

Manual para Formulación y Evaluación de Proyectos Turísticos: Herramienta Básica

MSc JUAN SARAUZ

2011

RESUMEN

El presente manual está diseñado de forma sencilla y directa, así como adaptado a los estudiantes de Formulación y Evaluación de Proyectos Turísticos que por lo extenso y con frecuencia complejo del perfil de dicha materia, suelen encontrar densas bibliohemerografías que pueden estar descontextualizadas del entorno, creando una red de conceptos y procesos poco fáciles de desenmarañar. Esta situación tan común conlleva a la aparición de más de un modelo para diseñar proyectos de turismo, lo que a su vez estaría creando conflictos de interés en los estudiantes y los docentes.

El manual consta de dos bloques de contenidos que se corresponden con dos fases claves en los proyectos turísticos. Aun cuando no es EL modelo, si puede ser UNO útil y confortable al momento de iniciarse en el proceso creativo y competitivo. El primer momento del manual es de diagnóstico; en el se encuentran los aspectos comunes de todo futuro proyectos, siguiendo los pasos de análisis real de las situación externa a la idea del proyecto. PERT- CPM, GANTT y FODA son el punto de partida con los cuales se puede obtener la información con un control más exacto y objetiva. Completan esta parte el problema en sí y la infaltable justificación que sabido es el momento donde el proyecto logra su entrada frente a una necesidad por demás aclarada. Se cierra con la forma cualitativa de un estudio de mercado para resaltar la existencia de servicios competitivos al proyecto y se utiliza el baremo de excelencia de Cornejo, poco conocido pero ideal para el propósito de este manual, sumando a la descripción típica de las organizaciones,

El segundo momento de este manual se acopla con la propuesta del proyecto. Toma en cuenta los Valores estratégicos, la visión que nos es más que el sueño a seguir, la misión y propósitos a ser alcanzado, los objetivos norte de la creación del estudiante, Las estrategias de servicio, acompañan al marketing que se presenta con el modelo de la PPPP, para cerrar el manual con una breve aproximación al sistema de fichaje APA. Se selecciona este formato de registro de consulta por ser de dominio público y no por menospreciar otros como MLA, EFE, ICONTEC, IEEE por decir de algunos.

Finalmente es de justicia aclarar que en parte el presente instrumento es recopilación de textos elaborados por expertos notables y se respetan ese derecho al momento de su utilización.

INTRODUCCION

El estado de preinversión contempla la preparación y evaluación de un proyecto. En su análisis, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros. La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, lo de mayor bondad relativa y hacia los cuales se deben destinar preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso por etapas.

Las etapas del estado de preinversión son:

Idea: Esta etapa de generación de una idea de proyecto turísticos, surge como consecuencia de necesidades insatisfechas, de políticas generales, de un plan general de desarrollo, de la existencia de otros proyectos en estudio o en ejecución, que requieren complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales, etc.

En esta etapa corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los diagnósticos y objetivos predeterminados.

Perfil: En esta etapa, se deberá efectuar una recopilación y análisis de todos los antecedentes que permitan formarse de un juicio respecto de la conveniencia técnica económica de llevar a cabo la idea de proyecto. El énfasis está en identificar los beneficios y servicios pertinentes para las distintas alternativas, sin incurrir en mayores costos en recursos financieros y humanos para identificarlos, medirlos y valorarlos. La elaboración del perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos, de los estudios de mercado y de la evaluación.

Prefactibilidad : En esta etapa, se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la etapa anterior. Para determinar la rentabilidad socioeconómica de las alternativas se requieren estimaciones de los montos de inversión y costos de operación, un calendario de inversión y cifras aproximadas de los ingresos que generarían durante su vida útil. Con tales antecedentes las alternativas se evalúan económicamente, determinando el grado de bondad de cada una de las seleccionadas en la etapa de perfil, para compararlas y ordenarlas de acuerdo con su rentabilidad y estableciendo de esta forma cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan. (esto, para efectos de los estudiantes que pretenden llevar a la realidad el proyecto, en caso contrario se puede emplear la prefactibilidad cualitativa como impacto social, ambiental, educativo, moral psicológico de la propuesta.)

Factibilidad : En esta etapa, se deben enfocar los esfuerzos hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Diseño : En esta última etapa, se realizan los estudios finales de ingeniería, el diseño de planos de construcción, la confección de manuales de procedimientos, las especificaciones de los equipos y el análisis de propuesta, presentación y divulgación.

Cabe destacar que un proyecto no necesariamente pasa por todas y cada una de las etapas del estado de preinversión antes citadas. Dependerá de la complejidad asociado del proyecto a realizar.

Requisitos de información

Etapas de prefactibilidad o factibilidad

Debido a la naturaleza y características de los proyectos, los requisitos de información en esta etapa corresponde a las de un estudio factible.

Los antecedentes que deben respaldar la solicitud de financiamiento para estas etapas del proyecto son:

1. Términos de referencia

Los términos de referencia son indispensables para la recomendación de un proyecto turístico. Estos constituyen una presentación detallada de la información básica de las materias y/o actividades que debe contemplar el mismo, de manera tal que permita la obtención de los resultados esperados.

El detalle de los contenidos mínimos de los términos de referencia para un estudio de esta naturaleza son:

a. Antecedentes generales

Los antecedentes que respaldan el estudio deben entregar una visión global de la conveniencia y oportunidad de ejecutarlo. Estos antecedentes son:

- Estudios previos sobre el proyecto: indicar nombre de los estudios, consultora que los ejecutó y año de ejecución. Se sugiere presentar un resumen de dichos estudios si fuese necesario y enviar el más reciente.
- Costos de inversión estimados para la iniciativa de inversión que amerita la realización de un estudio de preinversión acabado. (Sólo en caso de existir capital financiero)

b. Identificación y definición del problema

c. Objetivos generales y específicos

d. Contenidos del estudio:

- Este tipo de estudios debe contar al menos con los siguientes aspectos:

- Diagnóstico completo de la situación actual.
 - Especificación de las variables que se van analizar (si en el diagnóstico el problema identificado afecta de manera diferente a mujeres y hombres, debe incorporarse en las variables).
 - Análisis de la oferta, demanda actual y proyección futura.
 - Análisis de tamaño óptimo, localización y momento óptimo de la inversión,
 - Análisis de alternativas de proyectos, incluida la optimización de la situación actual.
 - Identificación, medición y valorización de costos, impactos directos y daños colaterales y beneficios de cada alternativa de proyecto.
 - Evaluación técnico-económica de cada alternativa de proyecto.
-
- Selección de la mejor alternativa. En el caso de un estudio de factibilidad se debe profundizar el análisis de la alternativa seleccionada en la prefactibilidad.
 - Resumen y conclusiones.

e. Cronograma de actividades (carta Gantt) , fuentes de financiamiento y especificación del tipo de jornada de trabajo (completa, parcial, etc.).

f. Resultados esperados. Estos deben estar en directa relación con los contenidos o actividades del estudio.

g. Implicancias ambientales del proyecto.

En general, se sugiere que para la elaboración de los términos de referencia se tengan en consideración los siguientes antecedentes:

- Metodologías sectoriales de preparación y presentación de proyectos, elaboradas por MINTUR, OMT y/o sectores privados,
- Otros estudios ya realizados sobre el tema,
- Aspectos específicos que se hayan identificado en estudios anteriores y que se desea profundizar en forma especial,

CAPITULO I

DIAGNOSTICO

FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora, en éste caso de servicio.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales, educativos, de servicios, morales, religiosos y culturales que representan las influencias del ámbito externo e inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del proyecto.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno del proyecto, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo de la propuesta, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta.
- Alimenta la elaboración del cuerpo del proyecto en sus puntos más neurales como objetivos y estrategias,

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión*.

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales, entre muchos otros. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, etc.

Oportunidades para el proyecto. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde el proyecto no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta puede afectar de manera positiva el desempeño de la labor estratégica. La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Amenazas sobre el proyecto. Al igual que las oportunidades, las *amenazas* se encuentran en el entorno del proyecto y de manera directa o indirecta afectan negativamente, indicando que se deben tomar las provisiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el quehacer de la propuesta ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un proyecto, incluso para varios, no quiere decir que lo sea para el resto; todo debe evaluarse en función de lo que la propuesta quiere lograr en el futuro.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan nuevas escuelas de educación superior, y cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta al proyecto pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno, el IUTE, por ejemplo, goza de

buenas imágenes en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la captación de alumnos. Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Las demandas del medio ambiente externo sobre un proyecto, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes trabajos; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos. Fortalezas de un proyecto. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de un fenómeno de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los egresados en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución como podría ser el caso de una excelente vinculación que les permite a los egresados tener un nivel mejor de vida y académico.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y un proyecto en general.

Debilidades un proyecto. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de un proyecto, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema

con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los maestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera.

Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas y tareas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del *Campus Virtual*, (internet, Web, servicios en línea, mercados en líneas, etc) que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos de servicios.

Del análisis del Diagnóstico Institucional, resultarán unas listas planas (ver Figura 1) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre un proyecto procedentes del entorno mundial y nacional y para cada una de las funciones sustantivas del Instituto.

FUNCIÓN SUSTANTIVA

| | |
|--|--|
| Fortalezas: F1 F2 ... Fn | Debilidades: D1 D2 ... Dn |
| Oportunidades: O1 O2 ... On | Amenazas: A1 A2 ... An |

Figura 1. Lista plana de factores FODA clasificados por función sustantiva

LA MATRIZ FODA

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la propuesta que se esta madurando, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para el proyecto.

Estrategias.

La **Matriz FODA** (ver Figura 2), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se trasladan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución, por ejemplo, tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto

para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de un proyecto que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que un proyecto fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier proyecto le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales proyectos podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, el IUTE, con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades

| | | |
|--|--|---|
| FACTORES INTERNOS | Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn. | Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr. |
| FACTORES EXTERNOS | | |
| Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op. | FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...) | DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...) |
| Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq. | FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...) | DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...) |

Figura 2. LA MATRIZ FODA

Ejemplos de FODA y la matriz

| | | |
|---|---|--|
| | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal está totalmente capacitado en el área. 2. Paquetes multidestino. 3. Plan financiero. 4. Planificación adecuada en base a los objetivos. 5. Existe promoción de los servicios que se ofrece. 6. Se posee una oficina propia. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización requiere mucho capital. 2. Poco conocimiento de cómo desarrollar un producto. 3. Poca producción en temporada baja. 4. No se cuenta con trayectoria en el mercado. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La ubicación geográfica del estado Yaracuy favorece la actividad ecoturística. 2. Estado virgen crece con experiencia ecológica. 3. Voluntad política está a favor del sector. 4. Se cuenta el apoyo con diferentes grupos ecológico institucionales e independientes. 5. Existe competencia | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O.</p> <p>F2, O1: Crear una ruta turística en el estado Yaracuy, ofreciendo los diferentes patrimonios naturales y culturales de la región.</p> <p>F3, O3: Presentar el proyecto turístico a la Corporación Yaracuyana de turismo, para la revisión y aprobación de micro- créditos financieros.</p> <p>F1, O5: Establecer planes y convenios con tour operadora de la región y así formar redes estratégicas para impulsar la actividad turística.</p> <p>F5, O3: Trabajar juntos con los entes gubernamentales que conforma el registro turístico nacional (RTN), tales como el departamento turístico de la gobernación de Yaracuy, el fondo de turismo, para promocionar los paquetes ecoturísticos en las instituciones educativa y administrativas fomentando la educación ambiental.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O.</p> <p>D2, D1, O4: Establecer contacto con los grupos ecológico del estado Yaracuy para organizar foro, talleres, congreso, rutas turísticas y cursos en el área ecoturística.</p> <p>D3, O1: Elaborar paquetes turísticos en temporada baja, ofreciendo un buen servicio a un bajo costo, o dando la promoción en la zona centro occidental y centro del país para la captación de clientes.</p> <p>+ Realizar actividades musicales (Acústico), poesía, pintura, artesanía, alimentos típicos en la montaña las Cumaraguas en temporada baja.</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio económico a corto plazo. 2. Fuera de las rutas turísticas hay mucha basura. 3. Falta de señalamiento y oficinas turísticas de información en los lugares de interés turísticos. 4. Cambios climáticos. 5. Inseguridad cercana a los atractivos turísticos. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A.</p> <p>F4, A2: Fomentar la educación ambiental en las comunidades receptoras a través de charla en los consejos comunales, junto con el acompañamiento de entes gubernamentales para dar solución a la problemática de la basura.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A.</p> <p>D1, A1: Convenio entre la universidad Experimental de Yaracuy, (UNEY), con el proyecto de Pachamama Tours.</p> |

Fuente: Br. Víctor Mora, V Semestre Turismo lute 16-03-2011

| | | |
|--|---|---|
| | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El local comercial cuenta con una adecuada infraestructura (servicios). 2. Buena localización del Centro Comercial. 3. Existencia de personas con conocimientos en el área turística (dueña). 4. Contribuye al desarrollo económico y social de la población (generación de empleos). | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de recursos propios. 2. Falta de asesoramiento legal. 3. Falta de experiencia por parte de la propietaria en la gerencia de empresas. 4. Ausencia de personal (captar personal para ocupación de cargos). |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alquiler con opción a compra. 2. El Centro Comercial queda a metros de la vía. 3. Parada de autobuses cerca del Centro Comercial. 4. Existen entes crediticios para el financiamiento. 5. Línea de Moto Taxi cerca del Centro Comercial Las Gardenias (Moto Servicios Tovar). | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O</p> <p>F1-O3: Aprovechar las buenas condiciones del local en cuanto a sus comodidades (luz, conexión telefónica e internet) para lograr una buena impresión ante los clientes e implementar mecanismo de publicidad que estén a la vista de los clientes potenciales.</p> <p>F2-O5: Ya que existe una buena localización del Centro Comercial Las Gardenias, aprovechar los servicios (depósitos bancarios, pago de luz, agua, teléfono e internet) de la línea de moto taxi que se encuentra en las cercanías del mismo, con el propósito de agilizar los oficios de la agencia de viajes.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O</p> <p>D1-O4: Realizar los trámites pertinentes para la solicitud de un crédito en los entes especializados para lograr el financiamiento del proyecto a realizar.</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios climáticos. 2. Cambios económicos y políticos. 3. Dificultades para la aprobación del crédito. 4. Nueva marca. 5. Competencia a 13 metros (Centro Comercial Doña Eladia). | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A</p> <p>F3-A5: Implementar los conocimientos obtenidos durante el proceso de estudios universitarios en la Carrera de Turismo para la realización de un plan de marketing que permita posicionar la empresa de forma positiva por medio de estrategias altamente competitivas en el mercado.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A</p> <p>D3-A5: Ejecutar un plan de capacitación (cursos, talleres, congresos) referentes a la administración y gerencia de empresas, con la finalidad de reforzar los conocimientos ya adquiridos para de esta manera innovar los servicios ofrecidos por otras empresas y lograr la captación de clientes.</p> |

Fuente: Dugarte O. Rosalinda V Semestre de Turismo. Iute 2011

GANTT, PERT y CPM.

DIAGRAMA DE GANTT.

Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

Símbolos Convencionales: En la elaboración del gráfico de Gantt se acostumbra utilizar determinados símbolos, aunque pueden diseñarse muchos otros para atender las necesidades específicas del usuario. Los símbolos básicos son los siguientes:

- Iniciación de una actividad.
- Término de una actividad
- Línea fina que conecta las dos “L” invertidas. Indica la duración prevista de la actividad.

- Línea gruesa. Indica la fracción ya realizada de la actividad, en términos de porcentaje. Debe trazarse debajo de la línea fina que representa el plazo previsto.
- Plazo durante el cual no puede realizarse la actividad. Corresponde al tiempo improductivo puede anotarse encima del símbolo utilizando una abreviatura.
- Indica la fecha en que se procedió a la última actualización del gráfico, es decir, en que se hizo la comparación entre las actividades previstas y las efectivamente realizadas.

Características

- Cada actividad se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración; la altura carece de significado.
- La posición de cada bloque en el diagrama indica los instantes de inicio y finalización de las tareas a que corresponden.
- Los bloques correspondientes a tareas del camino crítico acostumbran a rellenarse en otro color (opcional pero muy útil para visualizar el desarrollo y cumplimiento del cronograma).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS GRÁFICOS DE GANTT.

La ventaja principal del gráfico de Gantt radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación, es decir, es necesario que haya un plan que ha de representarse en forma de gráfico.

Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación. Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienza a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso. Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación, con otro color si se necesita) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico.

El Gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores. No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande.

En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización. Para proyectos complejos, sus limitaciones son bastantes serias, y

fueron éstas las que llevaron a ensayos que dieron como resultado el desarrollo del CPM, el PERT y otras técnicas conexas como los métodos KT, PDCA, NCPP, POP y GXUXP.

Estas técnicas introdujeron nuevos conceptos que, asociados más tarde a los de los gráficos de Gantt, dieron origen a las denominadas “redes-cronogramas”. (Ver ejemplo en anexo)

PERT **(Program Evaluation and Review Technique)**

Desarrollado por la Special Projects Office de la Armada de EE.UU. a finales de los 50s para el programa de I+D que condujo a la construcción de los misiles balísticos Polaris. Está orientada a los sucesos o eventos, y se ha utilizado típicamente en proyectos de I+D en los que el tiempo de duración de las actividades es una incertidumbre. Dado que las estimaciones de duración comportan incertidumbre se estudian las distribuciones de probabilidad de las duraciones. Con un diagrama PERT se obtiene un conocimiento preciso de la secuencia necesaria, o planificada para la ejecución de cada actividad y utilización de diagramas de red. Se trata de un método muy **orientado al plazo de ejecución**, con poca consideración hacia al coste. Se suponen tres duraciones para cada suceso, la optimista **a**, la pesimista **b** y la normal **m**; suponiendo una distribución beta, la duración más probable: $t = (a + 4m + b) / 6$

Generalmente se denominan **técnicas PERT** al conjunto de modelos abstractos para la programación y análisis de proyectos de ingeniería. Estas técnicas nos ayudan a programar un proyecto con el coste mínimo y la duración más adecuada. Están especialmente difundidas el PERT y el CPM.

Aplicación de las técnicas PERT:

- Determinar las actividades necesarias y cuando lo son.
- Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto.
- Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto.
- Identificar las actividades críticas, es decir, aquellas cuyo retraso en la ejecución supone un retraso del proyecto completo.
- Identificar el camino crítico, que es aquel formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto.

- Detectar y cuantificar las holguras de las actividades no críticas, es decir, el tiempo que pueden retrasarse (en su comienzo o finalización) sin que el proyecto se vea retrasado por ello.
- Si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto, señala las actividades que hay que forzar.
- Nos da un proyecto de coste mínimo.

PDM (Precedence Diagramming Method)

Se basa en la utilización de una red en la que figuran las actividades en los nodos y los arcos representan demoras de tiempo entre los puntos (comienzo o fin de nodo) que unen, a la vez que muestran las dependencias. Permiten reflejar distintas relaciones de precedencia entre tareas. Entre las ventajas encontramos que el método PDM tiene más flexibilidad que el método PERT – ADM para la modelización de grandes proyectos, la representación gráfica es más sencilla y no hay actividades virtuales.

RELACIONES DE PRECEDENCIA

Relación FINAL-COMIENZO

Relación COMIENZO-FINAL

Relación FINAL-FINAL

Relación COMIENZO-COMIENZO

ADM (Arrow Diagramming Method)

Está orientada a las actividades, y se aplica en la industria de la construcción, en la que de forma habitual el tiempo de cada actividad es muy controlable. Las actividades se representan con flechas que se conectan con nodos para mostrar las dependencias.

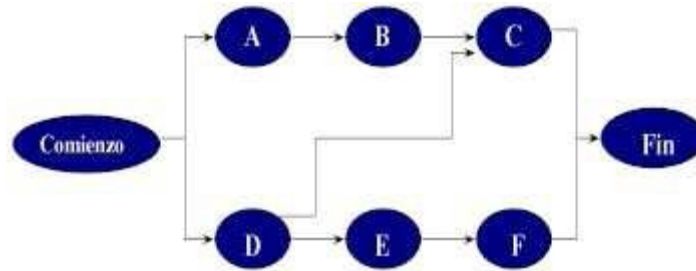


Gráfico **PDM**. Esta técnica también se denomina:
“actividad sobre nodo”

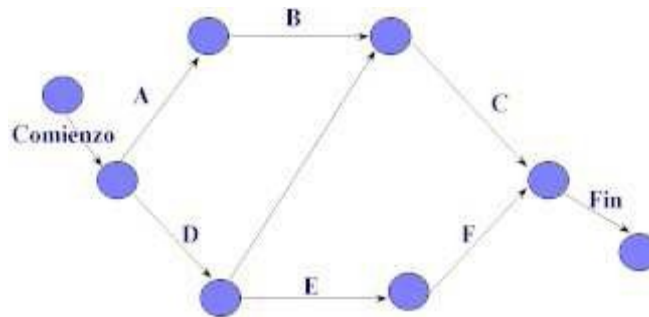


Gráfico **ADM**. Esta técnica también se denomina:
“actividad sobre flecha”

MÉTODO DEL CAMINO CRÍTICO CPM

El Método del Camino Crítico es una parte de la fase administrativa de planeación que se encarga de la programación, ejecución y control de un proyecto que deba realizarse con aprovechamiento óptimo de tiempo y costos (financiero, horas hombre) destinados al mismo. No solo se denomina Camino Crítico al sistema total, sino también se le llama así a la serie de actividades, a partir de la iniciación y hasta la terminación del proyecto que no tienen posibilidad de variación en su tiempo de ejecución, ya que si una de ellas retrasará el proyecto total sufrirá el mismo efecto. También se entiende por camino crítico a la secuencia de actividades que ocupan el mayor tiempo de ejecución del proyecto y con lo cual definen la duración total del mismo.

El Método del Camino Crítico tiene una variada gama de aplicaciones dentro de la administración moderna, además de aquellas correspondientes a la industria de la construcción o de procesos industriales, planes y programas de servicios y atención al público. Algunos de los proyectos pueden ser desarrollados mediante el Método del Camino Crítico son:

- Lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado.
- Instalación y puesta en marcha de un sistema de Cómputo Electrónico.
- Preparación del presupuesto de una empresa.
- Realización de Auditorias de Estados Financieros.
- Prevalciendo como características de los proyectos el que:
- No sean cíclicos o repetitivos dentro del trabajo cotidiano.
- Se busque realizarlos con el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales dentro del tiempo programado.

Pasos para elaborar una red de actividades.

PASOS: En todo proyecto será necesario dividir el Método del Camino Crítico en dos etapas:

1.- Planeación y Programación

2.- Ejecución y Control

a) Definición y Objetivos del Proyecto. En él se evalúa la factibilidad de éxito del mismo, si se cuenta con los recursos necesarios, así como la época más viable para el inicio tomando en cuenta las necesidades de la empresa y sus directivos, la carga del trabajo en determinadas temporadas, etc.

b) Lista de Actividades a realizar. Es el detalle de las funciones a ejecutar ya sean físicas o mentales, que integran procesos o fases que se interrelacionan en el desarrollo de un proyecto.

c) Matrices o tablas de información –Matriz de antecedentes y secuencias.-esta tabla de información permite interrelacionar las actividades indicando cuáles deberán ser elaboradas antes o después según la secuencia del desarrollo del proyecto. Para ser llenada se prepara una hoja con 4 columnas cuyos encabezados son: Antecedentes, Actividad N^o., Secuencias y Anotaciones. – Matriz de tiempos.- Se procede a elaborar la correspondiente a los tiempos estimados para la realización de cada actividad programada y así obtener la

duración total de un proyecto. Aplicando la fórmula PERT permitirá calcular el tiempo estándar (te) el cual será usado en el proyecto. Tiempo óptimo (o) representa el mínimo posible de consumir la actividad. Tiempo Normal (M) es el que en condiciones normales se necesita para la ejecución de las actividades programadas. Tiempo pésimo (p) es el máximo necesario para realizar la actividad si todo saliera mal. Tiempo estándar (te)

$$te = o + 4M + p$$

6

- Matriz de costos y pendientes.- Se solicita a los responsables del proyecto que proporcionen el costo expresado en unidades monetarias; ya con los datos solicitados se calcula la pendiente (m) que es la relación que guardan el tiempo y el costo.

d) Red o gráfica de actividades (símbolos). Se llama así a la representación gráfica de la matriz de antecedentes, secuencias y tiempos, mediante ella es posible mostrar en forma clara y comprensible la relación, interrelación, secuencias, etc., de las actividades a realizar así como el camino crítico.

Símbolos, Definiciones y convenciones para elaborar una red de actividades.

A continuación definimos los términos y convenciones que utilizaremos en el presente documento:



1. Tarea: acción que hace que el proyecto evolucione hasta su estado final. Toda tarea consume recursos: personales, materiales, económicos, tiempo y energía.

Se representan por figuras geométricas. Y en nuestro caso por cuadrados. Ver imagen.

2. Sub-tareas: son las tareas resultantes de dividir una tarea en otras más fáciles de controlar.

3. Tareas consecutivas: tareas que son continuación con respecto a otras. Dos tareas consecutivas se unen mediante una flecha que parte de la antecedente y termina en la consecutiva.

4. Tareas anteriores: tareas que deben realizarse antes que las que las siguen.

5. Tareas antecedentes: tareas inmediatas anteriores.

6. El nombre de la tarea lo situamos en la parte superior del cuadrado que representa a la misma.

7. El tiempo de duración de una tarea, D, lo situaremos dentro de una circunferencia. Y ésta dentro del cuadrado que representa la tarea.

8. Margen libre, ML, de una tarea: es el margen de tiempo del que dispone una tarea para completarse sin que ello suponga un retraso en las siguientes.

9. Margen total, MT, de una tarea: es el margen de tiempo del que dispone una tarea para completarse sin que ello suponga un retraso del proyecto. El MT puede coincidir, o no, con el ML.

10. Tareas críticas: tareas cuyo MT es cero. El retraso en una de estas tareas implica el retraso de todo el proyecto.

11. Camino crítico: es el trayecto que une las tareas críticas.

12. Duración del proyecto: como se verá, es la suma de los tiempos de las tareas del camino crítico.

13. Fecha más pronto de inicio, FPI: fecha más temprana en la que una tarea puede ser iniciada.

14. Fecha más tarde de inicio, FTi: fecha más tardía en la que una tarea puede ser iniciada sin que ello suponga un retraso del proyecto. En una tarea crítica la FPI

coincide con la FTi.

15. Fecha más pronto de finalizar, FPf: fecha más temprana en la que una tarea puede ser finalizada.

16. Fecha más tarde de finalizar, FTf: fecha más tardía en la que una tarea puede ser finalizada sin que ello suponga un retraso del proyecto. En una tarea crítica la FPf coincide con la FTf.

17. Red PERT: es la representación gráfica del proyecto que permite ver rápida e intuitivamente las tareas que lo componen, las relaciones entre las mismas y todos los datos y conceptos descritos anteriormente, facilitando la toma de decisiones.

18. Vamos a suponer que las relaciones entre dos tareas son del tipo "Final - Comienzo sin demoras". Es decir, la tarea consecutiva comienza, sin demora, cuando la antecedente termina. Si hubiera demora programada entre el final de una tarea y la consecutiva, entonces se suma esta demora a las fechas FPi y FTi de la consecutiva. Las actividades se representan mediante flechas las cuales indican el tiempo que se ocupará en su realización.

Estas flechas pueden ser rectas, curvas, quebradas, etc., según las necesidades en el trazo de la red, ejemplos:

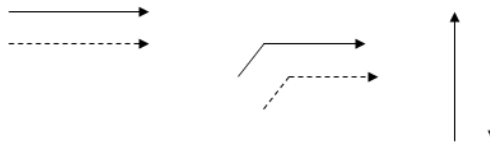


En algunos casos, al trazar la red, es necesario indicar la relación de una actividad con otra u horas, para lo cual es necesario dibujar flechas que indiquen dicha relación; este tipo de flechas, al no representar consumo de tiempo y/o recursos, se dibujan en forma punteada, ejemplos:

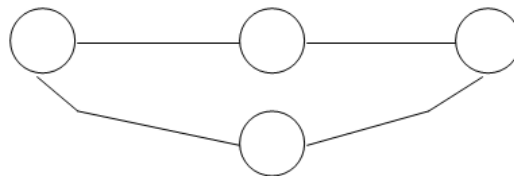


A estas actividades se les conoce con los nombres de actividades ficticias o “ligas”.

Todas las se dibujarán de izquierda a derecha (a excepción de aquellas actividades reales que por ser muy breve su duración se represente con cero de tiempo y por lo tanto se dibujarán en forma ascendente o descendiente), y tanto al inicio como al término de cada una de ellas es necesario dibujar un pequeño círculo (o) el cual se denomina como “evento” o “nodo”, los que señalarán el principio o fin de la actividad, ejemplos:



Al evento de iniciación se le conoce como evento “i” y al de la finalización como evento “j”, el evento final de una actividad será el inicial de la actividad siguiente. De un evento pueden iniciar o terminar varias actividades, ejemplo:



Al dibujar la Red es conveniente evitar:

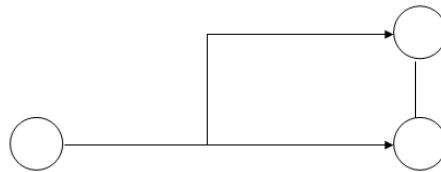
1) Que dos o más actividades que inicien de un mismo evento terminen, también, en un mismo evento, ejemplo:



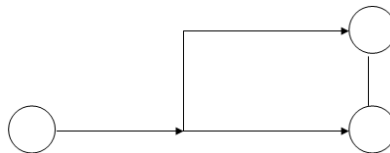
Ya que puede provocar error al interpretarla, por lo que se recomienda el uso de una “liga” o actividad ficticia para relacionarlos, ejemplo:



2) No puede iniciar una actividad a la mitad de la otra.



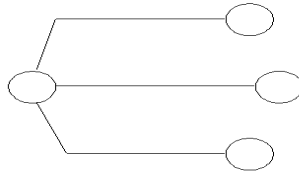
Y para evitarlo es necesario dividir en dos la actividad en donde se origine el problema.



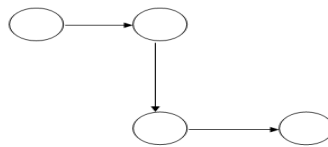
3) No se deben tener al iniciar la red, varios eventos que parten de actividades distintas sin relacionarlos entre sí, mediante ligas, ejemplo:



4) El mismo cuidado se debe tener al finalizar la red, ejemplo:



Cuando existe alguna actividad con duración de cero, se dibuja así:



Para trazar la red se utiliza, preferentemente, papel cuadriculado dibujando primero una escala de tiempos que represente la división utilizada al calcular la matriz (horas, días semanas, meses, etc.)

Es siempre conveniente dibujar la red con lápiz ya que, normalmente, se cambiarán de lugar algunas actividades para facilitar su construcción.

Para finalizar el dibujo de una red se trazan las ligas a partir de las actividades hasta el último nodo o evento ya trazado, quedando totalmente terminada la red del proyecto el cual tendrá una duración a tiempo estándar (te).

Una vez que la Red de Actividades del proyecto ha sido concluida, se conoce la duración total del mismo el cual puede ser:

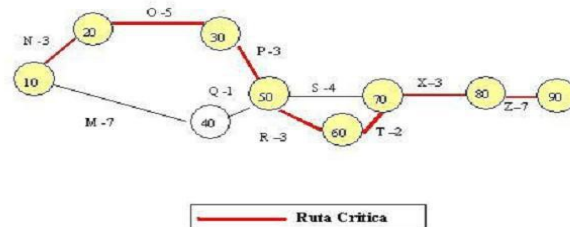
- 1) Menor del tiempo previsto.- En este caso se puede decir que la Red de está terminada y se procede a calcular los costos del proyecto.
 - 2) Igual del tiempo previsto.- Se procede igual que en el inciso anterior.
 - 3) Mayor del tiempo previsto.- En este caso obliga a cumplir el tiempo de algunas actividades, con el objetivo de reducir el tiempo del proyecto obtenido por el programado por la dirección.
- e) Elasticidad y probabilidad de retraso.

La segunda etapa se divide a su vez en:

- a) Gráficas de control de tiempos y costos

b) Ajustes y Evaluación de resultados

EJEMPLOS



Ejercicio modelo completo

Publicación de una novela

Supongamos que un escritor novel desea escribir y publicar una novela corta. No tiene claro el tema sobre el que escribirá y, además, no cuenta con recursos económicos para su publicación.

Para este escritor su proyecto de publicar la novela con estas condiciones podría dividirse en las siguientes tareas:

- A. Encontrar un tema. El escritor piensa que no debería tardar más de 4 días en encontrarlo.
- B. Buscar patrocinadores. Para lo que empleará 17 días.
- C. Formalizar los acuerdos legales necesarios con los patrocinadores. 20 días.
- D. Escribir la novela en 25 días.
- E. Editar y distribuir la novela en 8 días.
- F. Realizar una campaña publicitaria durante 7 días.
- G. Realizar un estudio de las ventas y los resultados de la campaña publicitaria durante 3 días.

En este ejemplo ficticio el proyecto se divide en 7 tareas con duración establecida y relacionadas entre sí, de la siguiente forma:

| Tareas | Duración | Tareas anteriores |
|--------|----------|-------------------|
| A | 4 | ninguna |
| B | 17 | ninguna |
| C | 20 | B |
| D | 25 | A |
| E | 8 | C y D |
| F | 7 | C y D |
| G | 3 | E y F |

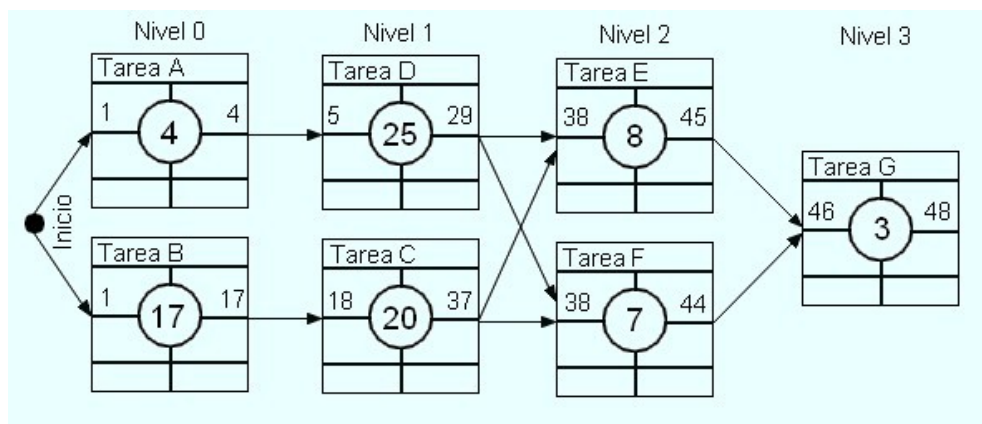
La duración mínima del proyecto está por determinar.

Paso 1

Con los datos anteriores representamos gráficamente y en niveles las 7 tareas, teniendo en cuenta las relaciones entre ellas:

1. En el nivel 0 se sitúan las tareas que no tienen otras anteriores: la A y la B.
2. En el nivel 1 se sitúan las tareas que tienen como anteriores algunas del nivel 0: la C y la D.
3. En el nivel 2 se sitúan las tareas que tienen como anteriores algunas de los niveles 0 y 1: la E y la F.
4. Finalmente, en el nivel 3 se sitúan las tareas que tienen como anteriores algunas de los niveles 0, 1 y 2: la G.
5. Unimos con flechas las tareas respetando las dependencias.
6. En la circunferencia de cada tarea situamos su duración.
7. Introducimos las fechas más pronto de inicio, FPi, y las fechas más pronto de finalizar, FPf, en sus lugares correspondientes.

Con estos datos obtenemos el siguiente gráfico:



Como se puede observar, la tarea A, encontrar un tema, utiliza los días 1, 2, 3 y 4 para su realización. La tarea D, que tiene como antecedente la A, utiliza 25 días, los días 5 al 29, ambos inclusive, para su realización. Y así sucesivamente.

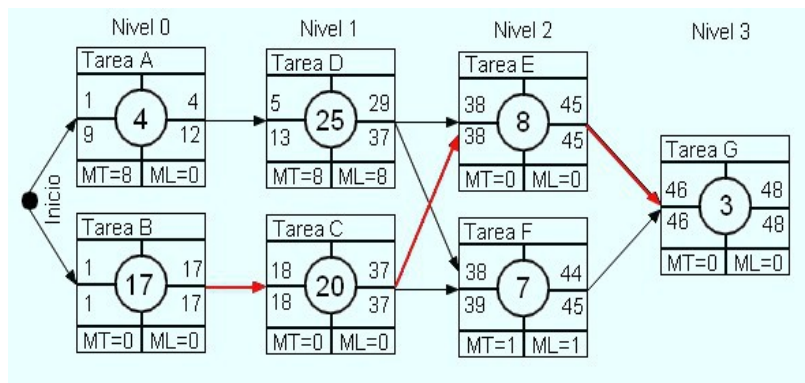
En este primer paso hemos determinado que la duración mínima del proyecto, teniendo en cuenta las relaciones entre tareas, será de 48 días.

Paso 2

Comenzando por la última tarea, la G, y retrocediendo, se determinan:

1. Fecha más tarde de finalizar, FTf. Para la tarea G, FTf=48.
2. Fecha más tarde de inicio, FTi: que será igual a FTf-duración de la tarea+1. Para la tarea G, FTi=46. Esto implica que la FTf de las tareas E y F es un día menos, es decir, FTf=45. Quedando determinadas las FTi: 38 y 39, respectivamente. Y así hasta llegar al principio.
- a. Nota: cuando de una tarea sale más de una flecha, entonces, su FTf es una unidad menor que la menor de las FTi a las que llegan sus flechas. En nuestro ejemplo, la tarea C es antecedente de las E y F. Como la menor FTi de estas últimas es la de la E (38 frente a 39 de la tarea F), entonces la FTf de la tarea C es 37 (en vez de 38).
3. Margen total de una tarea, MT=FTi-FPi.
4. Margen libre de una tarea, ML=menor FPi de las tareas consecutivas - FPi de la tarea considerada - duración de la tarea considerada. El margen libre puede coincidir, o no, con el margen total.
5. Camino crítico: trayecto que une las tareas cuyo MT es cero. En rojo en nuestro ejemplo. Puede haber más de un camino crítico.

Introduciendo todos estos nuevos datos en el gráfico anterior, se obtiene la red PERT del proyecto.



La realización del PERT ayuda a controlar el proyecto al proporcionar información importantísima al director del mismo, de manera rápida e intuitiva, como:

1. Si se cumplen las condiciones anteriores, el proyecto tendrá una duración de 48 días.
2. Las tareas B, C, E y G son críticas: un retraso en las mismas implica un retraso del proyecto. Sus márgenes total y libre, MT y ML, son cero.
3. Las tareas A, D y F cuentan con un cierto margen de maniobra. La tarea A, por ejemplo, puede comenzarse entre los días 1 y 9 sin que el proyecto se retrase. De no comenzar el día 1, sí se retrasará el inicio de la tarea D que no podría comenzar el día 5. Esto sucede porque su margen libre, ML, es cero.
4. La tarea F tiene, además, un margen libre de 1 día. Lo que significa que puede comenzar el día 38 ó el 39 sin que se retrase la tarea que depende de ella, la G.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿QUÉ ES PLANTEAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN?

Una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto social ha profundizado el tema en cuestión (acudiendo a la bibliografía básica, así como consultando a otros investigadores y fuentes diversas), se encuentran en condiciones de plantear el problema de investigación.

En realidad, *plantear el problema, según Sampieri, no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.* El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; lo que depende de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y las habilidades personales de éste. Consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Durante la redacción, es conveniente que los juicios emitidos sean avalados con datos o cifras provenientes de estudios anteriores. El seleccionar un tema, una idea, no coloca inmediatamente al investigador en una posición que le permita comenzar a considerar qué información habrá de recolectar, por qué métodos y cómo analizará los datos que obtenga. Antes necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos y de

manera que sea susceptible de ser investigado por procedimientos científicos (Selltiz).

Criterios de planteamiento del problema

Los criterios de acuerdo con Kerlinger, para plantear adecuadamente el problema de investigación son:

- 1) El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- 2) El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta (por ejemplo, ¿qué efecto?, ¿en qué condiciones ... ?, ¿Cuál es la probabilidad de ... ? ¿Cómo se relaciona ----- con -----...?, ¿Cuáles son los elementos del problema: datos, situaciones y conceptos relacionados con el mismo? ¿Cuáles son los hechos anteriores que guardan relación con el problema? ¿Cuál es la situación actual? ¿Cuál es la relevancia del problema?
- 3) El planteamiento implica la posibilidad de prueba empírica. Es decir, de poder observarse en la realidad.

Conscientes de la dificultad que representa la identificación de un problema de investigación, se ofrecen algunas fuentes que pueden dar origen a interrogantes científicas:

- a) Observación de problemas de tipo práctico en cualquier ámbito: laboral, estudiantil, comunitario, etc.
- b) Revisión exhaustiva de la bibliografía y las investigaciones sobre el tema.
- c) Consulta a expertos en el área.
- d) Líneas de investigación establecidas por instituciones.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario justificar las razones que motivan el estudio. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, no se hacen simplemente por capricho de una persona; y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización. Además, en muchos casos se tiene que explicar ante una o varias personas por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella. ¿Por qué se hace el proyecto? ¿Cuáles serán sus aportes? ¿A quiénes pudiera beneficiar?

Se orienta para hacer cuatro justificaciones, cada una separada de las otras por sus fines.

1) Conveniencia

¿Qué tan conveniente es el proyecto?, esto es, ¿para qué sirve?

2) Relevancia social

¿Cuál es su relevancia para la sociedad?, ¿quiénes se beneficiarán con los resultados del proyecto?, ¿de qué modo? En resumen, ¿qué proyección social tiene?

3) implicaciones prácticas

¿Ayudará a resolver algún problema práctico?, ¿Tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos?

4) Valor teórico

Con el proyecto, ¿se logrará llenar algún vacío de servicio?, ¿se podrán generalizar los resultados a principios más amplios ¿ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno?, ¿qué se espera saber con los resultados que no se conociera antes?,

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se hace, en este caso , con método cualitativo que consiste en dos observaciones concretas. En un primer momento se investiga los servicios que las empresas más cercanas a la propuesta prestan a los usuarios, se las describe en forma clara y lo más detallada posible, tomando en cuenta todos y cada uno de los servicios, distancia, costos, construcción, estructura, etc, para seguir con una valoración por escala de baremo, que para efectos de este manual se sigue la Cornejo y se expresa a continuación.

| PUNTAJE | SERVICIO |
|---------|--|
| 1 | Muy deficiente, sin servicios básicos |
| 2 | Insuficiente, servicios básico limitados |
| 3 | Suficiente, servicios básico completos, sin lujo |
| 4 | Especialmente aceptable, bonito, algo de lujo |
| 5 | Especialmente bueno, ambientado, de lujo |
| 6 | Muy elegante, excelente, original, exótico |

B2C(Business-to-Consumer): Del negocio al consumidor, son las estrategias que desarrollan las empresas para poner los productos o servicios en manos del consumidor final, principalmente utilizando el comercio electrónico

B2B(business to business): ... *De empresa a empresa.* Por ejemplo, un proveedor de viajes, le ofrece el servicio de consulta a una agencia de viajes.

B2E(business to employee): ... *De empresa a empleado,* es la relación comercial que se establece entre una empresa y sus propios empleados. Por ejemplo, esta agencia de viajes, ofrece viajes a sus trabajadores con alguna promoción especial

Un Inventario de recursos y atractivos turísticos

Un Calendario de eventos

Un Plan de Desarrollo que ordene y priorice áreas a desarrollar (con criterios de análisis de demanda futura)

Un Banco de proyectos (deseable)

Una política de “comercialización” de estos Proyectos de Inversión, a través de eventos

Reglas claras y estables (¿Convenios de estabilidad?)

Ejemplo baremo de Cornejo

| AGENCIA DE VIAJE | CUANTITATIVO | CUALITATIVO |
|------------------|--------------|-------------|
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>AGT Servicios C.A:</p> <p>Es una Agencia de Viajes Minorista, que funciona como sucursal de la Agencia de Viajes AGT Servicios C.A con sede principal en la Ciudad de Mérida en el Aeropuerto Alberto Carnevali, su Gerente General y dueño es el Señor Alberto Torrealba.</p> <p>Se encuentra ubicada en la Calle 9 con carrera séptima operando en una casa de familia, su teléfono es 0275-8734024 y su encarga es la Licenciada Ana de Jiménez Gerente de Ventas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Boletos aéreos nacionales e internacionales. • Paquetes turísticos nacionales e internacionales. • Reservaciones y proformas de viajes. | <p>Categorización 3, según Baremo de Cornejo.</p> <p>Sus servicios son de buena calidad, ya que ofrece servicios de asesoramiento para programar viajes, hace reservaciones de los paquetes turísticos de la agencia o principal con que trabaja y realiza los boletos aéreos que solicitan sus clientes, por medio de convenios con las diferentes aerolíneas nacionales e internacionales que funciona en el país. Principalmente se encarga de hacer contratos con los proveedores de servicios para ofertar paquetes de viajes a sus clientes.</p> |
| <p>Agencia de Viajes y Turismo Global Tours:</p> <p>Es una agencia de Viajes Mayorista, ubicada en el Centro comercial Doña Eladía en Tovar Estado Mérida y su dueño es el Técnico Superior Universitario en Turismo Jaime Alfonso Saraúz.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en trámites de pasaportes y divisas. • Planificación y financiamiento de viajes. • Asistencia de viajes vía telefónica. • Asesoría en trámites de VISA (provisional o turista). • Asesoramiento y desarrollo de proyectos turísticos. • Organización de campamentos y excursiones regionales y nacionales. | <p>Categorización 5, según Baremo de Cornejo:</p> <p>Sus servicios son de excelente calidad ya que se ocupa de la elaboración de paquetes turísticos regionales y nacionales, brindando el servicio de planificación y financiamiento de viajes a sus clientes. Se encarga también de asesorar a sus usuarios en lo referente a trámites para solicitudes de pasaportes y divisas, al igual forma que presta asesoramiento en los requerimientos necesarios para la solicitud de VISAS provisionales o de turista, en caso de ser solicitado por los clientes para viajes de goce y disfrute, salud o negocios.</p> <p>Por último ofrece asesoría y desarrollo de proyectos turísticos y organización de campamentos y excursiones a nivel regional y nacional para personas de forma individual o colectiva (grupos familiares, estudiantes y otros).</p> |

Fuente: Dugarte O. Rosalinda. IUTE 2011

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según Idalberto Chiavenato, las **organizaciones** son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes [1]. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones** que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, que el presente artículo se incluye una breve descripción de los principales **tipos de organizaciones**, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema y al seleccionar el tipo que le corresponde según su proyecto es necesario integrarlo y justificar por qué se corresponde con su propuesta en forma clara y completa..

Como se mencionó anteriormente, las **organizaciones** son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones**. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

1.- Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1.1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

1.2 Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

2.- Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

2.1 Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se

reúnen de nuevo

Según Idalberto Chiavenato, la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- 2.1.1 *Organización Lineal*: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones
- 2.1.2 *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff
- 2.1.3 *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados

- 2.1.4 *Comités*: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
- 2.2 *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

3.- Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- 3.1 *Organizaciones Centralizadas*: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.
- 3.2 *Organizaciones Descentralizadas*: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles [3]. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

Comentarios Adicionales:

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres **tipos de organizaciones** al mismo tiempo; lo cual, da a conocer —en pocas palabras— sus fines, estructura y características principales. A continuación, veamos algunos ejemplos:

- *Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas*: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- *Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- *Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas*: Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fé de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas*: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.
- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas*: Por lo general, son grupos de personas que por lo iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se

reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc...

- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas*: En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es "exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones.

CAPITULO II

PROPUESTA

Se entiende por propuesta a la factibilidad de la idea que presenta el estudiante y que tras un cuerpo de diagnóstico, entra en la fase de concretizar dicha iniciativa. Para esta parte del proyecto el creativo hará uso de toda la información que logó recopilar en la parte precedente. A continuación se esboza dicha estructura, con las orientaciones correspondientes.

VALORES ESTRATÉGICOS

La gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Los *Valores Estratégicos* representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional: El concepto de *eficacia* de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones, negocio u empresas de servicios.

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial las de servicio como las de turismo, logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.

Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones turísticas que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

Ética: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entendiéndose con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad: Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Innovación: Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el "punto crítico" implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas empresas de servicios pioneras en el terreno del turismo.

Imagen: Cuando es importante para la empresa turística ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de propaganda, publicidad, promociones y relaciones públicas.

MISIÓN Y VISIÓN

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

Una buena misión huye de las frases trilladas que la privan de crédito. Una buena misión no se define por lo que seremos o en lo que nos convertiremos (esta es la visión) Es amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente, pero no significa que sea tan genérica que distinga poco o nada a la empresa.

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa o proyecto turístico, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a

lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la demanda del cliente, que ofrecerle costos bajos, entrega en tiempo, garantías, etc. ¡ahora sí conozco lo que necesita mi cliente! y él lo sabe.

No vamos a enfrentarnos al desafío de repensar nuestra misión sin armas adecuadas. Por lo general se utiliza una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas que luego se enriquecen: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

Con más detalle:

- 1a. ¿En qué negocio(s) estamos?
- 1b. ¿En qué negocios podríamos estar?
2. ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
3. ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?
4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestros productos y servicios principales, presentes y futuros?
6. ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?
7. ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?
8. ¿Cuáles son, o deberían ser, nuestras principales preocupaciones económicas?
9. ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?
10. ¿Qué consideraciones especiales debemos tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.

- La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- . Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- . Fácil de captar y recordar
- . Inspiradora, planteando retos para su logro
- . Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- . Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa (Morrisey, Cap. 6)

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa o proyecto turístico?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa o proyecto turístico en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa o proyecto turístico?

OBJETIVOS

Los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer. Estos expresan un resultado o "producto de la labor investigativa." (Ramírez). En cuanto a su redacción, los objetivos... "traducirán en forma afirmativa" (Sabino). Para ello se hará uso de verbos en infinitivo, por ejemplo: crear, diseñar, establecer, conformar, contribuir, etc.

Objetivo general

Descripción objetiva y concisa que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando.

El objetivo general debe ser uno solo. Caso no sea posible el proyecto o programa en realidad debería considerarse como en dos o más sub-proyectos o sub-programas, procediendo a definir un marco lógico para cada uno de ellos.

Paralelamente con la definición del objetivo general se definen los indicadores objetivamente verificables, los procedimientos para su determinación, así como las hipótesis externas que deben cumplirse para que se pueda alcanzar el objetivo general, como el riesgo que se atribuye a su cumplimiento.

Objetivo específico.

El objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar.

Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definir los resultados concretos esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición, las hipótesis externas, y el riesgo que se le asigna.

ESTRATEGIAS

En esta parte de la propuesta, el estudiante creativo hará gala de los mejores momentos de inspiración basándose no sólo en la FODA, sino en la visión, misión y objetivos. Es el momento de crear todas las estrategias que en su proyecto se cumplirán para desarrollar el proyecto, atender al cliente y fomentar su uso. Se recomienda considerar los siguientes aspectos:

| Estrategias | Actividades | Tarea | Tiempo | Evaluación |
|-------------|-------------|-------|--------|------------|
|-------------|-------------|-------|--------|------------|

Las estrategias deben incluir desde la apertura de la empresa turística, hasta las ordinarias y extra-ordinarias, desglosadas en las actividades, que pueden ser identificadas con nombres alegóricos y literales que a su vez se aclaran a detalle en las tareas específicas. Lo referente a tiempo, se indica por la duración de la estrategia, la actividad o la tarea. La evaluación se enmarca entre la auto, hetero o coevaluación (encuestas, buzón de sugerencias, entrevista, observación, participación directa o varias de estas.)

En cuanto a las estrategias, estas pueden ser de mercado (publicidad, promoción y propaganda – publicit), de recreación, de servicios (alojamiento, restauran, etc) , educativas (históricas, interactivas, otras), así como las que el creativo tenga a bien planificar según el proyecto que presente. Las tareas son específicas para cada actividad (ver ejemplo)

Ejemplo

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | TAREA | TIEMPO | EVALUACION |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|---|
| De Servicio, Recreación y Educación | Historia del pueblo. Paseo por el campo de las fresas. | Dramatización. | 20 minutos | Lo harán los clientes a través del buzón de sugerencia. |
| | | Participación del turista. | 30 minutos | |
| | | Traslado desde La Posada Turística "El Clavel" hacia la zona de cultivo y procesamiento de la fresa. | 10 minutos | |
| | | Conocer el proceso de siembra y producción de la fresa. | 30 minutos | |
| | | Implementar los conocimientos relacionados a la siembra de fresas e interactuar con el personal que labora. | 30 minutos | |
| | | Compra de: fresas naturales, con crema, en almíbar, entre otros como licores y artesanía. | 20 minutos | |
| | | Tiempo para refrigerio y toma de fotos. | 15 minutos | |
| | | Retorno a La Posada Turística "El Clavel" | 10 minutos | |
| | | Almuerzo y postre en el Restaurant de La Posada. | 45 minutos | |
| | | | Total: 3 horas con 30 minutos. | |

Fuente Ramírez P. Aurora del C. IUTE 2011

MARKETING PPPp

En esta sección se presentaran los elementos básicos de Marketing ya desarrollados y elaborados según el proyecto. Se orienta las tres P, publicidad, promoción y propaganda (obligatorios) y la publicity, (opcional), logo y eslogan y descripción de la empresa a crear, tanto estructura como funcionamiento sin que contradiga el tipo de organización Para aclarar los componentes de cada uno de esta se aporta la siguiente información:

En marketing, la promoción de ventas es uno de los cuatro patas de publicidad. Las otras tres partes son realización de anuncios, venta personal y publicidad/relaciones públicas. Las promociones son esfuerzos no personales que

no están dirigidos a tener un impacto inmediato en las ventas. Están dirigidas a incrementar la demanda del consumidor, a estimular la demanda del mercado o a mejorar la disponibilidad del producto por un periodo limitado de tiempo. [es.wikipedia.org/wiki/Promoción\(marketing\)www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html](http://es.wikipedia.org/wiki/Promoción(marketing)www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-definicion-concepto.html)

Concepto de publicidad

La **publicidad** es un componente de la mercadotecnia porque es uno de los elementos que conforma el mix de promoción (los otros son: la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el telemarketing), y cuya importancia y prioridad dependen: 1) de los productos, servicios, ideas u otros que promueven las empresas, organizaciones o personas, 2) del mercado hacia los que van dirigidos y 3) de los objetivos que se pretenden lograr.

La **publicidad** es una forma de comunicación impersonal de largo alcance porque utiliza medios masivos de comunicación, como la televisión, la radio, los medios impresos, el internet, etc.

Definición de Publicidad, Según Expertos en la Materia:

- **O'Guinn, Allen y Semenik**, autores del libro "Publicidad", definen a la **publicidad** de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir" [1].
- **Kotler y Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la **publicidad** como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" [2].

Objetivos de la Publicidad:

En términos generales, la **publicidad** tiene dos tipos de **objetivos**: 1) objetivos generales y 2) objetivos específicos.

Los **objetivos generales**, se clasifican según el propósito de los objetivos. **Philip Kotler** en su libro "Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales", [1]; propone los siguientes tres tipos de objetivos:

1. **Informar**: Este es un objetivo que se planea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda

primaria. Por ejemplo, los fabricantes de DVD tuvieron que informar en un principio a los consumidores cuáles eran los beneficios de su tecnología [1].

2. **Persuadir:** Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
3. **Recordar:** Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros. Por ejemplo, los anuncios de Coca-Cola tienen la intención primordial de recordar a la gente que compre Coca-Cola [1].

Los **objetivos específicos** de la **publicidad** son mucho más puntuales. **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", proponen los siguientes objetivos [2]:

4. **Respaldo a las ventas personales:** El objetivo es facilitar el trabajo de la fuerza de ventas dando a conocer a los clientes potenciales la compañía y los productos que presentan los vendedores [2].
5. **Mejorar las relaciones con los distribuidores:** El objetivo es satisfacer a los canales mayoristas y/o minoristas al apoyarlos con la publicidad [2].
6. **Introducir un producto nuevo:** El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea [2].
7. **Expandir el uso de un producto:** El objetivo puede ser alguno de los siguientes: 1) extender la temporada de un producto, 2) aumentar la frecuencia de reemplazo o 3) incrementar la variedad de usos del producto [2].
8. **Contrarrestar la sustitución:** El objetivo es reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras marcas [2]. www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html - 30k

Definición de Propaganda

Por: Ivan Thompson

La **propaganda** es, por una parte, un tipo de publicidad que utiliza medios masivos como la televisión, la radio, los periódicos, etc., para difundir ideas, información, doctrinas u otros con el objetivo de atraer principalmente adeptos; y por otra, es una forma especial de relaciones públicas que se utiliza para comunicar información referente a una organización, sus

productos o políticas a través de medios que no reciben un pago de la empresa, como las noticias o reportajes, con el objetivo de atraer principalmente a compradores.

www.promonegocios.net/mercadotecnia/propaganda-definicion.html - 32k -

La **propaganda** es una importante herramienta de la promoción que sirve para dar a conocer, por una parte, doctrinas, ideas y puntos de vista; y por otra, información referente a una organización, sus productos, servicios y/o políticas. Todo ello, con la finalidad de atraer adeptos o compradores.

Definición de Propaganda, según diversos autores:

- Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", definen la **propaganda** como "el uso de técnicas de publicidad aplicadas a fines políticos. Se origina en la expresión propagar, que significa difundir" [1].
- La American Marketing Association (A.M.A.), define la **propaganda** como "las ideas, información u otro material difundido comúnmente a través de los medios (periódicos, páginas amarillas, radio, televisión, etc.) en un esfuerzo por ganar a personas para una doctrina o punto de vista" [2].
- Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia, en su Tercera Edición", definen la **propaganda** como "un tipo de publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas" [3].
- El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., proporciona la siguiente **definición de propaganda**: "Forma de diseminar un concepto que apela, tanto al intelecto como a las emociones del público al que va dirigido. Debido a la combinación de sus objetivos es el medio preferido para la comunicación de ideas, doctrinas, etc." [4].

Definición de publicity

La publicity es la información divulgada por una empresa, entidad u organismo público o privado, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. Esta información está elaborada con criterios periodísticos a fin de requerir la menor o mínima depuración por parte del medio que la publica, con objeto de llegar al público en su concepción original.

La publicity es un recurso valioso y útil que permite a las empresas, entidades y organismos, disponer de forma gratuita de un medio de difusión de mensajes de carácter corporativo, institucional. Al ser una vía de difusión paralela a la publicidad, por un lado ofrece la ventaja del ahorro frente a ella, pero por otro requiere un tratamiento diferenciado respecto de la publicidad convencional. Es una comunicación de empresa con una diferencia cualitativa fundamental frente a la publicidad.

La publicity es una parte de la técnica de comunicación integral. No tiene como fin la venta en el sentido de la publicidad, sino más bien el de transmitir una imagen de marca o corporativa. Es decir, el crear una actitud hacia la marca/corporación, más que hacia el producto/servicio. Aunque valorar el peso de este último aspecto resulta controvertido y complicado, por lo subjetivo que puede ser el criterio *“crear una actitud favorable”*.

Objeto de la publicity analizada:

Teniendo presente las limitaciones metodológicas expuestas:

- 1.) El objetivo primero de la publicity publicada en el diario *“La Verdad”* durante el período considerado está al servicio de la imagen y personalidad pública que pretenden ofrecer las corporaciones, empresas y entidades que son objeto de ella
- 2.) Tras este primer objetivo de creación de una imagen pública favorable, subyace unas veces, y discurre en paralelo otras, un papel de *“utilidad pública/social”* más o menos pretendido, pero necesario en las Democracias modernas y en la presente etapa que atraviesa el capitalismo
- 3.) Depende de: características del turista, Duración de la estancia, tipo de actividad, grado de utilización, grado de satisfacción del turista, características socioeconómicas
- 4,) Se debe enfatizar ventajas competitivas, más que comparativas: calidad de servicio, cuidado del medio ambiente, imagen y participación comunal (*“cultura viva”*)

APA

(Breviario de Fideas Arias)

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA O LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- a) Apellido del autor, (coma)
 - b) Inicial(es) del nombre. (punto)
 - c) Año de publicación entre paréntesis. (punto)
 - d) Título de la obra subrayado o en itálicas
 - e) Edición entre paréntesis. (punto)
 - f) Ciudad: (dos puntos)
 - g) Editorial. (punto)
- El número de edición se señala sólo a partir de la segunda. Si se trata de la primera, luego del título se coloca punto.

Artículos:

- a) Apellido del autor, (coma)
- b) Inicial(es) del nombre. (punto)
- c) Año de publicación entre paréntesis. (punto)
- 34
- d) Título del artículo. (punto)
- e) Nombre de la publicación subrayada, (coma)
- f) Número del volumen subrayado
- g) Número del ejemplar entre paréntesis, (coma)

h) Número de la(s) página(s). (punto)

Trabajos de grado, tesis y trabajos de ascenso:

- a) Apellido del autor, (coma)
- b) Inicial(es) del nombre. (punto)
- c) Año de publicación entre paréntesis. (punto)
- d) Título del trabajo o tesis subrayado o en itálicas. (punto)
- e) Denominación: especificar si se trata de trabajo de grado de licenciatura o maestría, tesis doctoral o trabajo de ascenso; con la indicación de no publicado,(coma)
- f) Institución donde fue presentado, (coma)
- g) Ciudad. (punto)

Si el trabajo fue publicado, se presenta de la misma manera que un libro.

Documentos de carácter legal:

- a) Título sin subrayado o itálicas
- b) Información adicional entre paréntesis (N° de decreto o resolución, por ejemplo). (punto)
- c) Fecha entre paréntesis: año, mes y día. (punto)
- d) Nombre de la publicación subrayado, (coma)
- e) Número de la publicación subrayado, (coma)
- f) Fecha de la publicación en el siguiente orden: mes, día y año. (punto)

La fecha de emisión del decreto o resolución puede no coincidir con la de publicación.

Otras indicaciones:

1. En el caso de una obra de autoría desconocida, se indica el título en el lugar del autor.
2. Si el autor de la obra es también el editor, se utiliza la palabra: Autor, en el lugar de la editorial.
3. Si se trata de un artículo o capítulo de un libro compilado, *el* nombre completo del editor o compilador no se invierte, es decir, se permite colocar primero las iniciales y luego el apellido.
4. Cuando un libro está por publicarse, o si un artículo ha sido aprobado para su publicación, se coloca: en imprenta o en prensa.
5. Los términos editorial, volumen y ediciones deben omitirse por estar implícitos en la referencia.
6. En los artículos publicados en periódicos, además del título, se indica el mes y el día de la publicación entre paréntesis. Para señalar, la página o páginas se utilizan las abreviaturas p. o p.p.
7. Los corchetes [] se emplean en los siguientes casos:
 - Para colocar la palabra resumen, luego del título del mismo.

- Para especificar que se trata de entrevistas reseñadas, grabaciones, filmaciones, programas de computación, etc.

8. Pueden emplearse las siguientes abreviaturas según el caso:

- (s.f.): sin fecha
- (Comp.): compilador
- (Comps.): compiladores
- (ed.): edición
- (Ed.): editor
- (Eds.): editores

Páginas Web

-Biblioteca Nacional de Venezuela. (1998). [On-line]. Disponible en: <http://www.bnv.bib.ve>.

-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. (1998). [On-line]. Disponible en: <http://www.conicit.gov.ve>.

REFERENCIAS DE CONSULTA

DIRECTA E INDIRECTAS

- Arias Fideas G.(2010). EL PROYECTO DE INVESTIGACION Guía para su elaboración (6ta. EDICIÓN)Editorial Episteme: Caracas.
- Caballero, A (2000) Metodología de la Investigación Científica: Diseños con Hipótesis Explicativas, Udegraf S.A, Lima
- Castellanos Cruz R. (2011) Valores – Misión – Visión. Grupo Empresarial Maquinaria General, GMG La Habana, Cuba en: castellanos@gmg.co.cu
- GMT. (2007) Marketing Financiero Concepto De Promoción, Publicidad, Propaganda, Publiciti
- Hernandez Sampieri, R. ;Fernández Collado y otros(1997). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill: México
- Instituto politécnico nacional Secretaría técnica.(2002). Metodología Para el Análisis foda. Dirección de planeación y organización. Marzo
- Pantoja O. (2009) Red de actividades (Pert, Ruta crítica o Camino crítico) en: osdaparo@yahoo.com.mx
- Rodríguez R. (2009). Gantt, Pert-CPM Material Recopilado

Ministerio de Planificación División de Planificación, Estudios e Inversión
 (2010). Requisitos De Información Para Proyectos En Su
 Etapa De Preinversión (Perfil, Prefactibilidad, Factibilidad
 Y Diseño) Departamento de Inversiones

ANEXOS

Ejemplo de diagrama de Gantt

| Actividad | Tiempo en Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| Presentación del Programa | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Negociación de evaluación | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnos de conocimientos de las estudiantes | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudio del material en físico y digital para cada unidad | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| GANTT- PERT- CPM | | ■ | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| FODA | | | | ■ | | ■ | | | | | | | | | | | |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| JUSTIFICACION | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| ESTUDIO DE MERCADO | | | | | | | ■ | ■ | | | | ■ | | | | | |
| TIPOS DE ORGANIZACIONES | | | | | | | ■ | ■ | | | | ■ | | | | | |
| VISION Y MISION | | | | | | | | | | ■ | | ■ | | | | | |
| OBJETIVOS | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| ESTRATEGIAS | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| MARKETING | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| APA | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| ENTREGA DE PROYECTO FINAL | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| EXPOSICION | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

| leyenda | Color |
|---------------|-------|
| Logrado | |
| No logrado | |
| Replanificado | |
| EVALUACION | |

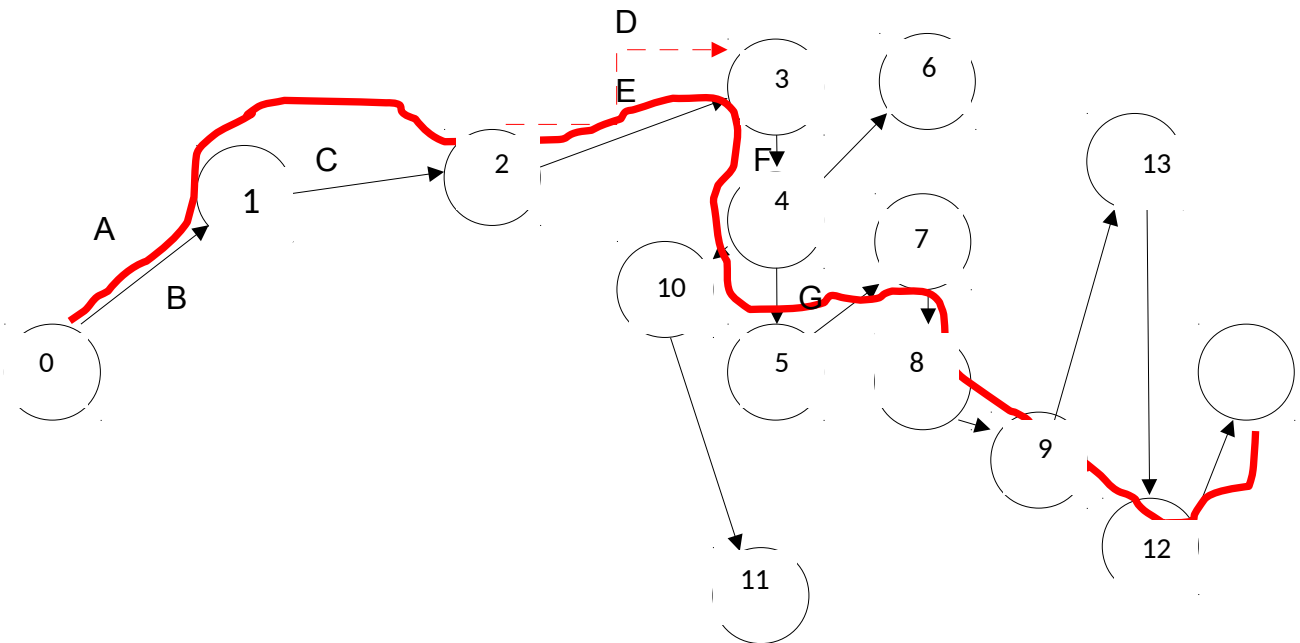
EJEMPLO DE PERT- CPM

| Evento | Actividad | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | ACTIVIDAD/ FICTICIA | TIEMPO |
|--------|-----------|--|---|------------------------------|
| 0 | a | Programación y discusión de la materia | | Semana 1 |
| 1 | b | PERT-CPM | | Lunes 25/10/10 semana 2 |
| 2 | c | Fases Diagnostico, FODA. | Construir un centro nocturno y familiar, realizar FODA a base al enunciado. | Miércoles 27/10/10 semana 2 |
| 3 | d | Proyecto Bandera. | | |
| 3 | e | Cruce de FODA, del centro nocturno y familiar, realizar la FODA del Proyecto 20%. | | Lunes 1/11/10 semana 3 |
| 4 | f/g | Términos usados en PERT-CPM. Entrega Matriz FODA. Representación grafica del PERT-CPM. | *Como se monta un tour turístico regional y nacional. *Como es el proceso de un crucero. | Lunes 8/11/10 semana 4 |
| 5 | h | Tipos de Organización. | Tarea, Estudio de mercado. | Miércoles 17/11/10 semana 4 |
| 6 | i | Estudio de Mercado | | 22/11/10 semana 5 |
| 7 | j | Estudio de Mercado según la categorización de baremo de conejo. | | 1/12/10 semana 7 |
| 8 | k | Entrega del estudio de mercado (tarde). | | Lunes 17/01/11 semana 11 |
| 9 | L | Propuesta: Visión, Misión, objetivos generales y específicos. | Plan operativo. Estrategias. | Miércoles 19/01/11 semana 11 |
| 10 | M | Repetición, plan operativo, estrategias. | | Lunes 31/01/11 semana 12 |
| 11 | N | Entregar el plan operativo, estructura del informe. | | Lunes 7/02/11 semana 13 |

| | | | | |
|----|---|---|--|------------------------------|
| 12 | Ñ | Planteamiento de problema y justificación | | lunes 21/02/11 semana 14 |
| 13 | O | Entrega del Informe, Pachamama Tours. | | Miércoles 16/03/11 semana 15 |
| 14 | P | Presentación del proyecto. | | Miércoles 23/03/11 semana 16 |

Fuente: Br. Víctor Mora, V Semestre Turismo lute 16-03-2011

EJEMPLO DE GRAFICA DE PERT-CPM



Planilla de evaluación para trabajo

Estudiante _____ nota _____

| Ítem | | Calificación |
|--------------------|---|--------------|
| 1 | Portada | |
| 2 | Índice | |
| 3 | Introducción | |
| DIAGNOSTICO | | |
| 4 | FODA | |
| 5 | PERS-CPM | |
| 6 | Planteamiento del problema | |
| 7 | Justificación | |
| 8 | Estudio de mercado | |
| 9 | Tipo de organización | |
| PROPUESTA | | |
| 1 0 | Visión | |
| 11 | Misión | |
| 1 2 | Obj general | |
| 1 3 | Objs Específicos | |
| 1 4 | Estrategias | |
| 1 5 | Marketing PPP Logo, Eslogan, Descripción de empresa | |
| 1 6 | Conclusión | |

| | | |
|--------|--------------|--|
| 1 7 | Bibliografía | |
| 1 8 | Anexos | |
| | TOTAL | |

Planilla de evaluación para Explosión

Estudiante _____ nota _____

| Ítem | | Calificación |
|-------------|---|--------------|
| 1 | Portada | |
| 2 | Introducción | |
| DIAGNOSTICO | | |
| 3 | FODA | |
| 4 | Planteamiento del problema | |
| 5 | Justificación | |
| 6 | Estrategia de mercado | |
| 7 | Tipo de organización | |
| PROPUESTA | | |
| 8 | Visión | |
| 9 | Misión | |
| 10 | Obj general | |
| 11 | Objs Específicos | |
| 12 | Estrategias | |
| 13 | Marketing PPP Logo, Eslogan, Descripción de empresa | |
| 14 | Anexos | |

| | | |
|-------------------------|--------|-------|
| 1 | Cierre | |
| 5 | | |
| Observaciones generales | | |
| | | TOTAL |

Modelo de índice básico

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 3 |
| Matriz F.O.D.A..... | 4 |
| Planteamiento del Problema..... | 5 |
| Justificación..... | 6 |
| Estudio de mercado y ley del licor en Venezuela..... | 7 |
| Tipo de Organización..... | 10 |
| Visión y Misión..... | 11 |
| Objetivo General y Específicos..... | 12 |
| Estrategias..... | 13 |
| Marketing y Descripción..... | 15 |
| Promoción publicidad y propaganda..... | 18 |
| Logotipo principal..... | 29 |
| Conclusión..... | 20 |
| Bibliografía..... | 21 |
| Anexos..... | 25 |

Modelo de índice completo

INDICE

| | Pág. |
|---|------|
| Introducción..... | 04 |
| Fase Diagnóstico..... | 05 |
| Matriz FODA..... | 05 |
| Planteamiento del Problema..... | 08 |
| Justificación..... | 09 |
| Estudio del Mercado..... | 10 |
| Tipo de Organización..... | 12 |
| Propuesta..... | 13 |
| Visión..... | 13 |
| Misión..... | 13 |
| Objetivo General..... | 14 |
| Objetivos Específicos..... | 14 |
| Estrategias..... | 15 |
| Marketing..... | 27 |
| Descripción de la Empresa..... | 34 |
| Conclusiones..... | 35 |
| Bibliografía..... | 36 |
| Anexos..... | 37 |
| Anexo N°1: Centro Comercial Las Gardenias..... | 38 |
| Anexo N°2: Local Comercial..... | 38 |
| Anexo N°3: Instalación eléctrica del Local Comercial..... | 39 |
| Anexo N°4: Servicios del Local Comercial (toma eléctrica y conectores para internet)..... | 39 |

MODELO DE FODA

| | FORTALEZA | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | <p>F1. Terreno regalado. F2. Fácil acceso para llegar al sitio. F3. Posee los servicios básicos. F4. Posee construcción. F5. Posee 14 lagunas artificiales. F6. Persona joven. F7. No hay competencia cerca que permita la interacción del turista con la naturaleza. F8. La empresa cuenta con el espacio suficiente para el desarrollo de las actividades de la misma.</p> | <p>D1. Bajos recursos económicos para la realización del proyecto. D2. No hay planos. D3. No hay profesionales en construcción. D4. Personal no capacitado para el manejo de los animales. D5. Personal no capacitado en el área de turismo. D6. El tiempo empleado para el desarrollo del proyecto es muy largo.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. 1 centro recreacional a 20km. O2. 1 centro recreacional a 400mt. O3. Fácil acceso para llegar al sitio. O4. Persona joven. O5. Permitirá el intercambio comunicativo y social entre los habitantes y los turistas. O6. Generar empleo para la comunidad.</p> | <p>FO</p> <p>F7O2: Crear convenios con los centros recreacionales. F2O1: Será el único centro recreacional de la zona que permitirá la interacción de los turistas con la naturaleza y la comunidad. F8O6: La realización del proyecto incluirá a la comunidad y así aumentar la economía de la zona.</p> | <p>DO</p> <p>D1O4: Por ser una persona joven se facilitara la solicitud de un crédito bancario. D6O6: Emplear a la comunidad para disminuir la realización del proyecto. D5O2: Realizar convenios con los centros recreacionales para dictar cursos al personal.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1. 1 centro recreacional a 20km.</p> | <p>FA</p> <p>F7A4: Crear conciencia ambiental en los turistas a través de la interacción con la</p> | <p>DA</p> <p>D4A5: Solicitar al Ministerio del Ambiente dictar cursos al personal para la protección de</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>A2. 1 centro recreacional a 400mt. A3. Padrino tiene 5 hijos. A4. El impacto del calentamiento global. A5. Podría tener inconvenientes con el Ministerio del Ambiente.</p> | <p>naturaleza. F5A1: Utilizar las lagunas artificiales para convertir el lugar en un centro recreacional turístico. F1A3: Registrar el terreno a mí nombre.</p> | <p>los animales. D4A4: Adiestrar al personal para la preservación del ambiente.</p> |
|--|---|--|

FUENTE: Acevedo C. Rossbel del C.IUTE 2011

ACTIVIDAD PARA ELABORAR MATRIZ FODA

1. El foro taller como forma de difundir la cultura del turismo en el municipio Tovar/Bailadores
2. Las caminarias turísticas y su relación con la salud integral de la población del municipio Tovar/Bailadores
3. El corto metraje como iniciativa para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
4. Propuesta sobre la creación de un parque eco turístico en la galera del municipio Tovar/Bailadores
5. El afiche publicitario para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
6. Micro de radio para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
7. Micros televisados para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
8. Los módulos públicos para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
9. Las escuelas de labores, artes y oficios para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
10. El portafolio como fuente de información para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
11. La granja ecológica como modelo de espacio eco turístico
12. La televisora comunitaria como espacio para fomentar la cultura turística en el municipio Tovar/Bailadores
13. La ruta turística como espacio para concienciar el valor de la naturaleza andina y su relación con la cultura turística.

+++