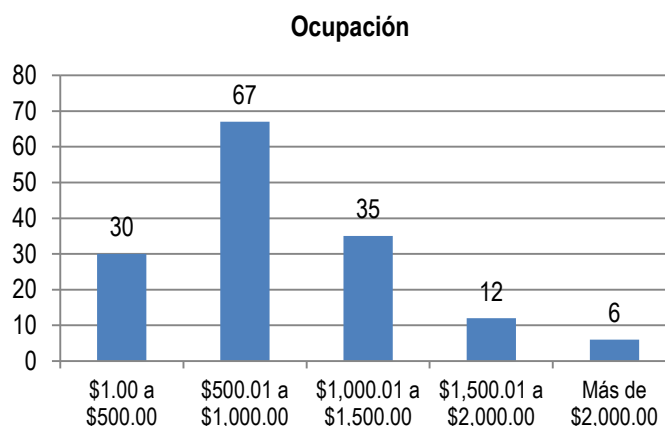


Interpretación: Puede notarse que las profesiones u oficios más representativas de las personas encuestadas son estudiante (16%), empleado (10.7%) y contador (15%). Las profesiones menos mencionadas con un porcentaje de 0.07% son: abogada, ama de casa, asesor de bienes raíces, auxiliar contable, ciclista profesional y electricista.

4) Ingresos familiares (mensuales)

Objetivo: Determinar los niveles de ingresos económicos en el que se encuentran las personas encuestadas en la investigación

Ingreso Familiar Mensual	Fr	%
\$1.00 a \$500.00	30	20.0%
\$500.01 a \$1,000.00	67	44.7%
\$1,000.01 a \$1,500.00	35	23.3%
\$1,500.01 a \$2,000.00	12	8.0%
Más de \$2,000.00	6	4.0%
Total	150	100%



Interpretación: Según los resultados obtenidos, caso la mitad de las personas encuestadas poseen ingresos en un rango de \$500.01 a \$1,000.00, mientras que el 23% poseen ingresos entre \$1,000.01 a \$1,500.00 y solamente el 12% tienen ingresos de \$1,500.01 a más de \$2,000.00, por lo que se podría decir que la mayoría de las personas tiene ingresos de más que un salario mínimo.

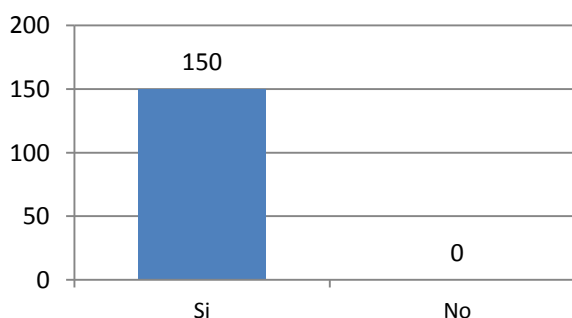
II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

5) ¿En alguna ocasión ha hecho uso de servicios de alojamiento (hoteles, hostales, casas de huéspedes, entre otros)?

Objetivo: Determinar qué porcentaje de la población había hecho uso de servicios de alojamiento.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	150	100.0%
No	0	0.00%
Total	150	100.0%

Ha hecho uso de servicios de alojamiento?

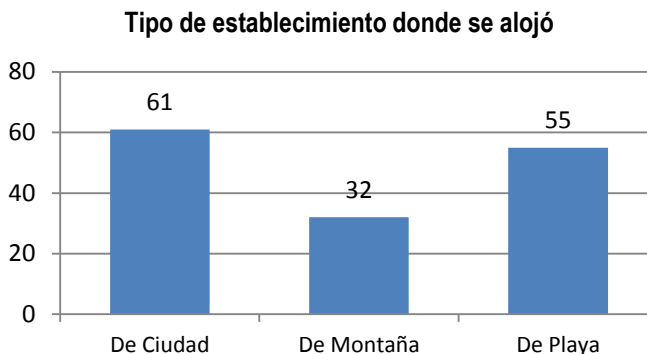


Interpretación: Como puede apreciarse en el gráfico, el 100% de la población en estudio ha hecho uso de servicios de alojamiento

6) Si su respuesta a la pregunta No. 5 fue sí, ¿en cuál de los siguientes tipos se ubica el establecimiento donde se alojó?

Objetivo: Conocer la zona, en donde estaba ubicado el alojamiento que habían visitado.

Tipo de Establecimiento	Fr	%
De Ciudad	61	40.7%
De Montaña	32	21.3%
De Playa	55	36.7%
S/R	2	1.3%
Total	150	100%



Interpretación: El 40.7% de las personas encuestadas han hecho uso de servicios de alojamiento en la ciudad, mientras que el resto de ellas prefieren utilizar hoteles de montaña o playa.

7) ¿Piensa hacer uso de un hotel en el futuro?

Objetivo: Conocer el interés de las personas en hacer uso en un futuro de establecimiento de alojamiento

Respuesta	Frecuencia	%
Si	150	100.0%
No	0	0.0%
Total	150	100%

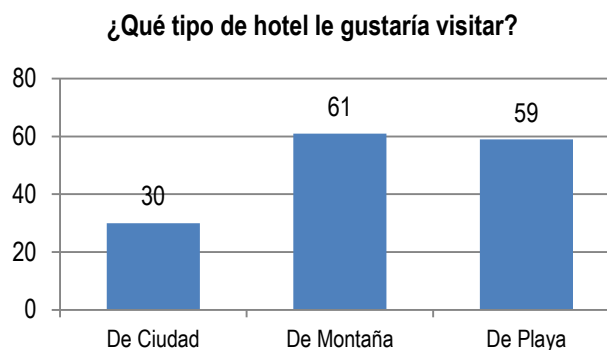


Interpretación: El 100% de las personas encuestadas piensa hacer uso de un hotel en el futuro, por lo que se puede interpretar que el nuevo establecimiento podría ser altamente visitado.

8) Si su respuesta a la pregunta No. 7 fue sí, ¿qué tipo de hotel le gustaría visitar?

Objetivo: Saber el tipo de hotel que los usuarios tienen el interés de visitar en un futuro.

Tipo de Establecimiento	Fr	%
De Ciudad	30	20.0%
De Montaña	61	40.7%
De Playa	59	39.3%
Total	150	100%

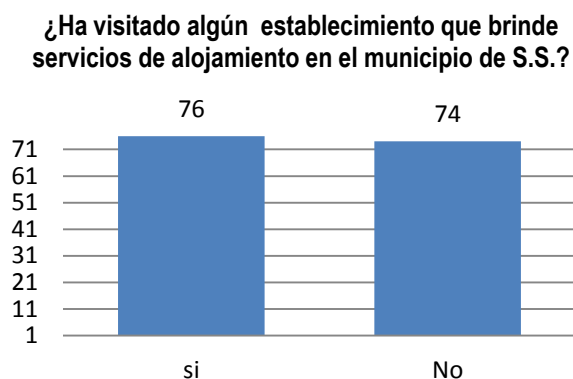


Interpretación: Un 41% de la población indicó que le gustaría visitar un hotel de montaña. Por otro lado, el 39.3% menciona que preferiría visitar un hotel de playa. El 20% restante muestra interés en visitar un hotel de ciudad.

9) ¿Ha visitado algún hotel, hostel, casa de huéspedes u otro establecimiento que brinde servicios de alojamiento en el municipio de San Salvador?

Objetivo: Determinar qué porcentaje de la población ha visitado algún establecimiento de alojamiento en el Municipio de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	76	51%
No	74	49%
Total	150	100%



Interpretación: Un 51% de la población indicó haber visitado un establecimiento en el municipio de San Salvador y un 49% indicó no haber visitado algún alojamiento en dicho lugar, por lo que se concluye que más de la mitad de la población ya ha visitado un establecimiento en San Salvador.

10) Si su respuesta a la pregunta No. 9 fue no, ¿le gustaría visitar un hotel en el municipio de San Salvador?

Objetivo: Conocer si la Población en estudio le gustaría visitar un hotel en el Municipio de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	60	81%
No	13	17.6%
S/R	1	1.4%
Total	74	100%



Análisis e Interpretación: En este gráfico podemos observar que al 81% de las personas encuestadas le gustaría visitar un hotel en el municipio de San Salvador, y el 17.6% indica que no le gustaría visitar un hotel en el municipio. Del total de encuestados, solamente una persona no respondió.

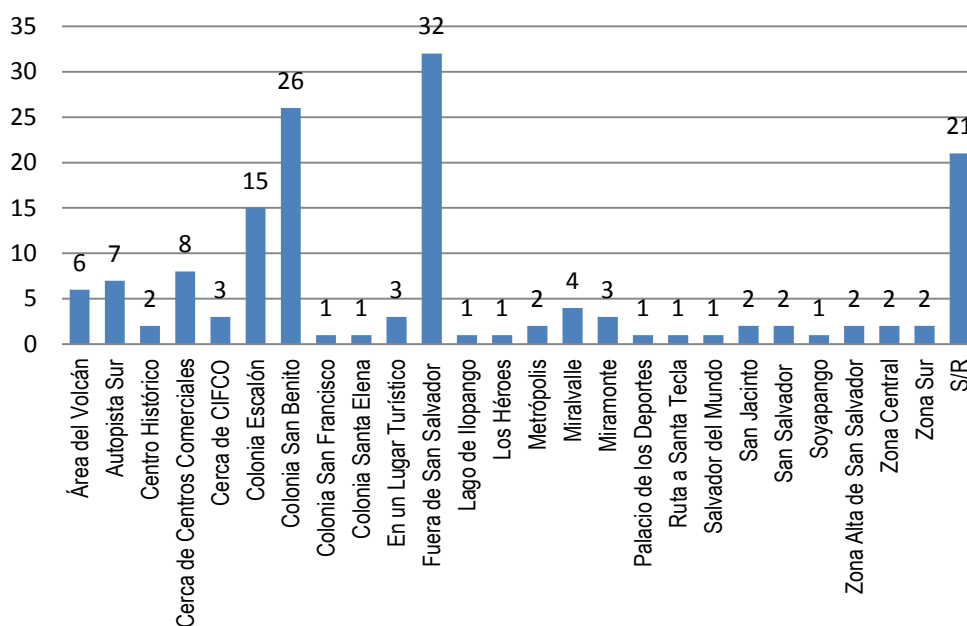
11) ¿En qué zona le gustaría que estuviese ubicado? Por favor especifique

Objetivo: Conocer la zona, en donde las personas les gustaría que estuviera el nuevo Hotel en el Municipio de San Salador

Respuesta	Frecuencia	%
Área del Volcán	6	4.0%
Autopista Sur	7	4.7%
Centro Histórico	2	1.3%
Cerca de Centros Comerciales	8	5.3%
Cerca de CIFCO	3	2.0%
Colonia Escalón	15	10.0%
Colonia San Benito	26	17.3%
Colonia San Francisco	1	0.7%
Colonia Santa Elena	1	0.7%
En un Lugar Turístico	3	2.0%
Fuera de San Salvador	32	21.3%
Lago de Ilopango	1	0.7%
Los Héroes	1	0.7%
Metrópolis	2	1.3%
Miralvalle	4	2.7%
Miramonte	3	2.0%
Palacio de los Deportes	1	0.7%
Ruta a Santa Tecla	1	0.7%
Salvador del Mundo	1	0.7%
San Jacinto	2	1.3%

Respuesta	Frecuencia	%
San Salvador	2	1.3%
Soyapango	1	0.7%
Zona Alta de San Salvador	2	1.3%
Zona Central	2	1.3%
Zona Sur	2	1.3%
S/R	21	14.0%
Total	150	100.0%

¿En qué zona le gustaría que estuviese ubicado?



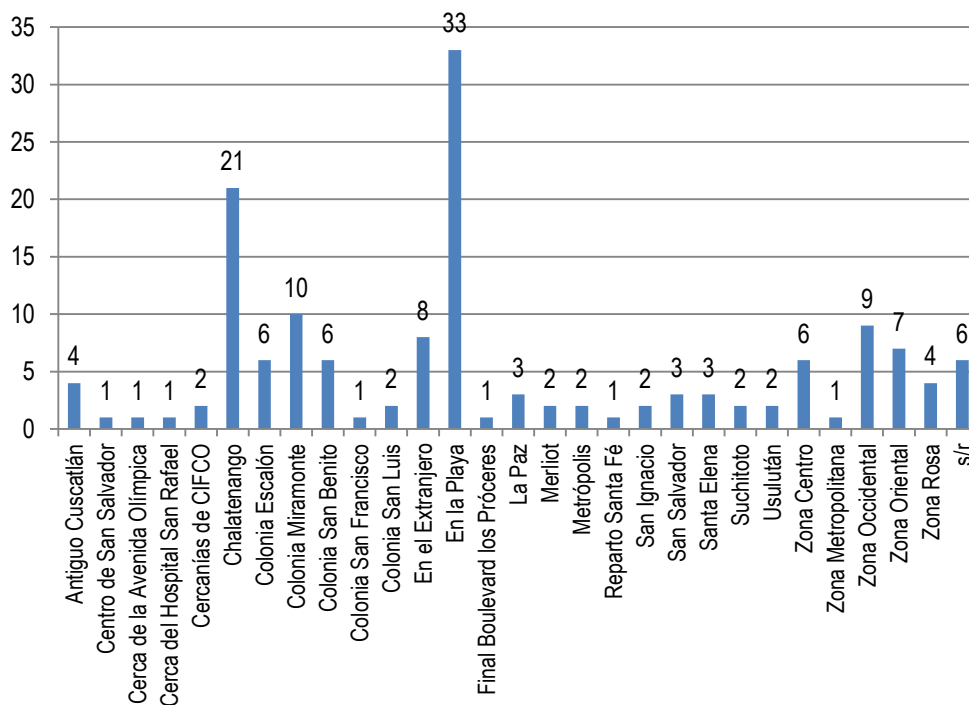
Análisis e Interpretación: Como puede apreciarse, el 21.3% de las personas respondieron que les gustaría que el nuevo hotel se ubicara fuera de San Salvador, mientras que el 17.3% de ellas eligieron la colonia San Benito como un punto preferido para su ubicación, seguido de la colonia Escalón, probablemente por su cercanía a zonas comerciales y de esparcimiento. Cabe destacar que los lugares menos predilectos fueron la colonia San Francisco, colonia Santa Elena, Lago de Ilopango, entre otros.

12) Según su última experiencia, ¿en qué zona estaba ubicado el establecimiento en el que se alojó? Por favor especifique

Objetivo: Enumerar los lugares en que están ubicados los establecimientos utilizados por las personas encuestadas.

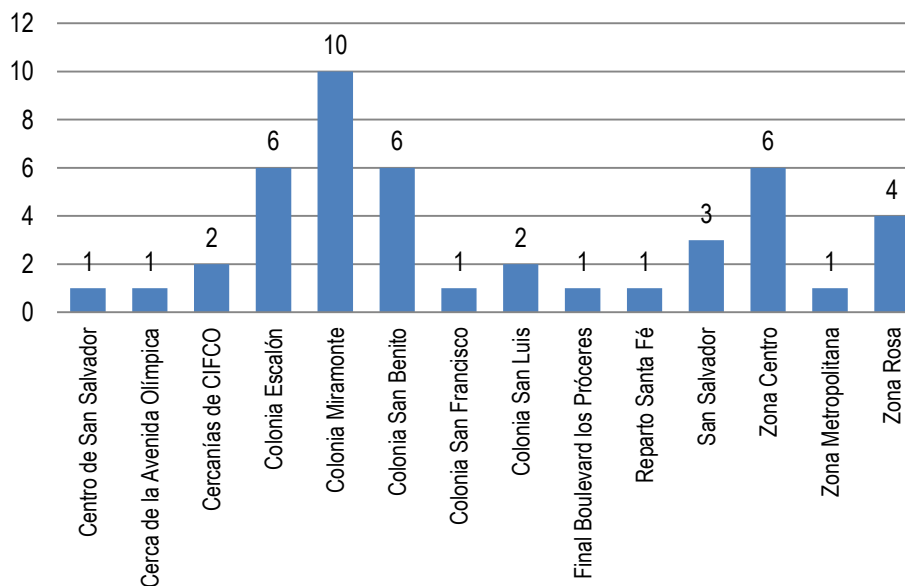
Respuesta	Frecuencia	%
Antiguo Cuscatlán	4	2.7%
Ataco	2	1.3%
Centro de San Salvador	1	0.7%
Cerca de la Avenida Olímpica	1	0.7%
Cerca del Hospital San Rafael	1	0.7%
Cercanías de CIFCO	2	1.3%
Chalatenango	21	14.0%
Colonia Escalón	6	4.0%
Colonia Miramonte	10	6.7%
Colonia San Benito	6	4.0%
Colonia San Francisco	1	0.7%
Colonia San Luis	2	1.3%
En el Extranjero	8	5.3%
En la Playa	33	22.0%
Final Boulevard los Próceres	1	0.7%
La Paz	3	2.0%
La Unión	3	2.0%
Merliot	2	1.3%
Metrópolis	2	1.3%
Reparto Santa Fe	1	0.7%
San Ignacio	2	1.3%
San Miguel	3	2.0%
San Salvador	3	2.0%
Santa Ana	3	2.0%
Santa Elena	3	2.0%
Sonsonate	3	2.0%
Suchitoto	2	1.3%
Usulután	2	1.3%
Zona Centro	6	4.0%
Zona Metropolitana	1	0.7%
Zona Occidental	1	0.7%
Zona Oriental	1	0.7%
Zona Rosa	4	2.7%
s/r	6	4.0%
Total	150	100%

¿En qué zona estaba ubicado el establecimiento en el que se alojó?



Interpretación: según las respuestas brindadas por los usuarios de servicios de alojamiento, la mayoría de los hoteles visitados se encuentran ubicados en la playa (22%), mientras que un 14% seleccionaron un hotel en el departamento de Chalatenango. Con menor representación se encuentran los establecimientos ubicados en la zona occidental y oriental, así como los que se hallan en el Reparto Santa Fe y el centro de San Salvador.

Establecimientos ubicados en San Salvador

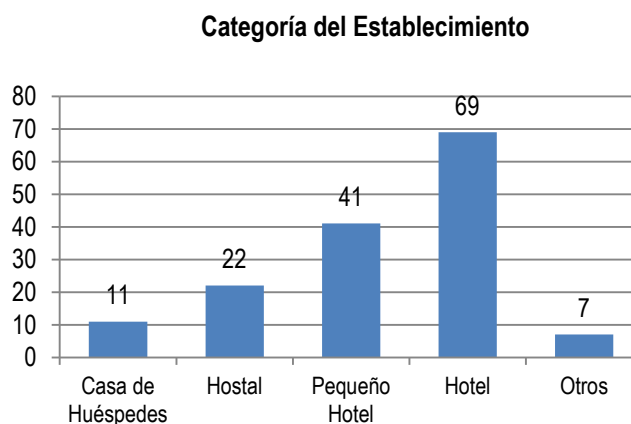


Por otro lado, al enfocarse en el departamento de San Salvador, puede decirse que los lugares más frecuentados por los usuarios de los servicios de alojamiento son las Colonias Miramonte, San Benito, Escalón y la zona del centro de la capital. Esto probablemente debido a la cercanía y fácil acceso que las zonas tienen a centros comerciales y demás lugares de interés.

13) Según su criterio, ¿en cuál de las siguientes categorías ubica el establecimiento en el que se alojó?

Objetivo: Clasificar el tipo de establecimiento utilizado para alojamiento.

Respuesta	Fr	%
Casa de Huéspedes	11	7.3%
Hostal	22	14.7%
Pequeño Hotel	41	27.3%
Hotel	69	46.0%
Otros	7	4.7%
Total	150	100.0%



Interpretación: El 46% de los encuestados señalaron haber seleccionado un hotel para su estadía, mientras que un 27.3% clasifica al establecimiento visitado como pequeño hotel. El 22% dicen haberse alojado en un hostel o en una casa de huéspedes y el resto no ubican al establecimiento en una de las opciones proporcionadas.

14) ¿Por qué se alojó en ese establecimiento?

Objetivo: Conocer la razón por la que los usuarios eligieron ese establecimiento.

Respuesta	Fr	%
Por ser el más inmediato	17	11.3%
Era el más económico	16	10.7%
Por recomendación	51	34.0%
Es el preferido	30	20.0%
Ese contrata la empresa para la que labora	24	16.0%
Otros	12	8.0%
Total	150	100.0%

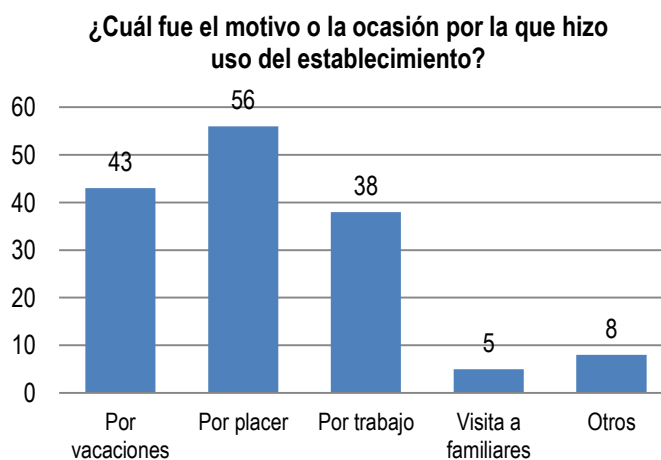


Interpretación: La mayoría de los usuarios (34%) prefirió alojarse por recomendación de terceros. Un 22% manifiestan que se alojaron por ser el establecimiento más inmediato o el más económico. El 20% de los encuestados indican que el lugar es el de su preferencia, mientras que el 16% se alojaron por ser el hotel que contrata la empresa para la que laboran actualmente. El resto de la población aduce otras razones.

15) ¿Cuál fue el motivo o la ocasión por la que hizo uso del establecimiento?

Objetivo: Determinar las causas que motivan al usuario a hacer uso del establecimiento seleccionado.

Respuesta	Fr	%
Por vacaciones	43	28.8%
Por placer	56	37.3%
Por trabajo	38	25.3%
Visita a familiares	5	3.3%
Otros	8	5.3%
Total	150	100.0%

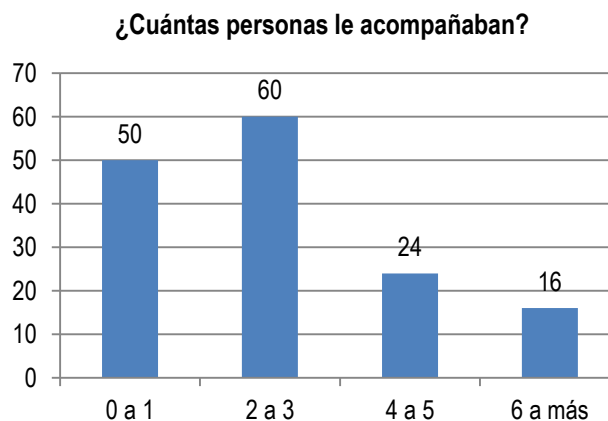


Interpretación: La gran mayoría de usuarios (91.3%) visitó los establecimientos por placer, vacaciones y trabajo y en un menor porcentaje la visita de familiares y otros (8.6%).

16) ¿Cuántas personas le acompañaban?

Objetivo: Determinar el número de personas que acompañaban, al hacer uso del establecimiento

No. de Personas	Frecuencia	%
0 a 1	50	33.3%
2 a 3	60	40.0%
4 a 5	24	16.0%
6 a más	16	10.7%
Total	150	100.0%

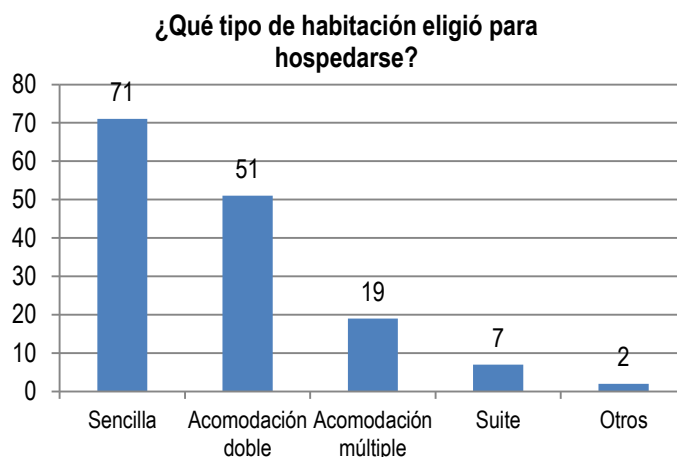


Interpretación: La mayoría de los usuarios se hacían acompañar de 1 a 3 personas (73.3%), mientras que el 26.7% de 4 a más personas.

17) ¿Qué tipo de habitación eligió para hospedarse?

Objetivo: Conocer el tipo de habitación que los usuarios eligieron para acomodarse.

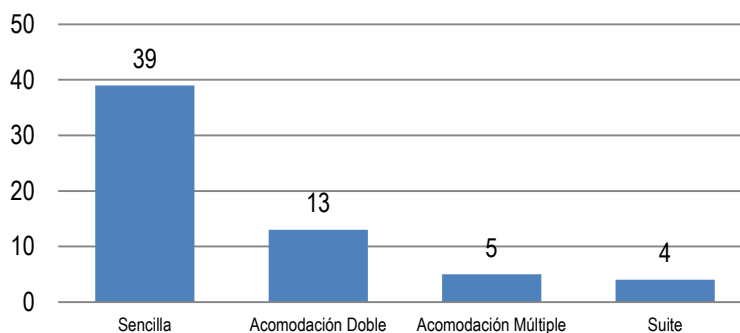
Tipo de Habitación	Fr	%
Sencilla	71	47.3%
Acomodación doble	51	34.0%
Acomodación múltiple	19	12.7%
Suite	7	4.7%
Otros	2	1.3%
Total	150	100%



Interpretación: El 47.3% de las personas respondieron haber elegido una habitación sencilla, probablemente por el hecho de ir acompañadas de 2 a 3 personas. Además, el 34% eligieron una habitación de acomodación doble. Otras personas en cambio seleccionaron una habitación de acomodación múltiple (12.7%), una suite (4.7%) u otro tipo.

Por otro lado, de las personas que se alojaron en un establecimiento ubicado en la ciudad, más del 60% solicita una habitación sencilla. El resto, solicita habitaciones de acomodación doble, múltiple o una suite, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

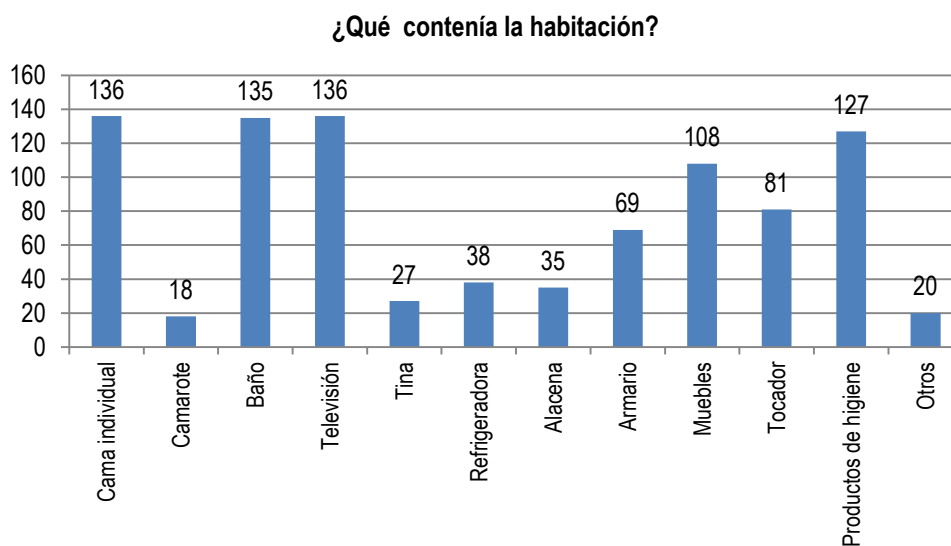
Habitación elegida por los usuarios de hoteles de ciudad



18) ¿Qué contenía la habitación?

Objetivo: Conocer con qué comodidades contaba la habitación.

Respuesta	Respuestas		% con relación a 150 encuestados
	Frecuencia	%	
Cama individual	136	14.6%	90.7%
Camarote	18	1.9%	12.0%
Baño	135	14.5%	90.0%
Televisión	136	14.6%	90.7%
Tina	27	2.9%	18.0%
Refrigeradora	38	4.1%	25.3%
Alacena	35	3.8%	23.3%
Armario	69	7.4%	46.0%
Muebles	108	11.6%	72.0%
Tocador	81	8.7%	54.0%
Productos de higiene	127	13.7%	84.7%
Otros ⁷⁰	20	2.2%	13.3%
Total	930	100%	620%



Interpretación: Dentro de las respuestas con mayor porcentaje están cama individual (90.7%), televisión (90.7), baño (90%) y productos de higiene (84.7%). De las opciones con menos porcentaje está la de camarote en lugar de una cama (12%).

⁷⁰ Aire acondicionado, televisión por cable, plancha, secador de cabello, ventiladores

Para los hoteles de ciudad, en la mayoría de habitaciones se podía encontrar:

Respuesta	Sencilla		Doble		Múltiple		Suite	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cama individual	39	100%	13	100%	4	80%	4	100%
Camarote	0	0%	0	0%	1	20%	1	25%
Baño	31	79%	13	100%	5	100%	4	100%
Televisión	34	87%	12	92%	5	100%	4	100%
Tina	2	5%	5	38%	1	20%	4	100%
Refrigeradora	8	21%	5	38%	2	40%	3	75%
Alacena	10	26%	2	15%	0	0%	3	75%
Armario	14	36%	9	69%	2	40%	3	75%
Muebles	28	72%	10	77%	2	40%	3	75%
Tocador	17	44%	9	69%	3	60%	3	75%
Productos de higiene	28	72%	11	85%	4	80%	4	100%
Otros ⁷¹	6	15%	2	15%	0	0%	1	25%
Total de Habitaciones	39		13		5		4	

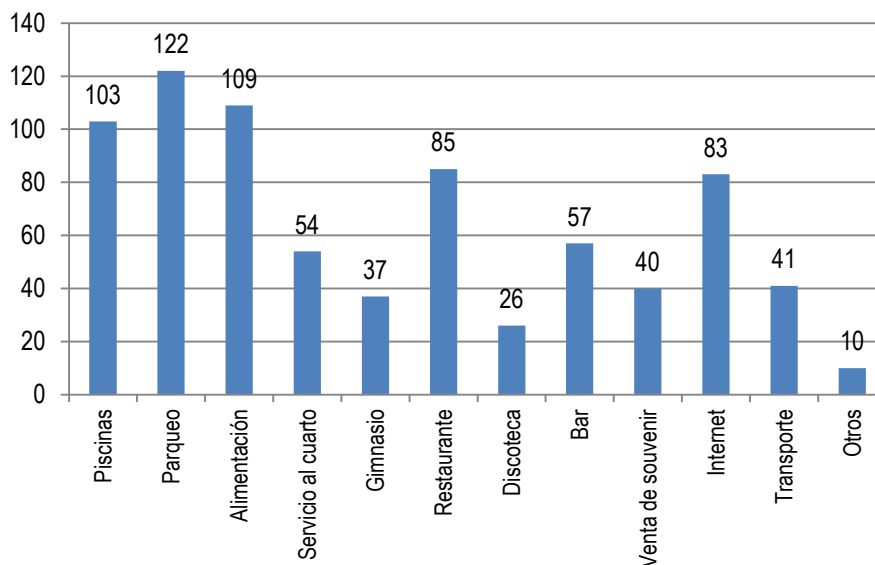
19) ¿Qué otros servicios además del alojamiento le ofrecía el establecimiento?

Objetivo: Conocer qué otros servicios adicionales ofrecía el establecimiento.

Servicio	Respuestas		% con relación a 150 encuestados
	Frecuencia	%	
Piscinas	103	13.43%	68.7%
Parqueo	122	15.91%	81.3%
Alimentación	109	14.21%	72.7%
Servicio al cuarto	54	7.04%	36.0%
Gimnasio	37	4.82%	24.7%
Restaurante	85	11.08%	56.7%
Discoteca	26	3.39%	17.3%
Bar	57	7.43%	38.0%
Venta de souvenir	40	5.22%	26.7%
Internet	83	10.82%	55.3%
Transporte	41	5.35%	27.3%
Otros	10	1.30%	6.7%
Total Establecimientos	767	100%	511.4%

⁷¹ Aire Acondicionado

¿Qué otros servicios además del alojamiento le ofrecía el establecimiento?



Interpretación: Los servicios adicionales más representativos son: el parqueo, la alimentación y las piscinas que se encontraba en más del 60% de los hoteles visitados por los encuestados. Los servicios menos destacados son la discoteca (17.3%), gimnasio (24.7%) y venta de souvenirs (26.7%).

Para el caso específico de los hoteles de ciudad, los servicios adicionales que encontraron los usuarios fueron los que se muestran en la tabla siguiente:

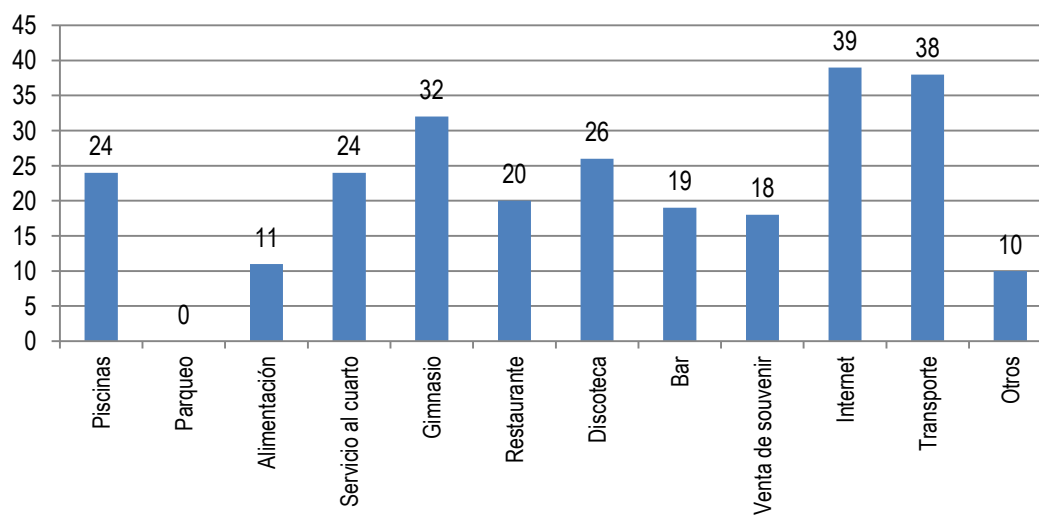
Servicio Adicional	Respuesta		% con relación a 61 establecimientos ubicados en la ciudad
	Fr	%	
Piscinas	43	14.19%	70.5%
Parqueo	49	16.17%	80.3%
Alimentación	42	13.86%	68.9%
Servicio al cuarto	25	8.25%	41.0%
Gimnasio	15	4.95%	24.6%
Restaurante	30	9.90%	49.2%
Discoteca	12	3.96%	19.7%
Bar	20	6.60%	32.8%
Venta de souvenir	8	2.64%	13.1%
Internet	39	12.87%	63.9%
Transporte	14	4.62%	23.0%
Otros	6	1.99%	9.8%
Total	303	100%	496.8%

20) De la siguiente lista, ¿qué otros servicios le hubiese gustado que le ofreciera el establecimiento?

Objetivo: Conocer otros servicios que les hubiera gustado contara el establecimiento.

Servicios	Respuestas		% con relación a 150 encuestados
	Fr	%	
Piscinas	24	9.20%	16.0%
Parqueo	0	0.00%	0.0%
Alimentación	11	4.21%	7.3%
Servicio al cuarto	24	9.20%	16.0%
Gimnasio	32	12.26%	21.3%
Restaurante	20	7.66%	13.3%
Discoteca	26	9.96%	17.3%
Bar	19	7.28%	12.7%
Venta de souvenir	18	6.90%	12.0%
Internet	39	14.94%	26.0%
Transporte	38	14.56%	25.3%
Otros	10	3.83%	6.7%
Total Establecimientos	261	100%	173.9%

¿Qué otros servicios le hubiese gustado que le ofreciera el establecimiento?

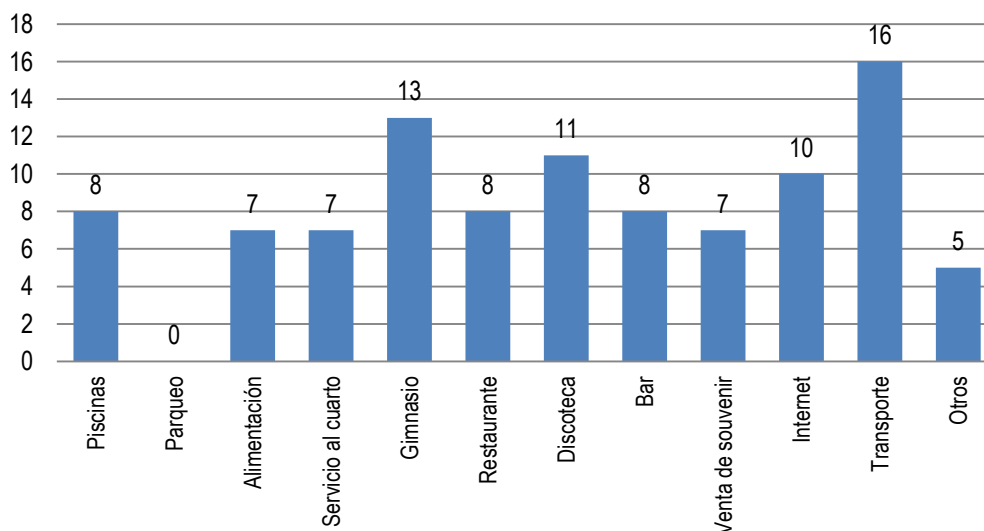


Interpretación: Un 26% indicó que le hubiera gustado que el establecimiento contara con internet, un 25.3% tuvo a bien que incluyeran transporte, y con 21.3% que tuviera gimnasio.

Para los hoteles de ciudad, los resultados fueron los siguientes:

Servicio	Respuesta		% con relación a 61 establecimientos ubicados en la ciudad
	Fr	%	
Piscinas	8	8.0%	13.1%
Parqueo	0	0.0%	0.0%
Alimentación	7	7.0%	11.4%
Servicio al cuarto	7	7.0%	11.4%
Gimnasio	13	13.0%	21.3%
Restaurante	8	8.0%	13.1%
Discoteca	11	11.0%	18.0%
Bar	8	8.0%	13.11%
Venta de souvenir	7	7.0%	11.4%
Internet	10	10.0%	16.3%
Transporte	16	16.0%	26.2%
Otros	5	5.0%	8.1%
Total	100	100%	163.41%

Servicios Adicionales en los Establecimientos Ubicados de Ciudad

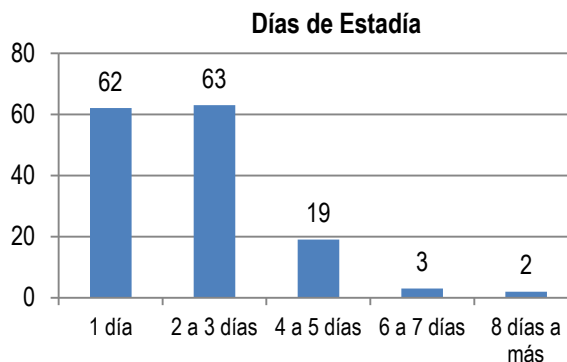


Interpretación: De las personas que se alojaron en un hotel de ciudad, un 26.2% indicó que le hubiera gustado que el establecimiento contara con servicio de transporte, un 21.3% tuvo a bien que incluyeran servicio de gimnasio y el 18% desearían haber contado con una discoteca.

21) ¿De cuántos días fue su estadía?

Objetivo: Conocer el tiempo de estadía de los usuarios en los establecimientos.

Días de Estadía	Fr	%
Menos de 1 día	1	0.7%
1 día	62	41.3%
2 a 3 días	63	42.0%
4 a 5 días	19	12.7%
6 a 7 días	3	2.0%
8 días a más	2	1.3%
Total	150	100.0%

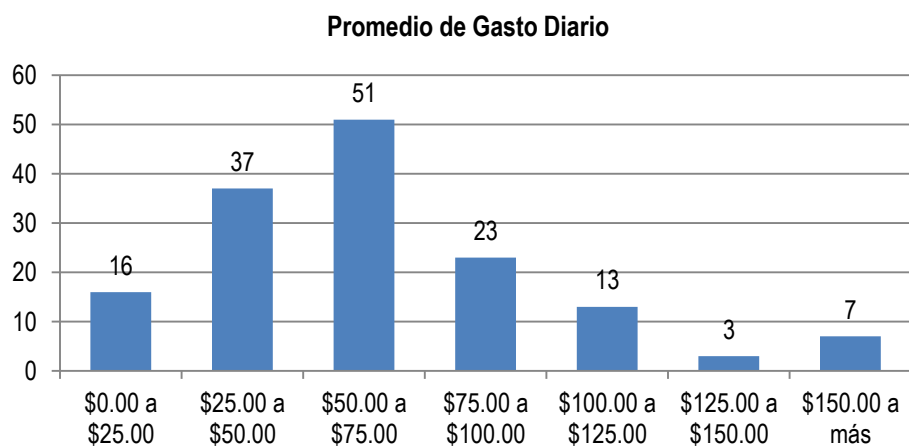


Interpretación: Del total de la población, el 83% se hospeda de entre 1 y 3 días, el resto tiene estadías que varían entre 4 a más días.

22) ¿Cuál fue su promedio de gasto diario?

Objetivo: Determinar cuánto es el gasto promedio por día de los usuarios.

Promedio de Gasto	Frecuencia	%
\$0.00 a \$25.00	16	10.7%
\$25.00 a \$50.00	37	24.6%
\$50.00 a \$75.00	51	34.0%
\$75.00 a \$100.00	23	15.3%
\$100.00 a \$125.00	13	8.7%
\$125.00 a \$150.00	3	2.0%
\$150.00 a más	7	4.7%
Total	150	100%



Interpretación: El 84.7% de las personas encuestadas registran un gasto promedio por día igual o inferior a los \$100.00. El 10.7% gasta entre \$100.00 y \$150.00 y únicamente el 4.7% dispone de \$150.00 o más para gastos en concepto de alojamiento diario.

Anexo 12

Características Inmueble Cotizado en la
Colonia San Benito. Cotización realizada en
agosto 2014 por OLX

Anexo No. 12: Características Inmueble Cotizado en la Colonia San Benito. Cotización realizada en agosto 2014 por OLX⁷²

Inmueble Valorado en: \$485,000.00

Ubicación: Colonia San Benito. San Salvador

Área de terreno: 1,300 v2

Área de construcción: 600 v2

Características: 5 habitaciones, 1 estudio, 5 baños, 1 sala familiar, 1 área de estar, 1 área para comedor, 1 amplia terraza, 1 cocina con área de desayunador, 1 área de servicio completa y tendedero espacioso, 2 jardines internos, 1 patio interno, 1 hermoso y grande jardín externo, 1 piscina grande, 1 terraza en zona de piscina, 1 baño en zona de piscina, 1 vestidor en zona de piscina, 4 bodegas, 1 cochera grande para 4 vehículos, 2 portones (1 eléctrico).



⁷² OLX (OnLine eXchange), opera como un mercado de anuncios clasificados en línea de bienes usados, tales como muebles, artículos deportivos, vehículos, artículos para bebé, motocicletas, cámaras, teléfonos móviles, propiedades, entre otros. Es accesible a través de Internet.

Anexo 13

Características Inmueble Cotizado en la
Avenida Las Palmas, Colonia San Benito.
Cotización realizada en agosto 2014 por OLX

Anexo 14

Detalle de Balance de Equipo, Mobiliario y
Misceláneos

Anexo No. 14: Detalle de balance de equipo, mobiliario y misceláneos

Área	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario estimado	Costo Total estimado
Habitaciones	Cama Queen	Unidad	19	\$ 300.00	\$ 5,700.00
	Ropa de Cama	Set	40	\$ 80.00	\$ 3,200.00
	Almohadas	Set	19	\$ 8.00	\$ 152.00
	Respaldo y mesa de noche	Juego	19	\$ 375.00	\$ 7,125.00
	Lámpara de noche	Unidad	13	\$ 25.00	\$ 325.00
	Televisión LED de 32 pulgadas	Unidad	14	\$ 370.00	\$ 5,180.00
	Mesa para Televisión (150x41cm)	Unidad	14	\$ 125.00	\$ 1,750.00
	Armario de madera de 2 gavetas (180x90x49cm)	Unidad	12	\$ 90.00	\$ 1,080.00
	Aire acondicionado tipo mini slipt de 9000 BTU	Unidad	13	\$ 300.00	\$ 3,900.00
	Caja de seguridad digital ⁷³	Unidad	4	\$ 130.00	\$ 520.00
	Escritorio de dos gavetas (74x120cm)	Unidad	11	\$ 100.00	\$ 1,100.00
	Minibar	Unidad	1	\$ 140.00	\$ 140.00
	Cocina eléctrica portátil, dos quemadores	Unidad	1	\$ 60.00	\$ 60.00
	Misceláneos	S.G.	14	\$ 75.00	\$ 1,050.00
	Sub total Habitaciones				
Baños	Inodoros	Unidad	13	\$ 95.00	\$ 1,235.00
	Lavamanos	Unidad	13	\$ 60.00	\$ 780.00
	Mueble en kit con espejo (52x40x28.5)	Unidad	13	\$ 190.00	\$ 2,470.00
	Tina	Unidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	Basurero de acero inoxidable	Unidad	13	\$ 14.00	\$ 182.00
	Misceláneos	S.G.	13	\$ 75.00	\$ 975.00
Sub total Baños					\$ 6,142.00
Piscina y Sala de Estar	Pintura para interiores y exteriores	Cubeta	4	\$ 150.00	\$ 600.00
	Barbacoa de carbón 21'	Unidad	2	\$ 75.00	\$ 150.00
	Sillas plásticas de descanso	Unidad	2	\$ 10.00	\$ 20.00
	Juego de jardín 6 piezas	Unidad	2	\$ 200.00	\$ 400.00
	Juego de Sala dos piezas	Unidad	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Televisión LED de 32 pulgadas	Unidad	1	\$ 300.00	\$ 300.00
	Aire acondicionado tipo mini slipt de 9000 BTU	Unidad	1	\$ 300.00	\$ 300.00
	Sub total Áreas de Descanso y Piscina				
Área de Desayuno y Cocina	Mesas de madera (0.75m x 1.5)	Unidad	2	\$ 50.00	\$ 100.00
	Juego de comedor para 6 personas	Unidad	4	\$ 400.00	\$ 1,600.00
	Cafetera de 35 tasas	Unidad	1	\$ 60.00	\$ 60.00
	Dispensador de agua fría y caliente, 110v	Unidad	1	\$ 165.00	\$ 165.00
	Cocina 32" con sistema de gas, 6 quemadores	Unidad	1	\$ 400.00	\$ 400.00
	Refrigeradora de 9'	Unidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	Manteles	Unidad	12	\$ 20.00	\$ 240.00
	Vajilla de 16 piezas	Unidad	6	\$ 15.00	\$ 90.00
	Set de Cubiertos de 24 piezas	Unidad	4	\$ 25.00	\$ 100.00
	Set de vasos 6 piezas	Unidad	4	\$ 7.00	\$ 28.00
	Misceláneos	S.G.	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Aire acondicionado tipo mini slipt de 9000 BTU	Unidad	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
Sub total Área de Desayuno y Cocina					\$ 3,358.00

⁷³ Según la "Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles", deben existir cajas de seguridad en el 30% de las habitaciones

Área	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario estimado	Costo Total estimado
Mini Bar	Mueble de madera para bar, a la medida	Unidad	1	\$ 400.00	\$ 400.00
	Silla para bar	Unidad	3	\$ 70.00	\$ 210.00
	Estante para copas y vinos	Unidad	1	\$ 250.00	\$ 250.00
	Hielera	Unidad	1	\$ 20.00	\$ 20.00
	Set de copas 18 unidades	Unidad	1	\$ 15.00	\$ 15.00
	Misceláneos	S.G	1	\$ 75.00	\$ 75.00
Sub total Mini Bar					\$ 970.00
Recepción	Mostrador para recepción modular de madera	Unidad	1	\$ 600.00	\$ 600.00
	Computadora de escritorio	Unidad	1	\$ 450.00	\$ 450.00
	Impresor multifuncional	Unidad	1	\$ 80.00	\$ 80.00
	Teléfono fax	Unidad	1	\$ 250.00	\$ 250.00
	Silla Secretarial con brazos	Unidad	1	\$ 65.00	\$ 65.00
	Módulo de espera de dos plazas	Unidad	2	\$ 80.00	\$ 160.00
	Misceláneos	S.G.	1	\$ 75.00	\$ 75.00
	Aire acondicionado tipo mini slipt de 9000 BTU	Unidad	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Sub total Recepción					\$ 1,680.00
Total General					\$ 45,102.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15

Estadísticas para el Cálculo de la Tasa Mínima
Atractiva de Retorno (TMAR)

Anexo No. 15: Estadísticas para el Cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Datos Inflación Anual en El Salvador

Año	Inflación
2009	1.1%
2010	0.9%
2011	5.1%
2012	1.7%
2013	0.8%

Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Datos Tasas de Interés por Depósitos a Plazo en El Salvador

Año	Tasa Más Alta	Banco
2009	2.75%	CITI Bank, Banco G&T Continental, Scotiabank
2010	1.80%	Banco Hipotecario
2011	1.75%	Banco G&T Continental
2012	1.75%	Banco G&T Continental
2013	1.35%	Banco Hipotecario

Fuente: <http://ssf.gob.sv/index.php/tasas-d-interes>

Anexo 16

Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Anexo No. 16: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

ESTADO ACTUAL	
Estado	Abreviatura
Activo	AC
Cancelado	CA
Diferido	DI
Adicionado	AD
Aprobado	AP

NIVEL DE ESTABILIDAD	
Estado	Abreviatura
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

GRADO DE COMPLEJIDAD	
Estado	Abreviatura
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R001	Adquirir un inmueble en la Colonia San Benito o en su defecto en la Colonia Escalón	ENCUESTA	ALTA	AC	A	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R002	Adecuar las instalaciones del inmueble y amueblarlas acorde las necesidades de los usuarios	ENCUESTA	MEDIA	AC	M	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R003	Contratar al personal idóneo para brindar atención las 24 horas, siete días a la semana	ENTREVISTA	ALTA	AC	A	M	1.5 Contratación de Personal	Cumplir con el Plan del Proyecto
R004	Adquirir bienes de uso y consumo suficientes y de calidad para el correcto funcionamiento del hotel	ENCUESTA	ALTA	AC	A	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R005	Realizar los correspondientes trámites legales que permitan el funcionamiento del hotel	BASE LEGAL	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R006	Dar a conocer al público los servicios ofrecidos por el hotel mediante el aprovechamiento de diferentes medios de comunicación	ENCUESTA	ALTA	AC	A	M	1.6 Publicidad	Cumplir con el Plan del Proyecto
R007	Concluir exitosamente con el proyecto a más tardar en el mes de Noviembre 2015	SPONSOR	ALTA	AC	A	A	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto
R008	Contar con habitaciones sencillas, dobles y tipo suite para una estancia cómoda	ENCUESTA	ALTA	AC	A	M	1.4 Remodelaciones y adecuaciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R009	Disfrutar de estadia en áreas de descanso como salas de estar, piscina con barbacoa y mini bar	ENCUESTA	ALTA	AC	M	M	1.4 Remodelaciones y adecuaciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R010	Que el hotel se encuentre en un lugar seguro, cercano a una zona comercial y de esparcimiento	ENCUESTA	ALTA	AC	M	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R011	Contar con servicio de internet en las instalaciones	ENCUESTA	MEDIA	AC	M	B	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R012	Que el hotel ofrezca desayunos	ENCUESTA	MEDIA	AC	B	B	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R013	Cumplir con los acuerdos presentados en la propuesta, respetando los requerimientos de los clientes	ENCUESTA	MEDIA	AC	M	M	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R014	El hotel debe estar adecuado para iniciar operaciones en el mes Diciembre de 2015	SPONSOR	ALTA	AC	A	M	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto
R015	El desarrollo del proyecto debe ser rentable	SPONSOR	ALTA	AC	A	A	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto
R016	Fondos disponibles para realizar los pagos	CONTADOR	ALTA	AC	A	M	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto
R017	Pagos en base a honorarios	ABOGADO	ALTA	AC	M	M	1.1 Administración de Proyecto	Cumplir con el Plan del Proyecto
R018	Que las especificaciones técnicas y planos aprobados estén completos y claros	EMPRESA CONSTRUCTOR A	ALTA	AC	M	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R019	Definir los requerimientos y el contenido del sitio web	DESARROLLADOR DE PAGINAS WEB	ALTA	AC	M	M	1.6 Publicidad	Cumplir con el Plan del Proyecto
R020	Definir los requerimientos y el contenido del sitio web	DESARROLLADOR DE PAGINAS WEB	ALTA	AC	M	M	1.6 Publicidad	Cumplir con el Plan del Proyecto
R021	Compromisos formales mediante contrato	PROVEEDORES	ALTA	AC	M	M	1.3 Adquisiciones	Cumplir con el Plan del Proyecto
R022	formulario F-210	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R023	Fotocopia legible y original o fotocopia certificada de la Escritura de Constitución de la Sociedad inscrita en el Registro de Comercio.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R024	Comparecer personalmente el Representante Legal o Apoderado con DUI o pasaporte (en caso de ser extranjero), credencial vigente inscrita en el Registro de Comercio, o poder (especial, general, judicial o administrativo) en el que se señale el trámite específico a efectuar en el Ministerio de Hacienda e inscrito el referido documento en el Registro de Comercio a excepción del poder especial, toda la documentación relacionada deberá presentarse en original y fotocopia (para confrontarse) o en su defecto entregar una fotocopia certificada.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R025	En caso que no comparezca el representante legal o apoderado, estos deben firmar el formulario F-210 y anexar autorización autenticada donde se indique el número de folio del formulario antes referido, nombre y número de DUI de la persona que realizará el trámite y la gestión específica. Original y fotocopia o fotocopia certificada de DUI o pasaporte (extranjeros), de Representante Legal, del Apoderado y de la persona autorizada para efectuar el trámite.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R026	Comprobante de pago de NIT.	MINISTERIO DE HACIENDA	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R027	Pago del NIT en el departamento de colectoría del Ministerio de Hacienda.	MINISTERIO DE HACIENDA	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R028	Comprobante de pago y de los documentos requeridos en las oficinas del Ministerio de Hacienda.	MINISTERIO DE HACIENDA	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R029	Balance inicial con activo mínimo de \$2,286.00 elaborado de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Art. 437 del Código de Comercio: activo menor de \$12,000.00 firmado por contribuyente; activo mayor de \$12,000.00 firmado por contribuyente y contador. Anexar documentos que comprueben los montos más altos reflejados en el balance.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R030	Contrato de Trabajo, Constancia o Carta de Clientes que solicitan el servicio en la que se especifique: clase de servicio, NIT y NRC de quien solicita el servicio y el monto mensual a percibir (las cartas deben ser firmadas por los propietarios de los negocios o por el Representante Legal en caso de Persona Jurídica).	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R031	Contrato de arrendamiento de local.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R032	Inscripción del negocio en la Alcaldía.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R033	Contrato de compra/venta del Negocio.	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R034	Escritura de propiedad del inmueble o Contrato de arrendamiento de inmueble (exclusivo para actividades inmobiliarias)	MINISTERIO DE HACIENDA	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R035	Solicitud de Inscripción del Centro de Trabajo (original y copia)	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R036	Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R037	Fotocopia de la Credencial del Representante Legal	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R038	Fotocopia de Balance General	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R039	Fotocopia del NIT del Representante Legal	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R040	Fotocopia del NIT de la Sociedad o Empresa	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R041	DUI del Representante Legal	MINISTERIO DE TRABAJO	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R042	Solicitud para Registro y/o Renovación de Alimentos y Bebidas Nacionales	MINISTERIO DE SALUD	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R043	Fotocopias de NIT de la Empresa y del NIT del Representante Legal de la Empresa	MINISTERIO DE SALUD	BAJA	AC		B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R044	Lista de ingredientes original y copia	MINISTERIO DE SALUD	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R045	Licencia de Funcionamiento de la Fábrica vigente	MINISTERIO DE SALUD	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R046	Muestra del producto a registrar	MINISTERIO DE SALUD	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R047	Solicitud de Inscripción	CORSATUR	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R048	Escritura de Poder (en su caso).	CORSATUR	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R049	Comprobante de pago de derechos de inscripción	CORSATUR	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R050	Solicitud de Inscripción	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R051	Copia de escritura de constitución o última modificación al pacto social debidamente inscrita en el registro correspondiente.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R052	Nómina vigente de la junta directiva debidamente inscrita.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R053	Nómina de los accionistas de la sociedad, con el porcentaje de participación por socio.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R054	Copia de las credenciales inscritas del representante legal de la sociedad.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R055	Copia certificada de DUI y NIT del Representante Legal.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R056	Estados financieros auditados y con dictamen de los últimos 2 períodos y de comprobación reciente.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	ALTA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R057	1 año de haberse constituido (Aplica experiencia de los socios).	INSTITUCIÓN FINANCIERA	MEDIA	AC	A	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R058	Formulario de trámites empresariales.	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R059	Copia de escritura de constitución autenticada.	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R060	Copia autenticada de NIT de la Sociedad.	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R061	Copia autenticada de credencial del Representante Legal o Apoderado, anexando DUI y NIT autenticados del Representante Legal.	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R062	Presentar balance General Inicial original, firmado y sellado por Contador Público autorizado.	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R063	Cancelar el 0.1% por el valor del capital social inicial. En el caso de sociedades que se constituyen con el monto de capital social mínimo (de \$ 11,428.57), se cancelara \$ 11.43	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R063	Cancelar el 0.1% por el valor del capital social inicial. En el caso de sociedades que se constituyen con el monto de capital social mínimo (de \$ 11,428.57), se cancelara \$ 11.43	ALCALDIA	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R064	Formulario de Inscripción (boleta) con todos los espacio llenos, firmada por Representante Legal o Apoderado.	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R065	Copia autenticada por notario de escritura de constitución de la sociedad	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R066	Copia autenticada de NIT	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R067	Copia autenticada de Credencial o Poder de Representante Legal	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R068	Copia autenticada de DUI y NIT de representante legal.	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R069	Nómina de empleados, mínimo 2 empleados	ISSS	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R070	Croquis de ubicación lugar de domicilio de la empresa.	ISSS	BAJA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R071	Detalles de la empresa, enviarlos a la AFP de elección.	AFP	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R072	Copia de NIT e IVA a la AFP seleccionada	AFP	BAJA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R073	Pagar \$ 125.71 por derechos de inscripción	CNR	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

ATRIBUTOS DE REQUISITO							TRAZABILIDAD HACIA:	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	PRIORIDAD	ESTADO ACTUAL (AC, CA, DI, AD, AP)	NIVEL DE ESTABILIDAD (A, M, B)	GRADO DE COMPLEJIDAD (A, M, B)	ALCANCE DEL PROYECTO /ENTREGABLE DE LA EDT	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL
R074	Recibo de pago de los Derechos de Inscripción en Alcaldía Municipal del domicilio de la sociedad	CNR	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R075	Solvencia de inscripción en Estadísticas y Censos.	CNR	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R076	Balance General Inicial, firmado y sellado por Contador Público	CNR	MEDIA	AC	M	B	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R077	Inscripción de balance inicial el costo de \$ 17.14	CNR	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R078	Formulario de Inscripción.	DYGESTIC	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R079	Copia de Escritura de constitución.	DYGESTIC	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R080	Copia de NIT de la empresa.	DYGESTIC	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R081	Copia de balance general inicial si se hace en el mismo año. Si se escribe en un año diferente presentar Balance general al 31 de diciembre de año terminado.	DYGESTIC	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto
R082	Cancelar \$ 5.00 si es Balance Inicial o General con un capital hasta \$ 11,428.57, con un capital mayor a \$ 11,428.58, pero menor de \$ 57,142.86 se cancelara un monto de \$ 8.00; si el capital es mayor de \$ 57,142.87, pero menor a \$ 114,285.71 se cancela \$ 10.00 Sí el capital es mayor de \$ 114,285.71, pero menor de \$ 228,571.43, se cancela \$ 15.00 Sí el capital es mayor de \$ 228, 571.44, se cancelará \$ 20.00	DYGESTIC	MEDIA	AC	M	M	1.2 Legalización	Cumplir con el Plan del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17

Diccionario de la EDT

Anexo No. 17: Diccionario de la EDT

PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION
1.1.1 Planificación	Descripción del paquete de trabajo: Organiza y define la planificación desde el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en la declaración del proyecto aprobado y vigente.
	Entregable: 1.1 Administración del Proyecto
	Recursos Asignados: Sponsor, Gerente del proyecto
	Duración: 32 días
	Costos: \$1,052.60
	Interdependencias
	Precedentes: N/A
Sucesoras: 1.1.2 Supervisión; 1.2.1 Inscribir en CNR	
1.1.2 Supervisión	Descripción del paquete de trabajo: Organiza y define la supervisión desde el alcance total del proyecto, el cumplimiento de los tiempos, los costos, el recurso humano, las comunicaciones y adquisiciones del proyecto aprobado y vigente.
	Entregable: 1.1 Administración del Proyecto
	Recursos Asignados: Sponsor, Gerente del proyecto
	Duración: 124.5 días
	Costos: \$537.50
	Interdependencias
	Precedentes: 1.1.1 Planificación
Sucesoras: 1.1.3 Control	
1.1.3 Control	Descripción del paquete de trabajo: Permite tomar las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
	Entregable: 1.1 Administración del Proyecto
	Recursos Asignados: Sponsor, Gerente del proyecto
	Duración: 100.5 días
	Costos: \$437.50
	Interdependencias
	Precedentes: 1.1.2 Supervisión
Sucesoras: Fin del Proyecto	
1.2.1 Inscribir en CNR	Descripción del paquete de trabajo: Solicitar el primer permiso que es el CNR, para poder seguir luego el proceso de legalización de la sociedad.
	Entregable: 1.2 Legalización
	Recursos Asignados: Contador
	Duración: 12 días
	Costos: \$64.80
	Interdependencias
	Precedentes: 1.1.1 Planificación
Sucesoras: 1.2.3 Formalizar y Legalizar la Contabilidad; 1.2.4. Inscribir en DIGESTYC	
1.2.2 Obtener NIT y NRC	Descripción del paquete de trabajo: Obtener el Número de Identificación Tributaria y Número de Registro del Contribuyente para poder llevar contabilidad formal.
	Entregable: 1.2 Legalización
	Recursos Asignados: Contador
	Duración: 4 días
	Costos: \$28.80
	Interdependencias
	Precedentes: 1.2.1 Inscribir en CNR
Sucesoras: 1.2.3 Formalizar y Legalizar la Contabilidad; 1.2.4 Inscribir en DIGESTYC	

PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION
1.2.3 Formalizar y Legalizar la Contabilidad	Descripción del paquete de trabajo: El objetivo que cumple es la legalización de la contabilidad de la sociedad para ser presentada en las diferentes instituciones que lo requieran
	Entregable: 1.2 Legalización
	Recursos Asignados: Contador
	Duración: 9 días
	Costos: \$115.20
	Interdependencias
	Precedentes: 1.2.1 Inscribir en CNR; 1.2.2 Obtener NIT y NRC Sucesoras: Fin del Proyecto
1.2.4 Inscribir en DYGESTIC	Descripción del paquete de trabajo: Consiste en realizar las actividades necesarias para inscribir el hotel en la DIGESTYC como parte de los requerimientos de legalización.
	Entregable: 1.2 Legalización
	Recursos Asignados: Contador
	Duración: 7 días
	Costos: \$38.16
	Interdependencias
	Precedentes: 1.2.2 Obtener NIT y NRC Sucesoras: Fin del Proyecto
1.2.5 Inscribir en Alcaldía	Descripción del paquete de trabajo: Se realizarán las actividades para poder estar inscrita la sociedad en el municipio al cual pertenece y contribuir con los requerimientos municipales.
	Entregable: 1.2 Legalización
	Recursos Asignados: Contador
	Duración: 4 días
	Costos: \$23.04
	Interdependencias
	Precedentes: 1.2.4 Inscribir en DIGESTYC (CC) Sucesoras: 1.2.6 Inscribir en CORSATUR
1.3.1 Vivienda	Descripción del paquete de trabajo: Adquirir la vivienda, que será el lugar fisco en donde funcionará el nuevo Hotel, incluyendo la obtención de financiamiento.
	Entregable: 1.3 Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 25 días
	Costos: \$523.60
	Interdependencias
	Precedentes: 1.2.1 Inscribir en CNR Sucesoras: 1.3.2 Contratar Empresa Contratista
1.3.2 Contratar Empresa Contratista	Descripción del paquete de trabajo: Asegura la realización de las modificaciones y ampliaciones a la vivienda adquirida según las requisiciones realizadas por el Gerente del proyecto.
	Entregable: 1.3 Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 7 días
	Costos: \$175.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.1 Vivienda Sucesoras: 1.3.3 Mobiliario y Equipo, 1.4.1 Trabajos de Albañilería

PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION
1.3.3 Mobiliario y Equipo	Descripción del paquete de trabajo: El mobiliario y equipo que serán parte de las adquisiciones del proyecto con el fin de dar el funcionamiento adecuado al nuevo hotel.
	Entregable: 1.3 Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 65 días
	Costos: \$300.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.2 Contratar Empresa Contratista
1.3.4 Insumos	Descripción del paquete de trabajo: Se reunirán los requisitos necesarios para obtener los proveedores quienes suministrarán los insumos necesarios por el nuevo Hotel.
	Entregable: 1.3 Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 12 días
	Costos: \$300.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.3 Mobiliario y Equipo
1.3.5 Vigilancia	Descripción del paquete de trabajo: Contratar el servicio de vigilancia quien serán los encargados de brindar la seguridad al establecimiento.
	Entregable: 1.3 Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 7 días
	Costos: \$175.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.4 Insumos
1.4.1 Trabajos de Albañilería	Descripción del paquete de trabajo: La albañilería es una fase amplia que coexiste con diferentes fases de obra, para poder adecuar según los requerimientos solicitados para el nuevo Hotel.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 30 días
	Costos: \$20,105.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.2 Contratar Empresa Contratista
1.4.2 Conexiones Eléctricas y de Redes	Descripción del paquete de trabajo: Las actividades de este paquete se permitirá la instalación de redes eléctricas y de internet.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 20 días
	Costos: \$5,950.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.1 Trabajos de Albañilería
Sucesoras: 1.4.3 Trabajos de Fontanería, 1.4.5 Pintura	

PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION
1.4.3 Trabajos de Fontanería--	Descripción del paquete de trabajo: Se llevarán a cabo las actividades relacionada con la instalación de tuberías para el abastecimiento de agua potable y evacuación de aguas residuales del hotel.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 14 días
	Costos: \$1,040.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.1 Trabajos de albañilería
1.4.4 Trabajos de Carpintería y Cerrajería	Descripción del paquete de trabajo: Se refiere a la elaboración de puertas de madera e instalación de cerrojos o chapas.
	Entregable: : 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 16 días
	Costos: \$910.00
	Precedentes: 1.4.1 Trabajos de Albañilería
1.4.5 Trabajos de Pintura—	Descripción del paquete de trabajo: Se realizarán las actividades para tener pintados los interiores y exteriores del Nuevo Hotel.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 18 días
	Costos: \$2,515.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.1 Trabajos de Albañilería, 1.4.2 Conexiones Eléctricas y de Redes, 1.4.3 Trabajos de Fontanería, 1.4.4 Trabajos de Carpintería y Cerrajería
1.4.6 Remodelación de Ventanas	Descripción del paquete de trabajo: Se repararán e instalar nuevos solaires de ser necesario. A la vez se ubicarán las galerías para cada ventana.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 6 días
	Costos: \$280.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.5 Trabajos de Pintura
1.4.7 Trabajos de Jardinería	Descripción del paquete de trabajo: Consiste en ornamentar con plantas, arboles, en los espacios abiertos del nuevo Hotel.
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Empresa Contratista
	Duración: 8 días
	Costos: \$409.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.5 Trabajos de Pintura
Sucesoras: Fin del Proyecto	

PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCION
1.4.8 Amueblado y Decorado	Descripción del paquete de trabajo: Consiste en las actividades necesarias para ambientar todas las instalaciones, desde la recepción, áreas de descanso, piscina y habitaciones del hotel
	Entregable: 1.4 Remodelaciones y Adquisiciones
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 12 días, Costos: \$288.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.3.3 Mobiliario y Equipo, 1.4.5 Trabajos de Pintura; 1.4.6 Remodelación de Ventanas
1.5.1 Reclutamiento y selección	Descripción del paquete de trabajo: Se realizarán las actividades necesarias para poder dotar al nuevo Hotel, con las personas idóneas para cumplir con las funciones a desarrollar.
	Entregable: 1.5 Contratación de Personal.
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 25 días, Costos: \$562.50
	Interdependencias
	Precedentes: 1.1.1 Planificación, 1.4.5 Trabajos de Pintura
1.5.2 Contratación e Inducción	Descripción del paquete de trabajo: Una vez, realizadas las actividades de Reclutamiento y Selección, se desarrollaran las de Contratación e Inducción del nuevo personal.
	Entregable: 1.5 Contratación de Personal.
	Recursos Asignados: Gerente del proyecto
	Duración: 7 días, Costos: \$218.00
	Interdependencias
	Precedentes: 1.5.1 Reclutamiento y Selección
1.6.1 Redes Sociales	Descripción del paquete de trabajo: Se desarrollaran las actividades, para actualizar la información de los servicios brindados por el establecimiento en las redes sociales de Facebook, Twitter, Booking.
	Entregable: 1.6. Publicidad
	Recursos Asignados: Desarrollador de la Pagina Web
	Duración: 3 días, Costos: \$37.50
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.8 Amueblado y Decorado
1.6.2 Página Web	Descripción del paquete de trabajo: Agrupa las actividades requeridas para la contratación de un desarrollador web y la preparación de una página web oficial del hotel.
	Entregable: 1.6. Publicidad
	Recursos Asignados: Desarrollador de la Pagina Web
	Duración: 19 días, Costos: \$354.01
	Interdependencias
	Precedentes: 1.4.5 Pintura
1.6.3 Volantes y Tarjetas de Presentación	Descripción del paquete de trabajo: Volantes y Tarjetas de Presentación—desarrollar Volantes, Tarjetas de Presentación, para repartir a los clientes potenciales.
	Entregable: 1.6. Publicidad
	Recursos Asignados: Desarrollador de la Pagina Web
	Duración: 4 días
	Costos: \$106.25
	Interdependencias
Precedentes: 1.6.2 Página Web	
Sucesoras: Fin del Proyecto	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18

Listado de Actividades con sus Atributos

Anexo No. 18: Listado de Actividades con sus Atributos

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1	APERTURA DE UN HOTEL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR			
1.1	ADMINISTRACION DEL PROYECTO			
1.1.1	PLANIFICACION			
1.1.1.1	Planificar el Alcance	Determinar el trabajo requerido por el proyecto		1.1.1.2, 1.1.2.1.1
1.1.1.2	Planificar la Gestión de Tiempos	Establecer los procesos necesarios para concluir el proyecto a tiempo	1.1.1.1	1.1.1.3, 1.1.2.2.1
1.1.1.3	Planificar la Gestión de Costos	Asegurar que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto establecido	1.1.1.2	1.1.1.4, 1.1.2.3.1
1.1.1.4	Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Organizar al equipo del proyecto	1.1.1.3	1.1.1.5, 1.5.1.1, 1.1.2.4.1
1.1.1.5	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Determinar los medios de comunicación más efectivos para el desarrollo del proyecto	1.1.1.4	1.1.1.6, 1.1.2.5.1
1.1.1.6	Planificar la Gestión de Riesgos	Identificar los posibles riesgos del proyecto	1.1.1.5	1.1.2.6.1, 1.1.1.7
1.1.1.7	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Asegurar los bienes e insumos necesarios para el desarrollo del proyecto	1.1.1.6	1.1.2.7.1, 1.2.1.1 [FC+15 días]
1.2	SUPERVISION			
1.2.1	Supervisar el Alcance			
1.2.1.1	Supervisar el Alcance 1	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.1.1	1.1.2.1.2, 1.1.3.1.1
1.2.1.2	Supervisar el Alcance 2	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.1	1.1.2.1.3
1.2.1.3	Supervisar el Alcance 3	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.2	1.1.2.1.4
1.2.1.4	Supervisar el Alcance 4	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.3	1.1.2.1.5
1.2.1.5	Supervisar el Alcance 5	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.4	1.1.2.1.6
1.2.1.6	Supervisar el Alcance 6	Verificar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.5	2
1.2.2	Supervisar la Gestión del Tiempo			
1.2.2.1	Supervisar la Gestión del Tiempo 1	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.1.2	1.1.2.2.2, 1.1.3.2.1
1.2.2.2	Supervisar la Gestión del Tiempo 2	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.1	1.1.2.2.3
1.2.2.3	Supervisar la Gestión del Tiempo 3	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.2	1.1.2.2.4
1.2.2.4	Supervisar la Gestión del Tiempo 4	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.3	1.1.2.2.5

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.2.2.5	Supervisar la Gestión del Tiempo 5	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.4	1.1.2.2.6
1.2.2.6	Supervisar la Gestión del Tiempo 6	Verificar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.5	2
1.2.3	Supervisar la Gestión de los Costos			
1.2.3.1	Supervisar la Gestión de los Costos 1	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.1.3	1.1.2.3.2, 1.1.3.3.1
1.2.3.2	Supervisar la Gestión de los Costos 2	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.1	1.1.2.3.3
1.2.3.3	Supervisar la Gestión de los Costos 3	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.2	1.1.2.3.4
1.2.3.4	Supervisar la Gestión de los Costos 4	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.3	1.1.2.3.5
1.2.3.5	Supervisar la Gestión de los Costos 5	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.4	1.1.2.3.6
1.2.3.6	Supervisar la Gestión de los Costos 6	Verificar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.5	2
1.2.4	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos			
1.2.4.1	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 1	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.1.4	1.1.2.4.2, 1.1.3.4.1
1.2.4.2	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 2	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.2.4.1	1.1.2.4.3
1.2.4.3	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 3	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.2.4.2	1.1.2.4.4
1.2.4.4	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 4	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.2.4.3	1.1.2.4.5
1.2.4.5	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 5	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.2.4.4	1.1.2.4.6
1.2.4.6	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 6	Verificar el trabajo del equipo del proyecto	1.1.2.4.5	2
1.2.5	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones			
1.2.5.1	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 1	Verificar el manejo de información	1.1.1.5	1.1.2.5.2, 1.1.3.5.1
1.2.5.2	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 2	Verificar el manejo de información	1.1.2.5.1	1.1.2.5.3
1.2.5.3	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 3	Verificar el manejo de información	1.1.2.5.2	1.1.2.5.4
1.2.5.4	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 4	Verificar el manejo de información	1.1.2.5.3	1.1.2.5.5
1.2.5.5	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 5	Verificar el manejo de información	1.1.2.5.4	1.1.2.5.6
1.2.5.6	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 6	Verificar el manejo de información	1.1.2.5.5	2
1.2.6	Supervisar la Gestión de Riesgos			
1.2.6.1	Supervisar la Gestión de Riesgos 1	Verificar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.1.6	1.1.2.6.2, 1.1.3.6.1

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.2.6.2	Supervisar la Gestión de Riesgos 2	Verificar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.2.6.1	1.1.2.6.3
1.2.6.3	Supervisar la Gestión de Riesgos 3	Verificar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.2.6.2	1.1.2.6.4
1.2.6.4	Supervisar la Gestión de Riesgos 4	Verificar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.2.6.3	1.1.2.6.5
1.2.6.5	Supervisar la Gestión de Riesgos 5	Verificar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.2.6.4	2
1.2.7	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones			
1.2.7.1	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 1	Verificar las adquisiciones	1.1.1.7	1.1.2.7.2, 1.1.3.7.1
1.2.7.2	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 2	Verificar las adquisiciones	1.1.2.7.1	1.1.2.7.3
1.2.7.3	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 3	Verificar las adquisiciones	1.1.2.7.2	1.1.2.7.4
1.2.7.4	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 4	Verificar las adquisiciones	1.1.2.7.3	1.1.2.7.5
1.2.7.5	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 5	Verificar las adquisiciones	1.1.2.7.4	2
1.3	CONTROL			
1.3.1	Controlar el Alcance			
1.3.1.1	Controlar el Alcance 1	Asegurar el cumplimiento del alcance	1.1.2.1.1	1.1.3.1.2
1.3.1.2	Controlar el Alcance 2	Asegurar el cumplimiento del alcance	1.1.3.1.1	1.1.3.1.3
1.3.1.3	Controlar el Alcance 3	Asegurar el cumplimiento del alcance	1.1.3.1.2	1.1.3.1.4
1.3.1.4	Controlar el Alcance 4	Asegurar el cumplimiento del alcance	1.1.3.1.3	1.1.3.1.5
1.3.1.5	Controlar el Alcance 5	Asegurar el cumplimiento del alcance	1.1.3.1.4	2
1.3.2	Controlar la Gestión del Tiempo			
1.3.2.1	Controlar la Gestión del Tiempo 1	Asegurar el cumplimiento del cronograma	1.1.2.2.1	1.1.3.2.2
1.3.2.2	Controlar la Gestión del Tiempo 2	Asegurar el cumplimiento del cronograma	1.1.3.2.1	1.1.3.2.3
1.3.2.3	Controlar la Gestión del Tiempo 3	Asegurar el cumplimiento del cronograma	1.1.3.2.2	1.1.3.2.4
1.3.2.4	Controlar la Gestión del Tiempo 4	Asegurar el cumplimiento del cronograma	1.1.3.2.3	1.1.3.2.5
1.3.2.5	Controlar la Gestión del Tiempo 5	Asegurar el cumplimiento del cronograma	1.1.3.2.4	2
1.3.3	Controlar la Gestión del Costo			
1.3.3.1	Controlar la Gestión del Costo 1	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	1.1.2.3.1	1.1.3.3.2
1.3.3.2	Controlar la Gestión del Costo 2	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	1.1.3.3.1	1.1.3.3.3

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.3.3.3	Controlar la Gestión del Costo 3	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	1.1.3.3.2	1.1.3.3.4
1.3.3.4	Controlar la Gestión del Costo 4	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	1.1.3.3.3	1.1.3.3.5
1.3.3.5	Controlar la Gestión del Costo 5	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	1.1.3.3.4	2
1.3.4	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos			
1.3.4.1	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 1	Asegurar que el equipo trabaje eficientemente	1.1.2.4.1	1.1.3.4.2
1.3.4.2	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 2	Asegurar que el equipo trabaje eficientemente	1.1.3.4.1	1.1.3.4.3
1.3.4.3	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 3	Asegurar que el equipo trabaje eficientemente	1.1.3.4.2	1.1.3.4.4
1.3.4.4	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 4	Asegurar que el equipo trabaje eficientemente	1.1.3.4.3	1.1.3.4.5
1.3.4.5	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 5	Asegurar que el equipo trabaje eficientemente	1.1.3.4.4	2
1.3.5	Controlar la Gestión de las Comunicaciones			
1.3.5.1	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 1	Asegurar el correcto manejo de la información	1.1.2.5.1	1.1.3.5.2
1.3.5.2	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 2	Asegurar el correcto manejo de la información	1.1.3.5.1	1.1.3.5.3
1.3.5.3	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 3	Asegurar el correcto manejo de la información	1.1.3.5.2	1.1.3.5.4
1.3.5.4	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 4	Asegurar el correcto manejo de la información	1.1.3.5.3	1.1.3.5.5
1.3.5.5	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 5	Asegurar el correcto manejo de la información	1.1.3.5.4	2
1.3.6	Controlar la Gestión de los Riesgos			
1.3.6.1	Controlar la Gestión de los Riesgos 1	Asegurar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.2.6.1	1.1.3.6.2
1.3.6.2	Controlar la Gestión de los Riesgos 2	Asegurar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.3.6.1	1.1.3.6.3
1.3.6.3	Controlar la Gestión de los Riesgos 3	Asegurar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.3.6.2	1.1.3.6.4
1.3.6.4	Controlar la Gestión de los Riesgos 4	Asegurar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.3.6.3	1.1.3.6.5
1.3.6.5	Controlar la Gestión de los Riesgos 5	Asegurar el cumplimiento del plan de riesgos	1.1.3.6.4	2
1.3.7	Controlar la Gestión de las Adquisiciones			
1.3.7.1	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 1	Asegurar la adquisición de bienes e insumos	1.1.2.7.1	1.1.3.7.2
1.3.7.2	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 2	Asegurar la adquisición de bienes e insumos	1.1.3.7.1	1.1.3.7.3

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.3.7.3	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 3	Asegurar la adquisición de bienes e insumos	1.1.3.7.2	1.1.3.7.4
1.3.7.4	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 4	Asegurar la adquisición de bienes e insumos	1.1.3.7.3	1.1.3.7.5
1.3.7.5	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 5	Asegurar la adquisición de bienes e insumos	1.1.3.7.4	2
1.4	LEGALIZACION			
1.4.1	INSCRIBIR EN CNR			
1.4.1.1	Obtener Formulario de Inscripción	Solicitar formulario en CNR	1.1.1.7[FC +15 días]	1.2.1.2,1.2.2.1 [CC], 1.3.1.1[CC]
1.4.1.2	Preparar Solicitud de Inscripción y Documentación	Completar documentación física y/o digital requerida	1.2.1.1	1.2.1.3
1.4.1.3	Cancelar Derecho de Inscripción	Realizar pago requerido por CNR	1.2.1.2	1.2.1.4
1.4.1.4	Presentar Balance General	Preparar y presentar balance en CNR	1.2.1.3	1.2.1.5
1.4.1.5	Inscribir Escritura de Constitución	Realizar trámites de inscripción de escritura de constitución	1.2.1.4	1.2.3.1
1.4.2	OBTENER NIT Y NRC			
1.4.2.1	Obtener Formulario F210	Solicitar formulario en Ministerio de Hacienda	1.2.1.1[C C]	1.2.2.2
1.4.2.2	Preparar Formulario y Documentación	Completar documentación física y/o digital requerida	1.2.2.1	1.2.2.3
1.4.2.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	Realizar pago requerido por Ministerio de Hacienda	1.2.2.2	1.2.3.1, 1.2.4.1
1.4.3	FORMALIZAR Y LEGALIZAR LA CONTABILIDAD			
1.4.3.1	Elaborar y Autorizar Sistema Contable	Trabajar sistema contable y solicitar autorización en Ministerio de Hacienda	1.2.1.5, 1.2.2.3	1.2.3.2
1.4.3.2	Legalizar Libros de Contabilidad	Realizar trámites de legalización de libros contables	1.2.3.1	1.2.3.3
1.4.3.3	Solicitar Autorización para Papelería Fiscal	En Ministerio de Hacienda, solicitar autorización respectiva	1.2.3.2	1.2.3.4
1.4.3.4	Entregar a Imprenta Autorización de Ministerio de Hacienda	Presentarse en Imprenta para solicitar impresión de papelería fiscal autorizada	1.2.3.3	2
1.4.4	INSCRIBIR EN DIGESTYC			
1.4.4.1	Formulario de Inscripción	Solicitar formulario en DIGESTYC	1.2.2.3	1.2.4.2, 1.2.5.1 [CC]
1.4.4.2	Preparar Documentación Requerida	Completar documentación física y/o digital requerida	1.2.4.1	1.2.4.3
1.4.4.3	Presentar Formulario y Documentación	En DIGESTYC presentar documentación requerida	1.2.4.2	1.2.4.4
1.4.4.4	Cancelar Cuota de Inscripción	Realizar pago requerido por DIGESTYC	1.2.4.3	2
1.4.5	INSCRIBIR EN ALCALDIA			
1.4.5.1	Obtener Formulario de Trámites Empresariales	Solicitar formulario en Alcaldía de San Salvador	1.2.4.1[C C]	1.2.5.2

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecessoras	Sucesoras
1.4.5.2	Preparar Documentos	Completar documentación física y/o digital requerida	1.2.5.1	1.2.5.3
1.4.5.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	Realizar pago requerido por alcaldía y cancelar el arancel	1.2.5.2	1.2.6.1
1.4.6	INSCRIBIR EN CORSATUR			
1.4.6.1	Obtener Formulario de Inscripción	Solicitar formulario en CORSATUR	1.2.5.3	1.2.6.2
1.4.6.2	Completar Documentación Requerida	Completar documentación física y/o digital requerida	1.2.6.1	1.2.6.3
1.4.6.3	Presentar Solicitud y Documentos	En CORSATUR presentar documentación requerida	1.2.6.2	1.2.6.4
1.4.6.4	Inscribir Establecimiento	Realizar trámites de inscripción en oficinas de CORSATUR	1.2.6.3	1.2.7.1
1.4.7	TRAMITAR PERMISO EN MINSAL			
1.4.7.1	Obtener Autorización o Calificación del Lugar	Solicitar a MINSAL calificación y autorización del lugar en que funcionarán las instalaciones del hotel	1.2.6.4	1.2.7.2[CC], 1.2.7.5
1.4.7.2	Preparar Lista de Productos que Elabora	Preparar lista digital e impresa de productos alimenticios a elaborarse en el establecimiento	1.2.7.1 [CC]	1.2.7.3,1.2.7.5
1.4.7.3	Preparar Programa de Control de Insectos y Roedores	Preparar documento	1.2.7.2	1.2.7.4,1.2.7.5
1.4.7.4	Preparar Programa de Capacitación Buenas Prácticas	Preparar documento	1.2.7.3	1.2.7.5
1.4.7.5	Presentar Documentación	En Ministerio de Salud, presentar documentación requerida	1.2.7.1, 1.2.7.2, 1.2.7.3, 1.2.7.4	2
1.5	ADQUISICIONES			
1.5.1	VIVIENDA			
1.5.1.1	Buscar Opciones de Compra	Buscar en internet, zonas alejadas a San Benito o Colonia Escalón viviendas en venta	1.2.1.1 [CC]	1.3.1.2
1.5.1.2	Comparar y Seleccionar	Realizar comparación de costos, ubicaciones, accesibilidad, entre otros y seleccionar la más adecuada al proyecto	1.3.1.1	1.3.1.3
1.5.1.3	Seleccionar Institución Financiera	Buscar y seleccionar banco, cooperativa u otra institución financiera que otorgue crédito para la adquisición de la vivienda	1.3.1.2	1.3.1.4
1.5.1.4	Realizar Valúo de Vivienda	Solicitar valúo a institución financiera y/u otra particular	1.3.1.3	1.3.1.5
1.5.1.5	Cumplir Requisitos para Solicitar Crédito	Completar documentación física y/o digital requerida	1.3.1.4	1.3.1.6
1.5.1.6	Escriturar	Presentarse a firma de escrituras de propiedad	1.3.1.5	1.3.2.1
1.5.2	CONTRATAR EMPRESA CONTRATISTA			

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecessoras	Sucesoras
1.5.2.1	Cotizar	Búsqueda en internet, guías empresariales u otras donde se listen empresas contratistas	1.3.1.6	1.3.2.2
1.5.2.2	Comparar Precios	Realizar comparación de costos, tiempo de las obras, calidad del trabajo	1.3.2.1	1.3.2.3
1.5.2.3	Seleccionar Empresa	Escoger la opción que más favorezca a la realización del proyecto	1.3.2.2	1.3.2.4
1.5.2.4	Contratar	Establecer requerimientos y condiciones del trabajo a realizar por la empresa contratista	1.3.2.3	1.3.3.1, 1.4.1.1
1.5.3	MOBILIARIO Y EQUIPO			
1.5.3.1	Cotizar	Búsqueda en internet, almacenes, revistas y otros que listen mobiliarios y equipos	1.3.2.4	1.3.3.2
1.5.3.2	Comparar Precios	Realizar comparaciones de costos, calidad	1.3.3.1	1.3.3.3
1.5.3.3	Seleccionar Proveedor	Escoger la opción que más favorezca a la realización del proyecto	1.3.3.2	1.3.3.4, 1.3.4.1
1.5.3.4	Comprar	Adquirir el mobiliario y equipo	1.3.3.3, 1.4.5.2	1.4.8.1, 1.4.8.2, 1.4.8.3, 1.4.8.4, 1.4.8.5, 1.4.8.6
1.5.4	INSUMOS			
1.5.4.1	Cotizar Insumos para Preparar Desayunos	Búsqueda en internet, supermercados, revistas, entre otros que listen insumos alimenticios	1.3.3.3	1.3.4.2
1.5.4.2	Cotizar Insumos para Mini Bar	Búsqueda en internet, supermercados, revistas, entre otros que listen insumos requeridos	1.3.4.1	1.3.4.3
1.5.4.3	Cotizar Productos de Higiene y Otros Varios	Búsqueda en internet, supermercados, revistas, entre otros que listen insumos para limpieza y otros varios	1.3.4.2	1.3.4.4
1.5.4.4	Comparar Precios	Realizar comparaciones de costos, calidad	1.3.4.3	1.3.4.5
1.5.4.5	Seleccionar Proveedor	Optar por la mejor opción para los fines del proyecto	1.3.4.4	1.3.4.6
1.5.4.6	Contratar Proveedor	Establecer contratos de suministros o bien adquirir insumos	1.3.4.5	1.3.5.1
1.5.5	VIGILANCIA			
1.5.5.1	Cotizar	Búsqueda en internet, guías empresariales u otras donde se listen empresas de seguridad	1.3.4.6	1.3.5.2

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecessoras	Sucesoras
1.5.5.2	Comparar Precios	Comparar precios de las diferentes opciones existentes y asegurar la capacidad de los trabajadores	1.3.5.1	1.3.5.3
1.5.5.3	Seleccionar Compañía	Escoger la opción que más favorezca a la realización del proyecto	1.3.5.2	1.3.5.4
1.5.5.4	Contratar Servicio	Establecer requerimientos y condiciones de contratación	1.3.5.3	2
1.6	REMODELACIONES Y ADECUACIONES			
1.6.1	TRABAJOS DE ALBANILERIA			
1.6.1.1	Revisar Planos Propuestos	Revisión de fundación de construcción existente para proceder con la obra	1.3.2.4	1.4.1.2
1.6.1.2	Construir Segundo Nivel (Obra Gris)	Trabajos de construcción según planos de taller	1.4.1.1	1.4.1.3[CC], 1.4.2.1, 1.4.3.1, 1.4.4.1, 1.4.5.1
1.6.1.3	Modificar Paredes Primer Nivel	Sellado de grietas	1.4.1.2[C C]	1.4.2.1, 1.4.3.1, 1.4.4.1, 1.4.5.1
1.6.2	CONEXIONES ELECTRICAS Y DE RED			
1.6.2.1	Revisar Instalaciones Eléctricas	Revisión de estado de instalaciones originales de vivienda	1.4.1.3, 1.4.1.2	1.4.2.2, 1.4.2.3
1.6.2.2	Realizar Instalaciones Eléctricas	Instalación de red eléctrica para segundo nivel y sustitución de red antigua en primer nivel si es necesaria	1.4.2.1	1.4.2.3
1.6.2.3	Instalar Aires Acondicionados	Instalación de compresores y vaporizadores	1.4.2.1, 1.4.2.2	1.4.5.1
1.6.3	TRABAJOS DE FONTANERIA			
1.6.3.1	Revisar Tuberías y Desagües	Revisión del estado de tuberías originales de la vivienda	1.4.1.3, 1.4.1.2	1.4.3.2
1.6.3.2	Reparar o Cambiar Tuberías	Reparación o cambio de tuberías si fuere necesario	1.4.3.1	1.4.3.3
1.6.3.3	Remover Inodoros y Lavamanos Viejos	Eliminación de inodoros y lavamanos originales de la vivienda	1.4.3.2	1.4.3.4
1.6.3.4	Instalar Inodoros y Lavamanos Nuevos	Instalaciones de inodoros y lavamanos nuevos	1.4.3.3	1.4.3.5
1.6.3.5	Instalar Tina	Instalación de tina para la suite	1.4.3.4	1.4.5.1
1.6.4	TRABAJOS DE CARPINTERIA Y CERRAJERIA			
1.6.4.1	Remodelar y/o Construir Puertas de Madera	Elaborar puertas nuevas para habitaciones de segundo nivel y remodelar las antiguas que lo requieran	1.4.1.3, 1.4.1.2	1.4.4.2
1.6.4.2	Elaboración de Divisiones de Madera	Elaboración de divisiones de madera para adecuar habitaciones y otros espacios del hotel	1.4.4.1	1.4.4.3

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.6.4.3	Construir Vestidores	Elaborar vestidores para el área de piscina	1.4.4.2	1.4.5.1
1.6.5	PINTURA			
1.6.5.1	Preparar Paredes	Retirar pintura original de la vivienda y lijar asperezas	1.4.1.3, 1.4.2.3, 1.4.3.5, 1.4.4.3, 1.4.1.2	1.4.5.2
1.6.5.2	Pintar Instalaciones en General	Pintar interiores y exteriores del establecimiento	1.4.5.1	1.3.3.4, 1.4.5.3, 1.4.8.1 [FC+2 días]
1.6.5.3	Limpiar Área de Piscina y Patio	Retirar basura, ripio y preparar suelo para engramado	1.4.5.2	1.4.5.4
1.6.5.4	Reparar Paredes y Suelo de Piscina	Limpiar piscina, curar grietas, colocar piso y sellar con cerámica	1.4.5.3	1.4.5.5
1.6.5.5	Pintar Paredes y Suelo de Piscina	Pintar con insumos adecuados pared y suelo de piscina	1.4.5.4	1.4.6.1, 1.4.7.1, 1.5.1.1, 1.6.2.1
1.6.6	REMODELACION DE VENTANAS			
1.6.6.1	Reparar e Instalar Solaires	Sustituir vidrios rotos, reparación de palancas laterales de ventanales	1.4.5.5	1.4.6.2
1.6.6.2	Instalar Galerías	Colocar galerías para cortinas	1.4.6.1	1.4.8.2, 1.4.8.3, 1.4.8.4, 1.4.8.5, 1.4.8.6, 1.4.8.1
1.6.7	TRABAJOS DE JARDINERIA			
1.6.7.1	Engramar Patio	Sembrar grama	1.4.5.5	1.4.7.2 [FC+3 días]
1.6.7.2	Ornamentar	Colocar plantas, árboles pequeños y decoración en patio	1.4.7.1 [FC+3 días]	1.4.7.3
1.6.7.3	Colocar Huellas en Patio	Colocar lajas para indicar el camino en área verde	1.4.7.2	2
1.6.8	AMUEBLADO Y DECORADO			
1.6.8.1	Amueblar y Decorar Recepción	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.5.2[FC+2 días], 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.4.8.2
1.6.8.2	Amueblar y Decorar Sala de Estar	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.8.1, 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.4.8.3
1.6.8.3	Amueblar y Decorar Cocina	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.8.2, 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.4.8.4
1.6.8.4	Amueblar y Decorar Comedor	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.8.3, 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.4.8.5
1.6.8.5	Amueblar y Decorar Mini Bar	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.8.4, 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.4.8.6
1.6.8.6	Amueblar y Decorar Habitaciones	Distribución de muebles y colocación de decoraciones	1.4.8.5, 1.3.3.4, 1.4.6.2	1.6.1.1
1.7	CONTRATACIÓN DE PERSONAL			
1.7.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.7.1.1	Publicar Plaza	Preparar y publicar anuncio de contratación de recepcionista, cocinero(a), personal de limpieza en periódico de mayor circulación	1.1.1.4, 1.4.5.5	1.5.1.2
1.7.1.2	Recibir y Revisar CV's de Interesados	Recibir CV's, revisar y seleccionar los que cumplan los requerimientos	1.5.1.1	1.5.1.3
1.7.1.3	Entrevistar Interesados	Realizar entrevistas grupales o individuales para definir terna a presentar a Representante Legal	1.5.1.2	1.5.1.4
1.7.1.4	Seleccionar Candidatos	Optar por la mejor opción para los fines del proyecto	1.5.1.3	1.5.2.1
1.7.2	CONTRATACION E INDUCCION			
1.7.2.1	Elaborar Contratos	Preparar documentación necesaria para la contratación de recepcionista, cocinero(a), personal de limpieza para el hotel	1.5.1.4	1.5.2.2
1.7.2.2	Firmar Contratos	Gestionar firmas de empleado y patrono	1.5.2.1	1.5.2.3
1.7.2.3	Desarrollar Entrenamiento Inicial	Dar a conocer al personal contratado la filosofía del negocio, sus funciones, obligaciones y derechos.	1.5.2.2	2
1.8	PUBLICIDAD			
1.8.1	REDES SOCIALES			
1.8.1.1	Crear Cuenta Facebook	Crear Fan Page o Perfil del Hotel que incluya información y fotografías	1.4.8.6	1.6.1.2
1.8.1.2	Crear Cuenta en Twitter	Crear Fan Page o Perfil del Hotel que incluya información y fotografías	1.6.1.1	1.6.1.3
1.8.1.3	Crear Cuenta en Booking	Crear cuenta del hotel	1.6.1.2	2
1.8.2	PAGINA WEB			
1.8.2.1	Contratar Desarrollador de Página Web	Buscar opciones en el mercado y seleccionar la que mejor se apegue a las necesidades del proyecto	1.4.5.5	1.6.2.2
1.8.2.2	Establecer Requerimientos	Reunir requerimientos o características deseadas en la página web oficial del hotel	1.6.2.1	1.6.2.3
1.8.2.3	Revisar Boceto	Verificar que los requerimientos hayan sido incorporados en la propuesta	1.6.2.2	1.6.2.4
1.8.2.4	Aprobar Boceto	Dar visto bueno al boceto para su elaboración	1.6.2.3	1.6.2.5, 1.6.3.1
1.8.2.5	Crear Página Web	Crear la interfaz de la página cumpliendo con los requerimientos establecidos	1.6.2.4	1.6.2.6

ID en EDT	Nombre de tarea	Descripción	Predecesoras	Sucesoras
1.8.2.6	Cargar Página al Servidor	Poner a disposición del público la página web previamente aprobada	1.6.2.5	2
1.8.3	VOLANTES Y TARJETAS DE PRESENTACION			
1.8.3.1	Diseñar Hojas Volantes	Preparar arte de hojas volantes a utilizar para dar a conocer los servicios del hotel, costos, ubicación, entre otros	1.6.2.4	1.6.3.3, 1.6.3.2
1.8.3.2	Diseñar Tarjetas de Presentación	Preparar arte de tarjetas de presentación con datos de contacto del hotel	1.6.3.1	1.6.3.3
1.8.3.3	Imprimir Volantes y Tarjetas de Presentación	Imprimir artes de hojas volantes y tarjetas de presentación	1.6.3.1, 1.6.3.2	2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19

Estimación de los Recursos de las Actividades

Anexo No. 19: Estimación de los recursos de las actividades

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1	Apertura de un Hotel en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador	
1.1	Administración del Proyecto	
1.1.1	Planificación	
1.1.1.1	Planificar el Alcance	Representante Legal (Propietario)[0.2],Inversionista[0.2],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.5]
1.1.1.2	Planificar la Gestión de Tiempos	Representante Legal (Propietario)[0.2],Inversionista[0.2],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.5]
1.1.1.3	Planificar la Gestión de Costos	Representante Legal (Propietario)[0.2],Inversionista[0.2],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.5]
1.1.1.4	Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Representante Legal (Propietario)[0.2],Inversionista[0.2],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.5]
1.1.1.5	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Representante Legal (Propietario)[0.3],Inversionista[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.2]
1.1.1.6	Planificar la Gestión de Riesgos	Representante Legal (Propietario)[0.3],Inversionista[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.2]
1.1.1.7	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Representante Legal (Propietario)[0.5],Inversionista[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Gerente del Proyecto[0.2]
1.2	Supervisión	
1.2.1	Supervisar el Alcance	
1.2.1.1	Supervisar el Alcance 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.1.2	Supervisar el Alcance 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.1.3	Supervisar el Alcance 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.2.1.4	Supervisar el Alcance 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.1.5	Supervisar el Alcance 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.1.6	Supervisar el Alcance 6	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2	Supervisar la Gestión del Tiempo	
1.2.2.1	Supervisar la Gestión del Tiempo 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2.2	Supervisar la Gestión del Tiempo 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2.3	Supervisar la Gestión del Tiempo 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2.4	Supervisar la Gestión del Tiempo 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2.5	Supervisar la Gestión del Tiempo 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.2.6	Supervisar la Gestión del Tiempo 6	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3	Supervisar la Gestión de los Costos	
1.2.3.1	Supervisar la Gestión de los Costos 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3.2	Supervisar la Gestión de los Costos 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3.3	Supervisar la Gestión de los Costos 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3.4	Supervisar la Gestión de los Costos 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3.5	Supervisar la Gestión de los Costos 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.3.6	Supervisar la Gestión de los Costos 6	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
		Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos	
1.2.4.1	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4.2	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4.3	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4.4	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4.5	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.4.6	Supervisar la Gestión de los Recursos Humanos 6	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones	
1.2.5.1	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5.2	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5.3	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5.4	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5.5	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.5.6	Supervisar la Gestión de las Comunicaciones 6	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.6	Supervisar la Gestión de Riesgos	
1.2.6.1	Supervisar la Gestión de Riesgos 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.6.2	Supervisar la Gestión de Riesgos 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
		Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.6.3	Supervisar la Gestión de Riesgos 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.6.4	Supervisar la Gestión de Riesgos 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.6.5	Supervisar la Gestión de Riesgos 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.7	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones	
1.2.7.1	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.7.2	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.7.3	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.7.4	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.2.7.5	Supervisar la Gestión de las Adquisiciones 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3	Control	
1.3.1	Controlar el Alcance	
1.3.1.1	Controlar el Alcance 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.1.2	Controlar el Alcance 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.1.3	Controlar el Alcance 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.1.4	Controlar el Alcance 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.1.5	Controlar el Alcance 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.3.2	Controlar la Gestión del Tiempo	
1.3.2.1	Controlar la Gestión del Tiempo 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.2.2	Controlar la Gestión del Tiempo 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.2.3	Controlar la Gestión del Tiempo 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.2.4	Controlar la Gestión del Tiempo 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.2.5	Controlar la Gestión del Tiempo 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.3	Controlar la Gestión del Costo	
1.3.3.1	Controlar la Gestión del Costo 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.3.2	Controlar la Gestión del Costo 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.3.3	Controlar la Gestión del Costo 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.3.4	Controlar la Gestión del Costo 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.3.5	Controlar la Gestión del Costo 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.4	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos	
1.3.4.1	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.4.2	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.4.3	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.4.4	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.3.4.5	Controlar la Gestión de los Recursos Humanos 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.5	Controlar la Gestión de las Comunicaciones	
1.3.5.1	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.5.2	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.5.3	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.5.4	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.5.5	Controlar la Gestión de las Comunicaciones 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.6	Controlar la Gestión de los Riesgos	
1.3.6.1	Controlar la Gestión de los Riesgos 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.6.2	Controlar la Gestión de los Riesgos 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.6.3	Controlar la Gestión de los Riesgos 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.6.4	Controlar la Gestión de los Riesgos 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.6.5	Controlar la Gestión de los Riesgos 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.7	Controlar la Gestión de las Adquisiciones	
1.3.7.1	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 1	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.7.2	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 2	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.7.3	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 3	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.3.7.4	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 4	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.3.7.5	Controlar la Gestión de las Adquisiciones 5	Gerente del Proyecto[0.25],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.4	Legalización	
1.4.1	Inscribir en CNR	
1.4.1.1	Obtener Formulario de Inscripción	Contador Público[0.5],Vales de Combustible[1 Unidad]
1.4.1.2	Preparar Solicitud de Inscripción y Documentación	Contador Público[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.4.1.3	Cancelar Derecho de Inscripción	Contador Público[0.5],Vales de Combustible[1 Unidad]
1.4.1.4	Presentar Balance General	Contador Público
1.4.1.5	Inscribir Escritura de Constitución	Contador Público[0.3]
1.4.2	Obtener NIT y NRC	
1.4.2.1	Obtener Formulario F210	Contador Público
1.4.2.2	Preparar Formulario y Documentación	Contador Público, Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.4.2.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	Contador Público
1.4.3	Formalizar y Legalizar la Contabilidad	
1.4.3.1	Elaborar y Autorizar Sistema Contable	Contador Público, Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.4.3.2	Legalizar Libros de Contabilidad	Contador Público
1.4.3.3	Solicitar Autorización para Papelería Fiscal	Contador Público
1.4.3.4	Entregar a Imprenta Autorización de Ministerio de Hacienda	Contador Público
1.4.4	Inscribir en DIGESTYC	
1.4.4.1	Formulario de Inscripción	Contador Público[0.5]
1.4.4.2	Preparar Documentación Requerida	Contador Público[0.2],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad]
1.4.4.3	Presentar Formulario y Documentación	Contador Público[0.5]
1.4.4.4	Cancelar Cuota de Inscripción	Contador Público[0.5]
1.4.5	Inscribir en Alcaldía	

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.4.5.1	Obtener Formulario de Trámites Empresariales	Contador Público[0.5]
1.4.5.2	Preparar Documentos	Contador Público[0.3],Artículos de Oficina[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.4.5.3	Presentar Formulario y Cancelar Arancel	Contador Público[0.5]
1.4.6	Inscribir en CORSATUR	
1.4.6.1	Obtener Formulario de Inscripción	Representante Legal (Propietario)[0.5],Vales de Combustible[1 Unidad]
1.4.6.2	Completar Documentación Requerida	Representante Legal (Propietario)[0.3],Impresora Multifunción[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.4.6.3	Presentar Solicitud y Documentos	Representante Legal (Propietario)[0.3]
1.4.6.4	Inscribir Establecimiento	Representante Legal (Propietario)[0.3]
1.4.7	Tramitar permiso en MINSAL	
1.4.7.1	Obtener Autorización o Calificación del Lugar	Representante Legal (Propietario)[0.2]
1.4.7.2	Preparar Lista de Productos que Elabora	Representante Legal (Propietario)[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad]
1.4.7.3	Preparar Programa de Control de Insectos y Roedores	Representante Legal (Propietario)[0.2],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.4.7.4	Preparar Programa de Capacitación Buenas Prácticas	Representante Legal (Propietario)[0.5],Artículos de Oficina[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.4.7.5	Presentar Documentación	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.5	Adquisiciones	
1.5.1	Vivienda	
1.5.1.1	Buscar Opciones de Compra	Representante Legal (Propietario)[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Vales de Combustible[2 Unidad]
1.5.1.2	Comparar y Seleccionar	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.5.1.3	Seleccionar Institución Financiera	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.5.1.4	Realizar Valúo de Vivienda	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.5.1.5	Cumplir Requisitos para Solicitar Crédito	Representante Legal (Propietario)[0.3],Material para Pintar[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.5.1.6	Escriturar	Representante Legal (Propietario)[0.3],Abogado[0.5],Vivienda (Prima)[\$37,500.00]
1.5.2	Contratar Empresa Contratista	

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.5.2.1	Cotizar	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.5.2.2	Comparar Precios	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.2.3	Seleccionar Empresa	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.2.4	Contratar	Gerente del Proyecto[0.5]
1.5.3	Mobiliario y Equipo	
1.5.3.1	Cotizar	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.5.3.2	Comparar Precios	Gerente del Proyecto[0.5]
1.5.3.3	Seleccionar Proveedor	Gerente del Proyecto[0.5]
1.5.3.4	Comprar	Gerente del Proyecto[0.5],Mobiliario y Equipo[\$42,852.00]
1.5.4	Insumos	
1.5.4.1	Cotizar Insumos para Preparar Desayunos	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.5.4.2	Cotizar Insumos para Mini Bar	Gerente del Proyecto[0.5],Impresora Multifunción[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.5.4.3	Cotizar Productos de Higiene y Otros Varios	Gerente del Proyecto[0.5],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.4.4	Comparar Precios	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.4.5	Seleccionar Proveedor	Gerente del Proyecto[0.5]
1.5.4.6	Contratar Proveedor	Gerente del Proyecto[0.5],Insumos[\$7,300.00]
1.5.5	Vigilancia	
1.5.5.1	Cotizar	Gerente del Proyecto[0.5],Artículos de Oficina[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.5.2	Comparar Precios	Gerente del Proyecto[0.5],Material para Pintar[1 Unidad]
1.5.5.3	Seleccionar Compañía	Gerente del Proyecto[0.5]
1.5.5.4	Contratar Servicio	Gerente del Proyecto[0.5],Vigilancia[\$1,000.00]
1.6	Remodelaciones y Adecuaciones	
1.6.1	Trabajos de Albañilería	
1.6.1.1	Revisar Planos Propuestos	Contratista[\$25.00]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.6.1.2	Construir Segundo Nivel (Obra Gris)	Contratista[\$20,000.00],Herramientas de Albañilería[1 Unidad],Material para Albañilería[1 Unidad]
1.6.1.3	Modificar Paredes Primer Nivel	Contratista[\$80.00],Herramientas de Albañilería[1 Unidad],Material para Albañilería[1 Unidad]
1.6.2	Conexiones Eléctricas y de Red	
1.6.2.1	Revisar Instalaciones Eléctricas	Contratista[\$150.00],Herramientas de Electricista[1 Unidad]
1.6.2.2	Realizar Instalaciones Eléctricas	Contratista[\$1,000.00],Material Eléctrico[1 Unidad],Herramientas de Electricista[1 Unidad]
1.6.2.3	Instalar Aires Acondicionados	Contratista[\$8,000.00],Material Eléctrico[1 Unidad],Herramientas de Electricista[1 Unidad]
1.6.3	Trabajos de Fontanería	
1.6.3.1	Revisar Tuberías y Desagües	Contratista[\$140.00],Herramientas de Fontanería[1 Unidad]
1.6.3.2	Reparar o Cambiar Tuberías	Contratista[\$300.00],Material para Fontanería[1 Unidad],Herramientas de Fontanería[1 Unidad]
1.6.3.3	Remover Inodoros y Lavamanos Viejos	Contratista[\$100.00],Herramientas de Fontanería[1 Unidad],Material para Fontanería[1 Unidad]
1.6.3.4	Instalar Inodoros y Lavamanos Nuevos	Contratista[\$400.00],Herramientas de Fontanería[1 Unidad],Material para Fontanería[1 Unidad]
1.6.3.5	Instalar Tina	Contratista[\$100.00],Herramientas de Fontanería[1 Unidad],Material para Fontanería[1 Unidad]
1.6.4	Trabajos de Carpintería y Cerrajería	
1.6.4.1	Remodelar y/o Construir Puertas de Madera	Contratista[\$360.00],Herramientas de Carpintería[1 Unidad],Material para Carpintería[1 Unidad],Herramientas de Cerrajería[1 Unidad],Material para Cerrajería[1 Unidad]
1.6.4.2	Elaboración de Divisiones de Madera	Contratista[\$250.00],Material para Carpintería[1 Unidad],Herramientas de Carpintería[1 Unidad]
1.6.4.3	Construir Vestidores	Contratista[\$300.00],Herramientas de Carpintería[1 Unidad],Material para Carpintería[1 Unidad]
1.6.5	Pintura	
1.6.5.1	Preparar Paredes	Contratista[\$125.00],Herramientas para Pintura[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.6.5.2	Pintar Instalaciones en General	Contratista[\$1,600.00],Material para Pintar[1 Unidad],Herramientas para Pintura[1 Unidad]
1.6.5.3	Limpiar Área de Piscina y Patio	Contratista[\$40.00],Herramientas de Jardinería[1 Unidad],Material para Albañilería[1 Unidad]
1.6.5.4	Reparar Paredes y Suelo de Piscina	Contratista[\$550.00],Material para Albañilería[1 Unidad],Herramientas de Albañilería[1 Unidad]
1.6.5.5	Pintar Paredes y Suelo de Piscina	Contratista[\$200.00],Herramientas para Pintura[1 Unidad],Material para Pintar[1 Unidad]
1.6.6	Remodelación de Ventanas	
1.6.6.1	Reparar e Instalar Solaires	Contratista[\$200.00],Material para Albañilería[1 Unidad],Herramientas de Albañilería[1 Unidad]
1.6.6.2	Instalar Galerías	Contratista[\$80.00],Herramientas de Albañilería[1 Unidad]
1.6.7	Trabajos de Jardinería	
1.6.7.1	Engramar Patio	Contratista[\$92.00],Herramientas de Jardinería[1 Unidad],Material para Jardinería[1 Unidad]
1.6.7.2	Ornamentar	Contratista[\$230.00],Herramientas de Jardinería[1 Unidad],Material para Jardinería[1 Unidad]
1.6.7.3	Colocar Huellas en Patio	Contratista[\$87.00],Herramientas de Jardinería[1 Unidad],Material para Jardinería[1 Unidad]

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
1.6.8	Amueblado y Decorado	
1.6.8.1	Amueblar y Decorar Recepción	Representante Legal (Propietario)[0.5],Misceláneos[1 Suma Global]
1.6.8.2	Amueblar y Decorar Sala de Estar	Representante Legal (Propietario)[0.5],Misceláneos[1 Suma Global]
1.6.8.3	Amueblar y Decorar Cocina	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.6.8.4	Amueblar y Decorar Comedor	Representante Legal (Propietario)[0.5]
1.6.8.5	Amueblar y Decorar Mini Bar	Representante Legal (Propietario)[0.5],Misceláneos[1 Suma Global]
1.6.8.6	Amueblar y Decorar Habitaciones	Representante Legal (Propietario)[0.5],Misceláneos[27 Suma Global]
1.7	Contratación de Personal	
1.7.1	Reclutamiento y Selección	
1.7.1.1	Publicar Plaza	Gerente del Proyecto[0.5],Computadora Portátil[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Publicaciones en Prensa[2 Unidad]
1.7.1.2	Recibir y Revisar CV's de Interesados	Gerente del Proyecto[0.25],Computadora Portátil[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.7.1.3	Entrevistar Interesados	Gerente del Proyecto[0.5]
1.7.1.4	Seleccionar Candidatos	Gerente del Proyecto[0.75]
1.7.2	Contratación e Inducción	
1.7.2.1	Elaborar Contratos	Abogado[0.5],Computadora Portátil[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad]
1.7.2.2	Firmar Contratos	Representante Legal (Propietario)[0.5],Abogado[0.5],Artículos de Oficina[1 Unidad],Recepcionistas[\$650.00],Encargado Servicios Varios y Cocina[\$1,080.00]
1.7.2.3	Desarrollar Entrenamiento Inicial	Gerente del Proyecto, Computadora Portátil[1 Unidad],Artículos de Oficina[1 Unidad],Impresora Multifunción[1 Unidad],Papelería[1 Unidad]
1.8	Publicidad	
1.8.1	Redes Sociales	
1.8.1.1	Crear Cuenta Facebook	Gerente del Proyecto[0.25]
1.8.1.2	Crear Cuenta en Twitter	Gerente del Proyecto[0.25]
1.8.1.3	Crear Cuenta en Booking	Gerente del Proyecto[0.25]
1.8.2	Página Web	
1.8.2.1	Contratar Desarrollador de Página Web	Gerente del Proyecto[0.5]
1.8.2.2	Establecer Requerimientos	Gerente del Proyecto[0.5],Representante Legal (Propietario)[0.5],Desarrollador

ID en la EDT	Nombre de tarea	Recursos
		Web[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.2.3	Revisar Boceto	Gerente del Proyecto[0.5], Desarrollador Web[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.2.4	Aprobar Boceto	Gerente del Proyecto[0.5], Representante Legal (Propietario)[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.2.5	Crear Página Web	Desarrollador Web[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad], Artículos de Oficina[1 Unidad], Papelería[1 Unidad], Impresora Multifunción[1 Unidad]
1.8.2.6	Cargar Página al Servidor	Desarrollador Web[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.3	Volantes y Tarjetas de Presentación	
1.8.3.1	Diseñar Hojas Volantes	Gerente del Proyecto[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.3.2	Diseñar Tarjetas de Presentación	Gerente del Proyecto[0.5], Computadora Portátil[1 Unidad]
1.8.3.3	Imprimir Volantes y Tarjetas de Presentación	Gerente del Proyecto[0.5], Impresora Multifunción[1 Unidad], Computadora Portátil[1 Unidad], Artículos de Oficina[1 Unidad], Papelería[1 Unidad]

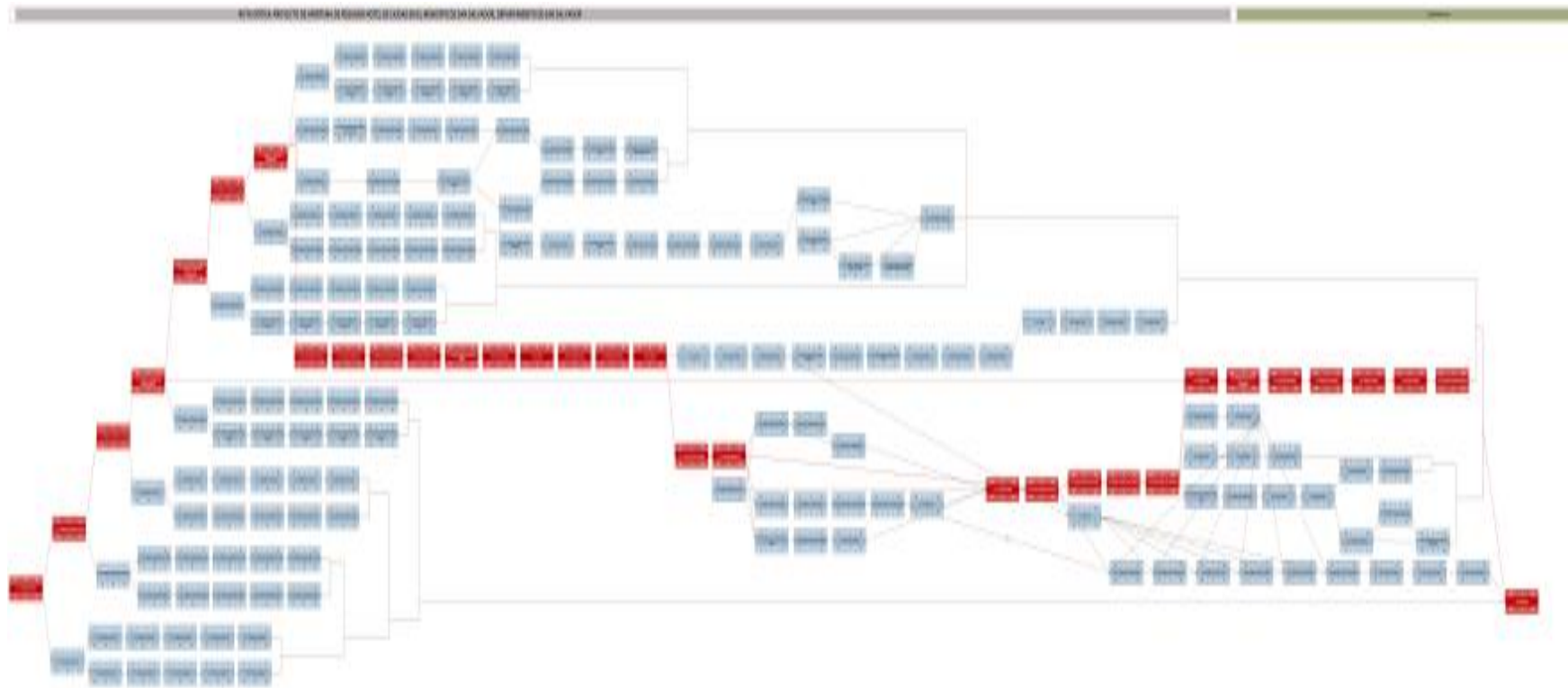
Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 20

Diagrama de Red y Determinación de Ruta Crítica del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 20: Diagrama de Red y Determinación de Ruta Crítica



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 21

Diagrama de Gantt del Proyecto (Cronograma de Actividades)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 21: Diagrama de Gantt del Proyecto

