

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

Plan de proyecto para determinar las características, lineamientos y requisitos principales para un hotel *bed and breakfast* en Antigua Guatemala

Katherinne Del Valle

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO

PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Ciudad de Guatemala, Guatemala

Junio 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Allan Valverde

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Juan Camilo Delgado

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Fernando Bermúdez

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Katherinne Del Valle

Nombre del Estudiante
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Con mucho amor para

Lizzette, José,

Arnoldo, Myriam,

Pablo y Amanda

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, José y Lizzette, a mis abuelos, Myriam y Arnoldo, y a mis hermanos, Pablo y Amanda, por apoyarme, darme consejos, alentarme y siempre estar presentes cuando pasaba por los momentos más difíciles de la maestría. Sin ustedes no lo hubiera logrado, los amo con todo mi corazón.

Agradezco al Grupo Virtus por ser unos compañeros de trabajo incomparables, por permitirme aprender de ustedes y trabajar cuando estábamos completamente cansados y abrumados por la carga académica. Gracias por convertirse en grandes amigos a la distancia. Espero verlos pronto.

Gracias a mis catedráticos por el conocimiento que me proporcionaron durante toda la maestría. Cada uno me ayudó a crecer como profesional y ser una mejor persona. Agradezco la ayuda a mi tutor, Allan Valverde, y lectores, Juan Camilo Delgado y Fernando Bermúdez.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE CUADROS	7
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Problemática	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Justificación del problema	15
1.4. Objetivo general	17
1.5. Objetivos específicos	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Marco institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1. Antecedentes de la institución.....	18
2.1.2. Productos que ofrece	20
2.1.3. Teoría de administración de proyectos	21
2.1.3.1. Proyecto	21
2.1.3.2. Administración de proyectos	22
2.1.3.3. Ciclo de vida de un proyecto	24
2.1.3.4. Procesos en la Administración de Proyectos	25
2.1.3.5. Áreas de Conocimiento en la Administración de Proyectos	29
2.1.4. Otra teoría propia del tema de interés.....	33
3. MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Fuentes de información.....	41
3.1.1. Fuentes primarias.....	41
3.1.2. Fuentes secundarias	42
3.2. Método de investigación.....	46
3.3. Herramientas.....	49
3.4. Supuestos y restricciones	51
3.5. Entregables	55
4. DESARROLLO	57
4.1. Misión y visión.....	57
4.1.1. Estructura organizativa.....	58
4.2. Planificación de la gestión del alcance del proyecto	59
4.2.1. Resultado de observación de la competencia.....	59
4.2.2. Matriz de identificación de requisitos.....	62
4.2.3. Enunciado del alcance del proyecto.....	67
4.2.3.1. Descripción del alcance del producto.....	67
4.2.3.2. Entregables y criterios de aceptación.....	68
4.2.3.3. Exclusiones del proyecto.....	73

4.2.3.4. Restricciones.....	73
4.2.3.5. Supuestos	74
4.2.4. Estructura de Desglose de Trabajo, EDT	75
4.3. Planificación de la gestión del tiempo del proyecto	78
4.4. Planificación de la gestión del costo del proyecto	90
4.4.1. Presupuesto	90
4.4.2. Evaluación financiera del producto final	94
4.5. Planificación de la gestión de la calidad del proyecto	97
4.5.1. Lista de verificación.....	97
4.5.2. Indicadores para medir el desempeño	105
4.5.3. Diagrama de comparación	108
5. CONCLUSIONES	113
6. RECOMENDACIONES.....	115
7. BIBLIOGRAFÍA.....	116
8. ANEXOS.....	123
8.1.1. Anexo 1: Acta del PFG.....	123
8.1.2. Anexo 2: EDT del PFG.....	130
8.1.3. Anexo 3: Cronograma del PFG	132
8.1.4. Anexo 4: Estudio sobre la competencia	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de vida genérico de un proyecto. Fuente: (PMI, 2013).....	24
Figura 2 Estacionalidad de la demanda turística en Antigua Guatemala. Fuente: (GDT, 2009).	35
Figura 3 Estructura organizativa. Fuente: elaboración propia.	58
Figura 4 Cronograma del proyecto. Fuente: elaboración propia.	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Elementos a desarrollar para las áreas de conocimiento y grupos de procesos.....	12
Cuadro 2 Grupo de procesos	27
Cuadro 3 Fuentes de información	44
Cuadro 4 Métodos de investigación	47
Cuadro 5 Herramientas	49
Cuadro 6 Supuestos y restricciones.....	53
Cuadro 7 Entregables	55
Cuadro 8 Misión y visión	57
Cuadro 9: Características de la competencia.....	61
Cuadro 10: Matriz de requisitos para el proyecto	63
Cuadro 11: Entregables y criterios de aceptación	69
Cuadro 12 EDT del proyecto	76
Cuadro 13: Presupuesto para el proyecto	90
Cuadro 14 Resumen sobre la Gestión de los costos del proyecto	93
Cuadro 15: Valor presente neto del hotel.....	94
Cuadro 16: Lista de verificación para gestionar la calidad	98
Cuadro 17 Indicadores de desempeño para el proyecto	105
Cuadro 18 Indicadores para la operación del hotel	106
Cuadro 19 Comparación de características de hoteles de la competencia....	108

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

B&B - *Bed and Breakfast*

CONADI – Consejo Nacional para la atención de las personas con discapacidad

EDT – Estructura de Desglose de Trabajo

INE - Instituto Nacional de Estadística

INGUAT - Instituto Guatemalteco de Turismo

IPMA - *International Project Management Association*

PFG - Proyecto Final de Graduación

PMI - *Project Management Institute*

ROI - *Return Over Investment*

SAT – Superintendencia de Administración Tributaria

UCI - Universidad para la Cooperación Internacional

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

RESUMEN EJECUTIVO

La industria hotelera en Guatemala ha crecido de forma sostenible durante los últimos años. La ciudad que ocupa el primer lugar turístico del país es Antigua Guatemala (Instituto Nacional Guatemalteco de Turismo, INGUAT, 2014b), la cual presenta una arquitectura colonial, alrededor del año 1400, con un ambiente agradable, seguro, tranquilo y una amplia variedad de visitantes de todo el mundo. Cuenta con muchos hoteles, restaurantes, galerías de arte, museos, viñedos, entre otros.

Dentro de los hoteles, muchos de ellos son sumamente lujosos o con un concepto de hostel, buscando la economía y ambientes sencillos. De ahí surgió la oportunidad de negocio de desarrollar un hotel en donde se puedan ofrecer precios intermedios, con un servicio personalizado, higiene impecable, seguro y con un ambiente pintoresco, enfatizando la cultura guatemalteca. El hotel se basa en el concepto de *bed and breakfast*, en donde se ofrece una habitación que incluye un desayuno casero y en donde se cultiva una buena relación entre el dueño del hotel y el huésped (Arquitectura y diseño, 2014).

Para ello se realiza la planificación para el desarrollo del hotel. Al trabajar en el plan para la gestión del proyecto, se crea una línea base que podrá influir en que el establecimiento del hotel y las operaciones del mismo cumplan con las expectativas y resultados esperados. Para que la planificación fuera adecuada, se usó como herramienta para administración de proyectos, la guía que compila las mejores prácticas de la industria, llamada PMBOK del Project Management Institute, PMI (2013).

El objetivo general del proyecto es desarrollar el plan de proyecto para definir las características, lineamientos y requisitos importantes que forman parte del establecimiento de un hotel tipo *bed and breakfast*, para tener la línea base para poder aperturar e iniciar con las operaciones del hotel.

Los objetivos específicos para este PFG son los siguientes: primero, definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo; segundo, establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel; tercero, crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión, para el establecimiento del hotel; cuarto, definir los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismo.

La metodología para poder realizar el PFG implicó usar diferentes fuentes de información, las cuales se clasificaron como primarias o secundarias. Las principales fuentes primarias usadas para el desarrollo de este trabajo fueron observaciones sobre la industria hotelera, organizaciones (hoteles) que son parte de la competencia en la Ciudad de Antigua Guatemala, entrevistas con personas conocedoras sobre la industria, artículos sobre experiencias de personas expertas sobre hoteles, específicamente sobre los tipo *bed and*

breakfast. Además se usaron algunas fuentes referentes a estadísticas sobre el turismo en Guatemala.

Las principales fuentes secundarias fueron las que recopilan información sobre las técnicas, herramientas y mejores prácticas para la administración de proyectos. De igual manera son artículos y libros que presentan análisis sobre estadísticas, tendencias y casos de éxito sobre los diferentes proyectos y la gestión de los mismos.

El PFG se lleva a cabo usando tres métodos de investigación. El primero fue el de observación, el constó de una observación directa de los servicios que ofrecen diferentes hoteles tipo *bed and breakfast* en Antigua Guatemala. El segundo método fue el de entrevistas. Por último se utilizó el método deductivo, con el cual se hizo el análisis de cuatro áreas de conocimiento del PMBOK del PMI de forma individual, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Cronograma y Gestión de la Calidad. Con ese análisis individual, se pasó a integrarlo para presentar la información de manera consolidada.

Al analizar la industria turística en Guatemala por medio de una investigación y observación de la competencia directa e indirecta, se concluyó que existe la oportunidad de mercado para establecer un hotel tipo *bed and breakfast* en Antigua Guatemala, que logre captar la demanda que existe por un servicio con precio intermedio, \$99 a \$40, higiénico y con servicio personalizado.

El establecimiento del hotel se llevará a cabo en 199 días hábiles con un presupuesto de \$12,790.00, dólares estadounidenses. Es importante darle seguimiento constante a actividades relacionadas a la Gestión de permisos, como lo son certificaciones municipales, del Instituto de Turismo Guatemalteco, Ministerio de Salud, entre otros. Asimismo, se debe cuidar la gestión de la calidad y el Establecimiento de alianzas estratégicas, ya que son actividades que forman parte de la ruta crítica y son las que más dinero requieren del presupuesto. Una pequeña desviación en el cronograma o costos, generará impactos negativos en el proyecto.

Una vez establecido el hotel, es recomendable realizar investigaciones de mercado que permitan conocer el comportamiento de la industria, innovaciones tecnológicas y el comportamiento de la competencia directa e indirecta, de manera que se puedan establecer estrategias y planes de acción que permitan al hotel permanecer vigentes en la industria y ser una opción confiable para los huéspedes.

Es importante que los clientes potenciales y los huéspedes conozcan los aspectos diferenciadores del hotel. Por ello, deben de crearse planes de mercadeo y comunicación que sean eficientes. De ahí la necesidad de mantenerse en contacto con los clientes para que conozcan sobre las alianzas estratégicas, servicios, productos y las políticas de responsabilidad social empresarial de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el Proyecto Final de Graduación, PFG, para la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, UCI. En éste se desarrolla un Plan de proyecto para el establecimiento de un hotel tipo *Bed and Breakfast* en la Ciudad de Antigua Guatemala en Guatemala, que incluye el análisis de cuatro áreas de conocimiento, Gestión del Alcance, Tiempo, Costos y Calidad.

La propuesta se desarrolla usando como base la metodología de Administración de Proyectos del *Project Management Institute*, PMI, descrita en la Guía de los fundamentos de la Administración de Proyectos, PMBOK, en su quinta versión del año 2013. Esta incluye la aplicación de diez áreas de conocimiento para el proyecto, como lo son la Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados. De igual manera se lleva a cabo con el fin de poder tener un plan que permitirá sentar las bases para poder abrir e iniciar las operaciones del hotel en un futuro cercano.

De los cinco grupos de procesos existentes en el PMBOK (PMI, 2013) se desarrollarán solamente los elementos más relevantes para el proyecto de los grupos de procesos de Inicio y Planificación. La ejecución, que es la apertura y el inicio de operaciones del hotel, no forman parte de este proyecto. Solamente se crea el plan de manera que se definan las características del hotel, la ubicación y los pasos que se deben seguir para que sea posible abrir y operar el hotel de manera exitosa.

De esta manera, se trabajarán los elementos que se muestran en el Cuadro N° 1.

Cuadro 1 Elementos a desarrollar para las áreas de conocimiento y grupos de procesos

Área de Conocimiento / Grupo de Procesos	Inicio	Planificación	Ejecución	Control y Monitoreo	Cierre
Integración	<ul style="list-style-type: none"> Acta de Constitución 	<ul style="list-style-type: none"> Plan para la dirección 	NA	NA	NA
Alcance		<ul style="list-style-type: none"> Línea base del alcance 	NA	NA	NA
Tiempo		<ul style="list-style-type: none"> Cronograma 	NA	NA	NA
Costos		<ul style="list-style-type: none"> Línea base del costo 	NA	NA	NA
Calidad		<ul style="list-style-type: none"> Normas de calidad, procedimientos para aseguramiento y control 	NA	NA	NA

Fuente: elaboración propia.

1.1. Contexto del proyecto

Antigua Guatemala es una ciudad de Guatemala con alta afluencia turística, siendo la ciudad más visitada en el país, tomando en cuenta a turistas nacionales como extranjeros (INGUAT, 2014b). Es una ciudad cuya arquitectura se preserva desde la época colonial, lo cual es un gran atractivo para las personas que llegan a ese lugar.

El país presenta una economía con un crecimiento del 3.6% anual, crecimiento que se espera se mantenga para el año 2016 (Banco Mundial, 2014)¹. De igual manera, las economías de los otros países centroamericanos también crecerán para el 2016, cada uno con las siguientes cifras: El Salvador con un crecimiento esperado de 2.6% (Belloso, 2015)²; Nicaragua con un

¹ Banco Mundial (2014). Si Guatemala creciera a 5 por ciento, 160,000 más saldrían de la pobreza: Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/09/11/guatemala-adn-economico>

² Belloso, M. (2015). FMI *baja meta de crecimiento de El Salvador*.

<http://www.laprensagrafica.com/2015/10/07/fmi-baja-meta-de-crecimiento-de-el-salvador>

crecimiento esperado de 5%, el más alto de la región (Álvarez, 2015)³; Honduras se espera que crezca un 3.6% (Carranza, 2015)⁴; Costa Rica, según las proyecciones, crecerá 3.4% (Cisneros, 2015)⁵ y Panamá crecerá 4.4% (Lasso, 2015)⁶.

La proyección de turismo por parte del INGUAT para el 2016 indica que el crecimiento seguirá siendo del 15% para el turismo, del cual la mitad será turismo proveniente de Centroamérica. De esto se proyecta que el 35% será turismo dirigido a Antigua Guatemala (INGUAT, 2016)⁷. Esta proyección, junto al crecimiento económico de cada país, demuestra que el turismo crecerá en Guatemala, lo cual presenta una oportunidad de negocio en la industria de turismo en el país.

Por ello es tan importante desarrollar el plan de gestión del proyecto para abrir el hotel, con lo cual se sientan las bases para poder conocer los aspectos a tomar en cuenta para abrir el hotel e iniciar las operaciones del mismo. El hotel busca innovar con un buen servicio, enfocado en el turismo nacional y centroamericano, el cual representa el 54% del turismo en Antigua Guatemala (INGUAT, 2015)⁸. Es por ello que se realizará mercadeo y publicidad dirigido a este mercado objetivo. Se enfatizará la higiene y servicio personalizado del hotel, contando con habitaciones con baños compartidos y baños privados, todos decorados con un estilo colonial y pintoresco y ofreciendo desayunos guatemaltecos con un estilo “hecho en casa”.

³ Álvarez, H. (2015). Banca de Nicaragua, la que más crecerá en el 2016 en el istmo. <http://www.laprensa.com.ni/2016/01/06/economia/1964327-banca-nicaragua-la-mas-crecera-2016-istmo>

⁴ Carranza, S. (2015). FMI mejora proyección de crecimiento para Honduras. <http://www.elheraldo.hn/economia/887623-216/fmi-mejora-proyecci%C3%B3n-de-crecimiento-para-honduras>

⁵ Cisneros, M. (2015). Costa Rica tendría leve crecimiento este año. http://www.nacion.com/economia/indicadores/Costa-Rica-leve-crecimiento-ano_0_1496650332.html

⁶ Lasso, M. (2015). FMI reduce la perspectiva de crecimiento de Panamá. <http://laestrella.com.pa/economia/reduce-perspectiva-crecimiento-panama/23879623>

⁷ Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT (2016). Turismo incrementa durante la Semana Santa. <http://www.inguat.gob.gt/posts/turismo-incrementa-durante-la-semana-santa-302.php>

⁸ Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT (2015). Boletín estadístico de Turismo Julio 2015. <http://www.inguat.gob.gt/media/boletines/boletin-julio-2015.pdf>

La competencia en este sector es amplia, debido a que Antigua Guatemala es la ciudad con más turismo en el país. Sin embargo, se encuentran muchos hostales, los cuales en su mayoría tienen habitaciones y baños compartidos, con precios bajos u hoteles lujosos con precios mayores a los \$100. Ahí se encuentra un nicho de mercado al cual se busca atraer, por medio de precios alrededor de \$80 a \$40,⁹ higiene, parqueo privado, comida “hecha en casa”, un ambiente personalizado y con opción a realizar diferentes actividades que les permita a los turistas conocer los mejores lugares de Antigua Guatemala.

Por último, el hotel empleará personal que viva en las ciudades aledañas a Antigua Guatemala y los productos que utilizará para las decoraciones, servicios y alimentación, tendrá que ser producida en esas ciudades. La idea de esta estrategia es poder ayudar a esas las personas que se contrarán como colaboradores en el hotel y al adquirir insumos con productores locales. El impacto será proporcionarles empleos, más ventas y capacitarles para que sean capaces de mantener dicha fuente de ingresos, especialmente porque las aldeas vecinas tienen índices altos de pobreza, entre 40% a 50% (Instituto Nacional de Estadística, INE, 2015)¹⁰ de la población con nivel de pobreza (viven con un presupuesto de \$2 diarios) (El Periódico, 2015)¹¹.

1.2. Oportunidad de negocio

Este proyecto surge de la oportunidad de negocio de abrir un hotel tipo *bed and breakfast* en Antigua Guatemala, de manera que se pueda ofrecer un hotel con un servicio personalizado, en donde haya un ambiente familiar, el precio sea accesible y se le ofrezca un desayuno estilo guatemalteco a los clientes. Actualmente existen varios hoteles u hostales, los primeros con precios entre \$100 a \$150 y los últimos con precios más bajos, entre \$40 a \$25 por noche¹². Por ello se identifica una oportunidad para ofrecer un hotel que ofrezca

⁹ Rango sugerido con base en investigación propia realizada de febrero a mayo 2016.

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística, INE. (2015). Tema/Indicadores. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>

¹¹ El Periódico (2015). INE presentará niveles de pobreza. <http://elperiodico.com.gt/2015/10/12/economia/ine-presentara-niveles-de-pobreza/>

¹² Investigación propia realizada en febrero, marzo, abril y mayo 2016.

precios intermedios, satisfaciendo la demanda que existe para dicho rango de precios.

Los hoteles lujosos ofrecen servicios personalizados, decoraciones temática y servicios complementarios, como piscinas, guarderías, entre otros, pero a precios elevados. Los hostales son más accesibles, pero generalmente no cuentan con un servicio especial para cada huésped, ni una excelente limpieza (la mayoría tienen baños compartidos). La idea es llegar a personas que buscan un hotel con una atención personalizada, énfasis en proveer baños higiénicos y una variedad de opciones de entretenimiento, lo cual se puede lograr con alianzas con restaurantes, galerías de arte, artesanos, parques, entre otros, que se encuentran en la ciudad.

La Ciudad de Antigua Guatemala es el lugar turístico número uno de Guatemala, ya que es el principal sitio turístico del país (medido por la cantidad de visitantes que llegan mensualmente), es una ciudad Patrimonio de la Humanidad declarada por UNESCO y está rodeada de ciudades y aldeas con personas que viven en un nivel alto de pobreza. Es por ello que es una gran oportunidad para ofrecer un hotel con un excelente servicio, que ofrezca empleo a personas aledañas a la ciudad y al mismo tiempo, genere ingresos a las comunidades vecinas.

1.3. Justificación del problema

El presente proyecto permite aprovechar una oportunidad de mercado existente en Guatemala, con lo que se busca llegar a un mercado objetivo de personas de la región centroamericana y turismo nacional que desean visitar Antigua Guatemala y que desean gastar entre \$100 a \$40 por noche para su hospedaje. Debido a que la mayoría de hoteles no se encuentran en ese rango de precios, es bueno poder ofrecer un opción para las personas que quieren hospedarse en un hotel con un buen servicio, higiénico y con opciones para conocer diferentes formas de entretenimiento en la ciudad.

El crecimiento proyectado para la región, así como el crecimiento esperado en la industria del turismo, se convierten en factores que promueven

el éxito externo del negocio. Debido a que todo buen negocio inicia con un buen plan, por lo que es sumamente importante generar una línea base en la cual se estimen los costos, el tiempo, las necesidades de recursos humanos, de comunicación, entre otras. Con dichas estimaciones, usando herramientas como matrices, organigramas, plantillas, se podrá crear un plan que incluya los aspectos más importantes a tomar en cuenta para poder saber qué recursos son necesarios para abrir el hotel.

La planificación del hotel es el primer paso para poder determinar qué se necesita en términos de costo, tiempo y otros recursos, para poder obtener los fondos necesarios y así abrir el hotel e iniciar con las operaciones del mismo. Es un proyecto que el autor quiere realizar, aunque no cuenta con conocimientos sobre la industria hotelera, pero es un gran reto que le permitirá cumplir una meta de vida y aprender en el camino.

El desarrollo del PFG permite poder utilizar una metodología para la administración de proyectos, en este caso para crear la planificación para el establecimiento de hotel tipo bed and breakfast. Al usar la guía PMBOK del PMI (2013) es posible saber qué herramientas se pueden desarrollar, como plantillas, matrices, listas de verificación, planes, entre otros, que ayuden a tomar en cuenta todas las áreas de conocimiento y así analizar aspectos sobre gestión de riesgos, costos, tiempo y otros. El PFG permite determinar qué es lo verdaderamente importante para que la ejecución del proyecto tenga más probabilidades de ser exitosa.

El hotel deberá cumplir con ciertas metas de ingresos, las cuales le permitirán funcionar para que en doce años se pueda recuperar la inversión total. Para el primer año se tiene como meta la ocupación de las habitaciones 300 veces; para el segundo año de 444; para el tercer año de 684; para el cuarto año de 1,200; para el quinto año de 1,536; para el sexto año de 1,980; para el séptimo año de 2,112. Para el octavo, noveno, décimo, onceavo y doceavo, se espera una estabilidad en la ocupación de las habitaciones, con base en la cifra del séptimo año. Esto implicará un crecimiento en los ingresos en promedio hasta

el séptimo año del 5%, lo cual se espera se establezca hasta finalizar los doce años.

1.4. Objetivo general

- Desarrollar el plan de proyecto para un hotel con el concepto *bes and breakfast* para definir las características, lineamientos y requisitos importantes que forman parte del establecimiento del mismo.

1.5. Objetivos específicos

1. Definir el alcance del proyecto para identificar la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.
2. Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.
3. Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.
4. Definir los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Propuesta para la organización

2.1.1. Contexto de la institución

Este proyecto nace para poder aprovechar una oportunidad de negocio, la cual será desarrollada por una Ingeniera Empresarial, quien tiene experiencia como Administradora de Proyectos inmobiliarios y en logística y cuenta con habilidades que le permitirán desarrollar un buen plan de negocio y una buena gestión para la implementación y operación del hotel.

El crecimiento que ha tenido la industria turística en el país al igual que las proyecciones de crecimiento económico para Centroamérica, crean un escenario adecuado para poder establecer un negocio hotelero. Antigua Guatemala es la ciudad más visitada por el turismo receptor y vacacionistas (siendo estos últimos las personas que visitan la ciudad solamente durante el día) (INGUAT, 2015)¹³. Además, el crecimiento de esta industria fue del 15.7% del 2013 al 2014 (INGUAT, 2014a)¹⁴ y Antigua Guatemala tuvo un crecimiento en el turismo del 23% (INGUAT, 2014b)¹⁵. De igual manera, se espera que el crecimiento se mantenga en un 15% y en Antigua sea de un 35% para el 2016 (INGUAT, 2016)¹⁶.

Estos factores que caracterizan a la industria turística de Guatemala, proporcionan el mercado idóneo para el establecimiento de un hotel en Antigua Guatemala, para lo cual se deberá planificar el proyecto para la creación del hotel. Este hotel tendrá el concepto de *bed and breakfast*, el cual busca

¹³ Instituto Nacional de Estadística, INE. (2015). Tema/Indicadores. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>

¹⁴ Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. (2014a). Boletín estadístico de Turismo Enero a Diciembre 2014. <http://www.inguat.gob.gt/media/boletines/boletin-anual-2014.pdf>

¹⁵ Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. (2014b). Ingreso de turistas a Guatemala crece 9.8% durante primer semestre. <http://www.inguat.gob.gt/posts/ingreso-de-turistas-a-guatemala-crece-9.8-durante-primer-semestre-27.php>

¹⁶ Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT (2016). Turismo incrementa durante la Semana Santa. <http://www.inguat.gob.gt/posts/turismo-incrementa-durante-la-semana-santa-302.php>

proporcionar un servicio personalizado a sus visitantes, con dormitorios higiénicos, sencillos y muy pintorescos, de manera que logren evidenciar la belleza de colores, aromas y diseños de la cultura guatemalteca.

“Originalmente se entendía como *Bed & Breakfast* (B&B) a la costumbre de dar alojamiento en un cuarto disponible en una casa particular. La traducción literal “cama y desayuno” se debe a que los servicios brindados eran exactamente esos: sólo un lugar en donde pasar la noche y tomar el desayuno.” (Rodríguez, 2008). Una de las características más importantes de estos hoteles es que muchos de los servicios, como lo son el jabón, agua pura, toallas, planchado, entre otros, son gratis, mientras que en un hotel normal se deben pagar como un cargo extra (Jacques, 2014).

De igual manera, estos hoteles cuentan con habitaciones sumamente pintorescas, con decoraciones temáticas y una de las principales atracciones, es que ofrecen un desayuno “hecho en casa” (Bedandbreakfast, n.d.). Actualmente existen varios hoteles de este tipo que ofrecen otros servicios que permiten a los clientes experimentar actividades originarias de la ciudad en la que se encuentra, como lo es conocer restaurantes especiales, actividades de entretenimiento, etcétera.

Por ello la importancia de lograr alianzas y acuerdos con diferentes negocios y empresas para poder ofrecer este tipo de servicios a los clientes del hotel. Por ejemplo, se puede ofrecer servicios para conocer restaurantes con vistas espectaculares de la ciudad, galerías de arte, tours de comida callejera, paseos por viñedos, tours de golf, y muchas más opciones.

Por último, la Ciudad de Antigua Guatemala presenta altos ingresos y un nivel socioeconómico alto; sin embargo, las ciudades vecinas no son tan afortunadas, y la región presenta un nivel de pobreza entre el 40% al 50% (INE, 2015)¹⁷, siendo personas que deben vivir con un máximo de \$2 al día. La

¹⁷ Instituto Nacional de Estadística, INE. (2015). Tema/Indicadores. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>

actividad económica predominante es la agricultura y la creación de artesanías (INE, 2015)¹⁸.

2.1.2. Propuesta de productos a ofrecer

El concepto del hotel es *bed and breakfast*, por lo que se ubicará en una casa en Antigua Guatemala. La misma deberá contar con las siguientes características: seis habitaciones, un área para sala, un comedor, cocina, siete baños (cinco para las habitaciones, uno para los colaboradores y propietario y el último en la garita de seguridad), área para parqueo, jardín, habitación para el propietario y garita de seguridad con su propio baño. En la planta baja se encuentra el parqueo, el cual tiene capacidad para ocho carros. También se encuentra el jardín, el cual solamente cuenta con grama y flores; se debe construir un temascal rústico (sauna), un área para broncearse y un área para hacer parrilladas y descansar.

En ese piso se encuentra la cocina, el comedor, en el cual hay cuatro mesas para cuatro personas cada una, un área de estar junto al lobby del hotel. También hay un baño para el personal del hotel y el propietario, un baño compartido entre dos habitaciones y otro baño para la tercera habitación de la planta baja. La habitación que tiene baño propio está certificada para ofrecer servicios a personas con discapacidades físicas. Además se encuentra una habitación en la cual vive el propietario del hotel, quien comparte el baño con los colaboradores, y en la entrada, en el jardín, se ubica una garita de seguridad con baño propio.

El segundo nivel cuenta con otras tres habitaciones, todas con baño propio. Una de ellas es una suite, y cuenta con un baño más lujoso, cama tamaño King, balcón propio, vista hacia los volcanes y su área privada para bronceados. Además hay otra área para descansar.

¹⁸ Instituto Nacional de Estadística, INE. (2015). Tema/Indicadores. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>

Todas las habitaciones cuentan con televisión, toallas, ropa de cama cómoda y un libro con información sobre las tarifas del hotel, lugares turísticos importantes de Antigua Guatemala y referencias a tiendas, mercados, restaurantes, lavanderías, entre otros. Se ofrece el servicio de lavandería en el hotel, al igual que planchado de ropa.

Cada noche en las habitaciones incluye un desayuno para la mañana siguiente, el cual se sirve desde las 7am hasta las 10am. Se cuenta con una carta de desayunos y cada día hay un plato especial, el cual lo pueden adquirir por un monto extra de dinero. La cocina ofrece almuerzos y cenas, precios que no están incluidos en la tarifa de la habitación.

Se contará con una alianza con taxis y buses, de manera que los clientes puedan ir a diferentes lugares y atracciones de la ciudad usando un servicio seguro y confiable. También se cuenta con cupones que los huéspedes pueden usar en diferentes lugares de la Ciudad, como por ejemplo restaurantes, viñedos, galerías de arte, museos, tour por la ciudad, etcétera.

2.1.3. Teoría de administración de proyectos

La teoría de Administración de Proyectos proporciona la información sobre lo que es un proyecto, la metodología para la administración de proyectos, los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento que ayudan a dirigir los proyectos de manera más eficiente. Todo esto basado en la Guía para la Administración de Proyectos PMBOK, quinta edición, del PMI.

2.1.3.1. Proyecto

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultados único.” (PMI, 2013, pg. 3). Por ende, tienen un principio y fin, no son repetitivos ni rutinarios. Lo que se busca es definir objetivos y llevar a cabo actividades que permitan cumplirlos dentro de un marco metodológico y de herramientas que haga más fácil alcanzarlos con éxito.

Un proyecto también puede definirse como un esfuerzo temporal, con un objetivo específico. Tendrá diferentes actividades interrelacionadas, generan

resultados únicos y no son repetitivos. Además siempre tienen una duración finita, por lo que todos los proyectos finalizan, a diferencia de las operaciones de una organización, las cuales se repiten y se convierten en actividades rutinarias (Stone, 2016).

Los proyectos siempre tienen un resultado final, que debe ir alineado con el objetivo principal (PMI, 2013). Pueden ser productos o servicios o incluso puede llegar a ser que los proyectos fracasen. Sin embargo, existen muchas variables, restricciones y situaciones cambiantes que hacen que los proyectos puedan ser impredecibles y complejos. De ahí surge la necesidad de aplicar una metodología para poder administrarlos. De lo contrario, los proyectos pueden ser un fracaso y un gasto para las organizaciones.

Solamente el 64% de los proyectos alcanzan sus objetivos en tiempo y presupuesto (Bonnie, 2015). En promedio los proyectos sobrepasan el presupuesto en un 45%, 7% sobrepasan el cronograma y solamente entregan el 56% del valor que se esperaba al inicio del mismo (McKinsey & Company, 2012).

2.1.3.2. Administración de proyectos

A raíz de las dificultades que pueden existir para llevar a cabo un proyecto de forma exitosa, surge la necesidad de utilizar metodologías que ayuden a administrar proyectos, de manera que se cuide el presupuesto, cronograma y el alcance y se cumplan los objetivos del proyecto y se obtenga el valor esperado del mismo. “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (PMI, 2013, pg. 5).

Según la Association for Project Management, APM, conocida también como IPMA, International Project Management Association, la administración de proyectos es la aplicación de herramientas, técnicas, métodos, conocimiento y experiencia para lograr los objetivos de un proyecto. Se debe utilizar cada vez que se crean equipos para trabajar en proyectos, equipos de personas que muchas veces no trabajan juntos, no se conocen y requieren de un líder para

guiarlos en el desempeño que deben realizar para que un proyecto sea exitoso (APM, 2012).

La administración de proyectos busca un balance entre el alcance, el cronograma, el presupuesto y la calidad de los proyectos, ya que al descuidar uno, los demás siempre se verán afectados. Debido a que los recursos son escasos, siempre habrá necesidad de hacer ajustes a cualquiera de esos elementos, lo cual impactará a los demás y el administrador de proyectos debe ser capaz de definir cómo hacer esos ajustes, sin deteriorar la calidad del proyecto ni dejar de cumplir con los requerimientos, objetivos y necesidades del mismo (PMI, 2013).

Todos los proyectos cuentan con un patrocinador, quien es la persona que quiere que el proyecto se logre y es quien vela por el cumplimiento del mismo ya que sabe cómo está alineado a la estrategia organizacional de la empresa. El Director de Proyectos es la persona que lidera al equipo del proyecto y es el responsable de gestionarlo. Se debe apoyar con su equipo para asignar funciones, responsabilidades y tareas que le permitan cumplir con todos los requisitos y objetivos del mismo (PMI, 213).

Para dirigir proyectos existen diferentes metodologías, pero todas buscan ser “instrucciones paso a paso que guían a los equipos de proyectos para lograr proyectos exitosos (Alexander, 2015, pg. 1). Pueden existir metodologías ágiles, que tienen varias iteraciones, equipo motivados y buscan la flexibilidad para lograr los objetivos de proyectos de forma rápida. La metodología de cascada, en la cual existen fases que deben llevarse a cabo bajo una secuencia. La ruta crítica es otra opción, en donde se hace énfasis a las actividades que no deben atrasarse para poder cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2013). De igual manera existen metodologías como Six Sigma en donde se hacen análisis de datos para saber qué decisiones tomar; se busca eliminar desperdicios (Alexander, 2015).

Un aspecto extremadamente importante para la administración de proyectos es la gestión del equipo del proyecto y de los involucrados del mismo, ya que muchas veces es más difícil y complejo manejar a las personas que a los

aspectos técnicos de un proyecto. Así que la administración de proyectos se convierte en un grupo de habilidades interpersonales para manejar actividades y personas complejas (Mindtools, 2016).

2.1.3.3. Ciclo de vida de un proyecto

“El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.” (PMI, 2013, pg. 38). Cada proyecto tiene una diferente naturaleza, dependiendo de las necesidades de la organización y los objetivos que busca alcanzar. El ciclo general de un proyecto se puede definir en las siguientes fases: inicio, organización, ejecución y cierre. La Figura N° 1 muestra el ciclo de vida genérico de un proyecto.

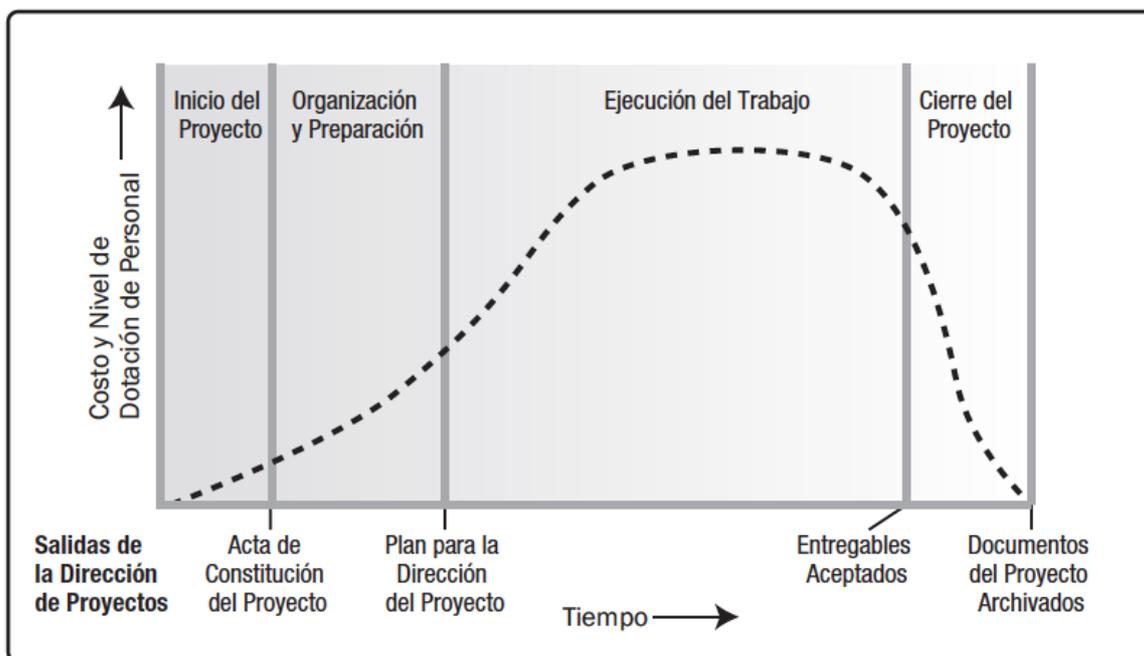


Figura 1 Ciclo de vida genérico de un proyecto. Fuente: (PMI, 2013).

Para el presente Plan de proyecto para determinar las características, lineamientos y requisitos principales para un hotel *bed and breakfast* en Antigua Guatemala el ciclo de vida será iterativo con fases de inicio, organización y preparación, ejecución y cierre, tal como es un ciclo de vida genérico. Es un proceso iterativo debido a que se pueden repetir actividades de manera que se vayan ajustando y cumpliendo con los requisitos y objetivos del proyecto. “Al final de cada iteración, se habrá completado un entregable o conjunto de entregables.

Las futuras iteraciones pueden mejorar dichos entregables o crear nuevos.” (PMI, 2013, pg. 45).

Las fases que componen el ciclo de vida de un proyecto son secuenciales y ayudan a resolver etapas del proyecto de una forma más fácil porque se pueden resolver los problemas de forma más sencilla al dividir el todo en varias partes. También ayuda a controlar más fácilmente, detectar riesgos, imprevistos y ayuda a conocer el avance del proyecto (Tapias, 2014).

La fase de inicio es en la que se definen los objetivos y se designan los recursos necesarios para el proyecto (Ecured, n.d.). Muchas veces se realizan estudios de factibilidad y otros estudios preliminares durante esta etapa. Se definen las reglas, políticas y normas generales para el proyecto y también (Tapias, 2014).

La fase de preparación, también conocida como planificación, es en la cual se establece la línea base del proyecto, tanto como alcance, costos, tiempo, entre otros. Entre mejor es una planificación, es más fácil que las demás fases sean exitosas. Esto porque permite conocer riesgos, oportunidades, formar de actuar, planes de contingencia, presupuestos, cronogramas, entre otros de manera que se pueda pronosticar cómo será la ejecución del mismo (Ecured, n.d.).

La fase de ejecución es en la cual se llevan a cabo todas las actividades y el trabajo del proyecto. De igual manera es importante que se controle y se le de seguimiento al desempeño del proyecto conforme al plan del mismo (Ecured, n.d.). Por último, se encuentra la fase de cierre se realizan las evaluaciones del desempeño, el análisis de resultados, se obtienen conclusiones y recomendaciones. También se crean los archivos finales para que queden dentro de los archivos organizacionales de la empresa, para información histórica para proyectos futuros (Tapias, 2014).

2.1.3.4. Procesos en la Administración de Proyectos

El PMBOK (PMI, 2013) presenta cinco Grupos de Procesos para la gestión de proyectos. Estos son el Grupo de Procesos de Inicio, Grupo de

Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Monitoreo y Control y Grupo de Procesos de Cierre. Todos van alineados a las fases del proyecto y puede haber varias iteraciones de los mismos, acorde a lo que el proyecto requiera durante su desarrollo (PMI, 2013). El Cuadro N° 2 muestra las características de los cinco Grupos de Procesos.

Cuadro 2 Grupo de procesos

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control y Monitoreo	Cierre
Descripción	Este proceso es donde se empieza un proyecto y se busca obtener la autorización para llevarlo a cabo, se identifican interesados y requerimientos, y se nombra al Director de Proyecto.	Se define el alcance total del proyecto, objetivos y se establece la línea de acción del mismo. Es un proceso iterativo, ya que pueden irse generando cambios conforme va llevándose a cabo.	En este grupo de procesos se realiza el trabajo, se llevan a cabo todas las actividades y se crean los entregables del proyecto, los cuales van alineados con los objetivos específicos.	Se analiza el desempeño conforme a la línea base del proyecto y el plan, de manera que se identifiquen variaciones, cambios que son necesarios, riesgos, oportunidades, entre otros.	Consta de finalizar todas las fases del proyecto y cerrar todos los procesos que estén pendientes, ya sea que no se aprueben los entregables, no se hayan cumplido los objetivos o el desempeño haya sido exitoso.
Objetivo	“Alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos y mostrar cómo su	“Trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito	“Coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las	“El desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de	“Verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el

	participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas” (PMI, 2013, pg. 54).	el proyecto o fase.” (PMI, 2013, pg. 55).	actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.” (PMI, 2013, pg. 56).	determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto.” (PMI, 2013, pg. 57).	proyecto o una fase del mismo” (PMI, 2013, pg. 57).
Principales entregables	Acta de Constitución del Proyecto	Plan para la gestión del Proyecto	Entregables del proyecto	Solicitudes de cambio, auditorías	Cierres de las fases

Fuente: elaboración propia.

2.1.3.5. Áreas de Conocimiento en la Administración de Proyectos

“Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.” (PMI, 2013, pg. 60). Cada una consta de diferentes entradas, herramientas, técnicas y salidas o resultados. Se conforman de actividades y procesos que se enfocan en diferentes áreas para la gestión del proyecto (Chung, 2015).

Las Áreas de Conocimiento son las siguientes:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** esta área busca integrar la información, actividades, recursos, planes, entregables, etcétera del proyecto, de manera que todo vaya alineado y se cumplan los objetivos del proyecto. Para el Proceso de Inicio el entregable Principal es el Acta de Constitución del Proyecto, para la Planificación es el Plan del Proyecto, para la Ejecución es la acción de dirigir a los equipos de trabajo, para el Control y Monitoreo es el Control de Cambios y para el Cierre es el cierre formal de las fases y del proyecto (PMI, 2013). Los procesos para esta área de conocimiento son Desarrollar el Acta del proyecto, Desarrollar el plan de gestión del proyecto, Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, Supervisar y controlar el trabajo del proyecto, Realizar el control integrado y Cerrar el proyecto o fase (Nebruja, 2010).
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** esta área busca identificar todos los requerimientos de los involucrados, los objetivos, actividades, entre otros, de manera que se realice todo el trabajo, ni más ni menos (Lledó, 2013). Los procesos dentro de esta área de conocimiento son los de Recopilar requisitos, definir el alcance, crear la estructura detallada de trabajo, verificar el alcance y controlar el alcance (Nebruja, 2010).

- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** esta Área de Conocimiento busca establecer las actividades, los recursos que necesita y las estimaciones de tiempo, de manera que se establezca un cronograma para darle seguimiento y cumplimiento a todos los requisitos del Proyecto. Para la Planificación se realiza el Cronograma, se definen actividades y se asignan recursos. Para el Control y Monitoreo se controla el cronograma (Lledó, 2013). Los procesos para esta área de conocimiento son los siguientes, Definir las actividades, Secuenciar las actividades, Estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración de las actividades, Desarrollar el cronograma, Controlar el cronograma (Nebruja, 2010).
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** consta en desarrollar un presupuesto y ejecutarlo de manera eficiente, con el objetivo de optimizar recursos, por medio de gastar lo necesario, lograr ahorros y evitando desperdicios y pérdidas. De esta manera también se logra Dentro de la Planificación se determina el Presupuesto y la línea base del costo. Luego en el Control y Monitoreo se controlan los costos, evitando sobrepasar el presupuesto disponible para cada actividad (PMI, 2013). Los procesos dentro de esta área son Estimación de costos, Preparación del presupuesto, Control de costos (Universidad de Pamplona, 2011).
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** esta Área busca identificar los requisitos que confirman la calidad del proyecto. En el Grupo de Proceso de Planificación se hace el Plan para la Gestión de la Calidad. Durante la Ejecución se realiza el Aseguramiento de la Calidad. Finalmente en el Control y Monitoreo se hace el Control de la Calidad (PMI, 2013). Los procesos de esta área son Planificación de la calidad, Realizar el aseguramiento de la calidad, Realizar el control de la calidad (Universidad de Pamplona, 2011).
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** esta Área busca definir el equipo del proyecto, motivarlos, desarrollarlo y controlar lo

que hace cada miembro. Por ende, en la Planificación se Planifica la Gestión de los Recursos Humanos, luego en la Ejecución se Adquiere y Desarrolla al Equipo del Proyecto (PMI, 2013). Esta área de conocimiento tiene los siguientes procesos, Desarrollar el plan de recursos humanos, Adquirir el equipo del proyecto, Desarrollar el equipo del proyecto, Dirigir el equipo del proyecto (Nebruja, 2014).

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** ésta busca poder gestionar las comunicaciones, de manera que se transfiera la información correcta, en el momento, lugar y frecuencia adecuada. En la Planificación se desarrolla el Plan de Gestión de las Comunicaciones. En la Ejecución se gestionan las Comunicaciones. En el Monitoreo y Control se Controlan las Comunicaciones (Lledó, 2013). Incluye los siguientes procesos, Planificación de las comunicaciones, Distribución de la información, Informar el rendimiento, Gestionar a los interesados (Universidad de Pamplona, 2011).
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** los riesgos se deben identificar y se deben de crear planes de respuesta a los mismos, ya sea para eliminarlos, mitigarlos, aceptarlos o trasladarlos. Incluso se pueden identificar oportunidades que proporcionen beneficios para la iniciativa. Por ello durante el Proceso de Planificación, se Identifican, se analizan Cuantitativa y Cualitativamente y se crea un Plan para la Gestión de Riesgos, en donde se incluya la Respuesta a Riesgos para saber qué hacer ante la incertidumbre y cuando alguno se presente. En el Control y Monitoreo se lleva a cabo el Control de los Riesgos (PMI, 2013). Para la gestión de riesgos, se utilizan los siguientes procesos, Planificar la gestión de riesgos, Identificar riesgos, Realizar análisis cualitativo de riesgos, Realizar análisis cuantitativo de riesgos, Planificar la respuesta a los riesgos, Supervisar y controlar los riesgos (Nebruja, 2014).

- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Consta de definir qué se debe comprar para llevar a cabo el proyecto. En la Planificación se crea el Plan para Gestionar las Adquisiciones. Durante la Ejecución, se Efectúan las compras necesarias. En Control y Monitoreo se hace el Control de las Adquisiciones. Por último en el Cierre se Cierran las Adquisiciones, de manera que ningún contrato o compra quede sin finalizar y pueda generar problemas en el futuro (PMI, 2013). Los procesos que conforman a esta área de conocimiento son los de planificar las compras y adquisiciones, Planificar la contratación, Solicitar la respuesta de los vendedores, Selección de vendedores, Administración del contrato, Cierre del contrato (Universidad de Pamplona, 2011).
- **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Durante el Inicio se Identifican a los Interesados. Luego en la Planificación se desarrolla el Plan para la Gestión de los Interesados, definiendo quiénes son importantes, tienen poder y autoridad directa o indirecta, entre otros. En el Proceso de Ejecución se Gestiona la Participación de los Involucrados. Durante el Control y Monitoreo se Controla la Participación de los Interesados, logrando que todos se involucren y no afecten negativamente el desempeño del proyecto (Lledó, 2013). Los procesos que la conforman son los siguientes, Identificar a los interesados, Planificar la gestión de los interesados, Gestionar la participación de los interesados, Controlar la participación de los interesados (PMI, 2013).

Debido a que este proyecto solamente consta de los Grupos de Proceso de Inicio y Planificación, solamente se trabajarán los Procesos que apliquen para estos Grupos en cada una de las diez Áreas de Conocimiento. Se desarrollarán algunos planes, matrices, listas de verificación y diagramas para obtener la Planificación del proyecto. También se harán recomendaciones de procedimientos para el control general.

2.1.4. Otra teoría propia del tema de interés

Algunas teorías y conceptos que son útiles para este proyecto son los siguientes:

- *Hotel bed and breakfast*: los hoteles de este tipo se ubican en casas, con pocas habitaciones, cada una con decoración diferente y en un ambiente en donde se puede tener una buena relación con otros huéspedes y principalmente con el propietario del hotel, quien la mayoría del tiempo, vive en el hotel (Huron House, 2016). El precio del hospedaje incluye el desayuno al día siguiente, el cual generalmente es un desayuno “típico” del lugar (Lanier, 2016).

Los hoteles *bed and breakfast* cuentan con diferentes servicios gratis, los cuales en hoteles normales son cobrados. Por ejemplo, shampoo, uso de la plancha, internet, selección de películas, entre otros. Estos hoteles son únicos, cada propietario se enfoca en crear una atmósfera en donde los huéspedes se sientan cómodos y bienvenidos. Por ello el énfasis en tener una relación personalizada con los clientes, desde el momento en que se comunican por primera vez con el personal del hotel. De igual manera, la decoración es sumamente importante, ya que es un aspecto que ayudará a crear ese ambiente amigable y “cálido” (Jacques, 2014).

- Teoría de oferta y demanda: la ley de oferta y demanda se refiere a la interacción de los oferentes y de los consumidores, y cómo las cantidades que intercambian generan cambios en los precios (Pyndick y Ruinfeld, 2011). La oferta consiste en los productos y servicios que los productores o proveedores generan y ofrecen en el mercado; la demanda es la cantidad de servicios y productos que los consumidores desean adquirir. La interacción entre ambos conceptos genera precios y depende de los gustos, preferencias y necesidades de los productores y consumidores, los precios van cambiando. Esta ley indica, a grandes rasgos, que cuando el precio aumenta, los consumidores comprarán menos y los productores

querrán vender más. Si los precios bajan, el comportamiento es inverso, los consumidores querrán comprar más y los vendedores disminuirán sus ventas (Shostak, 2007).

Es importante entender esta ley para poder ofrecer un precio adecuado a los clientes e incluso para poder reconocer cuando hay bajas en la demanda y cómo se pueden llevar a cabo ofertas con precios más bajos para poder atraer más huéspedes al hotel. De igual manera, se puede usar este concepto para poder encontrar un nicho de mercado en el cual el precio sea un factor decisivo para que los clientes decidan utilizarlo como opción para hospedarse.

- Discriminación de precios: permite discriminar precios acorde a los canales de venta y distribución. Según Pyndick y Rubinfeld (2011) la discriminación de precios permite cobrar diferentes precios a diferentes clientes, dependiendo de las condiciones y características específicas de cada uno. Se pueden aplicar diferentes precios basados en la cantidad de habitaciones que un mismo cliente quiera usar; por ejemplo, hacer un 10% de descuento para un cliente que reservará dos habitaciones. Este concepto se conoce como discriminación de precios de segundo grado. (Pyndick y Rubinfeld, 2011).

También se podría aplicar la discriminación de precios de tercer grado, cuando se pueda usar una tarifa para turistas nacionales y otra para turistas extranjeros. Esto es bajo el concepto de que se pueden aplicar diferentes precios basado en condiciones totalmente diferentes que tiene cada tipo de consumidor (Vela, 2012). Este concepto, ya sea de primer, segundo o tercer grado, es útil para poder definir estrategias de mercadeo y publicidad, las cuales generen más ventas y mayores ingresos al hotel.

- Conocimiento sobre la estacionalidad de la industria turística en Guatemala. La estacionalidad en la industria turística en Guatemala se refiere a las épocas en donde la afluencia de turistas crece o disminuye, dependiendo de diferentes factores que influyen en el ambiente (Solís,

Romero, Carnero y Núñez, 2012)¹⁹. En Antigua Guatemala, la estacionalidad de la demanda se marca de la siguiente manera, tal como se ve en la figura N° 2:

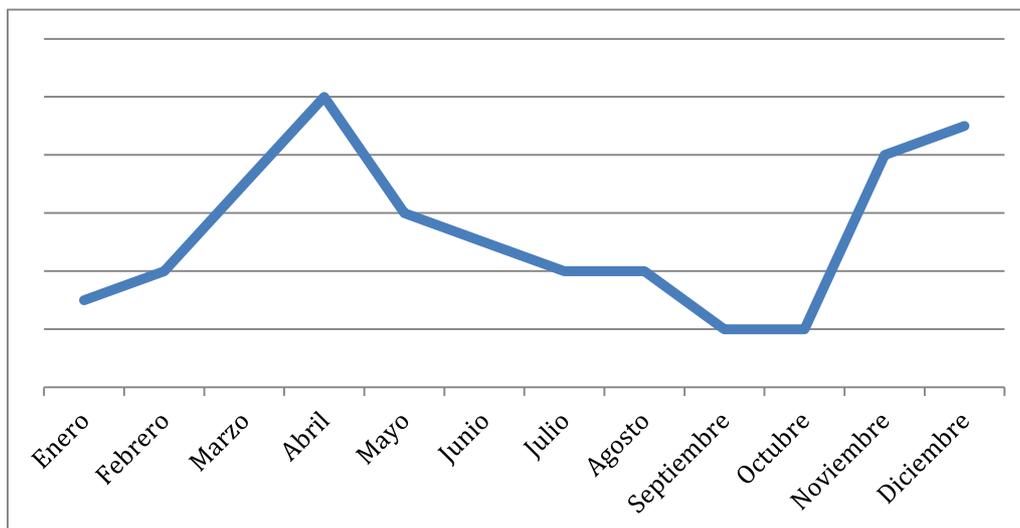


Figura 2 Estacionalidad de la demanda turística en Antigua Guatemala. Fuente: (GDT, 2009).

Se puede observar que la época más alta es la Cuaresma o Semana Santa, al igual que la época Navideña y de Fin de Año. Luego enero, febrero, septiembre y octubre son los meses en los cuales el turismo es bajo en Antigua Guatemala. El resto de los meses, el turismo se encuentra en un nivel medio.

La estacionalidad de la demanda permite conocer las épocas en donde habrán más clientes, con lo cual se deben gestionar los insumos adecuadamente, al igual que se pueden crear campañas de mercadeo y ventas que atraigan más huéspedes al hotel.

- Indicadores financieros: los indicadores financieros son herramientas que permiten conocer los beneficios económicos de diferentes proyectos. El principal concepto que se usará en este PFG será es de evaluación de

¹⁹ GDT, Red Centroamericana de Centros Empresariales de Turismo y Confederación de Empresarios de Andalucía. (2009). Guatemala, estudio sobre productos turísticos. <https://www.scribd.com/doc/86250025/Guatemala-Estudio-sobre-productos-turisticos>

proyectos, en el cual se analizarán diferentes datos del proyecto para el hotel, en donde se hará un análisis del retorno sobre la inversión, el cual permita conocer en cuánto tiempo se podrá recuperar la inversión del hotel y qué tanto beneficio proporcionará durante la operación del mismo (PMI, 2013).

Así, el retorno sobre la inversión, conocido como ROI, *Return Over Investment*, es la relación entre la inversión para un proyecto y las ganancias o beneficios que generará luego de pagar por esa inversión. Es una de las mejores herramientas financieras para proyectar el desempeño de un proyecto y evaluar su comportamiento conforme a una planificación (Gerencia, 2013). Este indicador ayudará a conocer en cuánto tiempo se espera poder recuperar la inversión para el hotel.

- Industria hotelera en Guatemala: incluye conocimiento sobre el mercado hotelero, tanto en el país como en la ciudad de Antigua Guatemala. Se debe analizar información estadística sobre el crecimiento de la industria, perfil demográfico de los turistas, origen de los mismos, entre otros. La industria hotelera se define como los negocios que buscan proporcionar alojamiento para las personas que visitan un lugar y no viven directamente en el mismo. Es por ello que se ofrecen habitaciones, casas, hoteles, apartamentos, entre otros, en donde los turistas pueden quedarse para descansar, dormir y disfrutar de diferentes servicios complementarios (Eumed, n.d.).
- Hotel: se define como un lugar en donde las personas se pueden albergar (Arquitectura y decoración, 2014). Normalmente van dirigidos a personas que son turistas, las cuales viajan y se hospedan en lugares distintos a su entorno habitual, por períodos menores a un año y mayor a un día (González, 2014).

Los hoteles se pueden clasificar dependiendo del lugar en que se encuentran, servicios que ofrecen, calidad, precio, entre otros (González, 2014). Dependiendo de la calidad y los servicios que ofrecen, se pueden categorizar bajo letras (tipo A, tipo B, etcétera), cantidad de estrellas,

siendo los de cinco estrellas hoteles lujosos; existen hoteles de seis y siete estrellas, pero solamente existen pocos, debido a que el lujo que ofrecen es muy alto y se puede decir que incomparable (Núñez, n.d.).

También existen hoteles de primera, segunda, tercer o cuarta clase, dependiendo de los servicios que proporcionan a sus huéspedes (Arquitectura y decoración, 2014). Los hoteles también se pueden clasificar basado en la temática que manejan, características, instalaciones o el entorno en el que se encuentran (Mundo hotel, 2009).

Un grupo de categorías de hoteles se pueden clasificar de la siguiente manera, dependiendo de las características del entorno:

- Ciudades vacacionales: son hoteles que permiten al huésped tener contacto con la naturaleza, hacer deportes y disfrutar de espacios abiertos (González, 2014).
- Apartamentos turísticos: son apartamentos, bungalows, casas, viviendas, las cuales se rentan para poder hospedarse en los mismos (Arquitectura y decoración, 2014).
- Pensiones: son hospedajes en los cuales se ofrece comida, pero generalmente se comparten ciertas áreas, como el comedor y los baños (González, 2014).
- *Camping*: se usa para hospedarse al aire libre y disfrutar de la naturaleza; se puede usar para quedarse en carpas al aire libre (González, 2014).
- Hoteles: edificios y habitaciones lujosas, específicas para hospedarse en las mismas. Ofrecen servicios como piscinas, guarderías, restaurantes, entre otros (Mundo Hotel, 2009).
- *Time sharing*: en esta modalidad se renta una vivienda o habitación de un hotel y entre varias personas o familias se comparte el tiempo que cada una lo usará. Así, se estipula en

un contrato la época del año en que cada uno puede usar el espacio alquilado (González, 2014).

Otro tipo de clasificación para los hoteles es la siguiente, basado en los servicios que ofrecen los hoteles:

- Hoteles de aeropuerto: se encuentran cerca de los aeropuertos y se enfocan en clientes que quieren hospedarse poco tiempo y que no buscan ir a diferentes lugares alejados de los mismos (Mundo Hotel, 2014).
 - Hoteles de playa: hoteles ubicados cerca de las playas (González, 2014).
 - Apart hoteles: estos hoteles incluyen cocina, sala, comedor y permiten cocinar y hospedarse con las servicios e instalaciones de una vivienda (Arquitectura y diseño, 2014).
 - Moteles: se ubican sobre las carreteras, tienen su propio parqueo y se usan para estadías cortas (Arquitectura y diseño, 2014).
 - Hoteles gastronómicos: su principal característica es la cocina innovadora y exclusiva que le ofrecen a sus huéspedes (González, 2014).
 - Hoteles boutique o bed and breakfast: son hoteles con un servicio personalizado, decoración única, ofrecen desayuno y normalmente se encuentran en casas, con lo cual los propietarios buscan establecer relaciones con los huéspedes (Mundo Hotel, 2014).
 - Hoteles de naturaleza: se ubican en áreas protegidas, reservas naturales, entre otros (Arquitectura y diseño, 2014).
- Reglamento legal: el reglamento legal de Guatemala clasifica los hoteles bajo la categoría de cinco a una estrella. También existen los moteles, las

pensiones (las cuales pueden ser de categoría A, B o C), hospedajes y otros tipos de hospedajes. Regula que las habitaciones deben ser limpias, las áreas de servicio (como cocinas, lavanderías, entre otros) deben estar separadas de las habitaciones, todos los dormitorios deben de tener por lo menos una ventana y una cama, además de un escritorio o mesa. Deben existir baños, salones para eventos, aire acondicionado o ventilación en todas las habitaciones, etcétera (República de Guatemala, 1983).

Además se debe de contar con el permiso otorgado por parte del Instituto de Turismo Guatemalteco, INGUAT, quien debe hacer una inspección del plan de trabajo y de las instalaciones, previo a poder autorizar el funcionamiento del hotel. De igual manera se paga un impuesto del 10% sobre el valor de cada habitación, junto con un 12% sobre el valor neto de la misma, llamado Impuesto sobre el Valor Agregado, IVA. Por último, se cobran \$5 americanos por cada huésped en el hotel (INGUAT, 1973)²⁰.

De esta manera se debe llevar un registro contable en el cual se indica la cantidad de personas que se quedan en el hotel y así se presentan los impuestos respectivos a las entidades gubernamentales.

- Distribución y diseño: dentro del diseño de distribución del hotel es importante tomar en cuenta las reglas legales del país, además de la red de tuberías, red eléctrica, ubicación de las habitaciones. Incluso es necesario determinar en dónde se ubicarán los desechos y basura que generen las instalaciones y las personas que se encuentren en el hotel (Meek, n.d.).

De igual manera se debe hacer un análisis del flujo de movimiento que se quiere crear en el hotel, tomando en cuenta las ubicaciones de rampas y otras instalaciones que son necesarias para las personas con discapacidades. Se deben tomar en cuenta en el análisis el uso de

²⁰ INGUAT (1973). *Decreto No. 1701, Ley Orgánica de INGUAT*. <http://visitguatemala.com/asesoriaturistica/regulaciones/ley-organica-inguat-y-sus-reformas.pdf>

materiales, la utilización del espacio físico, el impacto que puede tener el diseño en las personas, la higiene y seguridad (Inc, n.d.).

- **Mercadeo y promoción:** el mercadeo y publicidad para el hotel se hará por medio de alianzas con agencias de viaje, redes sociales, páginas de internet y blogs turísticos. Se busca incluir el hotel en diferentes páginas web las cuales ayudan a reservar y pagar hoteles en línea, como lo son Expedia, Trip Advisor, entre otros. De igual manera se ubicará el hotel en directorios, específicamente en páginas que ayudan a ubicar hoteles que son *pet friendly* y *bed and breakfast*.
- **Comida orgánica / aspectos nutricionales:** la comida se comprará con personas de las ciudades vecinas a Antigua Guatemala. Se buscará tener un menú saludable, balanceado y nutritivo. Para esto es necesario conocer sobre nutrición, con lo cual se puede usar el asesoramiento de nutricionistas, que ayuden a capacitar al cocinero del hotel para que pueda hacer combinaciones de alimentos, las cuales sean sabrosas y saludables al mismo tiempo.
- **Alianzas externas:** se realizarán alianzas con diferentes proveedores de transporte, restaurantes, museos, galerías de arte, agencias de viaje, seguros, entre otros, de manera que se puedan ofrecer diferentes oportunidades de entretenimiento y otros servicios para los huéspedes del hotel.
- ***Pet friendly:*** se debe conocer el concepto de *pet friendly*, en donde las personas podrán llegar a hospedarse con sus mascotas. Existen diferentes reglas que se deben aplicar para las personas que se hospedan con sus mascotas, por ejemplo: todas las mascotas deben contar con un collar y placa con sus datos de identificación; no deben dejarlos desatendidos; deben llegar limpios, sin pulgas, con sus vacunas al día; los huéspedes deben colgar una señal de “mascotas presentes” para que los encargados de limpieza sepan que hay mascotas en la habitación (Nuugi, 2011).

Se debe mantener limpia la habitación y cuidar que no sean mascotas que ensuciarán los artículos de decoración de las habitaciones y del hotel en general, tampoco deben manchar los sillones o camas. Es importante que sean mascotas calmadas, que se relacionen bien con las personas y no sean agresivas (Cuidando tu mascota, n.d.).

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico permite conocer las fuentes de las cuales se obtuvo la información para la investigación del PFG. Al mismo tiempo ayuda a conocer el método de investigación utilizados, así como los supuestos y restricciones que aplican para cada objetivo del proyecto.

3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información para el PFG se pueden dividir en tres, libros sobre administración de empresas y administración de proyectos, páginas web sobre administración prácticos de hoteles tipo *bed and breakfast* y entrevistas con un conocedor sobre la administración de hoteles. Éstas son las formas en las cuales se obtendrá información que sustente al PFG, tanto en los aspectos teóricos como.

Se pueden clasificar como primarias o secundarias, dependiendo del nivel informático que ofrecen. También pueden ser de cobertura general o específica, de soporte impreso, audiovisual, electrónicas. Para el PFG se categorizan como primarias y secundarias (Universidad Complutense de Madrid, 2014).

3.1.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información son aquellas que “contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos [...]” (Universidad de Alcalá, n.d.).

En este caso son las relacionadas con los antecedentes del negocio, como lo son las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (2015) sobre los niveles de pobreza y tipos de actividades económicas en Guatemala; el Instituto Guatemalteco de Turismo (2014a) (2014b) (2015) con información sobre la industria turística en el país, las principales ciudades turísticas, entre otros. También Dubois, L. (2010). Jacques, R. (2014). Joshi, C. (2010). McMillan D. (2010). Rodriguez, M. (2008), autores que escriben artículos sobre la administración de hoteles tipo *bed and breakfast* mostrando su experiencia y conocimiento sobre la industria.

De igual manera se encuentra las entrevistas con el conocedor sobre la administración de hoteles y restaurantes llamado Daniel Sanders, con quien se han llevado a cabo varias conversaciones para conocer su experiencia sobre la administración de los hoteles tipo *bed and breakfast*. También se harán algunas visitas a hoteles ubicados en Antigua Guatemala, para conocer los servicios, precios y otras características que permitan conocer el mercado, la competencia y oportunidades de mejora. Las fuentes primarias para este PFG son las que ofrecen estadísticas, información pura sin interpretaciones de los autores, resúmenes o síntesis de los mismos.

3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias “contienen información organizada, elaborada, producto del análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos principales originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, [...] libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.” (Universidad de Alcalá, n.d.). Las fuentes secundarias son análisis de fuentes primarias y los autores no participan en la observación o extracción de los datos para generar el estudio, reporte o complicación de ideas. Generalmente las fuentes secundarias recopilan información de las primarias y utilizan ciertos métodos y metodologías ya existentes para poder describir y analizar la información (Virginia Tech University, 2016).

Así se encuentran las siguientes fuentes secundarias para este PFG, la guía PMBOK del PMI (2013) que ofrece la guía para la estructura de un plan

para la gestión de un proyecto, Fitchner (n.d.) con conceptos sobre administración de proyectos, El Periódico (2015) con estadísticas sobre el nivel de pobreza en Guatemala, como parte de los antecedentes del proyecto. De igual manera M. Alexander (2015) con conceptos sobre las metodologías que se pueden usar para la administración de proyectos, Este autor que hace una compilación de estadísticas, E. Bonnie (2015), sobre los fracasos y éxitos en los proyectos, al igual que el PMI (2014).

Un autor que hace una compilación sobre las ventajas y desventajas de un hotel tipo *bed and breakfast* por medio de una infografía, BedandBreakfast (n.d.); McKinsey & Company (2012) quienes hacen estudios sobre el porcentaje de éxito de los proyectos. El autor Turo, J. (n.d.). quien recopila de varios planes de negocios, una guía para elaborarlos específicamente para un hotel tipo *bed and breakfast*.

Los libros Administración Estratégica de Fred David (2013), Administración de Proyectos de Lledó (2013) y Administración de Empresas de Knootz, Weirich y Cannice (2008) también son fuentes secundarias. Se puede agregar también las tesis de Sergio Magallanes (2008) y la de Carlos Castro (2008), quienes desarrollan el PFG en la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica con temas enfocados al desarrollo de proyectos para construcción y creación de hoteles.

El cuadro N° 3 presenta un resumen de las fuentes de información para cada objetivo específico del PFG y cuáles son primarias y cuáles secundarias.

Cuadro 3 Fuentes de información

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con conocedor de la industria, Daniel Sanders. Visitas y observación de hoteles en Antigua Guatemala. Permite obtener información sobre la experiencia de personas conocedoras de la industria. También se puede conocer en persona las características del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> BedAndBreakfast con la infografía que recopila información sobre los hoteles tipo <i>bed and breakfast</i> versus los hoteles normales. Turo, J. (n.d.). La guía PMBOK del PMI, (2013). Ayudan a conocer elementos y características importantes de los hoteles. Permiten saber los conceptos clave de esta área de conocimiento.
Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con conocedor de la industria, Daniel Sanders. Permite conocer qué actividades son importantes para el desarrollo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Artículo sobre las estadísticas de fracaso y éxito de los proyectos respecto al cronograma, PMI (2014) y de Mckinsey & Company (2012). La guía PMBOK del PMI, (2013). Ayudan a conocer elementos y características importantes de los

		hoteles. Permiten saber los conceptos clave de esta área de conocimiento.
Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con conocedor de la industria, Daniel Sanders. Permite conocer elementos que se deben tomar en cuenta en la inversión, gastos y costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Artículo sobre las estadísticas de fracaso y éxito de los proyectos respecto al cronograma, PMI (2014) y de McKinsey & Company (2012). La guía PMBOK del PMI, (2013). Ayudan a conocer elementos y características importantes de los hoteles. Permiten saber los conceptos clave de esta área de conocimiento. Ayudan a saber cómo hacer la evaluación financiera del proyecto.
Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con conocedor de la industria, Daniel Sanders. Dubois, L. (2010). Jacques, R. (2014). Joshi, C. (2010). McMillan D. (2010). Rodriguez, M. (2008). Visitas y observación de hoteles en Antigua Guatemala. Conocer los aspectos necesarios para un hotel tipo <i>bed and breakfast</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Turo, J. (n.d.), E. Bonnie (2015), PMI (2014). La guía PMBOK del PMI, (2013). Conceptos sobre el área de conocimiento para la gestión de la calidad.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Método de investigación

Los métodos de investigación son diferentes formas de obtener información para el proyecto. Pueden ser métodos inductivos, deductivos, analíticos, comparativos, dialécticos, entrevistas, entre otros. A continuación se presenta la definición de cada uno y el cuadro N° 4 los resume:

- Método inductivo: este método de investigación analiza la información de lo particular a lo general (Ruiz, 2014). Quiere decir que se analizan las partes individuales, una por una, para luego llegar a una conclusión de cómo será el todo.
- Método deductivo: la información se analiza de lo general a lo particular. Se analiza el todo para luego ir desarrollando cada parte individual (Ruiz, 2014).
- Método analítico: se separan las partes del proyecto y se van analizando una por una (Ruiz, 2014).
- Método comparativo: estudia diferentes elementos y se enfoca en encontrar similitudes y diferencias (Ruiz, 2014).
- Método dialéctico: este método lo que hace son pruebas, por ejemplo pruebas pilotos, para conocer los resultados de los mismos e ir mejorando los errores que vayan ocurriendo (Ruis, 2014).
- Estudio de casos: se estudian casos documentados de experiencias similares. Por ejemplo proyectos, casos de éxito, estudios universitarios; los mismos deben ir soportados con información cualitativa y cuantitativa (Munarriz, n.d.).
- Observación: se observa para poder obtener información sobre lo que está ocurriendo o las características de algún elemento (Routtio, 2007).
- Entrevistas: se llevan a cabo conversaciones con expertos sobre el tema para obtener información relevante y que permita desarrollar el proyecto (Routtio, 2007).

Cuadro 4 Métodos de investigación

Objetivos	Analítico	Observación	Entrevistas	Deductivo
Definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.	Se analizarán los conceptos sobre la gestión del alcance, de manera que se puedan determinar todas las partes que conforman un plan para la gestión del alcance del proyecto	Se realizarán observaciones en hoteles normales y hoteles tipo <i>bed and breakfast</i>	Se realizarán entrevistas con un conocedor en el tema, para poder determinar el alcance del proyecto	Luego de usar los otros métodos, analítico, observación y entrevistas, los cuales analizan de forma general, se pasa a analizar cada tema particular, en este caso el alcance del proyecto
Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.	Se analizarán los conceptos sobre la gestión del tiempo para los proyectos, específicamente las herramientas para desarrollar un cronograma			
Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la	Se analizarán los conceptos sobre la gestión de costos, de manera que se puedan determinar todas las partes que conforman un			

inversión para el establecimiento del hotel.	presupuesto y la evaluación de la rentabilidad del proyecto			
Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.	Se analizarán los conceptos sobre la gestión de calidad, de manera que se puedan determinar las herramientas necesarias para definir los criterios de aceptación de calidad para el proyecto	Se realizarán observaciones en hoteles normales y hoteles tipo <i>bed and breakfast</i>	Se realizarán entrevistas con un conocedor en el tema, para poder determinar el alcance del proyecto	Luego de usar los otros métodos, analítico, observación y entrevistas, los cuales analizan de forma general, se pasa a analizar cada tema particular, en este caso la calidad del proyecto

Fuente: elaboración propia.

3.3. Herramientas

Las herramientas son las técnicas, formatos, plantillas, entre otros, que se utilizan como base para generar la estructura de un proyecto, como parte de la dirección y administración del mismo (PMI, 2013). Las herramientas facilitan el desarrollo de un plan de proyecto, ya que ayudan a identificar elementos importantes para cada etapa del proyecto. El cuadro N° 5 muestra las herramientas del PMBOK del PMI (2013) que se utilizarán en este PFG.

Cuadro 5 Herramientas

Objetivos	Herramientas
Definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos: para conocer aspectos importantes de la industria. • EDT: para definir los componentes que conforman al proyecto. • Entrevistas: se llevan a cabo con un conocedor del tema. • Observaciones: se irán a observar varios hoteles normales y algunos tipo <i>bed and breakfast</i>. • Estudios comparativos: se hará un estudio comparativo entre el servicio de un hotel normal y uno <i>bed and breakfast</i>. • Análisis del producto: para definir las características del mismo.
Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Descomposición: para definir las actividades. • Método de diagramación de precedencias: permite conocer qué actividades son sucesoras o predecesoras. • Determinación de las dependencias: para definir el cronograma y la ruta crítica, lo cual ayuda a saber qué actividades no tendrán holgura.

	<ul style="list-style-type: none"> • Software para la gestión de proyectos: ayuda a estimar recursos y las duraciones de las actividades.
<p>Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación ascendente. • Software de gestión de proyectos: para definir el costo de las actividades. • Análisis de ofertas de proveedores: realizar cotizaciones para conocer un costo estimado. • Evaluación de proyectos: para definir el retorno sobre la inversión.
<p>Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis costo-beneficio. • Estudios comparativos: ir a observar y disfrutar de estadias en hoteles normales y hoteles tipo <i>bed and breakfast</i>. • Observación de hoteles existentes para determinar aspectos importantes y oportunidades de mejora, los cuales ayudarán a definir la ventaja competitiva del hotel. • Estudios de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Supuestos y restricciones

Los supuestos “Son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos.” (PMI, 2013, pg. 124). Las restricciones “Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. [...] describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo [...]” (PMI, 2013, pg. 124).

Los supuestos son deben tener carácter positivo o negativo, simplemente son condiciones que existe y que son necesarias para que el proyecto se desarrolle con éxito (Mejía, 2007). Son factores fuera den control del equipo del proyecto y si llegara a haber algún problema con un supuesto, se convierte en un riesgo, lo cual debe gestionarse de manera adecuada para evitar que su presencia genera un impacto negativo que pueda hacer que el proyecto fracase. Los supuestos se definen al inicio del proyecto y se deben monitorear constantemente, ya que en el momento en que alguno resulta falso, se convertirá en un riesgo y el mismo se debe gestionar para evitar consecuencias negativas (Karakus, 2014).

Las restricciones de los proyectos son elementos que limitan el proyecto y generalmente se pueden clasificar en tres categorías, alcance, tiempo y costo. Algunas veces se agrega la calidad como una gran categoría para las restricciones. Es importante saber que la modificación de una restricción siempre tendrá impacto en las demás (Sparh, n.d.). Son elementos que también están fuera den control de equipo del proyecto; la restricción del tiempo es referente al cronograma del proyecto; la del costo es el presupuesto que se tiene para desarrollar el proyecto. La restricción del alcance está relacionada con las características del proyecto y de los entregables del mismo (De la Cruz, 2011). Así que si se quiere ofrecer un resultado final con más características, implica que se necesita más tiempo y/o más recursos; si se quiere lograr el mismo

alcance pero en menor tiempo, se tendrán que gastar más recursos; si se quiere gastar menos, entonces se tendrán que quitar elementos para los entregables, bajar la calidad y/o modificar el cronograma.

El cuadro N° 6 muestra los supuestos y restricciones para cada objetivo específico del PFG.

Cuadro 6 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con apoyo de expertos en la industria hotelera, por lo que se obtendrá conocimiento, consejos y juicio de expertos para llevarlo a cabo. • Se podrán realizar las observaciones y análisis comparativo de hoteles normales y hoteles bed and breakfast en Antigua Guatemala, para conocer a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido al plazo del proyecto, solamente se pueden desarrollar los procesos de Inicio y Planificación. • No se cuenta con estudios de mercado precisos y recientes sobre la industria hotelera en Guatemala.
<p>Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El plazo será suficiente para cumplir con éxito los objetivos del proyecto. • Las estimaciones de tiempo de las actividades se harán correctamente, con lo que se tendrá una variación en las mismas de un 5% máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plazo de seis meses y tres semanas para este proyecto.
<p>Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los fondos para el proyecto se obtendrán por medio de un inversionista de la familia, quien se convertirá en socio del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un bien que sea la garantía para poder solicitar un préstamo.

<p>Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con apoyo de expertos en la industria hotelera, por lo que se obtendrá conocimiento, consejos y juicio de expertos para llevarlo a cabo. • Se podrán realizar las observaciones y análisis comparativo de hoteles normales y hoteles bed and breakfast en Antigua Guatemala, para conocer a la competencia. • Las personas de la región (Ciudad Antigua Guatemala y ciudades vecinas) tienen una cultura orientada al servicio al cliente, ya que la principal fuente económica es el turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El hotel se encuentra bajo el concepto de bed and breakfast, por lo que no será un hotel lujoso o muy grande. • A pesar de la cultura turística que existe en la ciudad, muchas personas debe capacitarse en temas de servicio al cliente, gestión de conflictos, administración de hoteles y empesas.
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

3.5. Entregables

“Los entregables se producen como salidas de los procesos realizados para cumplir con el trabajo tal como fue planificado y programado en el plan para la dirección del proyecto.” (PMI, 2013, pg. 81). “Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto.” (PMI, 2013, pg. 84).

Así los entregables son resultados de cada fase o fecha importante del proyecto. Generalmente son salidas de los Grupos de Procesos o Áreas de Conocimiento y se convierten en las entradas para los siguientes. Los entregables van estrictamente relacionados con las actividades de la EDT, Estructura de Desglose de Trabajo, en la cual cada actividad debe tener uno o más entregables; de igual manera se relacionan con los hitos y fechas de entrega, ya que se debe de entregar el resultado en las fechas estipuladas para cumplir con éxito el cronograma de la iniciativa (Rojas, 2011).

El cuadro N° 7 presenta los entregables para el PFG, basados en los objetivos específicos del mismo. El Anexo 2 muestra los entregables que se realizaron para este trabajo y el Anexo 3 muestra el cronograma que se utilizó para realizar este PFG.

Cuadro 7 Entregables

Objetivos	Entregables
Definir el alcance del proyecto para definir la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y	Plan para la gestión del alcance: matriz de identificación de requisitos, EDT con las actividades y cuentas de control que conforman el proyecto, resultados de las observaciones, entrevistas e investigaciones. Enunciado del alcance del proyecto,

la forma en que se gestionará el mismo.	que incluye lo siguiente: descripción del producto, entregables, criterios de aceptación, restricciones y supuestos.
Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.	Cronograma del proyecto: incluye las actividades y las duraciones de cada una. Se presentará una lista de las actividades, con las secuencias de las mismas, detallando predecesoras y sucesoras. De dichas relaciones secuenciales se obtiene la ruta crítica del proyecto.
Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.	Presupuesto del proyecto: incluye las actividades con la estimación de costos para cada una. De igual manera incluye los gastos, costos, inversiones. Se incluye una evaluación del proyecto, con lo que permita conocer el retorno sobre la inversión y el presupuesto total que se necesita para desarrollar la iniciativa.
Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.	Lista de verificación de la calidad del proyecto: permitirá definir qué aspectos debe incluir el proyecto para que la calidad del mismo sea adecuada. También se incluirá un diagrama de comparación, basado en las observaciones realizadas, entre los hoteles normales, los hoteles <i>bed and breakfast</i> en Antigua Guatemala y el hotel de este proyecto.

Fuente: elaboración propia.

4. DESARROLLO

4.1. Propuesta de misión y visión

La misión y la visión son elementos importantes de cualquier empresa, ya que son enunciados que definen la esencia del presente y los deseos que tiene la organización para alcanzar en el futuro (Knootz, Weihrich y Cannice, 2008). Es por ello que es crucial definirlos cuando se está iniciando con un negocio, ya que marcarán lo que es la empresa y hacia dónde se quiere dirigir.

La misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. [...] Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?” (David, 2013, pg. 10). La visión, a diferencia de la misión, tiene como objetivo definir qué quiere ser la empresa en el largo plazo. “Responde a la pregunta: ¿En qué nos queremos convertir?” (David, 2013, pg. 45).

El Cuadro N° 8 muestra la visión y misión para el hotel.

Cuadro 8 Misión y visión

Visión	Misión
Ser un hotel que permita ayudar a las comunidades vecinas a desarrollarse económicamente, manteniendo niveles de rentabilidad aceptables para los inversionistas.	Ser un hotel <i>bed and breakfast</i> que ofrece a sus clientes un servicio personalizado, higiénico y a un buen precio, por medio de establecer buenas relaciones con los colaboradores, cuidando la rentabilidad y competitividad.

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Propuesta de estructura organizativa

La estructura organizacional del hotel se puede ver en la Figura N° 3. La misma consta de un Gerente General con el Encargado de seguridad y el Encargado de limpieza. También hay un Jefe de adquisiciones, quien tiene el apoyo de un asistente. Esta persona es la encargada de la recepción, gestión de adquisiciones y manejo de redes sociales. Por último, hay un Jefe de cocina con su asistente, quienes se encargan de gestionar el restaurante.

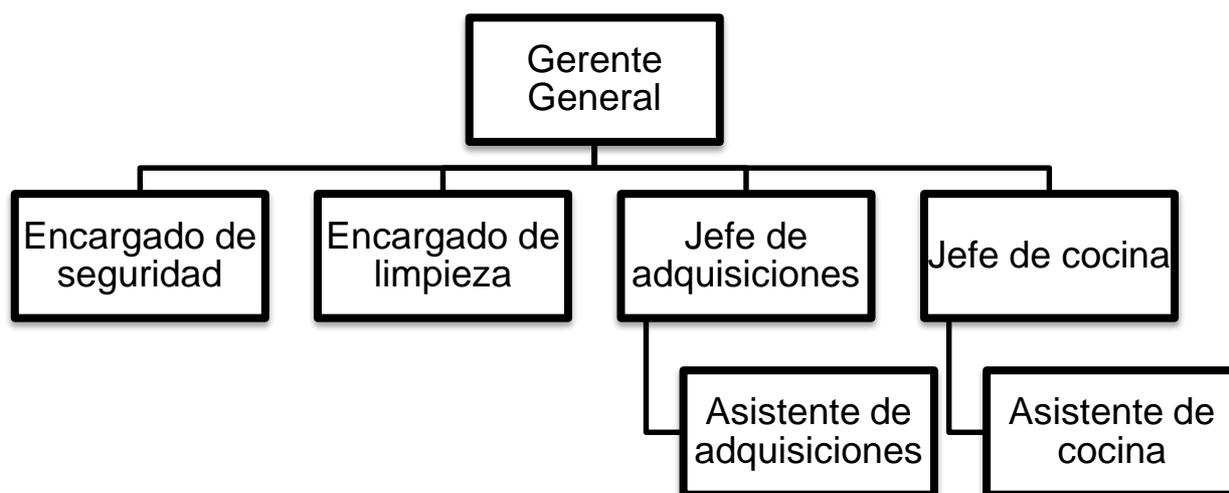


Figura 3 Estructura organizativa. Fuente: elaboración propia.

El Gerente General será la persona que liderará el equipo para la administración del hotel. Durante la primera etapa de funcionamiento del hotel, el Gerente General será el propietario. Una vez ya esté funcionando normal y se haya logrado cubrir la inversión, el Gerente podrá contratarse internamente (por medio de un crecimiento vertical (carrera profesional) o por una contratación externa (Knootz, Weirich y Cannice, 2008). El Gerente debe dirigir a todo el personal, se encargará de definir los objetivos del hotel, crear las estrategias y planes de acción para lograrlos. Asimismo, será el supervisor de la contratación de colaboradores para el hotel.

El Encargado de limpieza deberá limpiar las habitaciones y demás instalaciones del hotel. El encargado de seguridad es la persona que se

encargará de la seguridad de las instalaciones. En el caso que se deba hacer mantenimiento a las instalaciones, el Gerente General deberá coordinarlo con empresas externas. El Jefe de cocina con su Asistente serán las personas encargadas de los alimentos de los huéspedes y clientes que lleguen solo a usar el servicio del restaurante.

Por último, se cuenta con un Encargado de adquisiciones, quien tendrá un asistente. Estas personas velarán por abastecer de insumos al hotel, manejar inventarios, gestionar las relaciones con los proveedores y fomentar las alianzas con los diferentes establecimientos y lugares de entretenimiento para que los huéspedes puedan conocer Antigua Guatemala y se deleiten con las diferentes opciones de diversión, cultura, deporte y gastronomía que ofrece la ciudad. De igual manera, se encargarán del manejo de redes sociales.

4.2. Planificación de la gestión del alcance del proyecto

La planificación del alcance implica conocer las características que el proyecto incluirá y lo que ya no es parte del mismo. Para ello se presenta información sobre las características de la competencia, tanto la que es directa como indirecta. Esto se realiza por medio de investigaciones y observaciones. También se definen los requisitos del proyecto, se crea el enunciado del alcance del proyecto y se desarrolla la Estructura de Desglose de Trabajo para identificar las actividades que se deben realizar como parte de la iniciativa.

4.2.1. Resultado de observación de la competencia

El buen desarrollo de una planificación de un proyecto se vuelve más certera al conocer la industria en la cual se desarrollarán los resultados del mismo. En este caso es indispensable conocer la industria hotelera. Para ello se realizó una investigación y observación de la competencia, tanto la directa como la indirecta, a la cual se enfrenta el proyecto y su producto final, el hotel.

La investigación se realizó usando las páginas web de los hoteles, redes sociales y llamando directamente a los mismos. Las observaciones se hicieron al llegar a algunos de estos hoteles y verificar la información de la investigación. Se analizaron cincuenta hoteles, los cuales se clasificaron en tres categorías, A,

B y C. La categorización se hizo basado en los precios finales, ya con impuestos, por una noche y en habitaciones sencillas para dos personas.

La categoría A son hoteles con precios mayores a \$100 (habitación sencilla por noche). La categoría B son hoteles con precios entre \$100 y \$40 (habitación sencilla por noche). La categoría C son hoteles con precios menores a \$40 (habitación sencilla por noche). Los hoteles de categoría A y C son competencia indirecta para el hotel, mientras que los que se encuentran en la categoría B son competencia directa, ya que apelarán a los huéspedes con precios y servicios similares. El cuadro N° 9 muestra la información.

Cuadro 9 Categorización de hoteles por rango de precios

Categoría	Precio inicial	Precio final
A	\$-	\$39.00
B	\$40.00	\$99.00
C	\$100.00	Sin límite

Fuente: elaboración propia.

Para cada hotel se investigó si ofrecen habitaciones privadas con baños privados, habitaciones privadas con baños compartidos o habitaciones compartidas con baños compartidos. De igual manera se recopiló información sobre los servicios e instalaciones de cada uno. La información se presenta de forma resumida en el cuadro N° 10 a continuación. Para más información sobre la toma de datos de toda la investigación, referirse al Anexo 4.

Cuadro 10: Características de la competencia directa e indirecta

Categoría	Hoteles más conocidos	Rango de precios	Promedio de precio (habitación privada)	Impuestos	Total	Servicios extras
A (indirecta)	Casa Santo Domingo	> \$100.00	\$ 150.00	\$ 33.00	\$ 183.00	Restaurante gourmet, campos de golf, piscina, centro de convenciones, gimnasio, tienda de artesanías, sauna, jacuzzi, spa, galería de arte, tours personalizados.
	Porta Hotel Antigua					
	Posada de Don Rodrigo					
	Camino Real Antigua					
	Soleil Antigua					
	Mil Flores					
	La Reunión					
Filadelfia						
B (directa)	Lo de Bernal	\$99.00 y \$40.00	\$ 70.00	\$ 15.40	\$ 85.40	Restaurante, piscina, jacuzzi, agencia de viajes.
	Uxlabil					
	Mesón Del Valle					
	Casa Antigua					
C (indirecta)	Posada Doña Luisa	< \$39.00	\$ 33.00	\$ 7.26	\$ 40.26	Agencia de viajes y uso de piscina con cobro extra. Habitaciones con baños compartidos y habitaciones compartidas con baño compartido.
	Casa Rustica					
	Jacaranda					
	Three Monkeys					
	Tropicana					
	Bigfoot					
	Jungle Party					
	Base Camp					
	Somos					
	A Place to Stay in Antigua					

Fuente: elaboración propia.

La información del cuadro N° 10 muestra que los hoteles categoría A solamente cuentan con habitaciones privadas con baños privados. Los servicios e instalaciones mayormente son piscinas, gimnasios, spas, tours y restaurantes con comida gourmet. Algunos ofrecen galerías de arte, museos, campos de golf, campos de café, artesanías, entre otros.

Los hoteles categoría B ofrecen solamente habitaciones privadas con baños privados y los servicios son tours, restaurantes, piscinas y spas. Los hoteles categoría C son los que ofrecen los tres tipos de habitaciones, privadas con baño privado, privadas con baños compartidos y compartidas. No todos ofrecen estas tres opciones, pero proporcionan combinaciones de las mismas. Los servicios en su mayoría son restaurantes, piscina y tours. El detalle llamativo sobre estos servicios es que los huéspedes pueden gozar de ellos pagando un monto extra.

Los hoteles de categoría B existen en menor cantidad en Antigua Guatemala, por lo que es una oportunidad para establecer un hotel tipo *bed and breakfast* en la ciudad. Es importante que el concepto del mismo permita diferenciarse de los demás, ya sea por medio de un enfoque en la cultura, alianzas estratégicas, ambiente, entre otros.

Al realizar las visitas para observar el servicio de los hoteles, se investigaron tres hoteles, uno de cada categoría (Casa Santo Domingo, Uxlabil y Jacaranda). Los tres hoteles, sin importar su categoría, ofrecen una muy buena atención a los posibles clientes, lo cual demuestra la cultura amigable y de buen servicio de la ciudad, ya que al ser la más visitada del país, siempre se debe contar con una buena atención al cliente.

4.2.2. Matriz de identificación de requisitos

Al conocer un poco sobre la competencia, es necesario definir los requisitos principales para el proyecto, los cuales se convierten en la base para definir el alcance del mismo. El cuadro N° 11 presenta los requisitos para el establecimiento del hotel.

Cuadro 11: Matriz de requisitos para el proyecto

Nivel	Código	Descripción requisitos	Objetivos del proyecto	Entregable EDT
1	1.1	Hotel bajo el concepto bed and breakfast	Definir el alcance del proyecto para identificar la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.	
	1.2	Casa ya construida en Antigua Guatemala de dos pisos, con los siguientes ambientes: <ul style="list-style-type: none"> • Siete habitaciones • Sala • Comedor • Cocina • Siete baños (uno en la garita de seguridad) • Área de parqueo (8 vehículos) • Jardín • Espacio para tener una garita de seguridad 		
	1.3	Servicios gratis: <ul style="list-style-type: none"> • Toallas, jabón y shampoo • Agua filtrada para beber • Secadora para pelo • Televisión • Libro con información sobre Guatemala 		
	1.4	Desayuno hecho en casa incluido en el precio de la habitación. Comida casera y típica de Guatemala.		
	1.5	Se debe ayudar a otras comunidades, especialmente a las aledañas a Antigua Guatemala.		

	1.6	El área para el restaurante debe de tener cuatro mesas para cuatro personas cada una. Habrá un área de bar.		
	1.7	Área de lavandería y planchado.		
	1.8	El restaurante ofrece menús para el almuerzo y cena.		
	1.9	Se deben cumplir los requisitos legales guatemaltecos: impuestos, certificaciones, requisitos municipales de construcción, entre otros.		
2	2.1	Cumplir con el cronograma del proyecto para poder iniciar con las operaciones del hotel lo antes posible.	Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.	
3	3.1	El proyecto debe ser rentable y la inversión se debe recuperar entre ocho y 15 años.	Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.	
	3.2	Se obtienen los fondos por medio de una sociedad con un familiar, quien proporcionará los recursos financieros para la inversión.		
4	4.1	El servicio debe ser personalizado, buscando crear relaciones con los huéspedes y ayudándoles a que su estadía sea placentera y entretenida.	Definir los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.	
	4.2	El hotel debe ser higiénico, con limpieza antibacterial en sus instalaciones.		
	4.3	El hotel debe decorarse de forma pintoresca, mostrando la cultura guatemalteca.		
	4.4	Se ofrecerá el menú de la semana para los desayunos y también para los almuerzos.		
	4.5	Se ofrecerá personal de seguridad para que los huéspedes puedan estar siempre tranquilos.		

	4.6	El hotel contará con parqueo para los visitantes centroamericanos y nacionales.		
	4.7	Se tendrá un sauna rústico para que los huéspedes puedan utilizar.		
	4.8	El hotel tendrá un área para broncearse y así disfrutar del clima cálido de la ciudad.		
	4.9	Habrà un área para hacer parrilladas y otra para descansar, la cual contará con hamacas y sillones cómodos.		
	4.10	Se tendrá una habitación habilitada para personas con discapacidades físicas.		
	4.11	Alianza con taxis, buses, restaurantes, museos, galerías de arte, fincas, campos de golf, piscinas, entre otros		
	4.12	Se contará con un jacuzzi para que los huéspedes puedan usarlo.		
5	5.1	Se contrarán colaboradores de las ciudades aledañas, para poder ser una fuente de empleo y oportunidades.	Realizar un plan para la gestión de los recursos humanos para poder adquirir y desarrollar un buen equipo de trabajo que logre cumplir con los objetivos del proyecto.	
	5.2	Se llevarán a cabo capacitaciones para poder fomentar el conocimiento en los colaboradores sobre servicio al cliente, administración de hoteles, entre otros.		
6	6.1	Se realizará una campaña de mercadeo y publicidad para poder promover el hotel en Centroamérica, Guatemala y los demás países.	Construir un plan de comunicaciones para poder saber qué se debe decir, cómo comunicarlo, cuándo y a qué audiencia dirigirse, de manera que se logre persuadir a las personas adecuadas para que el proyecto sea exitoso.	
	6.2	El hotel debe manejar de redes sociales, página web, entre otros, para poder darse a conocer y promocionar sus ofertas y servicios.		

7	7.1	Los insumos para alimentos que se usarán en el restaurante del hotel deben de adquirirse en las localidades vecinas, lo cual ayudará a generar ingresos a familias de bajos recursos.	Determinar los insumos y servicios que se deben adquirir para poder gestionar el presupuesto necesario y así usarlos de manera eficiente.	
	7.2	Las decoraciones del hotel deben de adquirirse en las aldeas vecinas, de manera que se promueva el comercio con esas localidades de bajos recursos.		
8	8.1		Evaluar qué interesados forman parte del proyecto para poder conocer sus expectativas y necesidades para acoplarlas dentro del proyecto y evitar que dañen el desempeño del mismo.	

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Enunciado del alcance del proyecto

Los requisitos para el proyecto permiten definir qué es lo que el proyecto debe incluir y lo que ya no forma parte del mismo. Incluye la descripción del alcance del producto, criterios de aceptación, entregables, exclusiones del proyecto, restricciones y supuestos.

4.2.3.1. Descripción del alcance del producto

El proyecto generará como producto final la planificación para el establecimiento del hotel en la Ciudad Antigua Guatemala. El producto más importante son todas las características del hotel y la definición de las actividades necesarias para el establecimiento del mismo. Tal como ya se mencionó antes, el hotel es uno tipo *bed and breakfast*, el cual estará construido en una casa. Se quiere encontrar una casa que cumpla con ciertas condiciones, de manera que se evite construir y modificarla de forma radical, ya que la obtención de los permisos municipales para la construcción es muy complicada.

La casa debe tener seis habitaciones para huéspedes, una habitación para el propietario, sala, comedor con cuatro mesas para cuatro personas, cocina, siete baños (cinco para huéspedes, uno para el propietario y los colaboradores y uno en la garita de seguridad), área de parqueo para ocho vehículos, jardín, espacio para una garita de seguridad con su baño propio y debe contar con dos niveles de construcción. Además debe haber un espacio para lavandería, en donde también se podrá planchar. Se debe construir un sauna rústico, adaptar un jacuzzi, habilitar dos área de descanso, una con espacio para hacer parrillas y otra con área para broncearse.

El hotel tendrá un restaurante, en el cual se harán desayunos, incluidos en el precio de la habitación, y se ofrecerán almuerzos y cenas estilo casero y con comidas típicas de Guatemala. Cada habitación contará con servicios de toallas, shampoo, jabón, secadora para pelo, televisión, agua filtrada y un libro con diferente información sobre Antigua Guatemala. Una de las habitaciones

contará con características especiales para que personas con discapacidades físicas puedan hospedarse sin ninguna dificultad.

Una de las características más importantes será el enfoque a ayuda a personas de las comunidades vecinas quienes tienen ingresos bajos. Se contratará personal local y los insumos, tanto para el restaurante como para las decoraciones, serán compradas a artistas y productores locales. De igual manera se les proporcionarán talleres para que puedan aprender sobre servicio al cliente, administración de hoteles y gestión de negocios.

El proyecto también generará ciertos entregables, los cuales son específicos de la gestión del proyecto per se. El primer principal entregable será una descripción del hotel y sus características principales. El segundo será un cronograma que incluya en cuánto tiempo se espera poder encontrar la casa, adecuarla a los requisitos para el hotel, adquirir las decoraciones, insumos, reclutar y seleccionar el personal, las campañas de mercadeo, las capacitaciones, entre otros.

También presentará un presupuesto junto a una evaluación financiera del proyecto, usando la técnica de ROI (*Return Over Investment*). Por último, se trabajará en los aspectos que formarán parte de la calidad del hotel, de manera que se puedan establecer los parámetros necesarios para que el hotel ofrezca un buen servicio.

4.2.3.2. Entregables y criterios de aceptación

Los entregables del proyecto se describen en el cuadro N° 12, junto a los criterios de aceptación para cada uno.

Cuadro 12: Entregables y criterios de aceptación

No	Entregables	Criterios de aceptación
1	Investigación de sitios	<p>Se debe realizar una investigación en línea de los sitios disponibles para el hotel. Deben encontrarse por lo menos diez opciones de lugares.</p> <p>Se debe realizar una investigación de posibles empresas de bienes raíces que puedan apoyar con la búsqueda de opciones de sitios. Deben encontrarse por lo menos cinco opciones.</p> <p>Se realizarán visitas a las diferentes opciones. Deben realizarse por lo menos doce visitas.</p>
2	Análisis de elementos del sitio	Se realizará un análisis de los elementos de cada opción, tanto de los elementos que tiene y de los faltantes.
3	Selección del sitio	Se debe elegir el sitio que sea la mejor opción respecto a elementos existentes, faltantes, condiciones de pago, ubicación, entre otros.
4	Análisis de servicios básicos	<p>Se debe realizar un análisis de los servicios básicos que necesita el sitio. Se debe investigar qué proveedores pueden proporcionar dichos servicios.</p> <p>Se deben analizar tres opciones de proveedores para cada servicio que se necesita: cable, agua, electricidad, internet, teléfono, desechos de basura, seguridad</p>
5	Definición de imagen y marca	Se debe hacer una búsqueda de tres agencias de mercadeo y publicidad que puedan apoyar a crear la imagen y marca del hotel.

		Al seleccionar la empresa, se definirá la imagen y se creará un plan para gestionarla, la cual incluirá campañas de mercadeo, administración de diferentes canales de distribución como: redes sociales, página web y publicidad en internet (google ads), radio, revistas de turismo en Centroamérica.
6	Plan para gestión de alianzas	Se debe elaborar un plan para la gestión de las alianzas y debe incluir los siguientes servicios: transporte del aeropuerto hacia Antigua Guatemala, transporte en Antigua Guatemala (ya sea con taxis o buses); museos; complejos deportivos para usar canchas deportivas y piscinas; galerías de arte; restaurantes; campos de golf; fincas de café o producción orgánica de vegetales y frutas; tours al resto del país con agencias de viajes; tiendas de artesanías; tiendas de conveniencia; farmacia; servicio médico; seguros médicos y de accidentes.
		Se debe contactar por lo menos a tres proveedores para cada alianza.
		Se hará una evaluación de los proveedores y se seleccionará dependiendo de diferentes criterios, los cuales deben ser definidos en esta parte.
7	Selección de bufete de abogados	Se determinarán las necesidades que el bufete debe cubrir.
		Se investigarán por lo menos tres opciones y se elegirá al proveedor final.
8	Gestión de contratos	Se deben gestionar los contratos con los proveedores.
		Es importante revisar todas las cláusulas especiales; específicamente todas las relacionadas con la calidad del proyecto: insumos locales, colaboradores locales, entre otros.
9	Plan para la gestión de recursos humanos	Se debe hacer una investigación de tres empresas de reclutamiento y selección.
		Se deben definir los criterios para aceptar a la empresa y llevar a cabo la evaluación de las opciones para elegir la que sea mejor.

		Se crearán los perfiles necesarios para el hotel, así como las competencias que se necesitan. Se definirá la estructura organizacional que se requiere y las condiciones especiales que los colaboradores deben cumplir, como or ejemplo, ser del lugar o de aldeas vecinas, así como saber inglés y tener una buena actitud de servicio al cliente.
10	Definición de procesos de recursos humanos	Se deben definir los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y desarrollo de cultura organizacional.
11	Gestión de permisos	Se hará una investigación sobre los permisos que son necesarios.
		Se consultará con expertos sobre hotelería para conocer más sobre los permisos necesarios.
		Se debe tener una investigación sobre los documentos que se deben presentar, los requisitos que se deben cumplir, los formularios que se deben llenar y el resto del proceso que se debe llevar a cabo para obtener los permisos, como: INGUAT, SAT, Ministerio de Salud, Registro Mercantil, permisos municipales, entre otros.
12	Sistema de comunicación interno y externo	Se debe contar con un servicio de cable, internet y teléfono que permita comunicarse con los colaboradores y al mismo tiempo se le pueda ofrecer a los huéspedes ambos servicios.
		Se debe contratar internet de 5 megabytes, además de cable en un plan sencillo, una línea telefónica y también tener cinco celulares pre pago para que los huéspedes puedan usarlos mientras se encuentran en el país.
13	Cronograma	Se debe realizar un cronograma que incluya lo siguiente, para poder llevar a cabo con éxito el establecimiento del hotel: definir la ubicación y encontrar tres opciones de casas, selección de la casa, análisis con expertos de las modificaciones que necesita, cálculo del tiempo que durará hacer las modificaciones (construcción habitaciones, parqueo, garita de seguridad, baños, cocina, sistema eléctrico, seguridad, sistema hidráulico, generador de energía, entre otros).

		También se debe tomar en cuenta el tiempo para definir la decoración del hotel y adquirir los insumos necesarios. Además se debe analizar opciones de proveedores para obtener artículos de limpieza, alimentos, servicios de expertos, entre otros. Por último debe agregarse el tiempo de implementación de la sociedad y los detalles finales para que finalice el establecimiento del hotel y pueda iniciar operaciones.
14	Presupuesto	Se debe realizar un presupuesto tomando en cuenta la inversión y gastos para el establecimiento del hotel: contratación de expertos, renta o compra de la casa, modificaciones a la misma, gastos con proveedores (decoración, alimentos, muebles, entre otros), sociedad, permisos legales, licencias turísticas, impuestos, proyección de ingresos, división de utilidades, entre otros.
		Se debe realizar una evaluación financiera del proyecto, de manera que se pueda determinar el ROI y así saber en cuánto tiempo se podrá recuperar la inversión y qué tan rentable será el proyecto basado en la proyección de ingresos y gastos.
15	Evaluación de cumplimiento de la calidad	Se deberá hacer una integración de los requisitos que se deben cuidar y tomar en cuenta para brindar un servicio de calidad en el hotel.
		Se hará una auditoría y evaluación de los proveedores que se contraten, al igual que las cláusulas presentes en los contratos.
		Se harán evaluaciones de los diferentes servicios, características y elementos del hotel, para que cumplan con los requisitos de calidad.

Fuente: elaboración propia.

4.2.3.3. Exclusiones del proyecto

El producto final del proyecto será la planificación del hotel, junto a ciertas especificaciones sobre las actividades y características que se deben tomar en cuenta para poder iniciar con la construcción, modificación y operaciones del establecimiento, las cuales son aspectos del proyecto.

El proyecto solamente trabajará aspectos de la planificación, no llevará a cabo ningún aspecto de la ejecución, control y monitoreo o cierre. Consta de la investigación de ciertas características, como las casas disponibles, proveedores para la campaña de mercadeo, modificación de la casa, asesoría legal, insumos como alimentos y decoración, entre otros. No presentará las opciones finales, solamente establecerá lo que se debe investigar y hará una proyección del tiempo y costos que cada actividad implicará.

No se proporcionarán las soluciones finales para cada actividad, lo que se hará es elaborar el entorno necesario para poder analizar las mejores opciones, elegir las y así iniciar con la ejecución del proyecto, lo cual ya no es parte de este proyecto.

4.2.3.4. Restricciones

Las restricciones se dividirán en dos categorías, las que pertenecen al proyecto y las que son parte del producto final, el hotel. A continuación se presentan las restricciones del proyecto:

- No se cuenta con conocimiento sobre la industria hotelera ni sobre el manejo de páginas web o redes sociales.
- No se cuenta con estudios de mercado precisos y recientes sobre la industria hotelera en Guatemala.

El proyecto cuenta con ciertos requerimientos específicos los cuales se convierten en restricciones para el hotel. Las mismas se presentan a continuación:

- Se debe de ubicar una casa que cumpla con los requisitos para el hotel y que no necesite modificaciones radicales.
- Solamente se permiten modificaciones mínimas en la infraestructura de la casa, debido a las regulaciones para la construcción establecidas por la Municipalidad de Antigua Guatemala.
- La casa debe tener siete habitaciones, tener dos niveles, siete baños, cocina, comedor, sala, jardín y espacio para parqueo y una garita para seguridad.
- Una de las habitaciones debe cumplir con las características necesarias para personas con discapacidades físicas establecidas por el CONADI.
- La seguridad es importante, por lo que es necesario contar con sistema de vigilancia, generador eléctrico y bomba para agua.
- Para la contratación de proveedores, se deben evaluar siempre tres opciones para poder elegir una de ellas.
- Se deben cumplir los requisitos legales gubernamentales para la creación de la empresa: permisos de INGUAT, permisos de SAT, Superintendencia de Administración Tributaria; permisos del Ministerio de Salud y del Registro Mercantil, ambos para el restaurante y bar del hotel.

4.2.3.5. Supuestos

Los supuestos se pueden dividir en dos categorías, los del proyecto y los del producto final, el hotel. Los siguientes supuestos aplican a la gestión del proyecto:

- Los fondos para el proyecto se obtendrán por medio de un inversionista de la familia, quien se convertirá en socio del hotel.
- El plazo será suficiente para cumplir con éxito los objetivos del proyecto.
- Se cuenta con apoyo de expertos en la industria hotelera, por lo que se obtendrá conocimiento, consejos y juicio de expertos para llevarlo a cabo.

- Se cuenta con una base de datos de contactos que pertenecen al grupo objetivo al que va dirigido este hotel.
- Se cuenta con tres opciones en donde se puede ubicar el hotel y donde se deben hacer modificaciones a las instalaciones, pero no se debe construir desde cero el hotel.
- Se contará con retroalimentación oportuna por parte de los asesores académicos para mejorar el proyecto.

Los supuestos que aplican a las características del hotel se presentan a continuación:

- Se cuentan con más de tres opciones de proveedores para los diferentes insumos y servicios que se necesitan para llevar a cabo la planificación del establecimiento del hotel.
- Se obtendrán en una semana las cotizaciones de los proveedores para poder proyectar el presupuesto.
- Se tendrá información de expertos sobre diferentes temas (construcción, permisos legales, mercadeo, entre otros) para poder proyectar el cronograma para el proyecto.
- Se encontrará una casa que cumpla con el 75% de las características necesarias, lo cual implica que las modificaciones serán mínimas y por ende no se considerarán radicales.
- Se encontrarán colaboradores que deseen trabajar en el hotel, que sean de las comunidades vecinas, que tengan un nivel del dominio del idioma inglés del 75% y además cumplan con los perfiles de puesto.

4.2.4. Estructura de Desglose de Trabajo, EDT

La Estructura de Desglose de Trabajo, EDT, permite visualizar el trabajo que se debe realizar para el proyecto, tomando en cuenta los aspectos del producto final y de la gestión del proyecto. El cuadro N° 13 muestra la EDT para

el proyecto, lo cual permite ver los principales entregables, cuentas de control y paquetes de trabajo, los cuales en conjunto integran el alcance del proyecto. El Anexo 2 muestra la EDT del PFG.

Cuadro 13 EDT del proyecto

Nivel	Código	Nombre del elemento
1	1	Planificación Hotel
2	1.1	Selección del sitio
3	1.1.1	Investigación de opciones para el sitio
4	1.1.1.1	Investigación en línea de opciones para el sitio
4	1.1.1.2	Investigación con empresas de bienes raíces
4	1.1.1.3	Visitas a diferentes sitios
3	1.1.3	Evaluación de opciones para el sitio
4	1.1.3.1	Determinación de necesidades para el sitio
4	1.1.3.2	Contacto a diferentes opciones para el sitio
4	1.1.3.3	Análisis cualitativo de las diferentes opciones para el sitio
4	1.1.3.4	Análisis cuantitativo de las diferentes opciones para el sitio
4	1.1.3.5	Análisis hacer o comprar para el sitio
4	1.1.3.6	Selección de opción para el sitio
4	1.1.3.7	Creación del contrato para adquisición del sitio
2	1.2	Adecuación del sitio
3	1.2.1	Análisis de elementos faltantes
4	1.2.1.1	Análisis de elementos faltantes en el sitio
4	1.2.1.2	Investigación de proveedores para adecuar la infraestructura del sitio
4	1.2.1.3	Contacto a proveedores para infraestructura
4	1.2.1.4	Determinación de costos para adecuación del sitio
4	1.2.1.5	Selección de proveedores para adecuación del sitio
4	1.2.1.6	Creación de contratos para proveedores para adecuación del sitio
3	1.2.2	Imagen y marca
4	1.2.2.1	Investigación de proveedores para mercadeo
4	1.2.2.2	Selección de agencia de publicidad
4	1.2.2.3	Definición de imagen
4	1.2.2.4	Estructuración de campañas de publicidad
2	1.3	Establecimiento de alianzas estratégicas
3	1.3.1	Definición de alianzas necesarias
4	1.3.1.1	Definición de necesidades y requerimientos para alianzas
4	1.3.1.2	Análisis de alianzas necesarias
4	1.3.1.3	Estudio de posibles proveedores para alianzas
3	1.3.2	Gestión de proveedores para alianzas
4	1.3.2.1	Contacto a proveedores para alianzas
4	1.3.2.2	Determinación de costos para alianzas
4	1.3.3.1	Selección de proveedores para alianzas
4	1.3.3.2	Definición de condiciones de pago
4	1.3.3.3	Creación de contratos para proveedores de alianzas
2	1.4	Gestión de recursos humanos

3	1.4.1	Investigación sobre agencias de reclutamiento
4	1.4.1.1	Investigación en línea sobre agencias de reclutamiento
4	1.4.1.2	Análisis de agencias de reclutamiento recomendadas
4	1.4.1.3	Análisis comparativo de agencias de reclutamiento
4	1.4.1.4	Selección de agencia de reclutamiento
4	1.4.1.4	Creación de contrato para agencia de reclutamiento
3	1.4.2	Definición de perfiles
4	1.4.2.1	Identificación de necesidades para colaboradores
4	1.4.2.2	Creación de perfiles de puesto para colaboradores
4	1.4.2.3	Estructura de colaboradores para gestionar proveedores
3	1.4.3	Creación de procesos para gestión de recursos humanos
4	1.4.3.1	Definición de proceso de reclutamiento
4	1.4.3.2	Definición de proceso de selección
4	1.4.3.3	Creación de plan de inducción
4	1.4.3.4	Creación de planes de capacitación
4	1.4.3.5	Creación de planes de motivación/cultura organizacional
2	1.5	Servicios básicos
3	1.5.1	Análisis de servicios
4	1.5.1.1	Estudio de servicios existentes
4	1.5.1.2	Estudio de servicios faltantes
3	1.5.2	Análisis de proveedores para servicios básicos
4	1.5.2.1	Investigación de proveedores para servicios básicos
4	1.5.2.2	Contacto a proveedores para servicios básicos
4	1.5.2.3	Análisis de costos de proveedores para servicios básicos
4	1.5.2.4	Selección de proveedores para servicios básicos
4	1.5.2.5	Creación de contratos para servicios básicos
2	1.6	Gestión de permisos
3	1.6.1	Investigación sobre permisos
4	1.6.1.1	Investigación en línea sobre permisos necesarios
4	1.6.1.2	Consulta con expertos sobre hotelería
3	1.6.2	Investigación sobre proveedores para gestión de permisos
4	1.6.2.1	Estudio sobre bufetes de abogados
4	1.6.2.2	Selección de bufete para gestionar permisos
4	1.6.2.2	Creación de contrato para bufete de abogados
3	1.6.3	Gestión de los permisos
4	1.6.3.1	Definición de requisitos que se deben cumplir para cada permiso
4	1.6.3.2	Obtención de documentos y cumplimiento de requisitos
4	1.6.3.3	Llenado de formularios
4	1.6.3.4	Presentación de formularios y expedientes para los permisos
4	1.6.3.5	Obtención de los permisos
2	1.7	Gestión de la calidad
3	1.7.1	Establecimiento de políticas de calidad
4	1.7.1.1	Definición de requisitos para la calidad
4	1.7.1.2	Análisis de requerimientos especiales para proveedores

4	1.7.1.3	Análisis de requerimientos especiales para colaboradores
3	1.7.2	Supervisión de cumplimiento de requisitos especiales para proveedores y colaboradores
4	1.7.2.1	Evaluación de proveedores
4	1.7.2.2	Revisión de cláusulas especiales en contratos
4	1.7.2.3	Establecimiento de auditorías para corroborar el cumplimiento de las condiciones especiales
3	1.7.3	Evaluación de la calidad
4	1.7.4.1	Definición de las evaluaciones de las campañas de mercadeo (seguimiento a resultados)
4	1.7.4.2	Definición de evaluaciones para redes sociales, página web y otras aplicaciones
4	1.7.4.3	Definición de plan de evaluaciones de satisfacción de los clientes

Fuente: elaboración propia.

4.3. Planificación de la gestión del tiempo del proyecto

La planificación de la gestión del tiempo incluirá el desarrollo del cronograma del proyecto, en el cual se definirán actividades para la EDT, la duración de cada una y se hará una estimación de los recursos que se necesitan para llevar a cabo cada una. La figura N° 4 presenta el cronograma para el proyecto de forma detallada, mostrando la ruta crítica y la duración estimada, que es de 199 días hábiles, iniciando el 01 de junio de 2016 y finalizando el 06 de marzo de 2017.

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
0		Establecimiento hotel	199 días	mié 01/06/16	lun 06/03/17						
1		Selección del sitio	59 días	mié 01/06/16	lun 22/08/16						
2		Investigación de opciones para el sitio	20 días	mié 01/06/16	mar 28/06/16						
3		Investigación en línea de opciones para el sitio	5 días	mié 01/06/16	mar 07/06/16						
4		Investigación con empresas de bienes raíces	5 días	mié 08/06/16	mar 14/06/16	3					
5		Visitas a diferentes sitios	10 días	mié 15/06/16	mar 28/06/16	3,4					
6		Evaluación de opciones para el sitio	49 días	mié 15/06/16	lun 22/08/16						
7		Determinación de necesidades para el sitio	3 días	mié 29/06/16	vie 01/07/16	5					
8		Contacto a diferentes opciones para el sitio	5 días	mié 15/06/16	mar 21/06/16	3,4					
9		Análisis cualitativo de las diferentes opciones para el sitio	3 días	lun 04/07/16	mié 06/07/16	7					
10		Análisis cuantitativo de las diferentes opciones para el sitio	3 días	lun 04/07/16	mié 06/07/16	7					
11		Análisis hacer o comprar para el sitio	5 días	jue 07/07/16	mié 13/07/16	9,10					

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago sep	oct nov dic	ene feb mar abr may	
12	✓	Selección de opción para el sitio	0 días	jue 14/07/16	jue 14/07/16	11		14/07			
13		Creación del contrato para adquisición del sitio	10 días	mar 09/08/16	lun 22/08/16	12,20					
14		Adecuación del sitio	55 días	jue 14/07/16	mié 28/09/16						
15		Análisis de elementos faltantes	28 días	jue 14/07/16	lun 22/08/16						
16		Análisis de elementos faltantes en el sitio	4 días	jue 14/07/16	mar 19/07/16	11					
17		Investigación de proveedores para adecuar la infraestructura del sitio	5 días	mié 20/07/16	mar 26/07/16	12,16					
18		Contacto a proveedores para infraestructura	3 días	mié 27/07/16	vie 29/07/16	17					
19		Determinación de costos para adecuación del sitio	4 días	lun 01/08/16	jue 04/08/16	18					
20		Selección de proveedores para adecuación del sitio	2 días	vie 05/08/16	lun 08/08/16	17,19					
21		Creación de contratos para proveedores para adecuación del sitio	10 días	mar 09/08/16	lun 22/08/16	20					
22		Imagen y marca	27 días	mar 23/08/16	mié 28/09/16						

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							mayjun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
23		Investigación de proveedores para mercadeo	5 días	mar 23/08/16	lun 29/08/16	13,21					
24		Selección de agencia de publicidad	2 días	mar 30/08/16	mié 31/08/16	23					
25		Definición de imagen	10 días	jue 01/09/16	mié 14/09/16	24					
26		Estructuración de campañas de publicidad	10 días	jue 15/09/16	mié 28/09/16	25					
27		Entrega de productos de imagen y marca	0 días	mié 28/09/16	mié 28/09/16	26					
28		Establecimiento de alianzas estratégicas	69 días	jue 15/09/16	mar 20/12/16						
29		Definición de alianzas necesarias	26 días	jue 15/09/16	jue 20/10/16						
30		Definición de necesidades y requerimientos para alianzas	10 días	jue 15/09/16	mié 28/09/16	13,21,25					
31		Análisis de alianzas necesarias	8 días	jue 29/09/16	lun 10/10/16	25,30					
32		Estudio de posibles proveedores para alianzas	8 días	mar 11/10/16	jue 20/10/16	31					
33		Gestión de proveedores para alianzas	43 días	vie 21/10/16	mar 20/12/16						
34		Contacto a proveedores para alianzas	8 días	vie 21/10/16	mar 01/11/16	32					

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
35		Determinación de costos para alianzas	5 días	mié 02/11/16	mar 08/11/16	34					
36		Selección de proveedores para alianzas	5 días	mié 09/11/16	mar 15/11/16	32,35					
37		Definición de condiciones de pago	5 días	mié 16/11/16	mar 22/11/16	35,36					
38		Creación de contratos para proveedores de alianzas	20 días	mié 23/11/16	mar 20/12/16	36,37					
39		Gestión de recursos humanos	86 días	lun 18/07/16	lun 14/11/16						
40		Investigación sobre agencias de reclutamiento	22 días	lun 18/07/16	mar 16/08/16						
41		Investigación en línea sobre agencias de reclutamiento	5 días	lun 18/07/16	vie 22/07/16	12					
42		Análisis de agencias de reclutamiento recomendadas	5 días	lun 18/07/16	vie 22/07/16	12					
43		Análisis comparativo de agencias de reclutamiento	5 días	lun 25/07/16	vie 29/07/16	41,42					
44		Selección de agencia de reclutamiento	0 días	lun 01/08/16	lun 01/08/16	43					
45		Creación de contrato para agencia de reclutamiento	10 días	mié 03/08/16	mar 16/08/16	44					
46		Definición de perfiles	64 días	mié 17/08/16	lun 14/11/16						

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							mayjun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
47		Identificación de necesidades para colaboradores	5 días	mié 17/08/16	mar 23/08/16	12,45					
48		Creación de perfiles de puesto para colaboradores	10 días	mié 24/08/16	mar 06/09/16	47					
49		Estructura de colaboradores para gestionar proveedores	5 días	mié 07/09/16	mar 13/09/16	48					
50		Creación de procesos para gestión de recursos humanos	44 días	mié 14/09/16	lun 14/11/16						
51		Definición de proceso de reclutamiento	8 días	mié 14/09/16	vie 23/09/16	48,49					
52		Definición de proceso de selección	8 días	mié 14/09/16	vie 23/09/16	48,49					
53		Creación de plan de inducción	5 días	mié 14/09/16	mar 20/09/16	48,49					
54		Creación de planes de capacitación	15 días	mar 11/10/16	lun 31/10/16	25,31,48,49					
55		Creación de planes de motivación/cultura organizacional	10 días	mar 01/11/16	lun 14/11/16	53,54					
56		Servicios básicos	48 días	mié 27/07/16	vie 30/09/16						
57		Análisis de servicios	5 días	mié 27/07/16	mar 02/08/16						

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago sep	oct nov dic	ene feb mar abr may	
58		Estudio de sevcios existentes	5 días	mié 27/07/16	mar 02/08/16	12,16,17					
59		Estudio de servicios faltantes	5 días	mié 27/07/16	mar 02/08/16	12,16,17					
60		Análisis de proveedores para servicios básicos	43 días	mié 03/08/16	vie 30/09/16						
61		Investigación de proveedores para servicios básicos	8 días	mié 03/08/16	vie 12/08/16	58,59					
62		Contacto a proveedores para servicios básicos	5 días	lun 15/08/16	vie 19/08/16	61					
63		Análisis de costos de proveedores para servicios básicos	10 días	lun 22/08/16	vie 02/09/16	62					
64		Selección de proveedores para servicios básicos	5 días	lun 05/09/16	vie 09/09/16	63					
65		Creación de contratos para servicios básicos	15 días	lun 12/09/16	vie 30/09/16	64					
66		Gestión de permisos	123 días	jue 15/09/16	lun 06/03/17						
67		Investigación sobre permisos	25 días	mar 11/10/16	lun 14/11/16						
68		Investigación en línea sobre permisos necesarios	10 días	mar 11/10/16	lun 24/10/16	12,25,31,49					
69		Consulta con expertos sobre hotelería	15 días	mar 25/10/16	lun 14/11/16	68					

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
70		Investigación sobre proveedores para gestión de permisos	21 días	jue 15/09/16	vie 14/10/16						
71		Estudio sobre bufetes de abogados	8 días	jue 15/09/16	lun 26/09/16	20,25,48					
72		Selección de bufete para gestionar permisos	3 días	mar 27/09/16	jue 29/09/16	71					
73		Creación de contrato para bufete de abogados	10 días	vie 30/09/16	jue 13/10/16	72					
74		Firma de contratos	0 días	vie 14/10/16	vie 14/10/16	73					
75		Gestión de los permisos	95 días	mar 25/10/16	lun 06/03/17						
76		Definición de requisitos que se deben cumplir para cada permiso	10 días	mar 25/10/16	lun 07/11/16	68					
77		Obtención de documentos y cumplimiento de requisitos	20 días	mar 08/11/16	lun 05/12/16	76					
78		Llenado de formularios	10 días	mar 06/12/16	lun 19/12/16	77					
79		Presentación de formularios y expedientes para los permisos	10 días	mar 20/12/16	lun 02/01/17	78					
80		Obtención de los permisos	45 días	mar 03/01/17	lun 06/03/17	79					
81		Gestión de la calidad	89 días	jue 29/09/16	mar 31/01/17						

Proyecto: Establecimiento hotel
Fecha: vie 03/06/16

Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
División		Hito inactivo		Sólo fin	
Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 20
							mayjun	jul ago	sep oct	nov dic	ene
82		Establecimiento de políticas de calidad	81 días	mar 11/10/16	mar 31/01/17						
83		Definición de requisitos para la calidad	10 días	mar 11/10/16	lun 24/10/16	25,30,31,48					
84		Análisis de requerimientos especiales para proveedores	10 días	mar 25/10/16	lun 07/11/16	83					
85		Análisis de requerimientos especiales para colaboradores	10 días	mar 25/10/16	lun 07/11/16	83					
86		Supervisión de cumplimiento de requisitos especiales para proveedores y colaboradores	61 días	mar 08/11/16	mar 31/01/17						
87		Evaluación de proveedores	10 días	mar 08/11/16	lun 21/11/16	84,85					
88		Revisión de cláusulas especiales en contratos	20 días	mié 21/12/16	mar 17/01/17	13,21,38,45,65,					
89		Establecimiento de auditorías para corroborar el cumplimiento de las condiciones especiales	10 días	mié 18/01/17	mar 31/01/17	87,88					
90		Evaluación de la calidad	20 días	jue 29/09/16	mié 26/10/16						
91		Definición de las evaluaciones de las campañas de mercadeo (seguimiento a resultados)	15 días	jue 29/09/16	mié 19/10/16	26					

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2, 2016	tri 3, 2016	tri 4, 2016	tri 1, 2017	tri 2, 2017
							may jun	jul ago	sep oct	nov dic	ene feb
92		Definición de evaluaciones para redes sociales, página web y otras aplicaciones	20 días	jue 29/09/16	mié 26/10/16	26					
93		Definición de plan de evaluaciones de satisfacción de los clientes	15 días	jue 29/09/16	mié 19/10/16	26					
94		Gestión del tiempo y del costo	65 días	mar 15/11/16	lun 13/02/17						
95		Integración de costos	50 días	mar 06/12/16	lun 13/02/17						
96		Análisis de costos de diferentes proveedores	20 días	mar 06/12/16	lun 02/01/17	11,19,24,35,44,					
97		Análisis de costos de inversiones	20 días	mar 06/12/16	lun 02/01/17	11,19,24,35,44,					
98		Análisis de otros gastos	20 días	mar 06/12/16	lun 02/01/17	11,19,24,35,44,					
99		Integración de costos y gastos	15 días	mar 03/01/17	lun 23/01/17	96,97,98					
100		Evaluación financiera del proyecto	15 días	mar 24/01/17	lun 13/02/17	99					
101		Integración del tiempo	35 días	mar 15/11/16	lun 02/01/17						
102		Análisis de tiempos necesarios para actividades	25 días	mar 15/11/16	lun 19/12/16	7,16,30,41,58,5					

Proyecto: Establecimiento hotel Fecha: vie 03/06/16	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		División crítica	
	Tareas externas		Informe de resumen manual		Progreso	
	Hito externo		Resumen manual			

La figura N° 4 muestra el cronograma del proyecto. Se puede ver que el proyecto dura 199 días hábiles en total, iniciando el 01 de junio de 2016 y finalizando el 06 de marzo del 2017. La actividad que más tiempo durará es la Gestión de los permisos con 123 días hábiles; luego la Gestión de la calidad con 89 días hábiles; después la Gestión de los recursos humanos con 86 días hábiles. Cuarto, el Establecimiento de alianzas estratégicas con 69 días hábiles; quinto, la Gestión del tiempo y del costo con 65 días hábiles; sexto la Selección del sitio con 59 días. Después la Adecuación del sitio con 55 días y por último, la implementación de los Servicios básicos con 43 días.

La Gestión de los permisos es la actividad con mayor duración, lo cual refleja la realidad gubernamental de Guatemala. La obtención de certificados, permisos y garantes son procesos extremadamente burocráticos y muchas veces subjetivos, lo cual implica un riesgo alto para el proyecto, ya que sin los permisos el hotel no se puede abrir ni podrá funcionar. La gestión de la calidad es la segunda actividad con mayor duración, lo cual demuestra la importancia de cuidar los aspectos que permitirán que el hotel se diferencie de la competencia. La implementación de los servicios básicos es la actividad con menor duración y es debido a que las compañías que proporcionan estos servicios, agua, luz, teléfono, cable, entre otros, son muy eficientes y los trámites, cotizaciones e instalaciones las hacen en pocos días.

La ruta crítica del proyecto incluye la Selección del sitio y la adecuación del sitio. Dentro del Establecimiento de alianzas estratégicas se encuentran las actividades en donde se definen los requerimientos para las alianzas y se analizan las opciones para las alianzas. Finalmente, la Gestión de permisos es un actividad crítica, lo cual ahonda en el punto mencionado anteriormente sobre la burocracia en las diferentes entidades gubernamentales. Las actividades que forman la ruta crítica deben monitorearse de cerca, ya que son las que atrasarán el proyecto si la proyección del tiempo para las mismas no se cumple a la hora de ejecutar el proyecto.

4.4. Planificación de la gestión del costo del proyecto

La planificación de la gestión del tiempo del proyecto incluye un presupuesto para el proyecto, el cual incluye solamente la planificación del mismo. También se realiza una evaluación financiera de la ejecución, siendo esta el establecimiento y el inicio de operaciones del hotel. Ésta se realizará por medio del método ROI, *Return Over Investment*.

4.4.1. Presupuesto

El cuadro N° 14 presenta el presupuesto para el proyecto, detallado en base a la EDT del mismo.

Cuadro 14: Presupuesto para el proyecto en dólares estadounidenses

Nivel	Código	Nombre del elemento	Costo
1	1	Planificación Hotel	\$12,790.00
2	1.1	Selección del sitio	\$1,320.00
3	1.1.1	Investigación de opciones para el sitio	\$500.00
4	1.1.1.1	Investigación en línea de opciones para el sitio	\$100.00
4	1.1.1.2	Investigación con empresas de bienes raíces	\$100.00
4	1.1.1.3	Visitas a diferentes sitios	\$300.00
3	1.1.3	Evaluación de opciones para el sitio	\$820.00
4	1.1.3.1	Determinación de necesidades para el sitio	\$60.00
4	1.1.3.2	Contacto a diferentes opciones para el sitio	\$100.00
4	1.1.3.3	Análisis cualitativo de las diferentes opciones para el sitio	\$60.00
4	1.1.3.4	Análisis cuantitativo de las diferentes opciones para el sitio	\$60.00
4	1.1.3.5	Análisis hacer o comprar para el sitio	\$100.00
4	1.1.3.6	Selección de opción para el sitio	\$40.00
4	1.1.3.7	Creación del contrato para adquisición del sitio	\$400.00
2	1.2	Adecuación del sitio	\$1,600.00
3	1.2.1	Análisis de elementos faltantes	\$1,060.00
4	1.2.1.1	Análisis de elementos faltantes en el sitio	\$80.00
4	1.2.1.2	Investigación de proveedores para adecuar la infraestructura del sitio	\$100.00
4	1.2.1.3	Contacto a proveedores para infraestructura	\$60.00
4	1.2.1.4	Determinación de costos para adecuación del sitio	\$80.00
4	1.2.1.5	Selección de proveedores para adecuación del sitio	\$40.00
4	1.2.1.6	Creación de contratos para proveedores para adecuación del sitio	\$700.00
3	1.2.2	Imagen y marca	\$540.00
4	1.2.2.1	Investigación de proveedores para mercadeo	\$100.00
4	1.2.2.2	Selección de agencia de publicidad	\$40.00
4	1.2.2.3	Definición de imagen	\$200.00

4	1.2.2.4	Estructuración de campañas de publicidad	\$200.00
2	1.3	Establecimiento de alianzas estratégicas	\$1,780.00
3	1.3.1	Definición de alianzas necesarias	\$520.00
4	1.3.1.1	Definición de necesidades y requerimientos para alianzas	\$200.00
4	1.3.1.2	Análisis de alianzas necesarias	\$160.00
4	1.3.1.3	Estudio de posibles proveedores para alianzas	\$160.00
3	1.3.2	Gestión de proveedores para alianzas	\$1,260.00
4	1.3.2.1	Contacto a proveedores para alianzas	\$160.00
4	1.3.2.2	Determinación de costos para alianzas	\$100.00
4	1.3.3.1	Selección de proveedores para alianzas	\$100.00
4	1.3.3.2	Definición de condiciones de pago	\$100.00
4	1.3.3.3	Creación de contratos para proveedores de alianzas	\$800.00
2	1.4	Gestión de recursos humanos	\$1,860.00
3	1.4.1	Investigación sobre agencias de reclutamiento	\$540.00
4	1.4.1.1	Investigación en línea sobre agencias de reclutamiento	\$100.00
4	1.4.1.2	Análisis de agencias de reclutamiento recomendadas	\$100.00
4	1.4.1.3	Análisis comparativo de agencias de reclutamiento	\$100.00
4	1.4.1.4	Selección de agencia de reclutamiento	\$40.00
4	1.4.1.4	Creación de contrato para agencia de reclutamiento	\$200.00
3	1.4.2	Definición de perfiles	\$400.00
4	1.4.2.1	Identificación de necesidades para colaboradores	\$100.00
4	1.4.2.2	Creación de perfiles de puesto para colaboradores	\$200.00
4	1.4.2.3	Estructura de colaboradores para gestionar proveedores	\$100.00
3	1.4.3	Creación de procesos para gestión de recursos humanos	\$920.00
4	1.4.3.1	Definición de proceso de reclutamiento	\$160.00
4	1.4.3.2	Definición de proceso de selección	\$160.00
4	1.4.3.3	Creación de plan de inducción	\$100.00
4	1.4.3.4	Creación de planes de capacitación	\$300.00
4	1.4.3.5	Creación de planes de motivación/cultura organizacional	\$200.00
2	1.5	Servicios básicos	\$1,060.00
3	1.5.1	Análisis de servicios	\$200.00
4	1.5.1.1	Estudio de servicios existentes	\$100.00
4	1.5.1.2	Estudio de servicios faltantes	\$100.00
3	1.5.2	Análisis de proveedores para servicios básicos	\$860.00
4	1.5.2.1	Investigación de proveedores para servicios básicos	\$160.00
4	1.5.2.2	Contacto a proveedores para servicios básicos	\$100.00
4	1.5.2.3	Análisis de costos de proveedores para servicios básicos	\$200.00
4	1.5.2.4	Selección de proveedores para servicios básicos	\$100.00
4	1.5.2.5	Creación de contratos para servicios básicos	\$300.00
2	1.6	Gestión de permisos	\$2,120.00
3	1.6.1	Investigación sobre permisos	\$500.00
4	1.6.1.1	Investigación en línea sobre permisos necesarios	\$200.00
4	1.6.1.2	Consulta con expertos sobre hotelería	\$300.00
3	1.6.2	Investigación sobre proveedores para gestión de permisos	\$420.00
4	1.6.2.1	Estudio sobre bufetes de abogados	\$160.00
4	1.6.2.2	Selección de bufete para gestionar permisos	\$60.00
4	1.6.2.2	Creación de contrato para bufete de abogados	\$200.00

3	1.6.3	Gestión de los permisos	\$1,200.00
4	1.6.3.1	Definición de requisitos que se deben cumplir para cada permiso	\$200.00
4	1.6.3.2	Obtención de documentos y cumplimiento de requisitos	\$400.00
4	1.6.3.3	Llenado de formularios	\$200.00
4	1.6.3.4	Presentación de formularios y expedientes para los permisos	\$200.00
4	1.6.3.5	Obtención de los permisos	\$200.00
2	1.7	Gestión de la calidad	\$1,950.00
3	1.7.1	Establecimiento de políticas de calidad	\$600.00
4	1.7.1.1	Definición de requisitos para la calidad	\$200.00
4	1.7.1.2	Análisis de requerimientos especiales para proveedores	\$200.00
4	1.7.1.3	Análisis de requerimientos especiales para colaboradores	\$200.00
3	1.7.2	Supervisión de cumplimiento de requisitos especiales para proveedores y colaboradores	\$800.00
4	1.7.2.1	Evaluación de proveedores	\$200.00
4	1.7.2.2	Revisión de cláusulas especiales en contratos	\$400.00
4	1.7.2.3	Establecimiento de auditorías para corroborar el cumplimiento de las condiciones especiales	\$200.00
3	1.7.3	Evaluación de la calidad	\$550.00
4	1.7.4.1	Definición de las evaluaciones de las campañas de mercadeo (seguimiento a resultados)	\$150.00
4	1.7.4.2	Definición de evaluaciones para redes sociales, página web y otras aplicaciones	\$250.00
4	1.7.4.3	Definición de plan de evaluaciones de satisfacción de los clientes	\$150.00
2	1.8	Gestión del tiempo y del costo	\$1,100.00
3	1.7.1	Integración de costos	\$850.00
4	1.7.1.1	Análisis de costos de diferentes proveedores	\$150.00
4	1.7.1.2	Análisis de costos de inversiones	\$150.00
4	1.7.1.3	Análisis de otros gastos	\$150.00
4	1.7.1.4	Integración de costos y gastos	\$100.00
4	1.7.1.4	Evaluación financiera del proyecto	\$300.00
3	1.7.2	Integración del tiempo	\$250.00
4	1.7.2.1	Análisis de tiempos necesarios para actividades	\$150.00
4	1.7.2.2	Creación del cronograma	\$100.00

Fuente: elaboración propia.

El cuadro N° 14 muestra el presupuesto para el proyecto. El total es de \$12,790.00, siendo la actividad más costosa la Gestión de permisos, luego la Gestión de la calidad; después la Gestión de los recursos humanos. Como cuarta actividad, el Establecimiento de las alianzas estratégicas; quinto, la Adecuación del sitio; sexto, la Selección del sitio. Séptimo, la Gestión del tiempo y del costo y por último, la implementación de Servicios básicos.

El cuadro N° 15 muestra que la Gestión de los permisos, de la calidad, de recursos humanos y el Establecimiento de las alianzas estratégicas, utilizan el 60% del presupuesto del proyecto. Es decir, el 50% de las actividades consumen el 60% del presupuesto. Es importante notar que la Gestión de permisos y el Establecimiento de alianzas estratégicas forman parte de la ruta crítica. Esto implica que estas actividades se deben monitorear constantemente y hacer todo lo posible para evitar atrasos en las mismas o gastos extras de dinero para evitar un mal desempeño en el proyecto.

Cuadro 15 Resumen sobre la Gestión de los costos del proyecto

Nombre del elemento	Presupuesto	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Duración	Fecha inicio	Fecha fin
Gestión de permisos	\$2,120.00	17%	17%	123	15/06/16	6/03/17
Gestión de la calidad	\$1,950.00	15%	32%	89	29/09/16	31/01/17
Gestión de recursos humanos	\$1,860.00	15%	46%	86	18/07/16	14/11/16
Establecimiento de alianzas estratégicas	\$1,780.00	14%	60%	69	15/09/16	20/12/16
Adecuación del sitio	\$1,600.00	13%	73%	55	14/07/16	28/09/16
Selección del sitio	\$1,320.00	10%	83%	59	1/06/16	22/08/16
Gestión del tiempo y del costo	\$1,100.00	9%	92%	65	15/11/16	13/02/17
Servicios básicos	\$1,060.00	8%	100%	48	27/07/16	30/09/16
Total	\$12,790.00	100%				

Fuente: elaboración propia.

Alimentos del restaurante		\$6,000.00	\$9,600.00	\$13,800.00	\$20,400.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00	\$22,200.00
Ingresos impuestos		\$4,614.00	\$7,012.80	\$10,500.00	\$17,848.00	\$22,464.00	\$27,964.00	\$29,592.00	\$29,592.00	\$29,592.00	\$29,592.00	\$29,592.00	\$29,592.00
Egresos	\$-	\$72,650.00	\$71,650.00	\$72,000.00	\$71,750.00	\$71,650.00	\$72,000.00	\$71,650.00	\$71,750.00	\$72,000.00	\$71,650.00	\$71,650.00	\$71,650.00
Mantenimiento y equipo		\$150.00	\$150.00	\$500.00	\$150.00	\$150.00	\$500.00	\$150.00	\$150.00	\$500.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00
Decoración		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$200.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$200.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Muebles y línea blanca		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Restaurante		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Modificaciones infraestructura		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Permisos legales		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Servicios profesionales		\$2,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Campaña publicidad		\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capacitaciones		\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Sueldos		\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Insumos con proveedores		\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Cuotas		\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
Seguros		\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Depreciación		\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Otros gastos		\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00
Flujo operativo	\$-	\$44,836.00	\$28,897.20	\$-8,000.00	\$35,998.00	\$62,514.00	\$92,664.00	\$102,042.00	\$101,942.00	\$101,692.00	\$102,042.00	\$102,042.00	\$102,042.00
Impuesto sobre la renta		\$-	\$-	\$-	\$2,519.86	\$4,375.98	\$6,486.48	\$7,142.94	\$7,135.94	\$7,118.44	\$7,142.94	\$7,142.94	\$7,142.94
Impuesto al turismo		\$1,770.00	\$2,664.00	\$4,020.00	\$7,000.00	\$9,000.00	\$11,500.00	\$12,240.00	\$12,240.00	\$12,240.00	\$12,240.00	\$12,240.00	\$12,240.00
Impuesto al Valor Agregado		\$3,397.68	\$5,190.34	\$7,740.00	\$12,989.76	\$16,159.68	\$19,819.68	\$20,903.04	\$20,903.04	\$20,903.04	\$20,903.04	\$20,903.04	\$20,903.04
Total impuestos		\$5,167.68	\$7,854.34	\$11,760.00	\$22,509.62	\$29,535.66	\$37,806.16	\$40,285.98	\$40,278.98	\$40,261.48	\$40,285.98	\$40,285.98	\$40,285.98
Utilidad operativa	\$-	\$50,003.68	\$36,751.54	\$19,760.00	\$13,488.38	\$32,978.34	\$54,857.84	\$61,756.02	\$61,663.02	\$61,430.52	\$61,756.02	\$61,756.02	\$61,756.02

Depreciación		\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Flujo de efectivo bruto	\$-	\$- 49,503.68	\$- 36,251.54	\$- 19,260.00	\$13,988.38	\$33,478.34	\$55,357.84	\$62,256.02	\$62,163.02	\$61,930.52	\$62,256.02	\$62,256.02	\$62,256.02
Flujos acumulados	\$-76,000.00	\$- 49,503.68	\$- 85,755.22	\$- 105,015.22	\$-91,026.84	\$-57,548.50	\$-2,190.66	\$60,065.36	\$122,228.38	\$184,158.90	\$246,414.92	\$308,670.94	\$370,926.96
Valor presente neto	\$106,733.97												
Tasa de retorno	10%												

Fuente: elaboración propia.

4.5. Planificación de la gestión de la calidad del proyecto

La planificación de la gestión de la calidad del proyecto incluye una lista de verificación que permite conocer qué elementos son importantes para la calidad y qué criterios de aceptación debe cumplir cada uno para considerarse de alta calidad. De igual manera se cuenta con un diagrama de comparación entre las características del hotel y de los otros que se observaron, los cuales se describen en la sección de la Planificación de la gestión del alcance.

4.5.1. Lista de verificación

La lista de verificación se puede usar como una hoja de control, en la cual se definen los aspectos importantes que conforman la calidad del proyecto y del producto y se debe revisar que todos se cumplan. De igual manera, se presentará una descripción de los criterios de aceptación de cada uno. El cuadro N° 17 presenta la lista de verificación para la calidad del proyecto.

Cuadro 17: Lista de verificación para gestionar la calidad

No	Elemento	Criterios de aceptación para la calidad
1	Habitaciones	Deben haber seis habitaciones para huéspedes, una habitación para el propietario y una garita de seguridad.
		Planta baja: tres habitaciones, una con especificaciones para que pueda entrar una persona con silla de ruedas (rampas, puerta amplia, baño amplio con barras metálicas, ducha amplia), cama queen, tiene un sofá, mesas a la par de la cama, escritorio, clóset y televisión. Las otras dos son habitaciones sencillas, con una cama matrimonial, dos sillas, escritorio, clóset y televisión. Las mismas comparten un baño. La habitación para el propietario tendrá espacio para una cama matrimonial, sofá, escritorio, clóset y televisión. La garita tendrá espacio para una cama semi matrimonial, sofá, escritorio y televisión.
		Segundo nivel: tres habitaciones. Una con una cama matrimonial y una imperial, otra con una cama matrimonial con opción a poner una cama imperial y la tercera la suite con una cama King. Las tres cuentan con sofá, escritorio, clóset y televisión. La suite tiene su propio balcón y su área privada para broncearse.
		Las habitaciones cuentan con sistema de aire acondicionado eléctrico.
2	Baños	Deben haber siete baños, cinco para los huéspedes, uno para los colaboradores y el propietario y otro en la garita de seguridad.
		Planta baja: un baño para el personal y el propietario, un baño compartido y un baño en la habitación para personas con discapacidades (cuenta con barras para que las personas puedan agarrarse y así usar el baño con facilidad). Todos estos baños tienen inodoro, lavamanos y bañeras con ducha. Habrá un baño en la garita de seguridad, con inodoro, lavamanos y ducha.

		Segundo nivel: tres baños, todos con inodoro, lavamanos y bañera con ducha; uno de ellos, que se encuentra en la suite, cuenta con detalles más lujosos que los demás.
3	Restaurante	Debe contar con cuatro mesas para cuatro personas cada una. Además se tendrán otras cinco sillas extra y una silla especial para niños.
		Se debe ofrecer un menú especial para cada semana, tanto para desayuno como para almuerzo. Este menú debe constar de plato fuerte, postre y bebida.
		El menú debe ser balanceado y saludable, enfatizando en el uso de ingredientes y recetas guatemaltecas.
4	Áreas de descanso	El hotel debe tener dos áreas de descanso.
		Planta baja: tiene un área para descansar que tiene cuatro hamacas, dos sofás, área para hacer parrilladas (parrilla, tres mesas, diez sillas), área para broncearse con cuatro camas.
		En la planta baja se encuentra un sauna rústico y un jacuzzi, ambos con capacidad para ocho personas. El sauna rústico, también conocido como temascal, está hecho con piedras, adobe y ladrillos de barro; la chimenea está hecha para usar madera, cuenta con hojas de eucalipto y un sistema de agua que permite generar el humo dentro del sauna.
		Segundo nivel: tiene un área para descansar que se encuentra en un balcón. Tiene dos hamacas y un sofá.
5	Cocina	La cocina cuenta con una refrigeradora, estufa eléctrica con cuatro hornillas, microondas, horno tostador, lavatrastos con dos espacios, licuadora, cafetera, plancha de cocina para hacer waffles, panqueques, tocino y salchichas. Debe tener un set de sartenes y ollas, tablas para picar, además de tenedores, cuchillos, cucharas, paletas, utensilios para ensaladas, pasteles, platos, vasos, tazas, etcétera.

		Es necesario que cuente con un extractor de olores y aire acondicionado. También contará con una mesa y sillas para ocho personas para que los colaboradores y el propietario puedan comer ahí.
6	Habitación con baño especial para personas con discapacidades	El hotel debe contar con el espacio físico adecuado para personas con discapacidades, según lo indica el Manual Técnico de accesibilidad de las personas con discapacidades al espacio físico y medios de transporte en Guatemala elaborado por el CONADI, Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad, (2005). Esta habitación tendrá una cama <i>queen</i> , tiene un sofá, mesas a la par de la cama, escritorio, clóset, televisión y aire acondicionado.
		Todos los ingresos deben estar señalizados, con un clareo de 0.9 metros, rampas con pendientes hidráulicas de 2%, rejillas para que el agua pase por ahí. Las puertas deben de tener un ancho mínimo de 0.9 metros, con el picaporte a 0.95 metros y con una barra de metal en medio para que sirva como apoyo, colocada hacia donde se abre la puerta. El picaporte debe ser en forma de manecilla (CONADI, 2005).
		Todos los corredores y espacios deben estar libres de gradas y contar con rampas con peraltes del 2%. Todas las rampas deben contar con pasamanos, si la longitud supera un metro, ubicados a una altura de 0.95 metros para adultos y a 0.7 metros para niños y personas con sillas de ruedas. Las ventanas se deben ubicar a un máximo de 0.8 metros para que niños y adultos puedan tener una completa visualización (CONADI, 2005).
		El baño debe tener el papel higiénico localizado a una altura entre 0.7 a 0.9 metros, a un radio de 0.45 metros del inodoro. La altura del inodoro debe ser de 0.5 metros y debe situarse mínimo a 0.7 metros de distancia de la pared, para que pueda ponerse la silla de ruedas. Se deben ubicar barras de metal en las paredes y ganchos para ubicar los bastones o muletas. Se puede considerar usar un sistema de limpieza automático para las personas que no

		<p>pueden usar las manos (combinación de bidet con excusado) que use chorros a presión y aire para realizar la limpieza (CONADI, 2005).</p> <p>El lavamanos debe ubicarse de forma frontal, sin tener nada en la parte inferior que dificulte la aproximación al mismo. El grifo debe ser tipo palanca, ubicado a 0.9 metros. Las toallas o secador se deben ubicar a una altura máxima de 1.10 metros. Es recomendable poner barras de apoyo (CONADI, 2005).</p> <p>La ducha debe contar con barras metálicas para apoyo y piso antideslizante. Deben ser duchas con un espacio para sentarse, conocidas como duchas sillas. La entrada a la misma debe tener una rampa con peralte de 2% (CONADI, 2005).</p>
7	Parqueo	<p>El hotel debe tener ocho parqueos, uno de los cuales será para personas con discapacidades físicas.</p> <p>Los siete espacios de parqueos estándar deben de medir 2.5 metros de ancho por 5 metros de largo (Municipalidad de Guatemala, 2009) y el parqueo para personas discapacitadas debe medir 3.5 metros de ancho por 5 metros de largo (CONADI, 2005). Éste último debe estar señalizado y ubicado a la par de la puerta de ingreso al hotel.</p> <p>El área de parqueo debe de asfaltarse y estar bien señalizada.</p>
8	Sistema pluvial y de drenajes	<p>Hacer una evaluación sobre el sistema de tuberías y drenajes de la casa para identifica problemas.</p> <p>Hacer las modificaciones necesarias para poder tener un buen sistema hidráulico en la casa y que sea capaz de proveer agua abundante para todos los huéspedes.</p> <p>Implementar un calentador general para que haya agua caliente en todas las habitaciones. Debe ser capaz de proveer el servicio sin problema, cuando todas las duchas estén funcionando al mismo tiempo.</p>
9	Planta de electricidad	<p>Generador de electricidad fijo, con capacidad de 20,000 watts (Generadores y Maquinaria, 2015). Debe ser capaz de permitir que funcione el calentador de agua, refrigeradora, microondas, estufa, siete televisiones, bomba para</p>

		el agua, treinta bombillas, ocho laptops, quince celulares, seis secadoras para pelo, el sistema de aire acondicionado, entre otros.
10	Sistema eléctrico	<p>Se tiene que contar con un sistema eléctrico que permita usar una estufa, refrigeradora, microondas, horno tostador, licuadora, cafetera, plancha, secadoras para pelo, televisiones, computadoras portátiles, teléfonos celulares, teléfonos fijos, cámaras de seguridad, bombillas, calentador para agua, bomba para agua, entre otros.</p> <p>Se deben analizar los servicios que pueden ofrecer tres expertos sobre este tema, para elegir uno que pueda realizar un estudio de la situación del sistema eléctrico de la casa y proponer las modificaciones necesarias para que funcione correctamente.</p>
11	Sistema de seguridad y vigilancia	Se debe tener un sistema de vigilancia con cámaras en las áreas comunes (cocina, comedor, áreas de descanso, jardín y parqueo). Se necesitan 10 cámaras de seguridad con un servidor que permita guardar las grabaciones de una semana de anterioridad.
12	Plan de modificación de la infraestructura	<p>Se debe realizar un plan para indicar cómo se trabajarán las modificaciones de la infraestructura de la casa. Como primera parte debe tener un análisis de las opciones de casas para poner el hotel y como segunda parte, la selección de la casa final.</p> <p>Debe incluir un estudio de las modificaciones que se deben realizar para cumplir con los criterios de aceptación referentes a la infraestructura, un cronograma de las visitas de los expertos en diferentes temas (construcción, electricidad, sistemas hidráulicos, decoración, seguridad, entre otros), un presupuesto y una EDT del trabajo que se realizará.</p>

13	Colaboradores	Se necesita un plan de reclutamiento y selección para el personal, con lo cual se deben analizar propuestas de tres empresas que ofrecen este servicio. Basado en ese análisis, se seleccionará a la empresa con la cual se trabajará.
		Se creará un documento con los perfiles de puestos de los colaboradores: asistente del gerente, ama de llaves, jefe de mantenimiento, cocinero, asistente de cocina, dos encargadas de limpieza, dos encargados de seguridad, encargado de adquisiciones, asistente de compras.
		Todos deben ser contratados en las comunidades aledañas a Antigua Guatemala y deben de saber un 75% de inglés (escucha, oral y escrito).
14	Decoración	Los insumos para la decoración se obtendrán en las localidades aledañas a la ciudad, de manera que se fomente el comercio en la región.
		Se deben analizar tres opciones de diseñadores de interiores que ayuden a decorar el hotel. Se presentará el análisis de las tres propuestas y se seleccionará la mejor opción.
		La decoración debe ser de colores intensos, usando telas típicas, accesorios de barro, madera y con detalles rústicos.
		Decoración para: cuadros, lámparas, sábanas para las camas, muebles, sillas, espejos, platos, utensilios para la cocina, vasos, escritorios, sofás, accesorios para baño, alfombras, entre otros.
15	Alimentos para el restaurante	Los alimentos a usar en el restaurante deben ser adquiridos en un 50% de productores de las ciudades aledañas. Esto incluye lácteos, vegetales, verduras, frutas, pan, harinas, tortillas, miel, azúcar, entre otros. Insumos como carnes, pollo, pescado, mariscos, especias, aceite, helado, endulzantes y otros, se comprarán en establecimientos de otras ciudades o con proveedores a domicilio.

16	Otros insumos para el hotel	Insumos para la limpieza, lavandería, planchado, mantenimiento y seguridad serán adquiridos en otras ciudades, ya que no se encuentran en Antigua Guatemala o lugares vecinos. De preferencia se deben comprar en establecimientos que venden al por mayor, para obtener mejores precios.
17	Capacitaciones	Se debe contar con un plan de capacitación sobre servicio al cliente, administración de hoteles y cada puesto específico para mejorar el desempeño de los colaboradores.
		El plan debe incluir una inducción para los colaboradores, así como capacitaciones cada tres meses sobre temas innovadores de cada área.

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Indicadores para medir el desempeño

El desempeño de un proyecto se debe medir, de manera que se pueda conocer el progreso del mismo y así saber si la planificación se está cumpliendo, o si hay desviaciones, tanto positivas como negativas (PMI, 2013). El cuadro N° 18 presenta los principales indicadores para el proyecto, los cuales ayudarán a medir la calidad del mismo en diferentes ámbitos, como costos, tiempo, alcance, entre otros.

Cuadro 18 Indicadores de desempeño para el proyecto

Indicador	Descripción	Responsable	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del presupuesto	Se medirá al llevar un control de lo gastado y se comparará con el presupuesto, en términos porcentuales.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Quincenal
Cumplimiento del cronograma	Se medirá llevando el control del cronograma con las entregas realizadas. El avance se medirá en días y con los hitos.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Semanal
Firma de contratos	Cantidad total de contratos planificados vs. cantidad de contratos firmados.	Director del proyecto	100% de contratos firmados	Semanal hasta que se obtengan
Cumplimiento de firma de contratos	Se llevará un control de las fechas en el cronograma para la firma de contratos vs. las fechas reales. Se medirá en días.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Mensual
Obtención de permisos	Cantidad total de permisos planificados vs. cantidad de permisos obtenidos.	Director del proyecto	100% de permisos obtenidos	Semanal hasta que se obtengan
Cumplimiento en la obtención de permisos	Se llevará un control de las fechas límites en el cronograma para la obtención de permisos vs. las fechas reales. Se medirá en días.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Mensual
Características de la casa	Características necesarias en las especificaciones y requerimientos vs. características de la casa seleccionada.	Director del proyecto	Desviación menos del 25%	Dos veces mientras se elige el sitio

Avance en adecuación del sitio	Cantidad de requerimientos faltantes o que se deben modificar vs. la adecuación real de los mismos.	Director del proyecto	100% de requerimientos	Semanal hasta terminar la adecuación
Cumplimiento de la adecuación	Se llevará un control de las fechas límites en el cronograma para la adecuación del sitio vs. las fechas reales. Se medirá en días.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Semanal hasta que termine la adecuación
Avance con servicios básicos	Se llevará un control de las fechas límites en el cronograma para la instalación de los servicios básicos vs. las fechas reales. Se medirá en días.	Director del proyecto	Desviación más/menos del 5%	Semanal hasta que termine la adecuación

Fuente: elaboración propia.

El cuadro N° 19 presenta indicadores de desempeño para el hotel, una vez que haya iniciado operaciones. Estos indicadores son generales, pues en la parte de ejecución del proyecto se establecerán más indicadores relaciones con la operación diaria del hotel.

Cuadro 19 Indicadores para la operación del hotel

Indicador	Descripción	Responsable	Meta	Frecuencia
Ocupación de habitaciones	Cantidad de habitaciones ocupadas vs. planificación	Gerente General	Desviación de más/menos 15%	Semanal
Limpieza	Encuesta sobre satisfacción al cliente. Escala de pésimo a excelente (cinco grados).	Ama de llaves	Excelente	Por huésped. Resumen quincenal
Jacuzzi y áreas de descanso	Encuesta sobre satisfacción al cliente. Escala de pésimo a excelente (cinco grados).	Jefe de mantenimiento	Excelente	Por huésped. Resumen quincenal
Alianzas estratégicas	Encuesta sobre satisfacción al cliente. Escala de pésimo a excelente (cinco grados).	Encargado de adquisiciones	Excelente	Por huésped. Resumen quincenal
Restaurante	Encuesta sobre satisfacción al cliente. Escala de pésimo a excelente (cinco grados).	Cocinero	Excelente	Por huésped. Resumen quincenal

Retorno sobre la inversión	Retorno del 10% sobre la inversión total, doce años.	Gerente general	100% cumplimiento	de	Trimestral
Colaboradores de la región	Colaboradores que vivan en la región.	Gerente general	80% cumplimiento	de	Mensual
Proveedores de la región	Proveedores con productos y servicios ubicados en la región.	Encargado de adquisiciones	60% cumplimiento	de	Mensual

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Diagrama de comparación

El diagrama de comparación presenta un análisis de las buenas prácticas y aspectos que no se deben incluir en el proyecto, al observar y estudiar a hoteles similares (se realizó una investigación/observación al hospedarse una noche en cada hotel que se presenta en el cuadro N° 20). Esto permite identificar los parámetros de la calidad del proyecto, así como definir si existen oportunidades de mejora para el concepto del hotel. El cuadro N° 20 presenta la comparación de características entre hoteles de la competencia con este proyecto.

Cuadro 20 Comparación de características de hoteles de la competencia

No	Hotel	Elemento	Aspectos positivos	Aspectos negativos
1	Ajbe Turista: ubicado en Ciudad Guatemala	Habitaciones	Bien equipadas: secadora para pelo, clóset, televisión, ventilador eléctrico, escritorio.	No cuentan con sistema de aire acondicionado.
		Baños	Todas las habitaciones cuentan con agua caliente.	
		Necesidades especiales		No cuentan con instalaciones para personas con necesidades especiales.
		Desayuno	Desayuno incluido en el precio de la habitación.	Solamente tienen dos opciones para desayunos.
		Restaurante		Solamente ofrecen desayunos; no tienen restaurante.
		Otros servicios	Jardín, recomendaciones para restaurantes y servicios de lavandería y planchado.	

		Parqueo	Cuenta con parqueo para tres vehículos.	
		Limpieza	Buena higiene en las habitaciones.	Se podría mejorar la higiene en los baños.
		Actitud de colaboradores	Buena actitud de los colaboradores, muy serviciales.	
		Página web y redes sociales	Cuenta con página web. Se pueden hacer reservaciones en línea. Cuenta con presencia en buscadores de hoteles.	No cuenta con perfiles en redes sociales.
		Responsabilidad social / ética	Comprometidos con gastar menos agua y energía eléctrica.	
2	Hotel Los Próceres: ubicado en Ciudad de Guatemala	Habitaciones	Cuentan con clóset y televisión.	No cuentan con sistema de aire acondicionado ni con ventilador. No ofrecen secadora para pelo ni escritorio.
		Baños	Todas las habitaciones cuentan con agua caliente.	
		Necesidades especiales		No cuentan con instalaciones para personas con necesidades especiales.
		Desayuno		No ofrecen desayuno.
		Restaurante		No cuentan con restaurante.
		Otros servicios		No cuentan con otros servicios.
		Parqueo	Cuentan con parqueo.	
		Limpieza		La limpieza se podría mejorar.
		Actitud de colaboradores		Los colaboradores podrían estar mejor capacitados para ofrecer un mejor servicio.

		Página web y redes sociales	Cuenta con página web. Cuenta con presencia en buscadores de hoteles.	No cuenta con presencia en redes sociales. Le faltan imágenes de las habitaciones.
		Responsabilidad / ética		No tienen ningún compromiso de responsabilidad social.
3	Casa Capuchinas: ubicado en Antigua Guatemala	Habitaciones	Equipadas con clóset, televisión, ventilador eléctrico, escritorio, agua pura.	No cuentan con sistema de aire acondicionado ni con ventilador eléctrico. No tienen secadora para pelo.
		Baños	Todas las habitaciones cuentan con agua caliente.	
		Necesidades especiales		No cuentan con instalaciones para personas con necesidades especiales.
		Desayuno	Desayuno incluido en el precio de la habitación. Varias opciones para desayuno.	
		Restaurante		Solamente ofrecen desayunos; no tienen restaurante.
		Otros servicios	Amplio jardín y sillas para bronceo.	No cuentan con otros servicios.
		Parqueo		No cuentan con parqueo.
		Limpieza	Habitaciones limpias.	
		Actitud de colaboradores	Buena actitud de los colaboradores, muy serviciales.	
		Página web y redes sociales	Cuenta con referencias en buscadores de hoteles.	No cuenta con página web ni perfiles en redes sociales.
		Responsabilidad social / ética		No cuentan con ningún compromiso de responsabilidad social.

4	Lo de Bernal: ubicado en Antigua Guatemala	Habitaciones	Bien equipadas: secadora para pelo, clóset, televisión, ventilador eléctrico, escritorio, agua pura.	No cuentan con sistema de aire acondicionado.
		Baños	Todas las habitaciones cuentan con agua caliente.	
		Necesidades especiales		No cuentan con instalaciones para personas con necesidades especiales.
		Desayuno	Desayuno incluido en el precio de la habitación. Varias opciones para desayuno.	
		Restaurante		Cuentan con restaurante.
		Otros servicios	Servicio de lavado y planchado, jardín.	
		Parqueo		No cuenta con parqueo.
		Limpieza	Excelente limpieza.	
		Actitud de colaboradores	Los colaboradores tienen buena actitud, muy serviciales.	
		Página web y redes sociales	Buena página web, presente en redes sociales y buscadores de hoteles.	
		Responsabilidad social / ética		No cuentan con un compromiso de responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia.

El cuadro N° 20 muestra aspectos negativos y positivos de cuatro hoteles, dos ubicados en Antigua Guatemala y dos en la Ciudad de Guatemala. Es posible ver que todos cuentan con habitaciones privadas y no tienen habitaciones con baño compartido o habitaciones compartidas. Ninguno de ellos tiene instalaciones para personas con necesidades especiales y tampoco permiten el ingreso de mascotas.

Estos dos aspectos son diferenciadores para el hotel propuesto en este proyecto. De igual manera lo es el aire acondicionado y la opción a entretenimiento por medio de las alianzas estratégicas. Es importante mencionar que solamente el hotel Ajbe Turista tiene una política de responsabilidad social, lo cual se puede considerar como otro elemento diferenciador para el hotel.

Las áreas de descanso, para hacer parrilladas, el jacuzzi, el espacio para parqueo y el servicio de restaurante con elementos que no son diferenciadores, pero son necesarios para que el servicio y calidad del hotel sean considerados altos. Es importante mencionar que se ofrecerán más de tres opciones de desayuno para los huéspedes, dependiendo de los gustos y necesidades de cada uno.

5. CONCLUSIONES

Las proyecciones de crecimiento económico en Guatemala y los demás países de Centroamérica, al igual que las proyecciones referentes a la industria turística, proporcionan el entorno ideal para que los nuevos negocios, siendo gestionados de manera adecuada, sean exitosos. Añadido a esto, existe la oportunidad de ofrecer un hotel que compita en los rangos de precios en los cuales hay menos competencia, como se pudo observar en el Anexo 2 y la sección de Antecedentes.

El hotel se ubicará en Antigua Guatemala y se basará en el concepto de *bed and breakfast*, de manera que se ofrezcan habitaciones en un rango de precios entre \$99 y \$40, con desayuno como “hecho en casa” incluido y dentro de un ambiente que enfatice la cultura guatemalteca, la higiene, seguridad y calidez humana. Se ofrecerá el servicio de restaurante, jacuzzi, área para descansar y hacer parrilladas. También parqueo, habitación para personas con necesidades especiales, hospedaje para mascotas y varias opciones de entretenimiento por medio de alianzas estratégicas para que los huéspedes puedan conocer la cultura y tradiciones de Guatemala.

El establecimiento del hotel se realizará en 199 días hábiles, empezando el 01 de junio de 2016 y terminando el 06 de marzo de 2017. Las relaciones causales en las actividades del proyecto permitieron encontrar las actividades que forman parte de la ruta crítica. Dichas actividades deben de controlarse de cerca y darles seguimiento constante, ya que son actividades con poca holgura y un atraso en las mismas podría provocar resultados negativos en el proyecto.

El presupuesto para el establecimiento del hotel *bed and breakfast* es de \$12,790.00, de lo cual cuatro actividades consumirán el 60% del mismo. De esas actividades, dos forman parte de la ruta crítica, por lo que deben monitorearse constantemente para evitar atrasos en el cronograma y desviaciones en el presupuesto. Estas actividades son la Gestión de permisos y el Establecimiento de alianzas estratégicas. Se puede notar que la Gestión de permisos es sumamente importante para el proyecto, ya que sin los certificados, permisos y

licencias, el hotel no puede iniciar operaciones, aunque todo lo demás esté listo y bien preparado.

El hotel se diferenciará por el ambiente “cálido”, las opciones para entretenimiento para los huéspedes, la inclusión para huéspedes con necesidades especiales, la oportunidad para hospedar mascotas y las políticas de responsabilidad social. La gestión de proveedores y colaboradores se realizarán tomando en cuenta estos aspectos y principalmente la responsabilidad social, de manera que el hotel proporcione oportunidades de crecimiento y desarrollo para las comunidades vecinas.

6. RECOMENDACIONES

La investigación sobre la competencia y el mercado en general debe de realizarse periódicamente. Esto permitirá identificar lo que otros hoteles están haciendo diferente y poder innovar en las políticas, servicios y servicios que se le ofrezcan a los huéspedes, para evitar que el negocio pierda participación de mercado o disminuya sus ingresos. De igual manera ayudará a conocer cómo está la industria general y si habrá alguna crisis económica que pueda afectar negativamente a la iniciativa.

Las características especiales y diferenciadoras del hotel se deben de comunicar a los clientes potenciales, de manera que puedan conocer los servicios que ofrece el hotel, aspectos diferenciadores y políticas especiales que les ayuden a que su estadía sea placentera y una experiencia que haga que se enamoren de Guatemala. De esto, la importancia de campañas de mercadeo y comunicación que ayuden a que los clientes conozcan los servicios, productos, ubicación y cultura del hotel.

Durante la ejecución del proyecto se recomienda llevar un control del cronograma y del presupuesto, utilizando los diferentes indicadores que establecidos. Es importante medir el desempeño y analizar los datos que los indicadores proporcionen, de manera que esa información se pueda usar para el beneficio del hotel y que se cumplan con éxito los objetivos de la iniciativa.

Para futuros cambios que se puedan llevar a cabo en el hotel, es recomendable utilizar técnicas de gestión de proyectos para hacer más efectivo el análisis de las propuestas de cambios, de manera que se defina el alcance y se pueda definir un cronograma y presupuesto que se puedan controlar y darles seguimiento.

La responsabilidad social empresarial cada vez se vuelve un aspecto importante en las organizaciones, permitiéndole a los empresarios poder retribuir a la sociedad y ayudar a más personas, además de las oportunidades de empleo que generan. Es recomendable implementar políticas de responsabilidad social empresarial en los negocios, de manera que se puedan ofrecer oportunidades de crecimiento, las cuales se deben evaluar constantemente para conocer su impacto y saber si son efectivas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, M. (2015). *How to pick a project management methodology*. Obtenido el 20 de febrero de 2016. <http://www.cio.com/article/2950579/project-manager/how-to-pick-a-project-management-methodology.html>
- Álvarez, H. (2015). *Banca de Nicaragua, la que más crecerá en el 2016 en el istmo*. Obtenido el 29 de marzo de 2016. <http://www.laprensa.com.ni/2016/01/06/economia/1964327-banca-nicaragua-la-mas-crecera-2016-istmo>
- Arquitectura y diseño (2014). *Tipos de hoteles*. Obtenido el 4 de marzo de 2016. <http://www.arqhys.com/contenidos/hoteles-tipos.html>
- Bedandbreakfast (n.d.). *Hotel vs. Bed and Breakfasts*. Obtenido el 7 de febrero de 2016. <http://www.bedandbreakfast.com/info/travelers/travel-inspiration-guides/hotels-vs-bed-and-breakfasts>
- Banco Mundial (2014). *Si Guatemala creciera a 5 por ciento, 160,000 más saldrían de la pobreza: Banco Mundial*. Obtenido el 15 de febrero de 2016. <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/09/11/guatemala-adn-economico>
- Belloso, M. (2015). *FMI baja meta de crecimiento de El Salvador*. Obtenido el 29 de marzo de 2016. <http://www.laprensagrafica.com/2015/10/07/fmi-baja-meta-de-crecimiento-de-el-salvador>
- Bonnie, E. (2015). *Complete Collection of Project Management Statistics 2015*. Obtenido el 20 de febrero de 2016. <https://www.wrike.com/blog/complete-collection-project-management-statistics-2015/>
- Castro, C (2008). *Plan de gestión para el desarrollo constructivo del proyecto "Hotel y Villas Tierra Mía" ubicado en La Fortuna de San Carlos*. (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.
- Carranza, S. (2015). *FMI mejora proyección de crecimiento para Honduras*. Obtenido el 29 de marzo de 2016. <http://www.elheraldo.hn/economia/887623-216/fmi-mejora-proyecci%C3%B3n-de-crecimiento-para-honduras>
- Cisneros, M. (2015). *Costa Rica tendría leve crecimiento este año*. Obtenido el 29 de marzo de 2016.

http://www.nacion.com/economia/indicadores/Costa-Rica-leve-crecimiento-ano_0_1496650332.html

- Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad, CONADI (2005). *Manual Técnico de Accesibilidad de las personas con discapacidad al espacio físico y medios de transporte de Guatemala*. Obtenido el 5 de abril de 2016. http://conadi.gob.gt/1/?page_id=2300
- Cuidando a tu mascota (n.d.). *Qué son los lugares pet friendly*. Obtenido el 4 de marzo de 2016. <http://www.cuidandotumascota.com/blog/posts/que-son-los-lugares-pet-friendly/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Perason Educación.
- De la Cruz, D. (2011). *Las tres restricciones tradicionales y las posibles alteraciones a los proyectos*. Obtenido el 26 de febrero de 2016. <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2011/12/17/las-tres-restricciones-tradicionales-y-las-posibles-alteraciones-de-los-proyectos/>
- Derecho Mercantil (2010). *Tipos de sociedades en Guatemala*. Obtenido el 5 de abril de 2016. <http://derechomerkimp.blogspot.com/2011/07/tipos-de-sociedades-en-guatemala.html>
- Dubois, L. (2010). *How to Start a Boutique Hotel*. Obtenido el 6 de febrero de 2016. <http://www.inc.com/guides/2010/10/how-to-start-a-boutique-hotel.html>
- Ecured (n.d.). *Ciclo de vida de un proyecto*. Obtenido el 28 de febrero de 2016. http://www.ecured.cu/Ciclo_de_Vida_de_un_Proyecto
- El Periódico (2015). *INE presentará niveles de pobreza*. Obtenido el 17 de febrero de 2016. <http://elperiodico.com.gt/2015/10/12/economia/ine-presentara-niveles-de-pobreza/>
- Eumed (n.d.). *La industria hotelera: generalidades*. Obtenido el 8 de marzo de 2016. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>
- Fichtner, C (n.d.). *An Introduction to PMBOK Guide 5Th Edition: Knowledge Areas, Processes and Process Groups*. Obtenido el 14 de noviembre de 2014. <http://edward-designer.com/web/introduction-to-pmbok-guide-knowledge-areas-processes-process-groups/>

- GDT (2009). *Guatemala, estudio sobre productos turísticos*. Obtenido el 8 de marzo de 2016. <https://www.scribd.com/doc/86250025/Guatemala-Estudio-sobre-productos-turisticos>
- Generadores y Maquinaria (2015). *Tipos de generadores eléctricos*. Obtenido el 5 de abril de 2016. <http://generadoreselectricos.info/uso-domestico/>
- Gerencia (2013). *ROI*. Obtenido el 8 de marzo de 2016. <http://www.gerencie.com/roi.html>
- González, A. (2014). *Tipos y clasificación de hoteles*. Obtenido el 4 de marzo de 2016. <https://prezi.com/9hdthtxowoms/tipos-y-clasificacion-de-hoteles/>
- Honda Power Equipment (2016). *How much power do I need?* Obtenido el 5 de abril de 2016. <http://powerequipment.honda.com/generators/generator-how-much-power>
- Huron House (2016). *What is the difference between a bed and breakfast and a hotel?* Obtenido el 13 de julio de 2016. <http://www.huronhouse.com/blog-2014310>
- Inc (n.d.). *Facility layout and design*. Obtenido el 5 de marzo de 2016. <http://www.inc.com/encyclopedia/facility-layout-and-design.html>
- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. (1973). *Decreto No. 1701, Ley Orgánica de INGUAT*. Obtenido el 4 de marzo de 2016. <http://visitguatemala.com/asesoriaturistica/regulaciones/ley-organica-inguat-y-sus-reformas.pdf>
- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. (2014a). *Boletín estadístico de Turismo Enero a Diciembre 2014*. Obtenido el 7 de febrero de 2016. <http://www.inguat.gob.gt/media/boletines/boletin-anual-2014.pdf>
- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT. (2014b). *Ingreso de turistas a Guatemala crece 9.8% durante primer semestre*. Obtenido el 7 de febrero de 2016. <http://www.inguat.gob.gt/posts/ingreso-de-turistas-a-guatemala-crece-9.8-durante-primer-semestre-27.php>
- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT (2015). *Boletín estadístico de Turismo Julio 2015*. Obtenido el 16 de febrero de 2016. <http://www.inguat.gob.gt/media/boletines/boletin-julio-2015.pdf>
- Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT (2016). *Turismo incrementa durante la Semana Santa*. Obtenido el 29 de marzo de 2016.

<http://www.inguat.gob.gt/posts/turismo-incrementa-durante-la-semana-santa-302.php>

Instituto Nacional de Estadística, INE. (2015). *Tema/Indicadores*. Obtenido el 17 de febrero de 2016. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>

Jacques, R. (2014). *If You've Never Stayed At a Bed and Breakfast, Here's What You're Missing Out*. Obtenido el 7 de febrero de 2016. http://www.huffingtonpost.com/2014/04/08/bed-and-breakfast-vacation_n_5072556.html

Joshi, C. (2010). *How to Start a Hotel, Detailed Project*. Obtenido el 6 de febrero de 2016. <https://www.scribd.com/doc/38639554/How-to-Start-a-Hotel-Detailed-Project-Report>

Karakus, M. (2014). *¿Qué son los supuestos de un proyecto?* Obtenido el 26 de febrero de 2016. http://www.ehowenespanol.com/son-supuestos-proyecto-info_193217/

Knootz, H., Weihrich, H. y Cannnice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lanier (2016). *Why Stay at a Bed and Breakfast Rather than a Hotel?* Obtenido el 13 de julio de 2016. <http://www.lanierbb.com/why-stay-at-a-bed-breakfast-rather-than-a-hotel/>

Lasso, M. (2015). *FMI reduce la perspectiva de crecimiento de Panamá*. Obtenido el 29 de marzo de 2016. <http://laestrella.com.pa/economia/reduce-perspectiva-crecimiento-panama/23879623>

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento* (2ª ed). Canadá: Pablo Lledó.

Magallanes, S. (2008). *Plan de proyecto para la construcción de un hotel de giro turístico*. (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

McKinsey & Company (2012). *Study on large scale IT Projects*. Obtenido el 20 de febrero de 2016. http://calleam.com/WTPF/?page_id=1445

McMillan D. (2010). *Hotel Project Management for Dummies*. Obtenido el 6 de febrero de 2016.

<http://davidmcmillangroup.typepad.com/consulting/2010/02/hotel-project-management-for-dummies.html>

Meek, F. (n.d.). *Pest Management Starts with Hotel Layout, Design, and Upkeep*. Obtenido el 5 de marzo de 2016.

http://hotelexecutive.com/business_review/208/pest-management-starts-with-hotel-layout-design-and-upkeep

Mejía, E. (2007). *Redacción de supuestos*. Obtenido el 26 de febrero de 2016.

<http://es.slideshare.net/jernestomejia/9-redaccion-de-supuestos>

Mindtools (2016). *What is Project Management?* Obtenido el 28 de febrero de 2016. https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_00.htm

Mundo Hotel (2011). *Tipos de hoteles*. Obtenido el 4 de marzo de 2016.

<https://mundohotelenguete.wordpress.com/2009/08/20/tipos-de-hoteles/>

Municipalidad de Guatemala (2009). *Reglamento de dotación y diseño de estacionamientos en el espacio no vial para el Municipio de Guatemala*.

Obtenido el 5 de abril de 2016.

<http://mu.muniguate.com/index.php/component/content/article/46-ordenanzas09/268-capiiiiv>

Munzrriz, B. (n.d.). *Técnicas y métodos de investigación cualitativas*. Obtenido el 24 de febrero de 2016. <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>

Nebrija, A. (2014). *Etapas y áreas de conocimiento en la gestión de proyectos*.

Obtenido el 28 de febrero de 2016.

http://www.nebrija.es/~jmaestro/LS5168/Slides_Areas_Conocimiento.pdf

Nuugi (2011). *¿Qué significa Pet Friendly?* Obtenido el 4 de marzo de 2016.

<http://nuugi.tumblr.com/post/1601698156/qu%C3%A9-significa-pet-friendly>

Project Management Institute, PMI (2006). *Practice Standard for Work Breakdown Structures* (2ª ed). Estados Unidos: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute, PMI (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (5ª ed). Estados Unidos: Project Management Institute Inc.

- Project Management Institute, PMI (2014). *The High Cost of Low Performance 2014*. Obtenido el 20 de febrero de 2016. https://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx
- Pyndick, R. y Rubinfeld, D. (2011). *Microeconomía* (5ª ed). México: Pearson Educación.
- República de Guatemala (1983). *Reglamento para establecimientos de hospedaje. Acuerdo gubernativo No. 1144-83*. Obtenido el 4 de marzo de 2016. <http://visitguatemala.com/asesoriaturistica/regulaciones/reglamento-para-establecimientos-de-hospedaje.pdf>
- Rodriguez, M. (2008). *¿Qué es un bed and breakfast?* Obtenido el 7 de febrero de 2016. <http://www.diariodelviajero.com/alojamiento/que-es-un-bed-breakfast>
- Rojas, F. (2011). *Qué son los deliverables o entregables de un proyecto*. Obtenido el 27 de febrero de 2016. <http://spanishpmo.com/index.php/que-son-los-deliverables-o-entregables-de-un-proyecto/>
- Routio, P. (2007). *Métodos de investigación*. Obtenido el 24 de febrero de 2016. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/269.htm>
- Ruiz, H. (2014). *Tipos de métodos de investigación*. Obtenido el 24 de febrero de 2016. https://www.youtube.com/watch?v=_CEyYnG_DbM
- Sanders, D. (2016) *Serie de entrevistas realizadas en persona, sobre temas de hotelería y administración de restaurantes*.
- Shostak, F. (2007). *Marginal Utility is Not Rocket Science*. Obtenido el 8 de marzo de 2016. <https://mises.org/library/marginal-utility-not-rocket-science>
- Solís, V., Romero, I., Carnero, D. y Núñez, Y. (2012). Medición de la estacionalidad: premisas para la determinación de opciones en la estacionalización de la demanda turística. *TURYDES*. Vol. 5 (13).
- Stone, R. (2016). *What is a project?* Obtenido el 27 de febrero de 2016. <https://es.coursera.org/learn/project-management-basics/lecture/xRdoW/1-1-what-is-a-project>

- Tapias, D. (2014). *Ciclo de vida de los proyectos*. Obtenido el 27 de febrero de 2016.
http://arantxa.ii.uam.es/~proyectos/teoria/C4_Ciclo%20de%20vida.pdf
- Turo, J. (n.d.). *How to Quickly and Easily Finish Your Hotel Business Plan in 8 Hours or Less*. Obtenido el 6 de febrero de 2016.
<https://www.growthink.com/businessplan/help-center/how-to-start-a-hotel>
- Universidad Complutense de Madrid (2014). *Introducción a las fuentes de información*. Obtenido el 23 de febrero de 2016.
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-29073/M%C3%B3dulo%201.pdf>
- Universidad de Alcalá (n.d.). *Fuentes de información*. Obtenido el 23 de febrero de 2016.
http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Universidad de Pamplona (2011). *PMBOK*. Obtenido el 28 de febrero de 2016.
<https://adsiup.files.wordpress.com/2011/03/pmbok1.pdf>
- Vela, L. (2012). *Discriminación de precios*. Obtenido el 8 de marzo de 2016.
<http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/precios.pdf>
- Virginia Tech University (2016). *Primary, secondary, and tertiary sources*. Obtenido el 8 de abril de 2016.
<http://www.lib.vt.edu/help/research/primary-secondary-tertiary.html>

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Acta del PFG

Acta de Constitución del proyecto	
Fecha de firma del Acta	Nombre del proyecto
Miércoles 10 de febrero de 2016	Plan de proyecto para determinar las características, lineamientos y requisitos principales para un hotel <i>bed and breakfast</i> en Antigua Guatemala
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (sector / actividad)
<p>Grupos de Procesos: Inicio y planificación</p> <p>Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad.</p>	Industria hotelera, enfocada en el concepto de <i>bed and breakfast</i> .
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de febrero de 2016	21 de agosto de 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar el plan de proyecto para definir las características, lineamientos y requisitos importantes que forman parte del establecimiento de un hotel tipo <i>bed and breakfast</i>, para tener la línea base para poder aperturar e iniciar con las operaciones del hotel.</p>	

Objetivos específicos

- 1) Definir el alcance del proyecto para identificar la ubicación, determinar el tamaño del hotel, los servicios que se ofrecerán y la forma en que se gestionará el mismo.
- 2) Establecer un cronograma para organizar las actividades que se realizarán para el establecimiento del hotel.
- 3) Crear un presupuesto con el fin de conocer los costos, inversiones, gastos necesarios y el tiempo de retorno de la inversión para el establecimiento del hotel.
- 4) Detectar los elementos que forman parte de la calidad del proyecto para poder controlarlos y así asegurar que el proyecto cumplirá con los mismos.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El presente proyecto nace por el deseo de poder establecer elementos que permitan crear la base para poder llevar a cabo el establecimiento de un hotel tipo *bed and breakfast* en Guatemala. Es un proyecto personal, con el cual se busca iniciar una empresa que sea la fuente de ingresos del autor y al mismo tiempo le permita disfrutar de su creatividad, pasión por el servicio al cliente y objetivo de poder ser el propio dueño de su tiempo.

La planificación del hotel es el primer paso para poder determinar qué se necesita en términos de costo, tiempo y otros recursos, para poder saber qué se debe hacer y cómo se gestionará el hotel, para sentar la guía correcta que permita en un futuro aperturar el hotel e iniciar con las operaciones del mismo. Es un proyecto que el autor quiere realizar, aunque no cuenta con conocimientos sobre la industria hotelera, pero es un gran reto que le permitirá cumplir una meta de vida y aprender en el camino.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El proyecto consiste en desarrollar la planificación para el establecimiento del hotel, por lo que el principal entregable es el plan para la gestión del proyecto. Además incluye los siguientes planes como entregables de segundo grado, basados en la metodología de administración de proyectos del Project Management Institute, PMI:

- Plan para la gestión del alcance (servicios, productos y concepto del hotel).
- Cronograma del proyecto (actividades, recursos y duraciones).
- Presupuesto del proyecto (costos, gastos e inversiones).
- Lista de verificación de la calidad del proyecto (elementos necesarios para establecer qué es la calidad del proyecto).

Supuestos

- Los fondos para el proyecto se obtendrán por medio de un inversionista de la familia, quien se convertirá en socio del hotel.
- El plazo será suficiente para cumplir con éxito los objetivos del proyecto.
- Se cuenta con apoyo de expertos en la industria hotelera, por lo que se obtendrá conocimiento, consejos y juicio de expertos para llevarlo a cabo.
- Se cuenta con una base de datos de contactos que pertenecen al grupo objetivo al que va dirigido este hotel.
- Se cuenta con tres opciones en donde se puede ubicar el hotel y donde se deben hacer modificaciones a las instalaciones, pero no se debe construir desde cero el hotel.
- Se contará con retroalimentación oportuna por parte de los asesores académicos para mejorar el proyecto.

Restricciones

- Se cuenta con un plazo de seis meses y tres semanas para este proyecto.
- Debido al plazo del proyecto, solamente se pueden desarrollar los procesos de Inicio y Planificación.
- No se cuenta con conocimiento sobre la industria hotelera ni sobre el manejo de páginas web o redes sociales.

- El hotel se encuentra bajo el concepto de bed and breakfast, por lo que no será un hotel lujoso o muy grande.
- No se cuentan con accionistas que puedan proporcionar capital para el proyecto.
- No se cuenta con estudios de mercado precisos y recientes sobre la industria hotelera en Guatemala.
- Se deben cumplir los requisitos legales gubernamentales para la creación de la empresa (razón social, permiso del Ministerio de Turismo, entre otros).

Identificación de riesgos

- Si no se crea un buen plan para la gestión del proyecto puede que no se logren conseguir los fondos para ejecutarlo, lo cual hará que no se cumplan los objetivos del mismo.
- Si no se hace un buen cronograma, puede que no se cuente con los recursos y tiempo necesarios para el proyecto, lo cual generará un atraso y/o no se tendrán balanceadas las actividades del mismo.
- Si no se tiene el asesoramiento de expertos en la industria hotelera, puede que no se cumpla con el alcance del proyecto ni la calidad del mismo.
- Si no se encuentran las empresas de RRHH y de asesoramiento de mercadeo digital, puede que no se logre encontrar personal para el proyecto ni se promocionará el mismo, haciendo que no lleguen clientes ni personal para que los atienda.
- Si no se obtiene el permiso municipal, puede que el hotel nunca pueda operar o se deba clausurar, haciendo que el proyecto sea un fracaso.

Presupuesto

El presupuesto para este proyecto es de \$4,200.00 y se divide en:

- Elaboración de primera parte PFG, seminario de graduación (Chárter, cronograma, EDT, marco teórico, marco metodológico): \$800.00

- Desarrollo de línea base del proyecto (cuatro áreas de conocimiento): \$1,500.00
- Unificación y revisión del plan de gestión del proyecto: \$700.00
- Lectura y examen final para concluir el PFG: \$1,200.00

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final	
Desarrollo del Project Charter	01 de febrero de 2016	10 de febrero de 2016	
Aprobación del Project Charter	10 de febrero de 2016	14 de febrero de 2016	
Definición de la línea base del cronograma	11 de febrero de 2016	14 de febrero de 2016	
Marco Teórico	15 de febrero de 2016	21 de febrero de 2016	
Marco Metodológico	22 de febrero de 2016	28 de febrero de 2016	
Finalización y aprobación del Seminario	01 de marzo de 2016	06 de marzo de 2016	
Desarrollo del Plan del Alcance	07 de marzo de 2016	20 de marzo de 2016	
Creación del Presupuesto	21 de marzo de 2016	03 de abril de 2016	

Calidad	04 de abril de 2016	17 de abril de 2016	
Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto	27 de junio de 2016	03 de julio de 2016	
Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto	04 de julio de 2016	10 de julio de 2016	
Lectura	11 de julio de 2016	14 de agosto de 2016	
Examen	15 de agosto de 2016	21 de agosto de 2016	

Información histórica relevante

Guatemala es un país cuya industria de turismo tuvo un crecimiento del 15.7% del 2013 al 2014 (INGUAT, 2014a). La ciudad de Antigua Guatemala es una de las que más afluencia turística tiene en el país; se encuentra a sólo 40 minutos de la Ciudad de Guatemala, en donde se encuentra el aeropuerto principal del país. Además cuenta con muchos restaurantes de diferente índole, siendo un lugar muy atractivo para el turismo nacional y extranjero.

La ciudad cuenta con hoteles de diferentes categorías, desde hoteles cinco estrellas hasta hostales. Una buena oportunidad de negocio que existe en Antigua Guatemala es poder crear un hotel que tenga el concepto de bed and breakfast, en el cual el servicio es personalizado, el hotel cuenta con pocas habitaciones y se tiene un ambiente que puede describirse como “familiar” (Jacques, 2014).

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrado	Directo o indirecto	Rol
-------------	---------------------	-----

Dueño / patrocinador	Directo	Vela por la ejecución del proyecto. Toma las decisiones finales.	
Asesores hoteleros	Directo	Proporcionar asesoramiento y conocimiento sobre la apertura y gestión de un hotel.	
Empresa para manejo digital	Directo	Encargada de manejar el mercadeo en línea (página web, redes sociales, etc).	
Dueños de casas	Directo	Ofrecer opciones de terrenos y casas para ubicar el hotel.	
Empresa de RRHH	Directo	Dar el servicio de reclutamiento y selección de los colaboradores que trabajarán en el hotel.	
Municipalidad	Indirecto	Autorizar los permisos municipales para aperturar el hotel.	
Comunidad	Indirecto	Vecinos de la comunidad en la que se ubicará el hotel.	
Clientes	Indirecto	Usuario del servicio (turismo nacional o internacional).	
Director de Proyecto		Firma	
Katherine Del Valle			
Autorización de:		Firma	

Álvaro Mata	
-------------	--

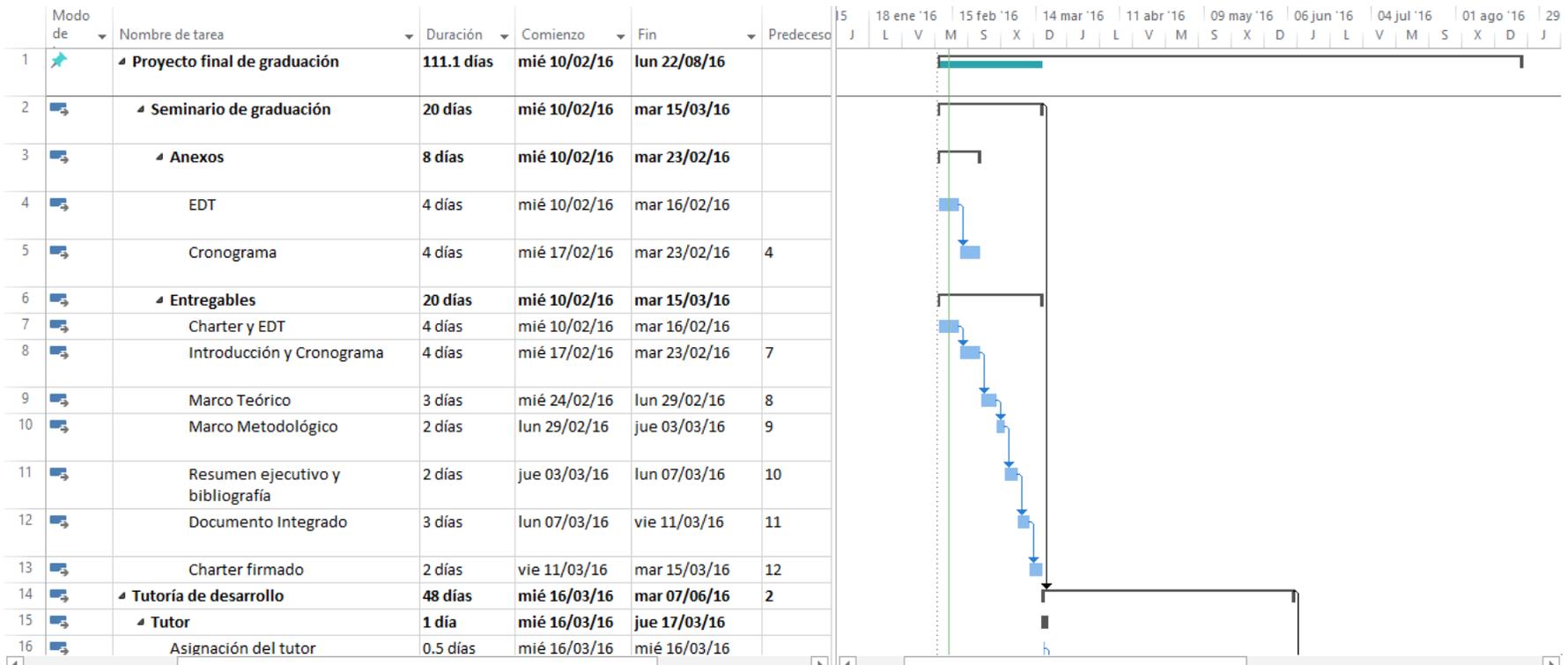
Fuente: elaboración propia.

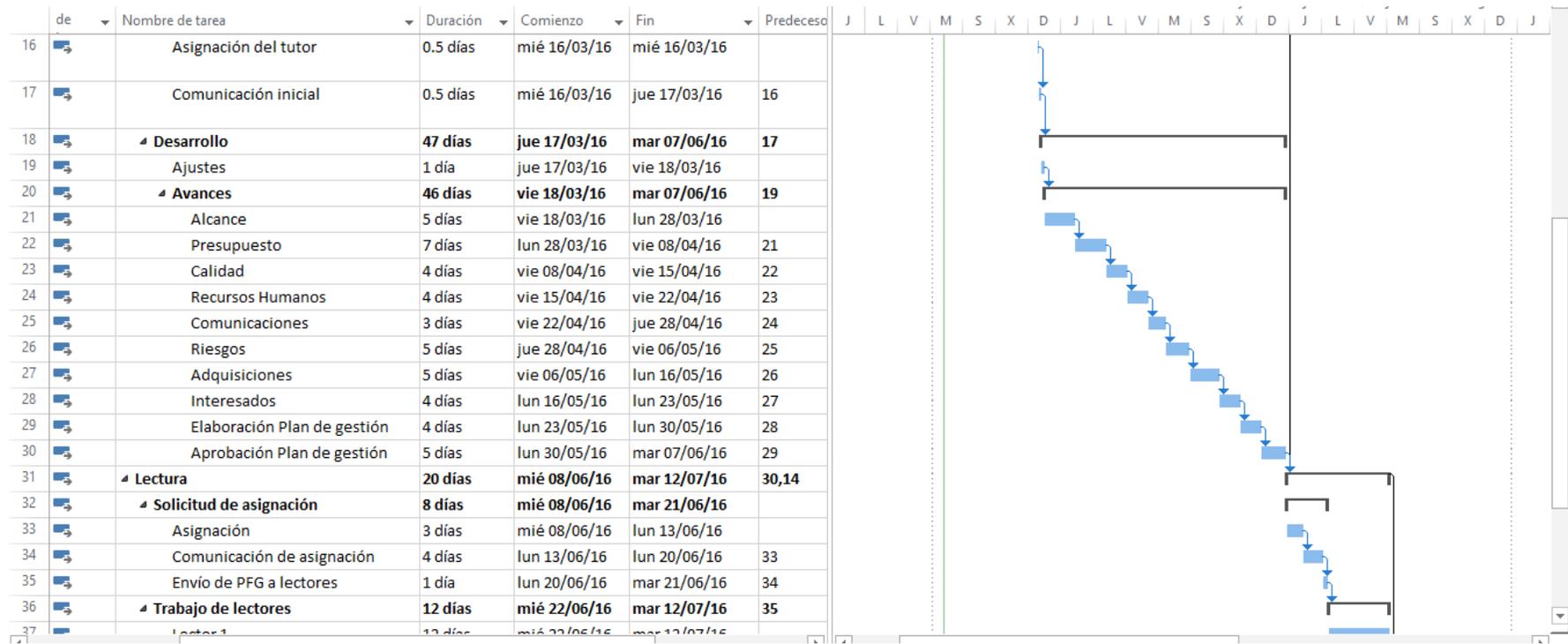
8.2. Anexo 2: EDT del PFG

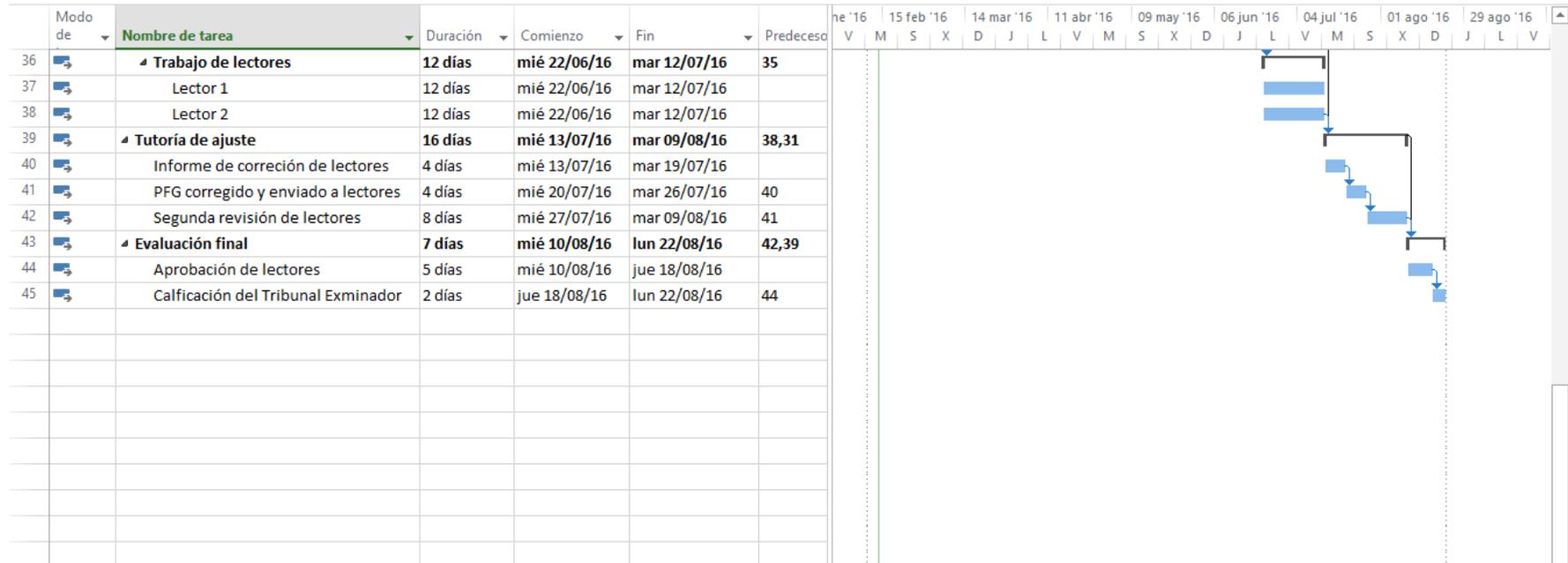


Fuente: elaboración propia.

8.3. Anexo 3: Cronograma del PFG







Fuente: elaboración propia.

8.4. Anexo 4: Estudio sobre la competencia directa e indirecta

No	Hotel	Categoría	Habitación privada	Impuestos	Total	Habitación baño compartido	Impuestos	Total	Habitación compartida	Impuestos	Total	Otros servicios
1	Casa Santo Domingo	A	\$200.00	\$44.00	\$244.00	NA			NA			Museo, restaurante gourmet, chimenea, piscina, sauna
2	Porta Hotel Antigua	A	\$170.00	\$37.40	\$207.40	NA			NA			Piscinas, canchas deportivas, sauna, restaurante
3	El convento	A	\$200.00	\$44.00	\$244.00	NA			NA			Restaurante gourmet, sauna
4	Posada de Don Rodrigo	A	\$150.00	\$33.00	\$183.00	NA			NA			Restaurante, transporte
5	Camino Real Antigua	A	\$195.00	\$42.90	\$237.90	NA			NA			Piscinas, canchas deportivas, sauna, restaurante
6	Soleil Antigua	A	\$120.00	\$26.40	\$146.40	NA			NA			Piscinas, canchas deportivas, sauna, restaurante
7	La Catedral	A	\$100.00	\$22.00	\$122.00	NA			NA			Tours y spa
8	Eterna Primavera	A	\$150.00	\$33.00	\$183.00	NA			NA			Piscina
9	Sor Juana	A	\$120.00	\$26.40	\$146.40	NA			NA			Spa
10	Mil Flores	A	\$210.00	\$46.20	\$256.20	NA			NA			Piscina
11	Palacio de Doña Leonor	A	\$150.00	\$33.00	\$183.00	NA			NA			Restaurante gourmet, sauna, piscina
12	Filadelfia	A	\$150.00	\$33.00	\$183.00	NA			NA			Piscinas, canchas deportivas, sauna, restaurante, tour en finca productora de café
13	La Reunión	A	\$450.00	\$99.00	\$549.00	NA			NA			Piscinas, sauna, restaurante, campos de golf

14	Posada del Ángel	A	\$200.00	\$44.00	\$244.00	NA			NA		Tours personalizados
15	Mesón Panza Verde	A	\$185.00	\$40.70	\$225.70	NA			NA		Galería de arte, tours, restaurante
16	Casa Rosal	A	\$200.00	\$44.00	\$244.00	NA			NA		Restaurante, masajes, capilla, shuttle
17	Casa Santa Rosa	A	\$175.00	\$38.50	\$213.50	NA			NA		Shuttles y tours
18	Casa Encantada	A	\$150.00	\$33.00	\$183.00	NA			NA		Piscina, restaurante, spa
19	Mansión de la Luz	A	\$120.00	\$26.40	\$146.40	NA			NA		Restaurante, transporte, spa
20	Luxuy Villas	A	\$130.00	\$28.60	\$158.60	NA			NA		Restaurante y piscina
21	Los Pasos	A	\$105.00	\$123.10	\$128.10	NA			NA		Restaurante, transporte, spa
22	Plaza Real	B	\$62.00	\$13.64	\$75.64	NA			NA		Restaurante
23	Lo de Bernal	B	\$70.00	\$15.40	\$85.40	NA			NA		Desayuno
24	Mesón Del Valle	B	\$75.00	\$16.50	\$91.50	NA			NA		Agencia de viajes, piscina
25	Casa Antigua	B	\$73.00	\$16.06	\$89.06	NA			NA		Piscina, sauna, restaurante
26	Las Marías	B	\$66.00	\$14.52	\$80.52	NA			NA		Tours
27	Posada Don Diego	B	\$60.00	\$13.20	\$73.20	NA			NA		Restaurante
28	Uxlabil	B	\$68.00	\$14.96	\$82.96	NA			NA		Tienda de artesanías
29	Casa del Parque	B	\$70.00	\$15.40	\$85.40	NA			NA		Piscina y agencia de viajes
30	Ciudad Condal	B	\$75.00	\$16.50	\$91.50	NA			NA		Restaurante, transporte, spa
31	Posada Doña Luisa	C	\$37.00	\$8.14	\$45.14	NA			NA		Piscina, sauna, restaurante
32	Posada Don Valentino	C	\$40.00	\$8.80	\$48.80	NA			NA		Piscina, sauna, restaurante

33	Casa Rústica	C	\$45.00	\$9.90	\$54.90	\$45.00	\$9.90	\$54.90	NA			Piscina, sauna, restaurante
34	Posada de Don Quijote	C	\$40.00	\$8.80	\$48.80	\$30.00	\$6.6	\$36.60	NA			Restaurante, transporte, spa
35	Jacaranda	C	\$35.00	\$7.70	\$42.70	\$20.00	\$4.40	\$24.40	\$10.00	\$2.20	\$12.20	Restaurante
36	Yellow House	C	NA	NA	NA	\$35.00	\$7.70	\$42.70	\$14.00	\$3.08	\$17.08	Tours
37	Three Monkeys	C	\$55.00	\$12.10	\$67.10	\$42.00	\$9.24	\$51.24	\$8.00	\$1.76	\$9.76	Tours
38	Hacia El Sur	C	\$60.00	\$13.20	\$73.20	NA	NA	NA	\$11.00	\$2.42	\$13.42	Restaurante, transporte
39	El Hostal	C	NA	NA	NA	\$44.00	\$9.68	\$53.68	\$14.00	\$3.08	\$17.08	Restaurante
40	Hostal Antigua	C	\$39.00	\$8.58	\$47.58	NA	NA	NA	\$11.00	\$2.42	\$13.42	Piscina y agencia de viajes
41	Tropicana	C	\$30.00	\$6.60	\$36.60	NA	NA	NA	\$9.00	\$1.98	\$10.98	Piscina, sauna, restaurante
42	Bigfoot	C	\$34.00	\$7.48	\$41.48	NA	NA	NA	\$11.00	\$2.42	\$13.42	Tours
43	Jungle Party	C	NA	NA	NA	NA	NA	NA	\$12.00	\$2.64	\$14.64	Restaurante, transporte
44	Capitan Tom	C	\$24.00	\$5.28	\$29.28	NA	NA	NA	\$8.00	\$1.76	\$9.76	Bar
45	Terrace Hostel	C	\$21.00	\$4.62	\$25.62	NA	NA	NA	\$9.00	\$1.98	\$10.98	Restaurante
46	Villa Esthela	C	\$22.00	\$4.84	\$26.84	\$10.00	\$2.20	\$12.20	\$6.00	\$1.32	\$7.32	Tours
47	Base Camp	C	NA	NA	NA	\$15.00	\$3.30	\$18.30	\$9.00	\$1.98	\$10.98	Bar
48	Colonial Antigua	C	\$60.00	\$13.20	\$73.20	NA	NA	NA	\$10.00	\$2.20	\$12.20	Restaurante
49	A Place to Stay in Antigua	C	\$12.00	\$2.64	\$14.64	NA	NA	NA	\$6.00	\$1.32	\$7.32	Restaurante
50	Somos	C	NA	NA	NA	NA	NA	NA	\$12.00	\$2.64	\$14.64	Sauna

Fuente: elaboración propia.

